

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

دور التكوين في تطوير كفاءة المورد البشري

دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

جلالي محمد بن لخضر بوحجار - الطارف.

إشراف الأستاذ:

أ. خطابي سعد

إعداد الطالب:

معيزي عمار

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	أستاذ محاضر - أ -	د. إدريس لعبيدي
مشرفاً و مقرراً	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	أستاذ مساعد - أ -	أ. سعد خطابي
عضواً مُمتحنين	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	أستاذ التعليم العالي	أ. د. نورة بن وهيبة

السنة الجامعية: 2023 - 2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

دور التكوين في تطوير كفاءة المورد البشري

دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

جلالي محمد بن لخضر بوحجار - الطارف.

إشراف الأستاذ:

أ. خطابي سعد

إعداد الطالب:

معيزي عمار

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	أستاذ محاضر - أ -	د. إدريس لعبيدي
مشرفاً و مقرراً	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	أستاذ مساعد - أ -	أ. سعد خطابي
عضواً مُمتحناً	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	أستاذ التعليم العالي	أ. د. نورة بن وهيبة

السنة الجامعية: 2023 - 2024

شكر

✍️ أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان للمشرف الأستاذ: **خطابي سعد** على ما بذله من مجهودات طيلة

إشرافه على هذه المذكرة شاكرًا له خاصّة حسن توجيهه وسعة صدره ولا يفوتني أن أشيد

بإمكانياته المعرفية الكبيرة التي ساعدتني كثيرا في إنجاز هذا البحث.

✍️ كما أتوجه بالشكر الجزيل للجنة المناقشة المكوّنة: من: **د. إدريس لعبيدي**: أستاذ محاضر-أ-

و**د. نورة بن وهيبة**: أستاذ التّعليم العالي على تشريفي بقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

✍️ والشكر موصول لجميع أساتذة وعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشاذلي

بن جديد - الطارف، وأخص بالذكر: الأخ: مراد العزلي والأخت: حنان بليدي.

✍️ كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر لزملاء العمل بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

بوحجار - الطارف على دعمهم لي في إنجاز هذا البحث.

إهداء

إلى أمي الغالية

و أبي العزيز

و إلى صديقي ياسين

عمار

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التكوين على تطوير كفاءة المورد البشري من خلال دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني جلالى لخضر بن محمد - بوحجار - الطارف. و قد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج بالعينة و هو أداة من أدوات المنهج الوصفي مستخدمين تقنيات الملاحظة و المقابلة و الاستمارة على عينة قسدية من ثلاثين (30) أستاذًا من مختلف الرتب. و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنّ للتكوين دورٌ في تطوير كفاءة المورد البشري. فتحديد الاحتياجات التكوينية يُؤدّي إلى تنمية مهارات و معارف المورد البشري و البرامج التكوينية يساهم في تحسين السلوكات و اتجاهات المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوحجار-الطارف.

الكلمات المفتاحية: التكوين، التطوير، المورد البشري، الكفاءة.

Summary

This study aims at knowing the impact of training on developing the competence of the human resource through a field study conducted at the Institut Nationale Spécialisée de la Formation Professionnelle (I.N.S.F.P) Djellali Mohamed Ben Lakhdar – Bouhadjar – El-Tarf. In our study, we relied on the which is a tool of the descriptive approach, using observation, interview, and questionnaire techniques geared towards a purposive sample of thirty (30) professors of the I.N.S.F.P. of various professional ranks. The study concluded a set of results where, the most important of which is that training has a role in developing the competence of the human resource. Also, identifying training needs leads to developing the skills and knowledge of the human resource, and training programs contribute to improving the behavior and attitudes of the human resource at I.N.S.F.P Djellali Mohamed Ben Lakhdar – Bouhadjar – El-Tarf.

Keywords: Training, Development, Human resource, Competence.

فهرس المحتويات

	شكر
	إهداء
	الملخص
	الملخص باللغة الاجنبية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	المقدمة
الفصل الأول: الإطار التّصوّري و النّظري للدراسة	
6 - 4	أولاً: الإشكالية
7 - 6	ثانياً: أهمية الموضوع و أسباب اختياره
7 - 7	1. أهمية الموضوع
8 - 7	2. أسباب اختيار الموضوع
7 - 7	1.2. الأسباب الذاتية
8 - 8	2.2. الأسباب الموضوعية
8 - 8	ثالثاً: أهداف الدراسة
9 - 9	رابعاً: المفاهيم المركزية
14 - 9	خامساً: الدراسات السابقة
10 - 9	1. دراسة عربيّة
14 - 11	2. دراسات جزائرية
الفصل الثّاني: المعالجة النظرية السوسولوجية للتكوين	
17 - 17	تمهيد
27 - 18	أولاً: ماهية التكوين
19 - 18	1. مفهوم التكوين
19 - 19	2. كيفية التكوين
20 - 20	3. أهداف التكوين

23 - 21	4. أهمية الصياغة السليمة لأهداف التكوين
23 - 22	5. المبادئ الأساسية للتكوين
22 - 22	1.5. التكوين نشاط رئيسي و مستمر
22 - 22	2.5. التكوين نظام متكامل
23 - 23	3.5. التكوين نشاط متغير و متجدد
23 - 23	4.5. التكوين عملية إدارية و فنية
24 - 23	6. المقومات الإدارية والتنظيمية للتكوين
26 - 24	7. مستويات قياس عوائد التكوين
27 - 26	8. منطق تنظيم محتوى التكوين
26 - 26	1.8. منطق المتطلبات الأولية
26 - 26	2.8. منطق الانتقال من المؤلف إلى غير المؤلف
26 - 26	3.8. منطق الانتقال من العام إلى الخاص
27 - 26	4.8. منطق التسلسل التاريخي
27 - 27	5.8. منطق حل المشكلات
27 - 27	6.8. منطق التوفيق بين النظري و التطبيقي
42 - 28	ثانياً: أساسيات حول التكوين
28 - 28	1. أساليب التكوين
31 - 29	2. أنواع التكوين
29 - 29	1.2. أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف
30 - 30	2.2. أنواع التكوين حسب الوظائف
30 - 30	3.2. أنواع التكوين حسب المكان
31 - 31	4.2. أنواع التكوين حسب كثافته
32 - 31	3. خطة التكوين
32 - 32	4. مشروع التكوين Projet de formation
35 - 33	5. تصميم البرامج التكوينية
33 - 33	1.5. تعريف تصميم البرنامج التكويني
35 - 33	2.5. خطوات تصميم البرامج التكوينية
36 - 36	6. مزايا التكوين
36 - 36	1.6. بالنسبة للفرد

36 - 36	2.6. بالنسبة للمؤسسة
38 - 37	7. مشكلات ومعوقات التكوين
42 - 38	8. أهم النظريات المفسرة للتكوين
40 - 38	1.8. نظرية التعلم في التكوين لـ Kohls Robert
41 - 40	2.8. نظرية ماك غريغور دوغلاس
42 - 41	3.8. نظرية رأس المال البشري لـ " بيكر "
42 - 42	4.8. نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العمليات الإدارية
43 - 43	خلاصة
الفصل الثالث: التأسيس النظري لتطوير كفاءة المورد البشري	
45	تمهيد
53 - 46	أولاً: كفاءة المورد البشري
46 - 46	1. مفهوم الكفاءة
47 - 46	2. خصائص الكفاءة
49 - 47	3. الكفاءة والمفاهيم ذات الصلة
47 - 47	1.3. الكفاءة والتأهيل
48 - 48	2.3. الكفاءة والإمكانية
49 - 48	3.3. الكفاءة والأداء
50 - 49	4. أبعاد الكفاءة
49 - 49	1.4. المعرفة (Savoir)
50 - 49	2.4. المعرفة العملية (Savoir-faire)
50 - 50	3.4. المعارف السلوكية (Savoir-être)
53 - 50	5. أنواع الكفاءة لدى المورد البشري
51 - 51	1.5. الكفاءة الفردية
52 - 51	2.5. الكفاءة الجماعية
53 - 52	3.5. الكفاءة التنظيمية
63 - 53	ثانياً: تطوير كفاءة المورد البشري
55 - 53	1. مفهوم عملية تطوير الكفاءات
60 - 55	2. العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات
59 - 57	1.2. أجور وحوافز على أساس الكفاءات

60 - 59	2.2. تحفيز الكفاءات
61 - 61	3. دور التكوين في تطوير الكفاءة
63 - 62	4. مجالات تطوير الكفاءات والمزايا الناجمة عنها
64 - 64	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار المنهجي و المعالجة الميدانية للدراسة	
66 - 66	تمهيد
69 - 67	أولاً: الإطار المنهجي للدراسة
68 - 67	1. مجالات الدراسة
68 - 68	1.1. المجال المكاني
68 - 68	2.1. المجال البشري
69 - 68	3.1. المجال الزمني
70 - 69	2. المنهج المستخدم في الدراسة
72 - 70	3. أدوات جمع البيانات
71 - 70	1.3. الملاحظة
71 - 71	2.3. المقابلة
72 - 71	3.3. الاستمارة
81 - 72	4. العينة و خصائصها
73 - 72	1.4. العينة
81 - 73	2.4. خصائص العينة
113 - 81	ثانياً: المعالجة الميدانية للدراسة
108 - 81	1. تحليل و تفسير البيانات
96 - 81	1.1. المحور الثاني: الاحتياجات التكوينية وتنمية مهارات و معارف المورد البشري
108 - 96	2.1. المحور الثالث: تصميم البرامج التكوينية و تحسين سلوكيات و اتجاهات المورد البشري
122 - 108	2. تقديم نتائج الدراسة
110 - 108	1.2. مناقشة النتائج في ظل التساؤل الفرعي الأول: هل يؤدي تحديد الاحتياجات التكوينية إلى تنمية مهارات و معارف المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوجهار الطارف؟

111 - 110	2.2. مناقشة النتائج في ظل التساؤل الفرعي الثاني: هل يؤدي تصميم البرامج التكوينية إلى تحسين سلوكيات واتجاهات المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوحجار - الطارف؟
112 - 111	3.2. مناقشة نتائج التساؤل المحوري: ما دور التكوين في تطوير كفاءة المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني جلالي محمد بن لخضر ببوحجار - ولاية الطارف؟
112 - 112	3. مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
113 - 113	4. التوصيات و الاقتراحات
114 - 114	خلاصة
117 - 116	الخاتمة
123 - 119	قائمة المراجع
124	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

56	جدول رقم 01: يمثل العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات
74	جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس
75	جدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن
76	جدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
77	جدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصّل عليها
78	جدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
80	جدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
81	جدول رقم 08: يمثل الحصول على تكوين بالمؤسسة
82	جدول رقم 09: يمثل عدد مرّات التّكوين.
83	جدول رقم 10: يمثل نوع التّكوين
84	جدول رقم 11: يمثل الحاجة إلى تكوين جديد
85	جدول رقم 12: يمثل مشاركة الأساتذة في تحديد احتياجاتهم التكوينية
87	جدول رقم 13: يمثل تحليل كفاءات أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التّكوين المهني - بوججار الطارف
88	جدول رقم 14: يمثل تحليل كفاءات أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التّكوين المهني بوججار بناءً على تقييمهم السنوي
89	جدول رقم 15: يمثل تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في المؤسسة بشكل مسبق
90	جدول رقم 16: يمثل مساهمة التكوين في زيادة المعارف و المهارات بالعمل
91	جدول رقم 17: يمثل مساعدة المعارف و المهارات المكتسبة على تخطي العديد من المشاكل و الصعوبات في العمل
93	جدول رقم 18: يمثل مساعدة المعارف و المهارات المكتسبة على تحسين الأداء بشكل واضح
94	جدول رقم 19: يمثل مساعدة التكوين في تنمية المعارف و المهارات في العمل ضمن مجموعة
95	جدول رقم 20: يمثل وجود تقاسم للمعارف و المعلومات و الخبرة بين أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار
96	جدول رقم 21: يمثل تصميم المحتوى التكويني بما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني
97	جدول رقم 22: يمثل التوقيت الزمني للبرنامج التكويني لا يتعارض مع التوقيت الرسمي للعمل
98	جدول رقم 23: يمثل الاستعانة بمكونين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التكويني

99	جدول رقم 24: يمثل تصميم الدورات التكوينية بناءً على المشكلات و العوائق الموجودة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار
100	جدول رقم 25: يمثل إشراك الأساتذة في تصميم البرامج التكوينية
101	جدول رقم 26: يمثل اختيار مكان التكوين وفقاً لنوعية البرنامج التكويني
102	جدول رقم 27: يمثل استخدام وسائل الإيضاح الحديثة في البرامج التكوينية
103	جدول رقم 28: يمثل تصميم أسلوب التكوين بناءً على الهدف من البرنامج التكويني
104	جدول رقم 29: يمثل تقييم الأساتذة المتكويين
105	جدول رقم 30: يمثل مساعدة التكوين على التحسين من السلوكيات اليومية في العمل
106	جدول رقم 31: يمثل مساهمة التكوين في الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل
107	جدول رقم 32: يمثل مساهمة التكوين في توضيح أهمية عمل الأستاذ في تحقيق أهداف المؤسسة

قائمة الأشكال

24	شكل رقم 01: يمثل مستويات قياس عوائد التكوين
47	شكل رقم 02: يمثل خصائص الكفاءة.
47	شكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد العيّنة حسب الجنس
75	شكل رقم 04: يمثل توزيع أفراد العيّنة حسب السن
76	شكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى التعليمي
77	شكل رقم 06: يمثل توزيع أفراد العيّنة حسب الشَّهادة المُتَحَصَّل عليها
79	شكل رقم 07: يمثل توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى الوظيفي
80	شكل رقم 08: يمثل توزيع أفراد العيّنة حسب الخبرة المهنيّة
81	شكل رقم 09: يمثل الحصول على تكوين بالمؤسسة
82	شكل رقم 10: يمثل عدد مرّات التّكوين
83	شكل رقم 11: يمثل نوع التكوين
84	شكل رقم 12: يمثل الحاجة إلى تكوين جديد
86	شكل رقم 13: يمثل مشاركة الأساتذة في تحديد احتياجاتهم التكوينية
87	شكل رقم 14: تحليل كفاءات أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوّن المهني - بوحجار - الطارف
88	شكل رقم 15: يمثل تحليل كفاءات أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوّن المهني - بوحجار بناءً على تقييمهم السنوي
89	شكل رقم 16: يمثل تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في المؤسسة بشكل مسبق
91	شكل رقم 17: يمثل مساهمة التكوين في زيادة المعارف و المهارات بالعمل
92	شكل رقم 18: يمثل مساعدة المعارف و المهارات المُكتسبة خلال التّوِين على تخطي العديد من المشاكل و الصعوبات في العمل
93	شكل رقم 19: يمثل مساعدة المعارف و المهارات المُكتسبة على تحسين الأداء بشكل واضح
94	شكل رقم 20: يمثل مساعدة التكوين في تنمية المعارف و المهارات في العمل ضمن مجموعة
95	شكل رقم 21: يمثل وجود تقاسم للمعارف و المعلومات و الخبرة بين أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوحجار
96	شكل رقم 22: يمثل تصميم المحتوى التكويني بما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني

97	شكل رقم 23: يمثل التوقيت الزمني للبرنامج التكويني لا يتعارض مع التوقيت الرسمي للعمل
98	شكل رقم 24: يمثل الاستعانة بمكونين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التكويني
99	شكل رقم 25: يمثل تصميم الدورات التكوينية بناءً على المشكلات و العوائق الموجودة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوحجار
100	شكل رقم 26: يمثل إشراك الأساتذة في تصميم البرامج التكوينية
101	شكل رقم 27: يمثل اختيار مكان التكوين وفقاً لنوعية البرنامج التكويني
102	شكل رقم 28: يمثل استخدام وسائل الإيضاح الحديثة في البرامج التكوينية
103	شكل رقم 29: يمثل تصميم أسلوب التكوين بناءً على الهدف من البرنامج التكويني
104	شكل رقم 30: يمثل تقييم الأساتذة المتكويين
105	شكل رقم 31: يمثل مساعدة التكوين على التحسين من السلوكيات اليومية في العمل
106	شكل رقم 32: يمثل مساهمة التكوين في الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل
107	شكل رقم 33: يمثل مساهمة التكوين في توضيح أهمية عمل الأستاذ في تحقيق أهداف المؤسسة

المُقَدِّمَةُ

إن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي عرفتھا مختلف المؤسسات في ظل العولمة، عملت على اتساع المنافسة فيما بينها، حيث سعت المؤسسات إلى تبني منهج سليم ودقيق لتطوير مختلف جوانبھا خاصة الإدارية منها تماشيا مع التغيرات المذكورة، حيث عملت الإدارة في جميع المؤسسات اليوم على الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته إذ يحتل هذا العنصر دورا محوريا في تطوير المؤسسة و استمراريتها.

هذا الوضع جعل العديد من المؤسسات تعيد النظر في ترتيب أهمية المورد البشري من خلال إعداد إستراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية قدراته ، وذلك بالتركيز على اكتساب المؤهلات العلمية والخبرات اللازمة من خلال إعداد برامج تكوينية ، حيث يسعى التكوين المستمر إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تتمثل في مجموعھا أنشطة التكوين كما يمكن اعتبار التكوين على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم وعارف لرفع مهارات الفرد في أداء العمل.

والتكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال المتمثلة في زيادة الإنتاجية، هذه الأخيرة تعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته وهذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر كما تكسب الفرد من وراء كل هذه معنويات مرتفعة لا شك أن اكتسابها يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه.

وأتباعها إلى ما سبق فقد وزعت هذه الدراسة إلى أربعة فصول حاولنا من خلالها تغطية كل جوانب وأبعاد موضوع الدراسة وسوف نطرحها كالاتي:

❖ **الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة** والذي يضم أسباب اختيار الموضوع والإشكالية التي مثلت

تصور الباحث للموضوع من خلال السؤال المحوري و الأسئلة الفرعية، كما قمنا بتحديد أهداف

وأهمية الدراسة. و تحديد مفاهيم الموضوع، كما أن هذا الفصل يشمل أيضا الدراسات السابقة.

❖ **الفصل الثاني:** و فيه تطرقنا إلى عملية التكوين بتوضيح ماهية التكوين وأساسياته، و قمنا بشرح

أساليب وأنواع التكوين، ومشروع التكوين وطبعاً وضحنا مزايا التكوين و أهم المشكلات والتحديات

التي تواجهه.

❖ **الفصل الثالث:** و قد عالجتنا في هذا الفصل تطوير كفاءة المورد البشري نظرياً وسوسولوجياً، من

توضيح مفهوم كفاءة المورد البشري وخصائصها، أبعاد وأنواع الكفاءة والمفاهيم ذات الصلة بالكفاءة،

و إزالة الغموض عن مفهوم عملية تطوير كفاءة المورد البشري، والتطرق إلى العناصر المساهمة

في تطوير الكفاءات وأيضاً مجالاتها ومزاياها.

❖ **الفصل الرابع:** يشمل هذا الفصل على الجانب الميداني للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى تفرغ البيانات

وتحليلها حسب السؤال المحوري و الأسئلة الفرعية واستنباط نتائج الدراسة.

وقدما في النهاية مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لهذه الدراسة و خاتمة لهذه الدراسة متأملياً ان

تكون مقدمة لدراسة مكملة لها، ثم قائمة لمختلف المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة وأخيراً قائمة

الملاحق.

الفصل الأول:

الإطار النصوري

و النظري للدراسة

أولاً: الإشكالية:

تعرف المؤسسات اليوم تطورات في البيئة الداخلية والخارجية و خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيات الحديثة وطرق العمل، وزيادة حدة المنافسة في ظل العولمة الاقتصادية، وفي ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون و الاجتماعيون أن التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على توفر المورد البشري الكفاء والمؤهل، فإن ذلك أدى إلى وجوب إيجاد مجمل الإجراءات التي من شأنها جعل المورد البشري قادراً على التكيف مع متطلبات الوظائف التي صارت أكثر مرونة وتطوراً من ذي قبل. ونظراً لسرعة هاته التغيرات والتي كان لها أثر على معظم المؤسسات وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة أصبح من الضروري الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية، باعتبارها أهم عنصر من عناصر ودعائم التنمية، فتطوير الكفاءات يُعدُّ مُحدداً أساسياً لأداء ونجاعة المؤسسة، و هو ما يتطلب من المؤسسة توجيه جل استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة البشرية وتمكينها وتطويرها، ولا يتأتى ذلك إلى بعملية تكوين مستمرة. فالتكوين هو الوسيلة التي بواسطتها تتمُّ تنمية قدرات الموارد البشرية، وهذا يتطلب من المؤسسة جهداً إدارياً وتنظيمياً لتزايد الاهتمام به كضرورة ملحة، من أجل تحسين قدرات الموارد البشرية ومعارفها ومهاراتها، كما يؤدي للوصول إلى المستوى المرغوب من الكفاءة والفعالية. كما يحدث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق الأداء من أجل تمكين المورد البشري من استغلال إمكاناتهم الكامنة مما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منظمة.

كل هاته النشاطات والوسائل تساعد في تحفيز الموارد البشرية لتحسين معارفهم وسلوكاتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية و يصبحون قادرين على الأداء الجيد لوظائفهم، وذلك بوضع خطة تكوينية تتكون من مراحل متسلسلة بدءاً من تحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم برنامج تكويني ملائم إلى تنفيذ البرنامج التكويني بدقة وهذا لا

يتسنى من دون تنمية مستمرة للمورد البشري من خلال تطوير هذا الأخير و الذي يُعدُّ أحد مؤشراتته الأساسية.

لذا أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن حجر الزاوية الذي يُحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في ذلك الجزء غير المنظور و هو كفاءات الأفراد. حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المُتبعة من طرف المؤسسة والعامل البشري، وعليه فواجب كل مؤسسة أدركت هذا المبدأ أن تسير قدما نحو تطوير كفاءات مواردها البشرية، فالمهارات والخبرات المتراكمة والمعارف النظرية والتطبيقية ، وكل الكفاءات للقيام بمختلف العمليات والمهام التي تساعدهم في حل مشكلات العمل ، أين يمكن تنويع القدرات بشكل متكامل مع الإمكانيات التكنولوجية والقدرات الفردية إلى غير ذلك، فتطوير كفاءات المورد البشري هو سلوك تتبناه المؤسسة من خلال إعداد كما ذكرنا آنفا مجموعة من البرامج التكوينية ومختلف الخطط التعليمية لزيادة كفاءة أفرادها و جعلهم قادرين على أداء مهامهم و على المؤسسات أن تتبنى سياسات وإجراءات تكوينية واضحة للتكئيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

فالمؤسسة كمنسق من الأنساق الاجتماعية لا يكفيها أن تبقى بمعزل عن المتغيرات والتأثيرات المتبادلة، والمؤسسة الجزائرية كأحد هذه التجارب التي مرت بالعديد من التغيرات الاقتصادية والتنظيمية في مختلف مراحلها الزمنية، فبعد الاستقلال حاولت تبني سياسة المخططات قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني والذي كان للدولة الأثر كبير في التأثير على الأنشطة. لكن هاته السياسة كُلت بالفشل. وتم التدارك بمداخل البترول في تلك المرحلة، ومع نهاية الثمانينات تولدت قناعة لدى متخذي القرار الجزائريين بتبني القطاع الخاص، واتباع اقتصاد السوق باعتباره البديل المتاح آنذاك، ولذلك تطلبت عملية الانتقال إلى إقتصاد السوق إجراء عدة تغييرات من إعادة الهيكلة البشرية، وهذا للتخلص من كل مظاهر الفوضى وسوء استغلال الموارد البشرية، فتطوير الموارد البشرية. بكل فئاتها ضرورة لكل مؤسسة

وهذا من خلال تكوين عمالها أو تعليم مديريها، وبما أن كل مؤسسة مكونة من عناصر بشرية، فإن الحصول عليهم. يُعتبر أمرًا ضروريًا لإنجاز أهدافها، وتتنطبق هذه الحقيقة على كل المؤسسات بأنواعها المختلفة سواءً حكومية كانت أو خاصة صحية، أو تعليمية، أو ترفيهية، أو اجتماعية. وفي هذا الإطار يسعى المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني جلاي محمد بن لخضر ببوحجار - ولاية الطارف إلى الحصول على أحسن الكفاءات والإبقاء عليها باعتباره أمرًا حيويًا لنجاح المعهد وتحقيق أهدافه. كما يعمل باستمرار على تكوينهم. وفق سياسات وخطط مضبوطة لإكسابهم مهارات ومعارف و اتجاهات جديدة.

وبناءً على ما سبق تظهر معالم إشكاليتنا البحثية في التساؤل المحوي التالي:

❖ ما دور التكوين في تطوير كفاءة المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

جلاي محمد بن لخضر ببوحجار - ولاية الطارف؟

و تتفرع من السؤال المحوري السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يؤدي تحديد الاحتياجات التكوينية إلى تنمية مهارات و معارف المورد البشري بالمعهد الوطني

المتخصص في التكوين المهني - بوحجار - الطارف ؟

2. هل يؤدي تصميم البرامج التكوينية إلى تحسين سلوكات واتجاهات المورد البشري بالمعهد الوطني

المتخصص في التكوين المهني - بوحجار - الطارف ؟

ثانياً: أهمية الموضوع و أسباب اختياره:

1. أهمية الموضوع:

مما لا شك فيه أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب تدفع الباحث للدراسة والبحث فيه، وموضوع دور التكوين في تطوير كفاءة المورد البشري يشكل واحداً من المواضيع الهامة لأية مؤسسة و التي تستدعي البحث والتنقيب بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم و من ثمَّ تحقيق أهداف المؤسسة.

2. أسباب اختيار الموضوع:

وقد تم اختيار موضوع دراستنا بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنما عملية مُرَكَّبَةٌ تخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون اختيار موضوع البحث نابعا من خبرات و معارف الباحث من جهة، و أن يكون ضمن الاختصاص العلمي له من جهة أخرى. و قد قمنا باختيار موضوع البحث هذا لجملة من الأسباب لذاتية و الموضوعية نوجزها فيما يلي:

1.2. الأسباب الذاتية:

- ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص إذ يعتبر ذو صلة قوية بتخصص "علم الاجتماع - تنظيم و عمل".
- رغبتنا في دراسة هذا الموضوع.

- الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوني طالباً و موظفاً في آن واحد أدت بي إلى اختيار هذا النوع من المواضيع، بالإضافة إلى الميل الشخصي والتعرف على الموضوع أكثر.

2.2. الأسباب الموضوعية:

بما أن تطوير كفاءة المورد البشري أصبح ضرورةً ملحة من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة و تحقيق أهداف الفرد من جهة أخرى، حيثُ ترتبط قدرة المؤسسة على التطوير من تنافسيتها بمدى فعالية و كفاءة موردها البشري.

- قابلية الموضوع للدراسة و البحث والوصول إلى نتائج ملموسة.
- التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تطوير كفاءة المورد البشري.
- أهمية التكوين وأثره في تحسين كفاءة و أداء المورد البشري.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة وإشكالياتها. فإن الدراسة الراهنة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و التي تتمثل فيما يلي:

1. محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين عمليتي تحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية مهارات ومعارف المورد البشري في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار - الطارف.
2. محاولة التقصي عن العلاقة بين عملية تصميم البرامج التكوينية وعملية تحسين سلوكيات واتجاهات المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار - الطارف.

رابعاً: المفاهيم المركزية:

1. التكوين: بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب ويمكن تعريفه بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية⁽¹⁾.
2. تطوير الكفاءات: يُقصد بتطوير الكفاءات " مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الخالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم⁽²⁾.

خامساً: الدراسات السابقة:

1. دراسة عربيّة:

- ❖ دراسة عوض الله محمد علي محمد⁽³⁾: وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة " الماجستير " في إدارة الأعمال بعنوان " دور التدريب في أداء العاملين " حيث انطلق من السؤال المركزي التالي: هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟، وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية :
 - هل توجد علاقة بين وسائل التدريب المتبعة وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني؟
 - هل توجد علاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلام السوداني؟

(1) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2003، ص 148.

(2) Shimon L. Dolan, et autres, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P. 307

(3) عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في دارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي بالسودان، 2015/2016.

▪ هل توجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السودان

في دراسته الميدانية اعتمد على المنهج: التاريخي دراسة حالة وصفي، المنهج الإحصائي واستخدم أدوات: الاستبيان الملاحظة، مقابلات شخصية على عينة حجمها 36 عامل، أما المجال المكاني فقد كان ببنك فيصل الإسلامي السوداني فرع (كوستي ربك)، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- ✓ يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم؛
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين؛
- ✓ اختيار أسلوب التدريب حسب نوع طبيعة العمل ليؤدي إلى نتائج مرضية؛
- ✓ يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع الأداء؛
- ✓ جميع الموظفين مؤهلين أكاديميًا ومن ذوي الخبرات الطويلة.

تُعتبر هذه الدراسة مشابهة لموضوع بحثنا حيث أن هذه الدراسة تقوم على اعطاء أهمية للتدريب باعتباره عامل مهم في بيئة العمل الداخلية، وأنه عامل مهم وذو علاقة إيجابية بين البقية في تجسيد الاحتياجات التدريبية، و أداء العاملين وأن اختيار أسلوب التدريب على حساب نوعية العمل يؤدي إلى نتائج مرضية على خلاف دراستنا التي تقوم على دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة وبالتالي فدراستنا تهدف إلى إبراز دور تكوين العمال داخل المؤسسة.

2. دراسات جزائرية:

❖ دراسة بن عمر جباربة⁽¹⁾: وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر في تنظيم وعمل بعنوان "دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين"، حيث انطلقت من السؤال المركزي التالي: صما هو دور التكوين في زيادة فاعلية الأداء لدى عاملين مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟، وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم؟
- هل الأساليب المطبقة في التكوين تساهم بقدر كبير في تحسين أداء العمال؟
- هل تساهم مهارات العامل المكتسبة من خلال التكوين في تحسين أدائه؟

ففي دراسته الميدانية اعتمد على المنهج الوصفي، واستخدم أدوات الملاحظة، الاستبيان على عينة حجمها 74 عامل، أما المجال المكاني فقد كان بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- ✓ إن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تعتمد على التكوين لتحقيق فاعلية أداء موظفيها؛
- ✓ إن المؤسسة تعتمد على التكوين المستمر للعمال باعتباره استراتيجية تنموية ذلك وفقا لتطورات التكنولوجيا المعاصرة خاصة في جانب تكنولوجيا الاتصال.
- ✓ أن التكوين بمؤسسة تعتمد على الأسلوب التطبيقي وذلك بتطبيق الأساليب التكنولوجية في دوراته التكوينية وبهذا ساعد العاملين على فهم عملية التكوين.

(1) جباربة بن عمر، دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين، رسالة لنيل الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2015/2014.

✓ تبيّن أن المهارات التي اكتسبها العامل من خلال الدورات التكوينية رفعت من خبراته المهنية وقدراته الأدائية للمتعامل مع طبيعة العمل.

لقد تم اختيار هذه الدراسة كدراسة مشابهة لموضوع دراستنا حيث أن هذه الدراسة اهتمت بالتكوين ومدى مساهمته في تحسين الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وأعطت هذه الدراسة اهتماما أكبر بالتكوين المستمر للعمال في حين دراستنا تقوم على دراسة عمال مؤسسة سونلغاز وتكوينهم. إذن فكلّ منا تطرق إلى الدور الذي يلعبه التكوين في تحقيق وتحسين الأداء، ولكننا نختلف في ميدان الدراسة.

❖ دراسة بن شعبان سميرة⁽¹⁾ : وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر في تنظيم وعمل بعنوان

" دور التكوين تحسين أداء العاملين"، حيث انطلقت من السؤال المركزي التالي: "هل للتكوين

دور في تحسين أداء العاملين؟"

وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- هل يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين؟
- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين؟
- هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين؟

ففي دراستها الميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة المقابلة والاستبيان على عينة حجمها 30 عامل، أما المجال المكاني فقد كان ب مديرية التربية لولاية قالمة وقد توصلت إلى النتائج

التالية:

(1) بن شعبان، سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2019/2018.

- ✓ أن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بمديرية التربية؛
- ✓ يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار، فهو وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية؛
- ✓ انخفاض في عدد الأفراد المستهدفين من العملية التكوينية بمديرية التربية؛
- ✓ اعتماد مديرية التربية على التكوين الخارجي؛
- ✓ تكوين الأفراد الجدد بمديرية التربية يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية؛
- ✓ للمكوّن دور في تحسين العملية التكوينية وبالتالي تحسين الأداء للعامل؛
- ✓ للمكوّن القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة؛
- ✓ إن البرامج التكوينية تساهم في اكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة؛
- ✓ تساعد البرامج التكوينية في تغيير سلوك العاملين بمديرية التربية.

إنّ هذه الدراسة مطابقة لموضوع بحثنا بحيث كل منا قام بدراسة التكوين باعتباره عملية أو وسيلة مهمة في زيادة ورفع مهارة ومعارف الفرد العامل بالمؤسسة مما ينتج عنه رفع في الكفاءة لدى العامل وبهذا يتحسن أداء المؤسسة ككل، وكلما كان التكوين جيدا كلما زادت رغبة العاملين في المؤسسة على العمل حيث كُلاًّ منّا قام بإبراز الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء العاملين.

❖ **دراسة بوقطف محمود:**⁽¹⁾ وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل بعنوان: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة

(1) بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2013/2014.

الجامعية" حيث انطلق من السؤال المركزي التالي: كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين

أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟ وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف يؤثر المكوّن على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

ففي دراسته الميدانية اعتمد على المنهج الوصفي، واستخدم أدوات الملاحظة، المقابلة، الاستبيان على عينة حجمها 46 موظف، أما المجال المكاني فقد كان ب جامعة عباس لعزور - خنشلة، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- ✓ أن التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية ؛
- ✓ يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية؛ يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية؛
- ✓ هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.

تُعد هذه الدراسة دراسة مشابهة الموضوع دراستنا حيث أنها تطرقت إلى دراسة التكوين أثناء الخدمة ومدى مساهمته في تحقيق أهداف العامل وتطوير لقدراته وسلوكه ومدى نجاح عملية التكوين، في حين دراستنا

اعتمدت على دراسة التكوين بصفة عامة للعمال داخل المؤسسة ولم يتم التطرق إلى نوع التكوين الذي سيتم تطبيقه في المؤسسة.

الفصل الثاني:
المعالجة النظرية
السوسيولوجية للتكوين

تمهيد:

تعتمد المؤسسات للنجاح في تحقيق غاياتها على حد كبير على كفاءة أداء مواردها البشرية وعلى قدراتها على الإنتاج و التكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، حيث يعتبر التكوين الجيد للموارد البشرية هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غاياتها.

و لأن التكوين المستمر بشكله الحديث ليس وليد الساعة وإنما نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتغيرات البيئية المستمرة والتي يعود عهدها إلى بداية الثروة الصناعية حيث تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير، وكل هذا ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود وظيفة تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات وخبرات الأفراد بما يسمح لهم بمسايرة مختلف التطورات الحاصلة في مجال أعمالهم، ويعتبر مفهوم من المفاهيم التي نالت الاهتمام الكبير في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المؤسسة. وعليه فمن خلال هذا الفصل كانت لنا محاولة توصيف عملية التكوين بتوضيح ماهية التكوين وأساسياته بشرح اساليب وأنواع التكوين، ومشروع التكوين وطبعا توضيح مزايا التكوين واهم المشكلات والتحديات التي تواجهه.

أولاً: ماهية التكوين:

1. مفهوم التكوين:

في إطار تسيير الموارد البشرية يعد التكوين المجال الذي يهيئ الكثير من الوسائل، ويفترض أن يحقق الكثير من المتطلبات أيضاً، فهو من سبل تحقيق القابلية للتشغيل بالنسبة للفرد والتنافسية بالنسبة للمؤسسة و التكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الارتقاء إلى المستوى المطلوب ويمكن تعريفه بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير "لا يملك نقطة نهاية"، أو هو "ذلك التطبيق لأعمال مخططة بهدف الحفاظ على مستوى أو تحسينه، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة"، وعليه فإن التكوين هو العملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعارف الضرورية لإفرادها بشكل دائم، لتمكينهم من تحقيق نجاحات في المهام الموكلة إليهم ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة. أما فيما يخص أهميته، فهي تظهر من كون أن كل محاولات الحصول على المعارف مرتبطة بالتكوين بشكل مباشر أو غير مباشر، ففي حالة توظيف فرد من خارج المنظمة تكون هذه الأخيرة قد حصلت على تكوين مسبق، أما في حالة تكليف أحد الموظفين، مع إعطائه أوامر، توجيهات وكتب فهذا أيضاً نوع من التكوين، نظراً لضرورة تخصيص الوقت للاطلاع ولفهم الوثائق اللازمة، وفي حالة أخرى يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى تكوين أحد الأفراد العاملين بالمؤسسة بعد اختباره طبعاً وهو الشكل المباشر للتكوين، وهو ما يدفع المؤسسة إلى ضرورة التفكير الجيد في كيفية التكوين، التي تتطلب التفاوض الناجح بينها و بين موظفيها و المشاركة في إعداد البرامج المتعلقة بالتكوين بشكل عام سواء تعلق الأمر بالجانب التنظيمي أو القانوني، ومن بين الأمثلة على مشاركة المؤسسات بشكل غير مباشر في التكوين تلك الاتفاقية المبرمة بين جمعية إنشاء وتطوير المؤسسات الجزائرية ومركز الدراسات العليا الصناعية بفرنسا والتي تتمحور حول تكوين الإطارات المسيرة وإعداد دليل تكوين لذلك.

رغم الأهمية التي يحظى بها التكوين تبقى النظرة إلى هذا الأخير تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فمنها من يتعامل مع التكوين تماثيا مع المتطلبات القانونية، فيما تركز أخرى إلى وجهة نظر أي لمواجهة التغيرات المحتملة، والبعض الآخر يعتبر للتكوين المعبر إلى زيادة أداء المؤسسة.

2. كيفية التكوين:

من أهم القضايا المطروحة في موضوع التكوين تلك المتعلقة بكيفيته، أي تلك المتعلقة: بالاختيار بين التكوين الخارجي أو الداخلي، بمعنى إجراء التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، وهو ما تبقى نقطة الخلاف بين الأفراد والمؤسسة، لكون الخيار في حد ذاته يطرح إشكالية ذات أهمية بالغة بالنسبة للأفراد، و هي توقيت التكوين و المتمثلة في القيام به داخل أوقات العمل وهو ما يلائم تصوراتهم له، فيما تختلف نظرة المؤسسة عن ذلك. وهو ما يلاءم تصوراتهم له، فيما تختلف نظرة المؤسسة عن ذلك.

اختيار المؤسسة بين تكوين أولي أو تكوين صيانة، ففي الحالة الأولى تعتبر المؤسسة التكوين كخطوة ضرورية للالتحاق بالوظيفة، أما في الحالة الثانية فتعتبر بمثابة متابعة خلال فترة ممارسة الفرد لنشاط معين، كما يمكن للمؤسسة اختيارهما معا والنتيجة النهائية هي مرتبطة بمجموعة من العوامل أهمها: سياسة التوظيف، مستوى تقنية المهام المراد القيام بها، غير أن مدة التكوين تبقى ترتبط بشكل كبير بطبيعة و أهمية الرسالة المراد توجيهها.⁽¹⁾

(1) إسماعيل حجازي و معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013، ص 42، ص 43.

3. أهداف التكوين:

تتعلق أهداف التكوين بتنمية وتطوير معارف ومهارات واتجاهات العمال فهي أهداف عامة، لهذا فمن الباحثين من يستخدم عبارة الأهداف التنظيمية ومنهم من يستخدم عبارة الأهداف النهائية، تمثل الأهداف التنظيمية حسب بعض الباحثين أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه طالب التكوين، والنتائج التي يصبوا إلى تحقيقها التنظيم من وراء عمليات التكوين، إذ تعتبر هذه الأهداف كاقترحات للعمليات التكوينية لمعالجة المشاكل التنظيمية أو تحسين الوظائف ويكون الحكم على مدى تحقيق عملية التكوين لهذه النتائج في نهاية البرنامج في موقع العمل أو دوران العمل أو حوادث العمل، أو غيرها من الظواهر المهنية كإعادة توزيع المسؤوليات داخل التنظيم أو تغيير قنوات الاتصال.

ترمي أهداف التكوين إلى تحسين مهارات العمال و تحقيق أهداف التنظيم في آن واحد، في الواقع يصعب التمييز بين أهداف التكوين و الأهداف التنظيمية، فعملية التكوين لن تكون فعالة إلا إذا أخذت بعين الاعتبار المشاكل التنظيمية المسببة لها وبالمقابل فإن تحسين كفاءة العمال يؤدي إلى فعالية التنظيم ككل خاصة إذا علمنا أن من خصائص عمليات التكوين الفعالة قابليتها للتعميم في موقع العمل، أي أن طالب التكوين يعرف زملاءه الذين لم يتابعوا عملية التكوين بالمعارف والمهارات التي تعلمها لهذا نفضل استخدام عبارة أهداف التكوين.

تحدد أهداف التكوين التوجه العام لبرنامج التكوين إذ تحدد حاجات التكوين على أساس الفرق بين صفيحة طالب التكوين وصفيحة المركز الذي يعمل فيه هذا الأخير⁽¹⁾.

(1) عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 167.

4. أهمية الصياغة السليمة لأهداف التكوين:

يتم التحضير لعمليات التقييم ومتابعة التكوين مباشرة بعد وضع أهداف يمكن التحقق منها في نهاية التكوين، فعملية التقييم كما سيتضح لاحقا تتوقف على الصيانة السليمة لأهداف التكوين كما أن عملية متابعة التكوين والوقوف على التغيرات التي تحدث في سلوك المتربص ونتائج التنظيم لا تكون ممكنة إلا إذا تمت صياغة أهداف التكوين صياغة سليمة، قد يكون من السهل تحديد الهدف والمجال الذي يقع فيه لكن قد تظهر صعوبة أخرى تتمثل في الصياغة الإجرائية للهدف ويقصد بالصياغة الإجرائية ترجمة ما يجب أن يتعلمه طالب التكوين إلى أفعال قابلة للملاحظة والقياس وفق معايير وشروط محددة مسبقا حيث يصف الهدف البيداغوجي السلوك المتوقع من طالب التكوين بكل دقة محددا معايير وشروط ظهوره في مكان التكوين أو في موقع العمل قد يجد المهتمين بالتكوين صعوبة في تحديد نوع الأهداف التي يجب أن تتحقق عن طريق عملية التكوين، غير أن المعضلة الكبرى تكمن في صياغة هذه الأهداف فتأتي عامة وغير إجرائية تصعب تحقيق المراحل اللاحقة لعملية التكوين، تسمح الصياغة السليمة للهدف بتحديد النشاطات والمواد العلمية وتقسيم هذه الأخيرة إلى وحدات جزئية مترابطة منطقية ومتزايدة في الصعوبة والأهمية كما تسمح الصياغة السليمة للأهداف أيضا باختيار الوسائل والتقنيات التعليمية الكفيلة بتبليغ المعارف وهي بذلك تساهم بطريقة غير مباشرة في تحديد كلفة التكوين.

تتضمن الصياغة السليمة للهدف الإجرائي ثلاثة عناصر هي السلوك و المعايير و الشروط

❖ **السلوك:** هو فعل يقوم به المتربص ويكون هذا الفعل قابلا للملاحظة والقياس

❖ **الشرط:** يعني الظروف التي يجب أن يظهر فيها هذا السلوك.

❖ **المعيار:** يعني محددات السلوك للحكم على مدى تحقق الهدف.

▪ **مثال:** في نهاية التكوين حول استخدام البرنامج الإعلامي Word يجب أن يكون طالب التكوين قادراً على كتابة صفحة واحدة بدون خطأ في ظرف خمس دقائق.

في هذا المثال يكون السلوك "كتابة" و يكون 'الشرط' استخدام البرنامج Word و يكون المعيار صفحة واحدة بدون خطأ.⁽¹⁾

5. المبادئ الأساسية للتكوين :

هناك عدة مبادئ أساسية لعملية التكوين:

1.5. التكوين نشاط رئيسي و مستمر

إن التكوين يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءاً من شاغل وظائف الإدارة التنفيذية و مروراً بوظائف الإدارة الوسطى و انتهاءً بشاغلي وظائف الإدارة العليا، كذلك فهو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطوير الوظيفي للفرد.

2.5. التكوين نظام متكامل :

يركز هذا المبدأ على تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التكويني حيث ينظر إلى التكوين كنظام متكامل يتكون من إجراء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تغيب هذه النظرة الشمولية لتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.

(1) عبد الكريم بوحفص، المرجع نفسه، ص 174.

3.5. التكوين نشاط متغير و متجدد:

يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية وهي أن التكوين يتعامل مع متغيرات حيث يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته وسلوكه و كذلك مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكئون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وكذلك الرؤساء يتغيرون أمام تغير نظم وسياسات المنظمات و تتعدل أهدافها وإستراتيجياتها.

4.5. التكوين عملية إدارية و فنية :

التكوين باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفء ومنها وضوح الأهداف وتناسقها، وضوح السياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد البشرية، وكذلك فالتكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات و تخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وكذلك في تصميم البرامج التكوينية، وفي اختيار أساليب المساعدات التكوينية، بالإضافة إلى تقييم ومتابعة فعالية التكوين.

6. المقومات الإدارية والتنظيمية للتكوين:

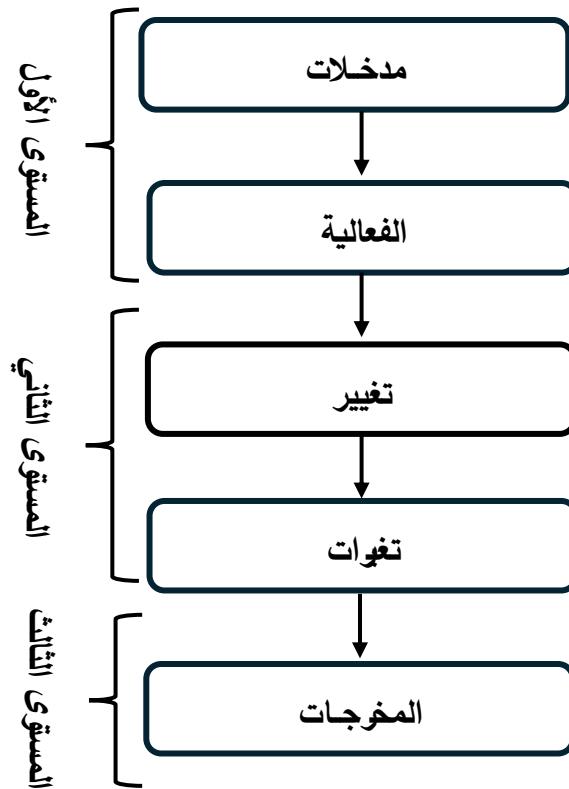
لكي تتحقق فعالية التكوين فلا بد أن يعتمد على مقومات إدارية وتنظيمية فيه وتمثل هذه المقومات فيما يلي:

- ✓ وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة.
- ✓ توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- ✓ توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التكوين على تلك الأمور التي تخرج عن نطاق القائد الإداري.

- ✓ توفر الدقة و الوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها. - توفير الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة.
- ✓ إسناد الوظائف إليهم ومراعاة التناسب مع قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف.
- ✓ توفير نظام مستمر لقياس أداء العاملين، وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية.⁽¹⁾

7. مستويات قياس عوائد التكوين:

شكل رقم 01: مستويات قياس عوائد التكوين.



المصدر: محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نجم منهج إستراتيجي متكامل)، ص 143.

⁽¹⁾ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نجم منهج إستراتيجي متكامل)، دار النشر العبيكان، العربية السعودية، ط 4، 2010، ص ص 141، 142.

فبالنسبة للمستوى الأول فالأمر يتعلق بتحديد رد فعل المكونين وتثمين الكيفية التي تم بها الاتصال البيداغوجي وقياسها يخص في نفس الوقت القائمين بالتكوين والخاضعين له، وهو في الغالب يترك للقائمين بالتكوين (المكونين) ويعتمد فيه على الاختبارات كما يترك العمل في المستويات اللاحقة للمشرفين على وظيفة إدارة الموارد البشرية.

أما المستوى الثاني فيعنى بتحديد التغيرات التي تم تحديدها مسبقا والمطلوب توفرها لدى الأفراد عن التحاقهم بمناصب عملهم، غير أن العمل على إحداث التغيير هو أمر صعب خاصة إذا تعلق بتغيير سلوك الأفراد على عكس التقنيات أو المعارف بشكل عام.

وأخيرا بعد قياس الفعالية التنظيمية، المستوى الحقيقي الذي يمكن من معرفة فعالية التكوين،

لكون قياس المعرفة البيداغوجية قد يغدو ناقصا، والتغيرات قد لا تكون واضحة بالقدر الكافي مع تمكينها من إيجاد أفضلية زيادة في العلاقات التنظيمية بين مجموع الأفراد، لذلك ودون إهمال المستويين الآخرين ففي هذا المستوى يتم المعرفة والاختيار بصفة متقدمة لأثار التكوين وذلك باستخدام مؤشرين:

✓ المؤشرات المباشرة للأداء.

✓ المؤشرات غير المباشرة للأداء.

إن الأفكار السابق عرضها يجب ألا توهي بأن الآثار المترتبة عن التكوين هي دائما إيجابية، رغم وجود العديد من الباحثين ممن يقرون بذلك فإن الإشارة إلى وجود بعض النتائج السلبية الممكنة لهذا الأخير أمر جد هام لاستكمال التصور حول التكوين والتي نوجزها في: عدم التوافق بين المعرفة والسلطة. والمقصود هنا هي تلك الحالة من التوتر في العلاقات بين المسؤولين والأفراد الذين تلقوا معارف، تجعلهم يتميزون ويطلبون بمعاملة خاصة، وهذا نتيجة التصور الذي يملكونه على أن زيادة المعارف تصاحبها دائما الزيادة في السلطة وفي الرواتب أيضا، وهو ما قد لا يسمح به القانون الأساسي للمؤسسة، الهيكل الحالي للمؤسسة

أو مفهوم المسيرين للثنائية: معارف، سلطة، لذا يصبح التكوين في مثل هذه الحالة منتجا للنزاعات داخل المؤسسة.⁽¹⁾

8. منطق تنظيم محتوى التكوين:

1.8. منطق المتطلبات الأولية :

أول إطار مرجعي لوضع وتنظيم برنامج التكوين يتمثل في الأهداف البيداغوجية نفسها، ففي هذا الإطار نقول دائما بأن العلم التراكمي وهذا يعني وجوب توافر حد أدنى من المعرفة لبناء المعرفة المستقبلية.

2.8. منطق الانتقال من المألوف إلى غير المألوف :

منطلق آخر لبناء محتوى برنامج التكوين يتمثل في الانطلاق من المعرفة السابقة للمشاركين أو الميادين التي يعرفها هؤلاء، يرتبط هذا المنطق في بناء المحتوى بالمنطق السابق، ذلك أن المعارف الجديدة تكتسب بفضل المعارف السابقة.

3.8. منطق الانتقال من العام إلى الخاص:

لا تكتسب المعارف الجديدة معنى إلا إذا وضعت في إطار أوسع يسهل على المتربص الوصول إليها واستيعابها، لهذا يستحسن تقديم الإطار العام الذي تندرج فيه المعارف الجديدة قبل تقديم الإطار الخاص المدقق ويكون من المستحسن شرح أهمية التكوين بالنسبة للتنظيم والفرد.

4.8. منطق التسلسل التاريخي:

تقدم بعض البرامج وفق تسلسل تاريخي، بحيث يقدم محتوى البرنامج خطوة بخطوة بدأ بأقدم الأحداث ووصولاً إلى أحدثها، فالتكوين في تنظيم العمل يمر لا محالة بعرض التطورات التاريخية التي عرفها تنظيم

(1) إسماعيل حجازي و معالم سعاد، مرجع سابق، ص ص 51، 52.

العمل بدءاً بأعمال تايلور ثم أعمال التون مايو وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وصولاً إلى أبحاث "منتسبرغ" حول فعالية التسيير مثلاً.

5.8. منطق حل المشكلات:

يعتمد هذا المنطق على الفعل وتوظيف القدرات بشرط أن يكون المشكلات تهم المشاركين وتعكس واقعا مهينا حقيقيا وليس حالة لتعلم كيفية التحليل والتفكير في المشكلة، هذا بالإضافة إلى أن حل المشكلة في حد ذاته يمكن أن يكون موضوعا تقوم عليه عملية التكوين ككل.

6.8. منطق التوفيق بين النظري و التطبيقي:

تعتمد كثير من البرامج على هذا المنطق بحث تتاح للمتربصين فرصة تطبيق المعارف الجديدة خلال التكوين، وتكمن أهمية تنظيم محتوى البرنامج وفق هذا المنطق في أن التطبيق نفسه نشاطا للتعلم، يسمح هذا المنطق المطبق كثيرا في برامج تكوين الإطارات باستخدام المعارف و المهارات المكتسبة في حل المشاكل و تحقيق الأهداف الإجرائية على مستوى التقييم و حل المشاكل خلال التكوين.

يبقى أن نشير إلى أن اختبار طريقة معينة لتنظيم و تقديم محتوى برنامج التكوين يتوقف على عدة اعتبارات منها ما هو مادي و منها ما هو مالي، و منها ما يتعلق بالطرق و الوسائل البيداغوجية، كذلك يتوقف استخدام إحدى الطرق السالفة الذكر على المتدخل نفسه، فمن المتدخلين من يفضل تقديم المحتوى وفق منطق الانتقال من العام إلى الخاص و منهم من يفضل المنطق التاريخي و منهم من يفضل التوفيق بين النظري و التطبيق وهكذا بما يحقق محتوى البرنامج والأهداف البيداغوجية والأهداف التنظيمية المعبر عنها في الخطوات السابقة.⁽¹⁾

(1) عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص ص 186 – 189.

ثانياً: أساسيات حول التكوين:

1. أساليب التكوين:

توجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لغرض الأفكار والمعلومات ونذكر منها ما يلي (1) :

- ❖ التكوين العلمي: حيث يتم عرض لطريقة الأداء والإجراءات التفصيلية وتشجيع المتكون على قيان
- ❖ تمثيل الأدوار: وهي محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع والتمرن على مواجهتها.
- ❖ دراسة الحالات: حيث تأخذ حالات من الواقع ويتناولها المتكونون من حيث إبعاد مشاكلها وأسبابها وحلولها البديلة.

❖ الوقائع الحرجة: حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والمتعلقة بموضوع التكوين وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونون المحتوى التكويني بالواقعة و الممارسة.

❖ المباريات الإدارية: وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة وأن يتصرفوا أو يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات.

❖ المناقشة الجماعية: يمكن للمكون أن يلجأ إلى هذا النوع من الأسلوب عندما يرغب في إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكونين وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة.

(1) حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 353.

2. أنواع التكوين:

للتكوين عدّة أنواع وهي تختلف باختلاف نشاطاته وأهدافه واحتياجاته وذلك حسب نوع الوظائف والأمكنة

وحسب مرحلة التوظيف وتتمثل أهم أنواع التكوين فيما يلي:

1.2. أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف⁽¹⁾:

- ❖ **توجيه الموظف الجديد:** الموظف الجديد يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه وتقدمه بعمله وبالمؤسسة التي يستعمل فيها وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة، فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة.
- ❖ **التكوين أثناء العمل:** وهو تكوين العامل في نفس موقع العمل وليس في مكان آخر ويكون الرئيس المباشر هو المسؤول عن تكوينه يستوجب أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرق عليها ومن مزاياه هو محدودية كلفته.
- ❖ **التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:** عندما تتقادم المعارف ومهارات الأفراد وخاصة إذا أدخلت أساليب العمل والتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستوجب تقديم تكوين مناسب.
- ❖ **التكوين بغرض الترقية او النقل على وظيفة أخرى:** وهو اللازم لإعادة الفرد وتكوينه على الطرقات والمهارات والمعارف الموجودة بين المنصب الحالي للوظيفة التي سيرقى إليها، كترقية عامل وظيفة فنية إلى أخرى إدارية لا بد من تكوينه وتدريبه.

(1) مسلم محمد، مدخل إلى علم النفس العمل، ط 1، منشورات دار قرطبة، الجزائر، 2007، ص 94.

2.2. أنواع التكوين حسب الوظائف:(1)

❖ **التكوين المهني والفني:** هذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية مثل: النجارة، اللحام، البناء ... إلخ. وهناك نوع آخر من التكوين المهني والفني المتمثل في التلمذة الصناعية وفي قيام بعض الشركات والنقابات العمالية بتعليم هؤلاء الأفراد، ويحصلون غالباً على شهادة فنية وكثيراً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

❖ **التكوين المتخصص:** ويشمل هذا النوع من التكوين على المعارف والخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنتها وعمل متخصص مثل وظائف المهندسين والأطباء.

❖ **التكوين الإداري القيادي:** هذا النوع من التكوين يمكّن العامل من اكتساب المعارف والمهارات الإدارية و الفنيّة اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى والعليا.

4.1. أنواع التكوين حسب المكان:(2)

❖ **التكوين داخل مكان العمل:** وهو أكثر الأنواع شيوعاً يمكن بواسطته تزويد المتكون بدوافع قوية للعمل ويساعده على امتلاك خبرة ميدانية، ومهارات فعلية والاحتكاك المباشر مع الميدان .

❖ **التكوين خارج مكان العمل:** وعادة ما يكون التكوين فيها أفضل من التكوين في نطاق العمل، إذ يتفرغ المدربون لعملية التكوين بعيداً عن مكان العمل.

❖ **التكوين المزدوج:** الذي يجمع بين الدراسة النظرية في مدارس أو معاهد أو مراكز خاصة وبين التمرين العلمي في المصانع أو الشركات.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 1999، ص 325.

(2) حمدي ياسين و آخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الكتاب الحديث، 1999، ص ص 218، 219.

4.2. أنواع التكوين حسب كثافته⁽¹⁾:

❖ التكوين المركز: هو الذي يتم في وقت واحد يساعد في انتقال المتكون بسرعة إلى مكان عمله

ومن سلبياته أن تواصله يسبب التعب للمتكونين.

❖ التكوين الموزع: يتم في دورات متتالية تتخللها فترات راحة، وهذه الفترات تثبت ما تعلمه الفرد غير

أن بعض الباحثين يرون أن فترات الانقطاع عن التكوين مضيعة للوقت.

3. خطة التكوين:

يتم التركيز في إطار خطة التكوين Plan de formation الأساس أو المستمر على تحديد المشاركين

وضبط المنهاج قبل اللجوء إلى تعيين المكون التي يجب أن تكون قادرًا على ممارسة وإنجاز المهام والأدوار

المطروحة عليه بفعالية وكفاءة ومستعدًا لمساعدة أولئك المشاركين، على بناء أو تنمية كفاياتهم المهنية

الأساسية وتطوير معارفهم التخصصية الضرورية. إن اعطاء الأولوية في أعداد خطة التكوين، لاختيار

المشاركين وضبط المناهج، لا يعني أن تحديد المكون غير مهم ويتم بطريقة اعتباطية، بل إن انتقاءه يجب

أن يعتمد على مؤهلاته وكفاياته في الاستجابة الإيجابية والفعال لما يهدف تحقيقه هذا المنهاج وفي تلبية

حاجيات و انتظارات أولئك المشاركين.

لذلك فحديثنا هنا، عن خطة التكوين وعن كيفية إعدادها وبناء مختلف عملياتها، هو في واقع الأمر،

حديث عن دفتر التحملات التي يجب أن يحتوي على كّل الخصوصيات والتفاصيل والتوجهات والالت

ازمات التّمين المفروض على المكون أن يأخذ بها لاعتبار في مختلف تدخلاته وممارساته التنشيطية

والتدريبية الرامية إلى تنمية كفايات المشاركين المهنية الأساسية.⁽²⁾

(1) عزت راجح، أحمد، علم النفس الصناعي، ط 1، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965، ص ص 132، 133.

(2) عبد اللطيف، الجابري، تأهيل الموارد البشرية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، ط 1، 2012، ص 10.

❖ إيجابيات خطة التكوين وحدودها:

إن إعداد التكوين وفق خطة شاملة ومحكمة ومضبوطة، من شأنه أن يساهم في تنمية كفايات المشاركين المهنية الأساسية وتحسين أدائهم الإنجازي وتطوير ممارستهم التدريبية التنشيطية، و إن يمكن من جهة أخرى، المسؤولين من تقييم وتتبع مختلف أنشطة ووضعيات التكوين.

4. مشروع التكوين **Projet de formation**:

في إطار مشروع التكوين، تعطي الأولوية والأهمية لاختيار المشاركين و تعيين المكون قبل بناء وإعداد المناهج التي يجب أن يكون منسجما مع أهداف ومطالب هؤلاء المشاركين ومستجيبا لحاجياتهم و انتظاراتهم، و أن تُسند عملية تنفيذه و تصريفه للمكون الكفاء القادر على توفير الظروف الملائمة لتدبير الوضعيات التكوينية بفعالية.

❖ إيجابيات مشروع التكوين وحدوده:

يُعطي مشروع التكوين وفق المقاربة بالكفايات الأولية في إعداد وضبط عملياته لاشتراك المشاركين والمشرفين المسؤولين في ذلك ففي سياق الممارسة التنظيمية، يتم التركيز أكثر وأكبر، في التفاوض والتوافق والانسجام بين مختلف تلك الأطراف المتداخلة في التكوين، على سيرورة هذا التكوين ومجريات ولا يتم التوقف والانشغال فقط، بنقل المكتسبات وتحويلها وجعلها تمارس على أرض الواقع بكيفية عملية و إجرائية لذلك لا ينبغي الاعتقاد بأن مشروع التكوين لا يمكن أن يحل بصفة نهائية مشكلة إدماج المكتسبات بل إن ذلك يتطلب مجهودا مكثفا ومتدرجا، يحقق الأهداف القريبة أو المتوسطة أو البعيدة المدى.⁽¹⁾

(1) عبد اللطيف، الجابري، المرجع نفسه، ص ص 11، 13، 14.

5. تصميم البرامج التكوينية:

تتخذ عملية التصميم منهاجاً من أجل تحقيق جهد تكويني محدّد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة أو المؤسسة، تبدأ بعملية بناء وتصميم البرنامج التكوينية بطريقة تحقيق الأهداف المطلوبة من التكوين وفي هذا الشأن ستعالج تصميم البرنامج التكويني.

1.5. تعريف تصميم البرنامج التكويني:

هي تلك العملية التي بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات، فهي إذن حلقة وصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

2.5. خطوات تصميم البرامج التكوينية:

عند تصميم البرنامج التكوينية توجد مجموعة من الخطوات المتبعة منها

❖ **تحديد الأهداف:** من الطبيعي أن تكون الخطوة الأولى في عملية تصميم البرنامج التكويني هي تحديد أهدافه بناء على الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها، وهي الأساس الذي تبنى عليه بقية الخطوات لذا يجب أن تحدد الأهداف تحديداً حقيقياً وعلى المخطط أن يتجنب وضع أهداف غامضة أو شديدة العموم ومنه فالأهداف لا بد من تحدد بالضبط نتيجة والمعايير التي يقاس بها الأداء، و الظروف التي سيتم الأداء خلالها، ويجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق، و أن توضع على ضوء الاحتياجات التكوينية.⁽¹⁾

(1) برير كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص ص 164 - 166.

❖ **تحديد المحتوى:** يُقصد بهذا تحديد الموضوعات التكوينية، أي الإنفاق على ماهية المحتوى الذي أن يشتمل عليه البرنامج التكويني، ويكون هذا الاتفاق بناء على أنواع التحليل السابقة التي توفر الأهداف التكوينية، وبالتالي توفر ماهية الموضوعات التكوينية، التي تحقق هذه الأهداف، تم تصنف هذه الموضوعات لينبثق منها مواد تكوينية. [المادة التكوينية هي مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً].

❖ **تحديد تسلسل الموضوعات:** من العمليات الهامة في تصميم البرامج التكوينية تحدد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج، وتقوم فكرة التتابع على اعتبار البرنامج التكويني وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعاً بمنطق واحد محدد، وعليه فإن تسلسل المحتوى أو الموضوعات هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو خبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تكوين في أقصر وقت ممكن، وغالباً ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه اهتماماً سطحياً على الرغم من الأهمية القصوى لهذا التسلسل⁽¹⁾.

❖ **تحديد عمق وشمول الموضوعات:** تختلف درجة العمق والشمول التي تعرض بها الموضوعات ونقص بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني فيعرض أصول الموضوعات، وجذورها النظرية أو الفلسفية مثال ذلك حيث عرض موضوعات العلاقات الإنسانية فقد يكتفي المخطط التكويني في بعض الحالات بغرض المفهوم العام للعلاقات الإنسانية والمعنى الإداري السليم لهذا التعبير، وقد يتطرق في حالات أخرى إلى التعمق في العرض بتحليل النشأة الأولى لفكرة العلاقات الإنسانية، وارتباطها بالعلوم السلوكية، والدراسات الأساسية في تفسير السلوك الإنساني.

(1) حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 320، 321.

❖ وبصفة عامة فإن درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تزداد كلما كان المتكون على المستوى الوظيفي والتعليمي عالي، وكلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي للمتكون، و إذا كانت الوظيفة الحالية أو المستقبلية أو المشكلات التي يعاني منها المتكون تتطلب ذلك القدر العالي من العمق والشمول و العكس صحيح.

❖ **تقدير ميزانية التكوين:** قد تختلف تكاليف التكوين من برنامج تكويني لآخر حيث لا توجد طريقة مختصرة ومنتقى عليها لتقدير هذه التكاليف، ويتم وضع ميزانية التكوين اعتماداً على عدة عناصر أهمها⁽¹⁾:

- تكاليف والمواد التكوينية والبرمجيات التكوينية الحاسوبية
- تكاليف التجهيزات التكوينية مثل: مكان التكوين؛
- أجور ونفقات المكونين؛
- تكاليف وانتقال المتكونين وكلفة معاشهم خلال التكوين؛
- تكاليف تحليل الاحتياجات التكوينية؛
- المصاريف الإدارية وأعمال السكرتارية؛
- تكلفة الإنتاج الضائع نتيجة وقت التكوين والتوقف مؤقتاً عن الوظيفة؛
- تكاليف خاصة بالإشراف على التكوين ومراقبته.

(1) برير كمال، مرجع سابق، ص ص 192، 194

6. مزايا التكوين:

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها يتكون

العاملين بها، ونذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

1.6. بالنسبة للفرد:

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله إلى شغل المناصب القيادية؛
- اكتساب الفرد خبرات تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل؛
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.
- مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية مما يرتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل مؤسساتهم.

2.6. بالنسبة للمؤسسة:

- تنمية خبرة وكفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسساتهم؛
- إعداد الأجيال من الأفراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة المواد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص

7. مشكلات و معوقات التكوين:

إذا كانت مهمة مسؤولية التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدّة مشاكل

تضعها من تحقيق أهدافها ومن بين هذه المشاكل:⁽¹⁾

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيدة هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي؛
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وادارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الاخرى وبذلك تقل أهميتها الدور المنوط بها.
- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعداد تربويًا مناسبًا يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.
- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكناً.
- افتقاد الدور التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث نظمة الاعتماد العالي في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.

(1) بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار العرب، الجزائر، دون سنة، ص ص 77، 78.

وحسب " النجار " فإن من معوقات التكوين ما يلي:⁽¹⁾

- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات و تُعتبر أساسا يعتمد عليه الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات؛
- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد؛
- نقص مهارات الفرد وقدراته لتأدية العمل؛
- نقص في معلومات الفرد عن العمل؛
- عدم تناسب مفاهيم وسلوكيات الفرد مع متطلبات العمل.

8. أهم النظريات المفسرة للتكوين:

تعددت نظريات التكوين ونذكر منها ما يلي:

1.8 . نظرية التعلم في التكوين لـ Kohls Robert:

تُعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التكوين، فبرامج التكوين ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم و التي تتطوي على جهود واضعي ومصممي الب ارمج التكوينية، الذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التكوين، فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ نظرية التعلم لذلك يعطي مسؤولو برامج التكوين أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية، ومن مبادئ التعلم في التكوين ما يلي:⁽²⁾

- الحافز؛
- قياس مدى التقدم في التكوين؛

⁽¹⁾ فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 107.

⁽²⁾ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 374.

- إتاحة الفرصة للتطبيق العلمي؛
- تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء؛
- السرعة والدقة في عملية التعلم؛
- ضرورة التركيز؛
- الاستيعاب والتذكير؛
- أهمية القائمين بالتكوين.

من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الإيجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق التعلم في التكوين كما يلي⁽¹⁾ :

❖ فالظروف الإيجابية التي تخلق مناخا للتعلم تتمثل في:

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة التكوين؛
- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتكون يعرف على الدوام مدى تقدمه وأين يمكن أن يذهب؛
- الاعتراف بإجابيات المتكون سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم و اتباعها بالقبول بدلا من الرفض.

❖ أما الظروف السلبية تؤثر على التكوين تتمثل في:

- الظروف التي تسبب للمتكونين التوتر والخوف؛
- الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتكون في التعلم؛

(1) رعد حسن الصرن، المرجع نفسه، ص 374.

▪ الظروف التي تُسبب التقليل من احترام الذات لدى المتكون، وتجعله بجس الإهانة وعدم الارتياح.

إن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التكوين يرجع لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد وأثاره على مردودية العمل، فالتكوين حتى يكون ناجح يجب الاهتمام بالمتكونين وشروط تكوينهم والوسائل اللازمة لذلك، على اعتبار أن عملية التحفيز تدفع المتكونين والمتدربين للاهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تتاح لهم الفرصة لاكتساب الكفاءة والمهارة وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية.

2.8. نظرية ماك غريغور دوغلاس:

اقترح ماك نظرية أكثر حداثة وإيجابية تجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة، وتمثلت هذه النظرية في: (1)

❖ نظرية γ وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

- الإنسان كائن ف عال قادر على العمل وارغب فيه؛
- الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المنظمة؛
- الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك؛
- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع.

يظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها هذه النظرية γ الأهمية إلى تكوين وتدريب الموارد البشرية فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي الفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم ك ل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة ، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار والإبداع، ولكن ك ل هذه القدرات غير مستغلة ، وهم يبحثون عن الظروف

(1) بيرير كمال، مرجع سابق، ص ص 105، 106.

الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلالها، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تكوينية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة، وبأساليب وطرق الاداء الضرورية التي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم، كما أن برامج التكوينية خاصة تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تنهد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات، وتفتح له أفقاً للابتكار والإبداع.

3.8. نظرية رأس المال البشري لـ " بيكر ":

ركز " بيكر " من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التكوين بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية. إذ يعتبر التكوين من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، وقد اهتم " بيكر " بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري.

وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التكوينية، فرّق " بيكر " بين التكوين العام والتكوين المتخصص، وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التكوين السابقين. منظمة بها فالتكوين العام هو ذلك النوع من التكوين الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارت عامة يفيد كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قوياً بتكاليف التكوين العام، أما التكوين المتخصص فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف، ويرجع هذا إلى أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التكوين المتخصص عائداً مرتفعاً نظراً للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد، وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التكوين، فإن ترك الفرد المتكون لعملة

يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظاً على أفرادها⁽¹⁾.

4.8. نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العمليات الإدارية:

عند تصميم برامج التكوين والتعليم، تأخذ ديناميات الجماعة بعين الاعتبار والتي تعني تلك العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة، أما أهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها في الإدارة وتصميم برامج التكوين وهي:

- ضرورة بناء فلسفة مشتركة تحكم المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة وربما المجتمع المعني الذي يحيط بها؛
- ضرورة خلق التجانس في الأهداف والمحافظة عليه ويتحقق ذلك بإشراك المتكويين في تحديد هذه الأهداف وإيضاحها والاتفاق عليها قبل تبنيها؛
- ضرورة العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد الجماعة دون أي تحيز أو تمييز؛
- المحافظة على الروح المعنوية للجماعة وإشاعة روح الفريق تعزي لتماسك جماعات المعلمين⁽²⁾.

(1) حسن راوية، مدخل إستراتيجية لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 73.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، ط 1، دار الرابية، عمان، الأردن، 2011، ص 52.

خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح ان التكوين أصبح عملية استراتيجية لأي مؤسسة إذ أصبح ينظر إليه كسيرورة نظامية، ويُعبّر عن ثقافة تنظيمية تتماشى والمناخ التنظيمي فتصميم البرامج التكوينية والتي تتماشى مع احتياجات الموارد البشرية يعمل على إكساب هاته الموارد البشرية المعارف والمهارات والاتجاهات الجيدة التي زيادة ادائها وكفاءتها وفعاليتها والتي تؤدي الى تحقيق الأهداف التنظيمية في النهاية.

الفصل الثالث: التأصيل
النظري لتطوير كفاءة المورد
البشري

تمهيد:

يعد تطوير كفاءة المورد البشري إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات اليوم في تحقيق ميزتها التنافسية، الاستقرار، البقاء في السوق وتقديم خدمات ذات جودة عالية، أمام عالم متغير يتميز بتحديات صعبة، و عليه تعمل المؤسسات جاهدة على تطوير كفاءة مواردها البشرية وفق منهجية مضبوطة بإتباع مجموعة من الخطوات المدروسة وفق خطة دقيقة.

لذا نحاول في هذا الفصل معالجة تطوير كفاءة المورد البشري نظريا وسوسيولوجيا، من توضيح مفهوم كفاءة المورد البشري وخصائصها، أبعاد وأنواع الكفاءة والمفاهيم ذات صلة بالكفاءة، وإزالة الغموض عن مفهوم عملية تطوير كفاءة المورد البشري، والتطرق الى العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات وأيضا مجالاتها ومزاياها.

أولاً: كفاءة المورد البشري:

1. مفهوم الكفاءة:

هي مجموعة ثلاثة أنواع من المعارف معارف نظرية معارف عملية، و بُعد سلوكي معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن.

كما يُعرّفها Le Boter على أنها القدرة على التحول و ليس الاقتصار على إنجاز مهمة وحيدة تتكرر بشكل اعتيادي، كما أنها القدرة على تكييف السلوك مع الوضعية ومجابهة الصعوبات غير المتوقعة و يمكن القول أن الكفاءة هي القدرة على مجابهة الوضعيات الجديدة بالتكيف معها عن طريق تعبئة وإدماج جملة من المعارف والمهارات و التصرفات من أجل تحقيق إنجاز محكم و فاعل⁽¹⁾.

و عليه يمكن القول أن الكفاءة هي تأهيل متخصص مبني على المعرفة والمهارة تجعل الفرد أكثر توظيف للقدرات بما يسهم في التحكم في مهام العمل عبر التوظيف الفاعل للمعارف والمؤهلات المتعلقة بالوظيفة المشغولة. و عليه فالكفاءة محصلة تتميز بما يلي:

- أنها محصلة تركيبية من المعارف النظرية والتطبيقية بمعنى أنها إدماج للمعارف و القدرات والمهارات في آن واحد. أنها عملية مكتسبة فالفرد لا يولد بهذه الكفاءة بل هي نتاج تعلم مستمر و تدريب في مجال العمل.
- قابلية الكفاءة للتطوير المستمر عبر أساليب التكوين و التدريب المتخصص و المركز.
- أنها ذات أبعاد فردية حيث تتعلق بمؤهلات الفرد و أبعاد جماعية متعلقة بفرق العمل.

2. خصائص الكفاءة:

يُوضّح الشكل رقم (02) خصائص الكفاءة لدى الفرد حيث يمكن تقسيم هذه الخصائص جزئيين رئيسيين هما (2):

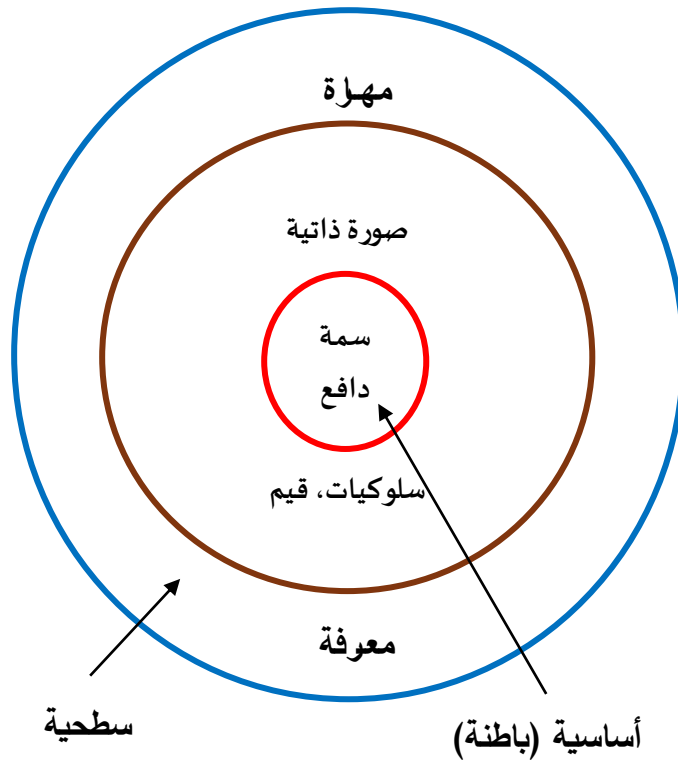
- خصائص أساسية (أو باطنة): تتمثل في السمات و التصور الذاتي و الدوافع و القيم و السلوكيات؛
- خصائص سطحية: وهي: المعرفة و المهارة.

(1) Guy Le Boterf, *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994, P. 43.

(2) Seema Sanghi, *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations* 2nd edition, Sage Publications, 2007, P. 10.

و من هنا يتضح أنّ الشخص الكفاء هو الأكثر فاعلية في توظيف تلك الخصائص والمميزات في المواقف المختلفة بحسب الغايات و الأهداف كمنخرج.

شكل رقم 02: خصائص الكفاءة.



المصدر: Seema Sanghi, *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations* 2nd edition, P. 11⁽¹⁾

3. الكفاءة والمفاهيم ذات الصلة:

1.3 الكفاءة والتأهيل:

كما وضع Zariffian philippe ذلك في كتابه من التأهيل الى المنافسة، عندما حدد أوجه الفرق حين قال أن التأهيل هو الموارد التي يمتلكها الفرد، معرفة، مهارة، سلوك) و التي اكتسبها من التدريب والتعليم أو من ممارسة مهنية و غالبا ما يرتبط التأهيل بشهادة كغابة أما الكفاءة فهي كيفية استخدام تلك الموارد

⁽¹⁾ Seema Sanghi, *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations* 2nd edition, Sage Publications, 2007, P. 11

في مواقف معينة، و قد شبهه التأهيل بعلبة الأدوات التي يمتلكها الفرد والكفاءة بطريقة استخدام تلك العلبه و استغلالها في مواقف مختلفة⁽¹⁾.

2.3. الكفاءة والإمكانية:

تُعرَّفُ الإمكانية على أنها الاستعدادات الحركية والفكرية التي يتميز بها الفرد و التي يمكن أن تدفعه للقيام بمهام معينة، و مع ذلك يمكن أن للإمكانيات أن تُعتبر⁽²⁾:

- مجموعة الكفاءات الملاحظة حقيقة من الفرد والتي تطبق في الوظيفة.
- مجموع الكفاءات الموجودة و التي لم تُنفَّذ بعد في الوظيفة المعنية.
- الاستعدادات الملاحظة عند أي فرد و التي لم تجد الفرصة بعد كي تتطور وتتحول إلى كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة بعد إجراء التكوين.

3.3. الكفاءة والأداء:

وبما أن كفاءات الأفراد تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء، فتوجد نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فتتمثل فيما يلي:

وجود أداء عالي يستوجب توفر كفاءات جيدة، فلا يمكن الحكم بصدق على قدرة وكفاءة فرد ما لم تكن هناك معايير الأداء محددة يمكن من خلال قياس الكفاءة على أساسها، وعليه فإن الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات غير أن هناك نقاط اختلاف بين المفهومين تكمن في:

- أن مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة سببا في ذلك الأداء.
- لا تتناسب كفاءات الأفراد طرد يا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء ضعيف، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها:
- عدم توازن بين الكفاءة والمهنة فقد تتطلب المهنة كفاءات قد لا تتوفر في الأفراد، أو سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد).

⁽¹⁾ سميرة ميسر، دور تقييم المهارات في تبيين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014 - 2015، ص 52.

⁽²⁾ Jean-François Amadiou, Jacques Rojot, **Gestion des ressources humaines et relations professionnelles**, Ed. Management et société, Paris, France, 1996. P. 38.

- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد ويعتبر من أهم عوامل وضوح الكفاءة).
- عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية).

4. أبعاد الكفاءة:

1.4. المعرفة (Savoir):

و هي مجموعة المعلومات المستوعبة و المهيكلة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص⁽¹⁾.

كما تعد المعرفة الجزء الأهم والمصدر الأصلي للكفاءة فلا يمكن أن تتصور كفاءة دون توافر معرفة يمارس على أساسها الفرد الوظيفة و عليه صنف Jean Yves Prax المعارف إلى عدة أنواع هي:

- معارف متعلقة بالمهنة تكون مخزنة على شكل وثائق و مراجع مرتبطة بكل ما يتعلق بالمهنة.
- معرف متعلقة بالمنظمة متجسدة في ثقافتها و هويتها التنظيمية.
- معارف متعلقة بالفرد متعلقة بكفاءة الفرد كالمهارة والقدرة مثلا.
- معارف متعلقة بالمشروع متعلقة بالأنشطة و فرق العمل.

2.4. المعرفة العملية (Savoir-faire):

و يطلق عليها المهارات و هي قدرات ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و تشير المهارة الى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارة المطلوبة القدرة على التحليل، التفكير، التكيف، الابتكار و القدرة على التدريب وهي أحسن توازن بين المعارف و العمل⁽²⁾.

و تجدر الإشارة هنا إلى تعدد المهارات لدى الشخص بحسب طبيعة المهنة و المهام وتذكر منها⁽³⁾ :

- **المهارات الشخصية:** و يطلق عليها المهارات الاجتماعية، المهارات القيادية مهارات بناء فرق العمل.
- **مهارات اتصالية:** و هي القدرة على الاتصال بصورة جيدة كاللباقة، الإقناع والاستدلال.
- **مهارات قيادية:** تتمثل في القدرة على التأثير، تحقيق النتائج والأهداف دون سلطة رسمية.

⁽¹⁾ زهية موساوي و خديجة خالدي، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي، مداخلة للمؤتمر العلمي للأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 117.

⁽²⁾ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، الجزائر، 2004، ص 177.

⁽³⁾ George Bahlanderm, Scott, Smel, **Managing human resources**, 15th edition, USA: Cengage learning (southwestern), 2009, P. 242.

- **مهارات تنظيمية و تخطيطية:** تتمثل في القدرة على رسم الخطط و تجسيدها وفق إدارة عالية للوقت.
- **مهارات تقنية:** وهي القدرة على التعامل خاصة مع التكنولوجيا والأساليب الفنية في العمل و غالبا ما تُكتسب عن طريق التدريب و التكوين المتخصص و تشير في الإجمال أن المهارات على اختلافها يمكن تعلمها واكتسابها و تطويرها وفق فترات زمنية قصيرة على عكس باقي المكونات للكفاءة المتجسدة في الاتجاهات والقيم المشكّلة لجزء من تركيبة الكفاءة.

3.4. المعارف السلوكية (Savoir-être):

وتسم والسلوكيات أو المعارف الذاتية أو الدراية العلائقية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة نشاط معين أي أنها مجموع الصفات الشخصية كالترتيب الدقة، روح المبادرة، حيث يكتسب هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في كيفية الق يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل، و المعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة التالية⁽¹⁾:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين مع الزملاء والقادة أثناء العمل وفي مختلف المواقف التي تعترض الموظف أثناء قيامه بواجبات العمل.
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين كالقدرات التواصلية وخاصة في الاعمال الق تؤدي جماعيا أي عبر فرق عمل و التي تتطلب مزيد من التنسيق و المشاركة لإيجاد الحلول و حل المشكلات.
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفر. غير كيفية توظيف قدراته بمرونة لتحليل البيانات وترجمتها الى معلومات مفيدة تسهم في إبداء مقترحاته بنوع من التراتبية والانسجام الذي يعطي الاضافة اللازمة.

5. أنواع الكفاءة لدى المورد البشري:

تتعد تصنيفات و تقسيمات الكفاءات الخاصة بالمورد البشري فنذكر منها بشيء من الاختصار، تصنيف Le Boterf التي قسمها إلى ثلاثة أنواع هي: الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية والكفاءات التنظيمية⁽²⁾.

⁽¹⁾ محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2013، ص 51.

⁽²⁾ Cécile Dejoux, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, France, 2001. P.141.

1.5. الكفاءة الفردية:

عُرِّفت على أنها مجموعة أبعاد الأداء الملاحظ وتتضمن المهارات والسلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة بعضها ببعض من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة كما تسمى أيضا الكفاءة المهنية. كما تعرف على أنها مجموع المعارف والقدرات الإجرائية والسلوكية المهيكلة في إطار تحقيق هدف لوضعية ما. و عليه فالكفاءة الفردية تعتبر مزج من مجموعة عناصر متداخلة تتميز بالعناصر التالية:

- القدرة على التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية.
- لمثابرة و القدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة و الصعبة.
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة.
- القدرة على اتخاذ القرار وإدارة المرؤوسين.
- القدرة على حل المشكلات والتأقلم مع الوضعيات المختلفة.

2.5. الكفاءة الجماعية:

حسب Le Boterf هي محصلة تنشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية و تتضمن الكفاءة الجماعية المعارف: معارف تحضير عرض و تقديم مشترك معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة معا.

و هناك من عرفها على أنها مهارات عملية خاصة بجماعة العمل و هي مشتركة بعدما تم تقسيمها، تسمع الأعضاء بالعمل بأكثر كفاءة للوصول الى مستوى أداء لا يمكن للأعضاء بلوغه كل على حدة". و عليه فالكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل للقدرات الفردية بل تتجاوزه إلى ميزة إضافية في أداء العمل، و قد ميّز Dejoux أبعاداً لهذه الكفاءة الجماعية⁽¹⁾:

- التآزر الذي يعزز من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة.
- التضامن: ويتجلى في شبكة التعاون بين الأطراف الجماعة.
- صورة العمليات الجماعية التي تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي.

(1) Cécile Dejoux, *Ibid.*, P. 157.

- الرموز و الخطاب المشترك التي تشكل مرجعا مهما للأعضاء الجماعة و بالتالي تسهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية وهذا يعني لا وجود لكفاءة جماعية دون أمور مستترة كالثقافة المشتركة.

أما العوامل التي تساعد على نشأة الكفاءة الجماعية فتكمن في الشروط التالية:

- اختيار أنماط التنظيم و التي تُسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- إيجاد العلاقات التضامنية والمحافظة عليها لتحقيق التجانس بين أعضاء الجماعة.
- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين و تحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل مع تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي

3.5 الكفاءة التنظيمية⁽¹⁾:

عرّفها Cadin بأنها ذلك الروتين التنظيمي الذي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي و السيورة التنظيمية، وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد بل تسهل من تمتيتها وتراكمها ونشرها على مستوى أفراد المنظمة.

كما عرفها بن دية عبد الله على أنها ترابطات متلائمة للمعرفة، المهارة، حسن التصرف وبالتالي فالكفاءات مُشكّلة من:

- خصائص طاقمها العمالي وتسيير عمالها.
- طرقها في العمل وتقنياته.
- تنظيمها و نظامها الخاص بالقيمة.
- الأصول المادية والمالية التي تسمح لها باكتساب نتائج أكيدة و اقتصادية.
- و باختصار تتوافق الكفاءة التنظيمية مع ما تعرف المؤسسة إنجازَه بالنسبة لما تملكه.

و هناك من قسم الكفاءة في العموم إلى سلوكية و أخرى تقنية، و سنعرض تصنيف كل من Edward cipe Richard Mansfield التي جمعا من خلالها الأنواع الثلاثة سابقة الذكر⁽²⁾:

(1) حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 25.

(2) أنس كشاط و برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية، مجلد 12، عدد 2، 2017، ص ص 297، 298.

- الكفاءة التي لها علاقة بالأفراد و تم تقسيمها إلى نوعين:
- كفاءات خاصة بقيادة الآخرين وإدارة التغيير والتمكين.
- الاتصال والتأثير الوعي بالذات التأثير في الآخرين،
- بناء العلاقات الاجتماعية.
- الكفاءة المتعلقة بالأعمال و بدورها تنقسم إلى نوعين:
- توقُّع و حل المشكلات، التحليل، التفكير التصوري و التفكير الاستراتيجي، إنجاز الأعمال
المبادأة، توجيه العمال، تعزيز الابداع.
- الكفاءة المتعلقة بالإدارة الذاتية: تشمل الثقة بالذات، إدارة الانفعالات، المرونة، والمصادقية.

ثانياً: تطوير كفاءة المورد البشري:

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين على أن الكفاءات أصبحت حلقة وصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، وبين المورد البشري، وبالتالي أصبح لزاماً على المؤسسات العمل على تطوير كفاءاتها قصد تحقيق التقدم والازدهار.

1. مفهوم عملية تطوير الكفاءات:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم عملية تطوير الكفاءات بوجدنا أن نشير إلى أهم دافعين وراء الاهتمام ومن ثم الاستثمار في مجال تطوير الكفاءات:

- إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم المناصب العمل.

- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين، وأصعبها تقليداً ومحاكاة، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة.

يُقصد بتطوير الكفاءات "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الخالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم⁽¹⁾.

(1) Shimon L. Dolan et autres, *Gestion des ressources humaines* [3^{ème} édition], Pearson - Village Mondial, Paris, France, 2001. P. 307.

ومنهُ يمكن القول أن تطوير الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد، وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتسميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه، وهذا في ظل التقدم التكنولوجي السريع، وإعادة تنظيم عميق للأنظمة الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كثيرا بتطوير الكفاءات كونها تعد مصدرا لبقائها.

ويُعدُّ التكوين أهم النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الخالية والمستقبلية للكفاءات، وهو الوسيلة التي تهَيئُ المفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة مهمة للمؤسسة حيث يعتبر التكوين عملية مستمرة تتطلب من الموظف التعلم باستمرار التطوير قدراته على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية عملية تعليم مستمر، وهذا ما يؤكد على أن الفرد يجب أن يكون مطلعاً على كل جليله مدركاً لأسرار مهمته وما يطرأ عليها من تغيير (1).

ومنهُ يمكن القول أنَّ التكوين يمثل الوسيلة التي تُكسب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

ويُعتبر التعلم حجر الزاوية في عملية التكوين، وحتى يحقق المتعلم ما يبتغي منه لا بد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي (2):

- تعليم الكفاءات نظام التفكير، أي تعلم كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها؛
- تعليم الكفاءات كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح؛
- تعليم الكفاءات الرؤية المشتركة للأمور، وكيفية العمل ضمن فرق العمل عن طريقي التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، المتعاون معهم؛
- تعليم الكفاءات كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛

(1) عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة مصر، 1985، ص 9.

(2) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 449، 448.

- تعليم الكفاءات كل ما هو جديد ومنطو ر يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛
 - يتوجب أن تكون هذه الكفاءات مهياًً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة، كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي؛
 - يتوجب لنجاح برامج التعلّم توفير المؤسسة للدعم المادي والمعنوي وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.
- و يُمكن النَّظَر إلى الدو الذي يلعبه التكوين في عملية تطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.⁽¹⁾

ويتم وضع سياسات التكوين في المؤسسات حسب وضعيتها، والأهداف التي ترغب الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

2. العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات:

ترتبط عملية تطوير الكفاءات، بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وبتطوير الخبرات (عن طريق التعلم، التكوين الفردي والجماعي، تسيير المعرفة تسيير الجودة ... إلخ)، بالإضافة إلى تسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة، ويمكن توضيح أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات في الجدول التالي:

(1) براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 246.

جدول رقم 01: العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

المؤسسة	الكفاءات الفردية
	تخطيط الموارد البشرية والكفاءات
	الرغبة في بذل الجهود
	التوصيف
	الرضا عن ظروف العمل
	الاستقطاب والتوظيف
	الإحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة
	تطوير المسار الوظيفي
	مؤهلات مصادق عليها
التدريب والتأهيل	
أساليب الحيازة أو التملك	
الاشتراك في النتائج	
تنوع القدرات والمهارات	
تعدد الشهادات	
التعليم والتكوين والخبرة المهنية	
المكافأة والترقية	
تنوع القدرات والمهارات	

المصدر: سمالي يحيية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، ص 14.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تفعيل تطوير الكفاءات يتطلب ما يلي⁽¹⁾:

- **المساهمة التنظيمية:** تتمثل في فعالية أساليب تسيير وتطوير الكفاءات من طرف المؤسسة، عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، أساليب المكافأة، أساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وهي من بين أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، إذًا المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات؛
- **المساهمة الفردية:** ترتبط بإرادة وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتيا، وهذا نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي، ببذل الجهود لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته الخاصة

(1) سمالي يحيية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 14.

يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، تكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى الكفاءات في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية

و يرى البعض أن تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتكوين الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل زيادة كفاءتها واكتشاف إمكانيات التطور. وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في (1):

- وضع نظام للأجور والحوافز على أساس الكفاءة؛
- دور التكوين في تطوير الكفاءات؛
- الكفاءة التنظيمية.

1.2. أجور وحوافز على أساس الكفاءات:

❖ أجور الكفاءات:

فيما سبق كانت الأجور تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الأجور كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذًا من الطبيعي أن ترتبط الأجور ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها.

إن السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأجور الفردية يمكن أن تلخص في: الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المنظمة.

(1) براق محمد، رابح بن الشايب، مرجع سابق، ص 246.

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المنظمة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الأجور وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المنظمة.

ولقد انتشر مصطلح الأجور على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر،

ويتوقع إرفاق الكفاءات في:

- الأجر القاعدي؛
- الجزء المتغير من الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية...)
- الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة)؛
- احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل، ... إلخ.

وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجور على أساس الكفاءات⁽¹⁾:

- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد؛
- قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الإطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية؛
- مواصفات كفاءات واضحة؛
- أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات؛
- إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة؛
- إرادة المنظمة في وضع نظام أجور معين في العمل؛ -وجود نظام احترافي للتقييم وإدارة الكفاءات.

وفي الأخير يمكننا القول أن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون حسب الأنواع التالية:

- الأجور حسب المعارف؛
- الأجور حسب المؤهلات؛
- الأجور حسب تعدد المؤهلات Multi-habilités؛
- الأجور حسب الكفاءة.

⁽¹⁾ Lou Van Beirendonck, **Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise**, édition de boeck, Belgique, 2006, p.147

و تعكس هذه النماذج أساساً تطوراً يحدد النجاعة، وما تعتبره المؤسسات أجراً مهماً، وفيما يتعلق بالأجور حسب الكفاءة فإنها ترتبط بما يلي:

- المؤهلات المعيار لوحيدي؛
- الأجر مرتبط بقدرة التحكم في المؤهلات؛
- الزيادة في الأجور تركز على إظهار الكفاءة؛
- الأجور في حالة تغيير المنصب؛
- حظوظ الترقية كبيرة؛
- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

2.2. تحفيز الكفاءات:

تعتبر الحوافز أسلوباً معيناً يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهمكماً ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها⁽¹⁾. وتعتبر الحوافز قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:

- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح)؛
- الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية)؛
- الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).

و يبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والاستراتيجية التي تحقق النجاعة في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية، بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الاستراتيجية إلى⁽²⁾:

(1) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 113.

(2) سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 14.

❖ استراتيجية التحفيز على أساس المهارة:

ضمن هذه الاستراتيجية يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة. وتساعد هذه الاستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

❖ استراتيجية التحفيز على أساس الأداء:

تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المنظمات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الاستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الكفاءات البشرية لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفرة في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعاً نحو التحفيز كوحدة متكاملة. وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمنظمة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات وكي تصل الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة ومتطابقة مع قدرات وإمكانيات المنظمة والأفراد العاملين، وتهيئة بيئة العمل من خلال تقديم طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات البشرية، والمشرفين وبضرورتها⁽¹⁾.

و يعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسية أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة.

(1) سمالي يحضية، مرجع سابق، ص 15.

3. دور التكوين في تطوير الكفاءة:

يلعب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات، ويمكن النظر إلى ذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها

❖ **أهداف بيداغوجية:** وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل مورداً مهماً لبناء كفاءة الأفراد. ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.

❖ **أهداف الكفاءات:** وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتجديد الموارد (المعارف، الدراية...) والتي اكتسبها من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.

❖ **أهداف التأثير:** وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات، مؤشر الجودة، آجال الإجابة، أو مؤشر نجاح المشروع.

وبدون الخوض في سياسات التكوين بالمؤسسات، فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة ووضعيتها، والأهداف التي ترغب من الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

❖ **الكفاءة التنظيمية:** ترتبط الكفاءة التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وفي الواقع فإن الدراسات أوضحت أن هناك نوعان من التنظيم، فهناك تنظيم ميكانيكي وتنظيم عضوي، فالتنظيمات الميكانيكية تلائم المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك رسمية (الإجراءات والقواعد) كبيرة، أما بالنسبة للتنظيم العضوي فإنه يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد ويتميز بالمرونة واللامركزية⁽¹⁾.

وفي الواقع، أن التغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبيرة، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن التنظيمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات كفؤة.

(1) توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1990، ص ص 333، 334.

4. مجالات تطوير الكفاءات والمزايا الناجمة عنها

تشهد الدول المتقدمة حالياً تحولا كبيرا أصبحت تشكل بمقتضاه المعارف والمعرفة أهم المدخلات التي تساهم في تنمية النظم الاقتصادية وتدعيم المزايا التنافسية، كما أنّ المعارف العملية المكتسبة ليست مرتبطة بمجالات ذات طبيعة تقنية فحسب، بل تتعداها إلى ميادين ذات طبيعة تنظيمية واجتماعية أيضا، وهو ما يتضح لنا من خلال عرض مجالات تنمية الكفاءات والمزايا الناجمة عنها.

و يمكن حصرها في النقاط الآتية⁽¹⁾:

- تعلم التعلّم؛
- معالجة وتسيير المعلومات؛
- القدرة على الاستنباط والتحليل؛
- القدرة على اتخاذ القرارات؛
- القدرة على الاتصال ومعرفة اللغات؛
- العمل في جماعة، التعلم والتعليم المرتكزين على الجماعات؛
- التفكير الإبداعي والقدرات على حل المشاكل؛
- التسيير والإدارة، التفكير الاستراتيجي؛
- الإدارة الذاتية والتنمية الذاتية؛
- المرونة.

بالإضافة إلى ذلك، لقد لوحظ خلال العشرية الأخيرة ازدياد في حاجة اقتصاديات البلدان المتقدمة المبنية على المعرفة إلى اليد العاملة المؤهلة وبالدرجة كبيرة من التشبع بالمعارف، إذن أصبحت الكفاءات تمثل بالفعل ثروات بشرية.

⁽¹⁾ Commission européenne, **observatoire des PME européennes, L'internationalisation des PME**, Publications — DG Entreprises, 2003, P. 12.

❖ المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات:

يمكن إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية (1):

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي، بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل، تركز على المعرفة، الخبرة، المهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي فقط وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد استراتيجية للإنتاجية؛
- في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات، وكثير الغموض، أصبح لزاما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح حيازة القدرة على رد الفعل السريع، بالاعتماد على الكفاءات والمعارف؛
- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، يحتاج المسيرين إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة؛
- تُمكن سياسات تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف، والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة، أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

(1) ثابتي الحبيب وبن عبو الجيالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 277.

خلاصة:

مما سبق يمكن القول أن تطوير كفاءة المورد البشري يعد عملية ضرورية لأي مؤسسة وإدارة أعمال لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية، والتكيف بمرونة مع التغيرات الحاصلة في هذا العالم المتغير لتكتسب الموارد البشرية السلوكيات والمعارف التعليمية والتشغيلية ومهارات القيادة واتخاذ القرار لينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية بصفة خاصة وكفاءة المؤسسة بصفة عامة.

الفصل الرَّابِعُ:

الإطار المنهجي و المعالجة

الميدانية للدراسة

تمهيد:

تُعتبر عملية تحليل و تفسير النتائج - وهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة - من أهم المراحل التي يعتمد عليها البحث العلمي.

و نعرض في هذا الفصل البيانات الميدانية التي جُمعت بواسطة الملاحظة و المقابلة و الاستمارة للإجابة على تساؤلات الدراسة مُعتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط، كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض و تفسير نتائج الدراسة التي توصلنا إليها و مناقشتها. و تجدر الإشارة أننا اعتمدنا في تفرغ البيانات على برنامج **Microsoft Office Excel** نسخة 2024.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

1. مجالات الدِّراسة:

يتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية أن هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية وهي: المجال المكاني والبشري والمجال الزمني.

1.1. المجال المكاني:

أُجريت هذه الدراسة في المعهد الوطني المُتخصِّص في التكوين المهني جلالى محمد بن لخصر - بوحجار - الطارف.

أنشأ المعهد الوطني المُتخصِّص في التكوين المهني جلالى محمد بن لخصر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14/290 المؤرخ في 2014/10/15 و قد كان قبل صدور هذا المرسوم مركزاً للتكوين المهني و التمهين بوحجار 2 بدأ نشاطه الفعلي في 2012 بموجب المرسوم التنفيذي 295 / 11 المؤرخ في 2011/08/18. يقع المعهد الوطني المُتخصِّص في التكوين المهني جلالى محمد بن لخصر بمحاذاة المركب الرياضي الجوارى نوري محمود في طريق المستشفى.

❖ الجانب الإداري:

- قدرة الاستيعاب النظرية: 300 مقعد بيداغوجي.
- عدد المتربصين و المتهنين: 591.
- المساحة الإجمالية: 6 هكتار.

❖ الجانب البيداغوجي:

▪ أنماط التكوين المتوفرة بالمعهد:

- إقامي.
- تمهين.
- التكوين عن طريق الدروس المسائية
- التكوين المتواصل.
- التكوين التعاقدى.

▪ المرافق البيداغوجية على مستوى المعهد:

- قاعات للتدريس: 07
- الورشات: 6
- المخابر: 4
- المكتبات: 1

2.1. المجال البشري:

يُحصى المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني جلاي محمد بن لخضر 97 موظفًا ينقسمون إلى: 40 أستاذًا و 23 مستخدم إدارة و 6 مراقبين و 28 عون متعاقد.

3.1. المجال الزمني:

❖ المرحلة الأولى: إعداد و جمع المادة العلمية النظرية حول الموضوع حيث أن الفترة الزمنية كانت من 24 جانفي 2024 الى غاية 2 أفريل 2024.

❖ المرحلة الثانية: وهي مرحلة الانطلاق في الجانب الميداني حيث أن الطالب موظف بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوججار - الطارف، قمنا خلالها بتوزيع استمارات البحث

على الأساتذة الدائمين بمختلف رتبهم بعد أخذ موافقة مدير المعهد الوطني المتخصص في التكوين الوطني من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وكذلك تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالمعهد وكل المعلومات التي من شأنها أن تخدم موضوع دراستنا. وقد امتدت هذه المرحلة من 7 أبريل 2024 إلى 12 ماي 2024. و في الأخير قمنا بعرض وتحليل البيانات الميدانية والنتائج العامة للدراسة.

2. المنهج المستخدم في الدراسة:

إنَّ الدقة المفروضة في البحث العلمي تُلحِّم على الباحث أن يقدم دقيقاً للإجراءات في دراسته لظاهرة. ويُعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية و إطار الدراسة و وسيلة جمع البيانات، وتحديد مجتمع البحث و توضيح مجالات الدراسة. ... إلخ.

والواقع أن اختيار المنهج الملائم يعتمد اعتماداً أساسياً على طبيعة الظاهرة المدروسة والموضوع المراد بحثه، ويركز المهتمون بمناهج البحث على أن الباحث ليس حرّاً في اختياره للمنهج وإنما طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبو إليها الباحث إلى تحقيقها، هي مجموعة عوامل تعمل معاً لتُحدِّد للباحث المنهج الملائم للدراسة.

وتماشياً مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بأدبيات ظاهرة التكوين ودوره في تطوير كفاءة المورد البشري كان لزاماً على الباحث استخدام المسح بالعينة كمنهج أساسي في دراسة الموضوع، هذا المنهج الذي نكتفي فيه بدراسة عدد محدود من الحالات والمفردات، في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة. والمسح الاجتماعي سواء الشامل أو بالعينة هو أحد الطرق الرئيسية التي تُستخدم في البحوث الوصفية المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مُقنَّنة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

وقد فرضت الدراسة الراهنة على الباحث وصف معمق لمتغيرات التكوين وتطوير كفاءة المورد الشرى، وذلك بداية من تحديد فرضيات الدراسة انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، وكذا ضبط وتحديد مجتمع البحث وخصائصه ومميزاته لاختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع ثم اختيار الأدوات المنهجية لدراسة مشكلة البحث. وفي النهاية اعتمد الباحث على بعض البرامج الإحصائية في عملية عرض وتحليل البيانات وتحويل أرقامها من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية.

3. أدوات جمع البيانات:

يستخدم العلماء والباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الوقائع و استخلاص النتائج. و تفرض طبيعة الموضوع وخصوصيته على الباحث الأدوات التي تتناسب و خصائص دراسته. و من أجل وجمع البيانات اللازمة لدراستنا لجأنا إلى: المقابلة و الاستمارة كتقنيات لجمع البيانات واعتمدنا على الملاحظة كأداة مساعدة.

1.3. الملاحظة:

تُعرّف الملاحظة على أنها من أهم المصادر للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته و تلمّسه إلى عبارات ذات معانٍ ودلالات⁽¹⁾. وتحاول هذه الدراسة تحقيق أهدافها و الإجابة على التساؤلات التي أثيرت في الإشكالية.

وقد قمنا باستخدام هذه الأداة البحثية في دراستنا لأنها تناسب موضوع بحثنا، حيث لاحظ الطالب كونه موظفًا بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار و من خلال احتكاكه بأفراد العينة

(1) فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الاقتصادية، دار البحث، قسنطينة:، الحرائر، 1999، ص 189

و اطلّعه بحكم عمله على بيانات تتعلّق بالمبحوثين فيما يخص دور التّكوين في تطوير كفاءة المورد البشري بالمؤسّسة.

2.3. المقابلة:

تُعدّ المقابلة في البحث العلمي وسيلة أو طريقة لجمع المعلومات أو البيانات، كونها علاقة فنية بين الباحث وعينة البحث يسودها الارتياح والثقة المتبادلة بهدف جمع المعلومات التي تساعد على تفسير وحل المشكلات، هذا وتعتبر المقابلة أداة هامة لجمع المعلومات في الدراسات الاستطلاعية، كما تستخدم في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والتربوية والرياضية والنفسية والسياسية وغيرها، وذلك من أجل الاستفادة بها في عمليات الاستطلاع والتوجيه والتشخيص والعلاج⁽¹⁾.

و قد ساعدت زمالة لأفراد العيّنة على تسهيل عملية مقابلتهم لجمع بعض البيانات الهامة لدراستنا.

3.3. الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين يتم إعدادها إعداداً محدداً، وتسلم إلى الأشخاص المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية⁽²⁾.

و قد استخدمنا الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة كونها الأكثر مناسبة لموضوع بحثنا. وقبل ضبطها بصفة نهائية تم تعديلها مرات عدّة من أجل توضيح الأسئلة والعبارات الغامضة لدى

(1) الجادري عدنان و آخرون، **مناهج البحث العلمي: الكتاب الأول أساسيات البحث العلمي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2006، ص 34.

(2) فضيل دليو، **مرجع سابق**، ص 191.

المبحوث. كما تمّ تبسيط الاستمارة أكثر و تنظيمها لتكون خادمةً لموضوعنا البحثي. و قد تم تقسيم الاستمارة في بحثنا هذا إلى ثلاثة محاور رئيسية:

❖ **المحور الأول:** وتمحورت أسئلة الاستمارة فيه حول البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين والمتمثلة

في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الشهادة المتحصّل عليها، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية.

❖ **المحور الثاني:** و تدور أسئلته حول الاحتياجات التكوينية وتنمية مهارات و معارف معارف المورد

البشري. و يشمل 14 سؤالاً.

❖ **المحور الثالث:** و يخص تصميم البرامج التكوينية و تحسين سلوكيات و اتجاهات المورد البشري

و يشمل 13 سؤالاً.

4. **العينة و خصائصها:**

1.4. **العينة:**

يُشكّل تحديد العينة تحدياً أساسياً للباحث بعد طرح إشكاليته، حيثُ قد تواجهه صعوبات علمية أو عملية

في اختيار عينة مناسبة لموضوع بحثه. و يوجد أنواع عديدة من العينات في البحث العلمي كالعينة العشوائية

البسيطة أو المعقدة و العينة الطبقية، و العينة القصدية ... إلخ.

و في دراستنا هذه اعتمدنا على العينة القصدية، وفيها يعتمد الباحث في اختيار أفراد العينة بحيث

يتحقق في كل منهم شروط ويستعمل هذا النوع من العينات عندما يكون الفرد في وحدة كبيرة فتحسب

المقاييس التي يعتقد الباحث ضرورة تشابهها في كل من العينة والمجتمع الأصلي ويعتمد هذا على أساس

خبرة الباحث وحسن تقديره ، ولكن الدراسات التي أجريت على هذا النوع من العينات ترى أنه إذا لم يتوافر

لدى الباحث أساس موضوعي ومحك خارجي يؤكد سلامة حكمه فإنه لا يمكن قبول التعميم من نتائج بحثه ومن عيوبها عدم وجود طريقة إحصائية لمعرفة دقة النتائج وقياسها.⁽¹⁾

و من خلال دراستنا الميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني جلاي محمد بن لخضر - بوجار يمثل مجتمع البحث 97 موظفًا، أما العينة فتشمل 40 أستاذًا و هم مجموع الأساتذة الدائمين العاملين بالمعهد الذين تلقوا تكوينًا. و تجدر الإشارة هنا أنّ العدد الفعلي لأفراد العينة أصبح 30 أستاذًا نظرًا لخروج بعض الأساتذات في عطل أمومة و غيابات مُرخصة لبقية الأساتذة الآخرين.

2.4. خصائص العينة:

تتميّز العينة بخصائص اجتماعية فردية و مهنية تمثلها. و فيما يلي نعرض الخصائص السوسولوجية

لعينة البحث:

- معظم الأساتذة من الإناث.
- أعمار الأساتذة تتراوح في معظمها بين 30 و 49 سنة.
- اغلب الأساتذة من فئة الأساتذة المتخصصين في التكوين المهني درجة 1.
- معظم الأساتذة ذوي حاصلون على شهادة جامعية
- معظم الأساتذة تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 10 سنوات

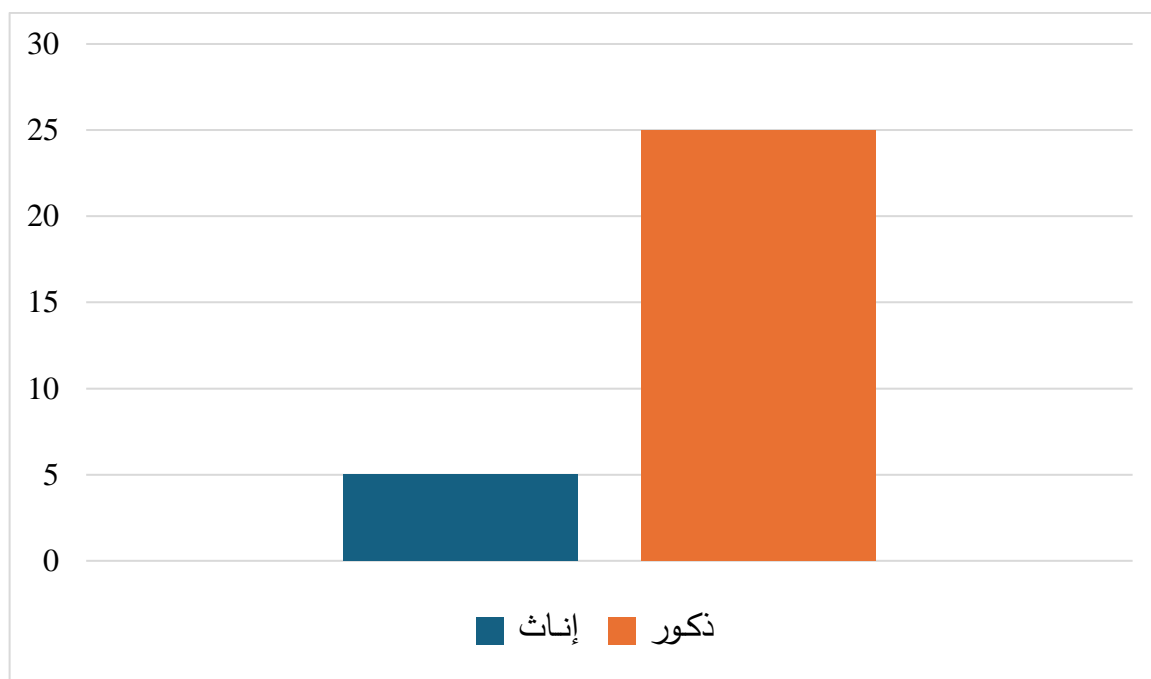
⁽¹⁾ كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، دار الثقافي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط 1، 2007 ، ص 143.

جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 83,33	5	ذكور
% 16,67	25	إناث
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 02.

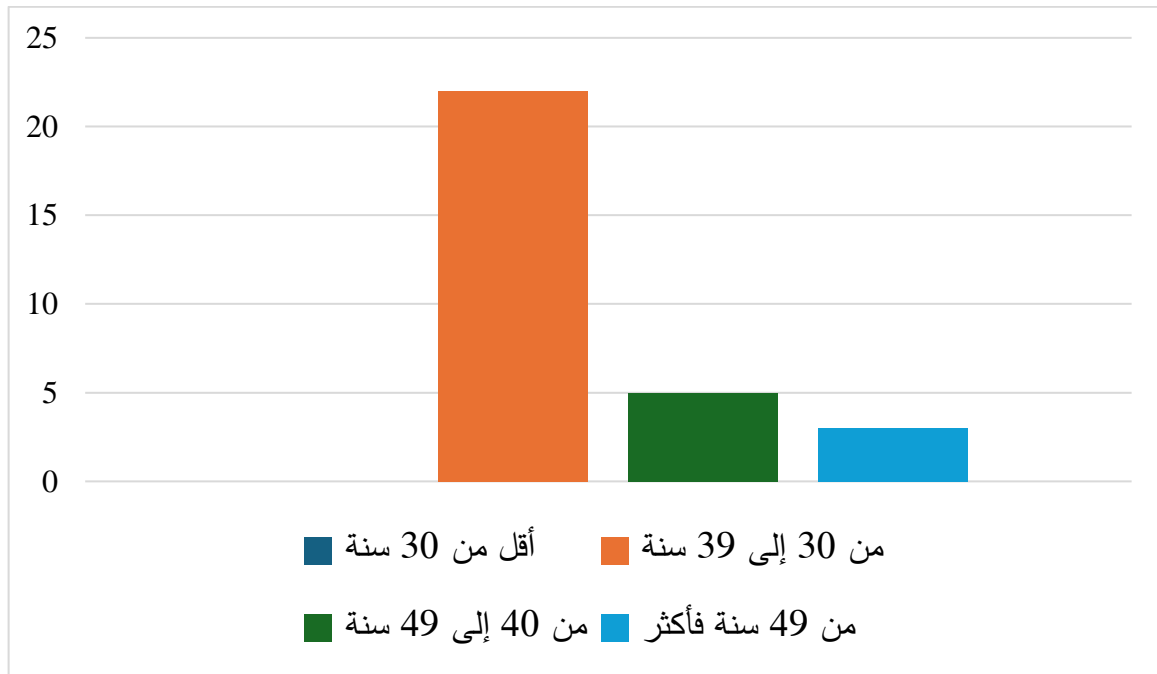
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلبية أفراد العينة هم من الإناث بنسبة 83,33 % أمّا فئة الذكور فلا تتجاوز 17 % . و يرجع ذلك إلى طبيعة عمل التدريس الذي يستقطب هاته الفئة بشكل كبير كونه لا يتطلب جهداً عضلياً.

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 0	0	أقل من 30 سنة
% 73,33	22	من 30 إلى 39 سنة
% 16,67	5	من 40 إلى 49 سنة
% 10,00	3	من 49 سنة فأكثر
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 03.

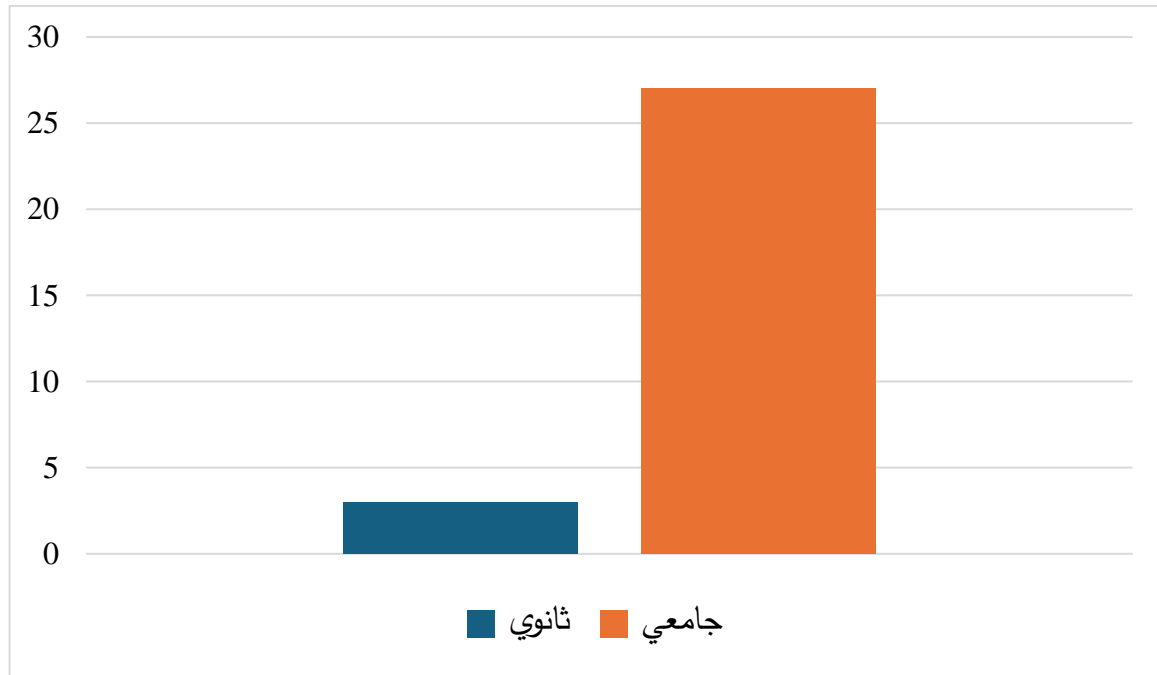
يُوضَّح الجدول أعلاه أنَّ النسبة الأكبر من أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار تنتمي إلى الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 73,33%. ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 16,67%، أما نسبة 10% فتمثل فئة الأساتذة الذين تساوي أعمارهم أو تفوق 49 سنة. و يمكن تفسير ما سبق بسياسة المعهد التوظيفية بالتركيز على استقطاب الفئة الشابة.

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
10 %	3	ثانوي
90 %	27	جامعي
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 04.

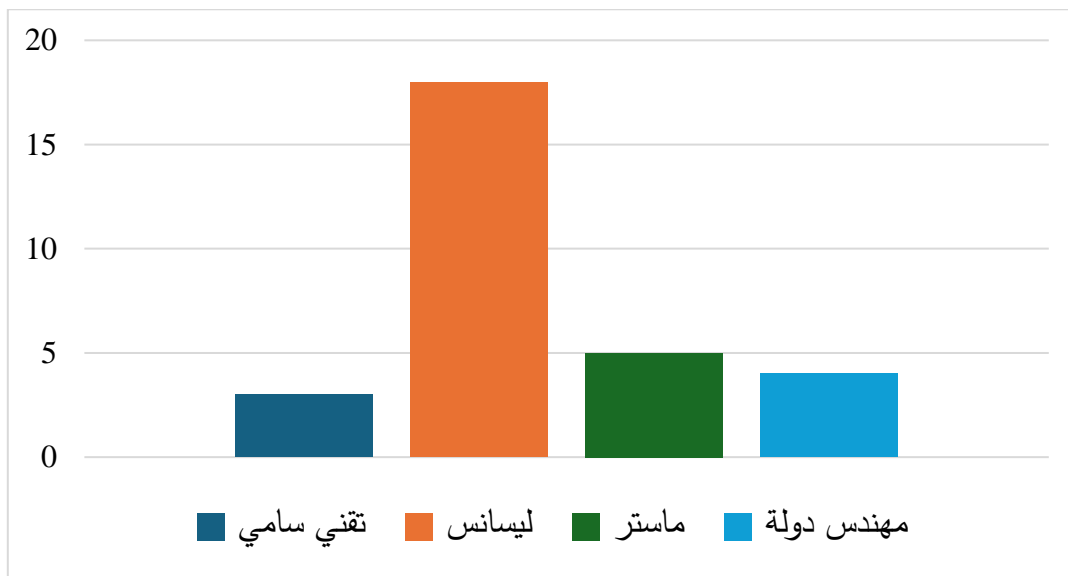
نُلاحظ من خلال أرقام الجدول السَّابق أنَّ ذوي المستوى التعليمي الجامعي يشكلون أغلبية أساتذة المعهد و هذا بنسبة 90 % . في حين يشكّل الأساتذة من المستوى التعليمي الثانوي مت نسبته 10 % فقط. و يمكن أن نشير هنا إلى أن المناصب التعليمية المتاحة في المعهد تستدعي أن يكون الأستاذ المتخصص في التكوين المهني درجة 1 أو 2 ذو مستوى تعليمي جامعي .

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الشَّهادة المُتحصَّل عليها

النسبة المئويَّة	التكرار	العينة الاحتمالات
10,00 %	3	تقني سامي
60,00 %	18	ليسانس
16,67 %	5	ماستر
13,33 %	4	مهندس دولة
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطَّالب.

شكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الشَّهادة المُتحصَّل عليها.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 05.

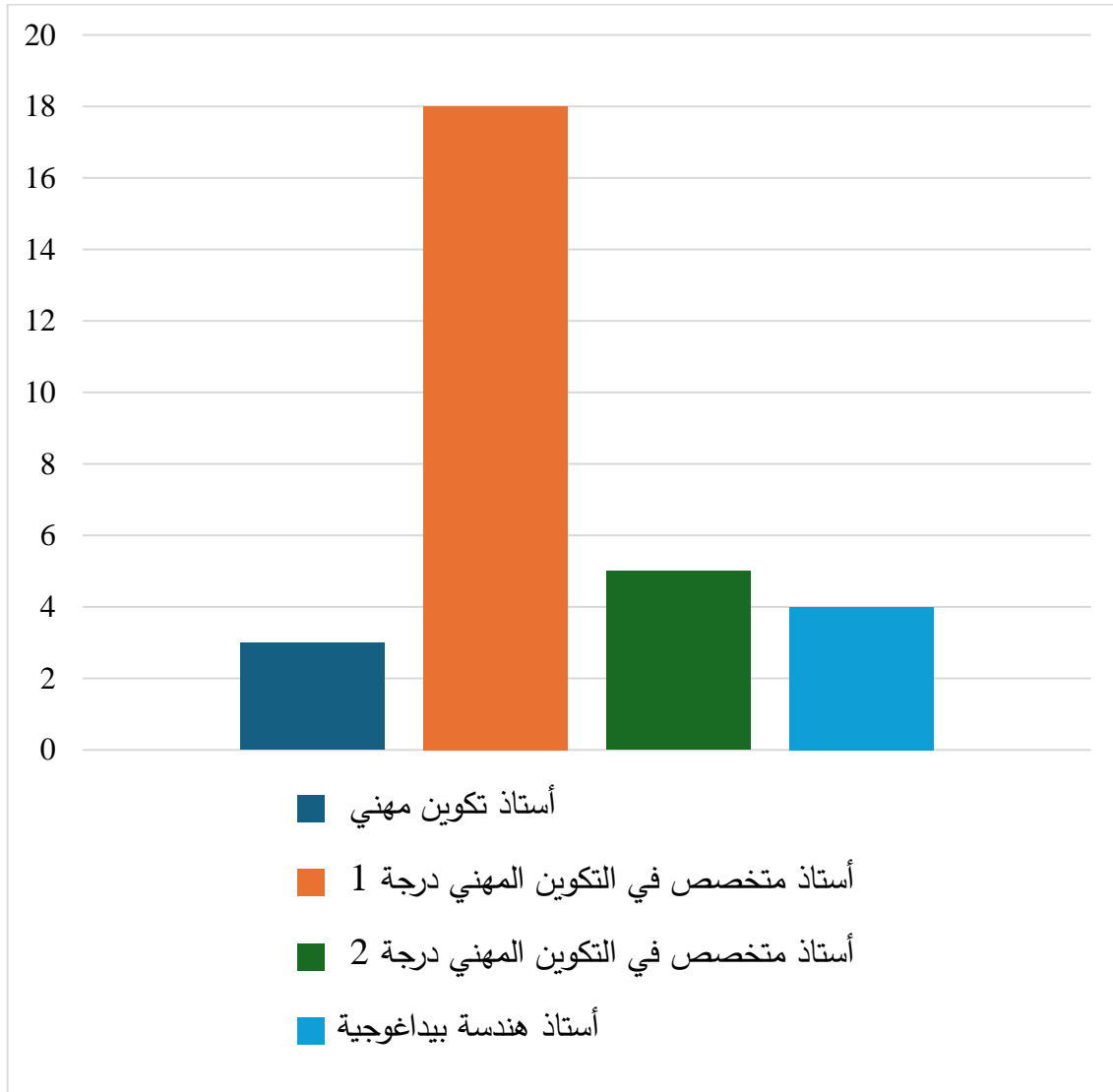
فيما تعلق بالشهادة المتحصل عليها من قبل أساتذة المعهد فأغلب أفراد العينة متحصلين على شهادة أكاديمية جامعية نظرا لسياسة المعهد المتمثلة في استقطاب هذا النوع من الكفاءات من أجل تكوين متربصين بمستوى تقني سامي في تخصصات عديدة وهذا ما تبين في نسبة 60% من الأساتذة متحصلين على شهادة ليسانس و 16,67% متحصلين على شهادة ماستر، أما مهندسو دولة فيشكلون نسبة 13,33%، أما باقي أفراد العينة فحاصلون على شهادة تقني سامي و يعملون على تكوين متربصين في حرف أخرى.

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
10,00 %	3	أستاذ تكوين مهني
60,00 %	18	أستاذ متخصص في التكوين المهني درجة 1
16,67 %	5	أستاذ متخصص في التكوين المهني درجة 2
13,33 %	4	أستاذ هندسة بيداغوجية
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 06.

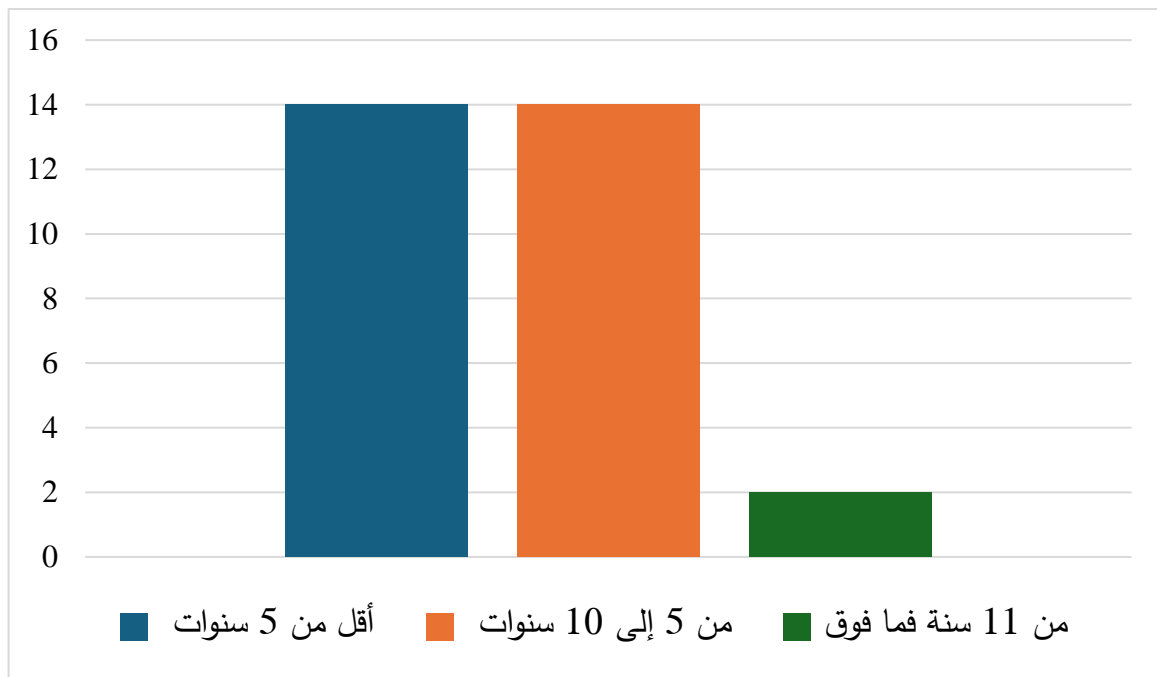
يختلف المستوى الوظيفي لأساتذة المعهد باختلاف المنصب التعليمي المشغول فنسبة 60% تُمثّل أساتذة التكوين المهني المتخصصين درجة 1 ونسبة 16,67% هم أساتذة التكوين المهني المتخصصين درجة 2. في حين يمثل أساتذة الهندسة البيداغوجية ما نسبته 13,33% و أساتذة التكوين المهني نسبة 10%. و يرجع هذا إلى ط-بيعة الرتب الوظيفية للأساتذة المقررة في الجريدة الرسمية من قبل الوزارة الوصية بالنسبة لمعاهد التكوين المهني المتخصصة.

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
46,67 %	14	أقل من 5 سنوات
46,67 %	14	من 5 إلى 10 سنوات
6,66 %	2	من 11 سنة فما فوق
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 07.

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع أفراد العينة تقريباً يتمتعون بخبرة مهنية أقل من 10 سنوات. حيث ما نسبته 46,67% من أساتذة المعهد لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و نفس النسبة من الأساتذة تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 و 10 سنوات. أمّا باقي أساتذة العينة، أي ما يمثل نسبة 6,67% فتتفوق خبرتهم

المهنية 11 سنة. يُمكن تفسير ما سبق بأنَّ المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني جلاي محمد بن لخضر حديث النشأة.

ثانيا: المعالجة الميدانية للدراسة:

1. تحليل و تفسير البيانات:

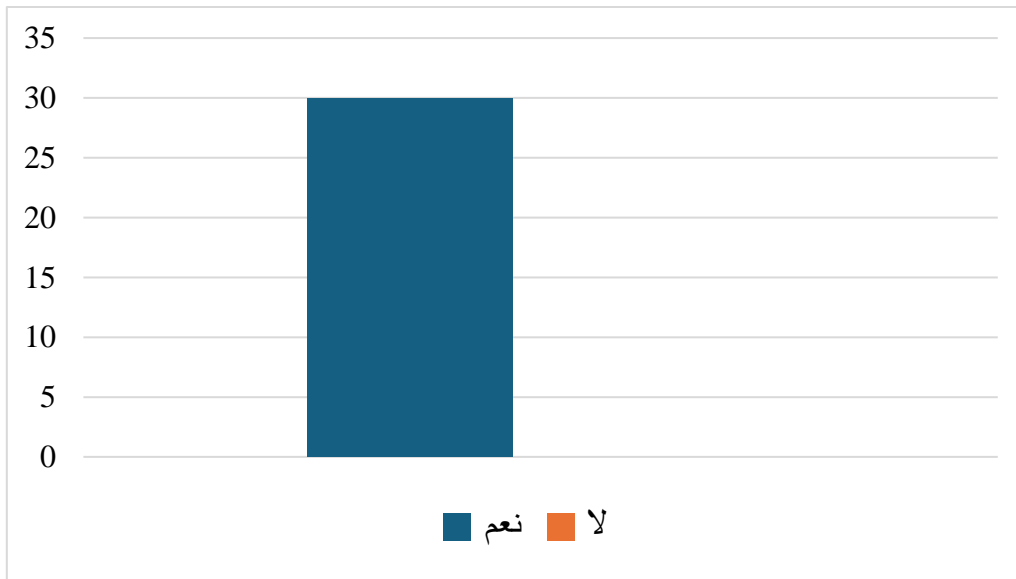
1.1. المحور الثاني: الاحتياجات التكوينية وتنمية مهارات و معارف المورد البشري:

جدول رقم 08: الحصول على تكوين بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 100	30	نعم
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطَّاب

شكل رقم 09: الحصول على تكوين بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 08.

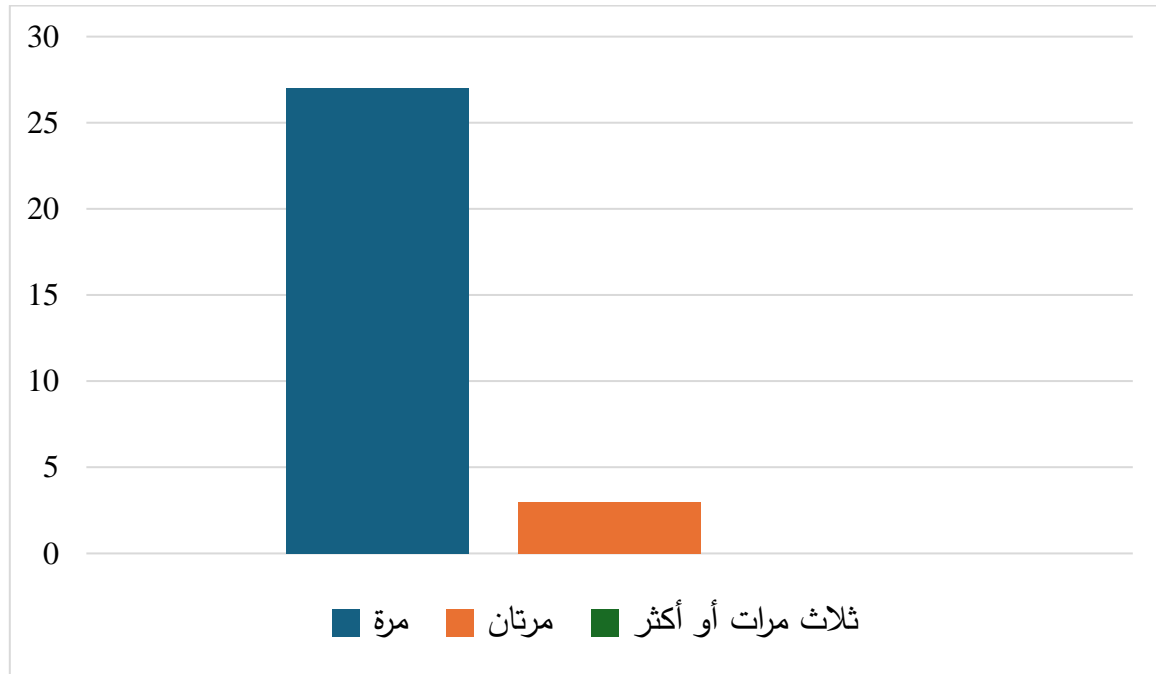
المُلاحَظ من معطيات الجدول السابق أنّ جميع (100%) أفراد العينة قد تحصّلوا ا على تكوين بالمؤسسة. و يرجع هذا لكون معاهد التّكوين المهني تقوم بتكوين الأساتذة حديثي التّوظيف بصفة إجباريّة.

جدول رقم 09: عدد مرّات التّكوين.

النسبة المئويّة	التكرار	العينة الاحتمالات
% 90	27	مرة
% 10	3	مرتان
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 10: عدد مرّات التّكوين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 09.

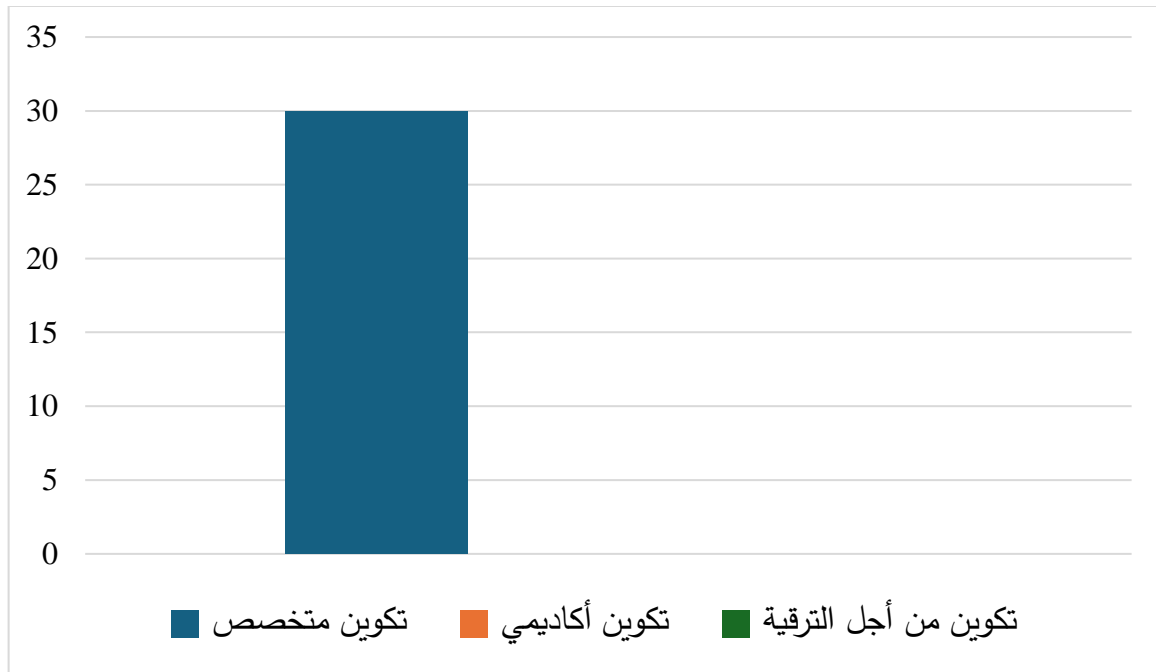
يُتضح لنا من خلال الجدول السابق أنّ 90% من أفراد العيّنة قد تحصلوا على تكون لمرة واحدة و هو التكوين الإجباري المشار إليه آنفاً. أمّا ما نسبته 10% من أفراد العيّنة قد تحصلوا على تكوين لمرتين اثنين، وهو ما يمثل الأساتذة الذين تطّبت طبيعة تخصّصهم ذلك. حيثُ يُعدُّ المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار معهداً متخصصاً في التكوين الفلاحي.

جدول رقم 10: نوع التكوين.

النسبة المئوية	التكرار	العيّنة
		الاحتمالات
100 %	30	تكوين متخصص
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 11: نوع التكوين.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 10.

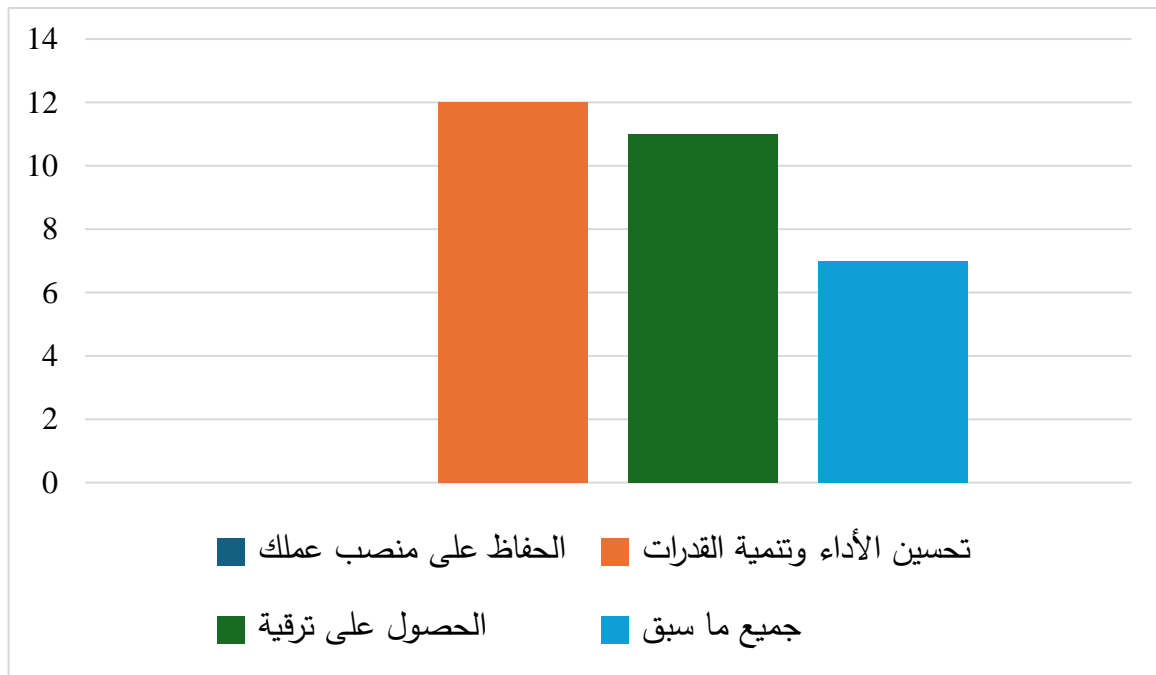
من الجدول السابق نلاحظ أنّ جميع أفراد العيّنة (100 %) قد تحصّلوا على تكوينٍ متخصّصٍ حسب تخصصاتهم العلميّة. و هذا لكون وزارة التّكوين و التّعليم المهنيّين تفرض هذا النّوع من التّكوين كإجراء ألي.

جدول رقم 11: الحاجة إلى تكوين جديد.

النسبة المئويّة	التكرار	العيّنة الاحتمالات
% 40,00	12	تحسين الأداء وتنمية القدرات
% 36,67	11	الحصول على ترقية
% 23,33	7	جميع ما سبق
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطّاب

شكل رقم 12: الحاجة إلى تكوين جديد.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 12.

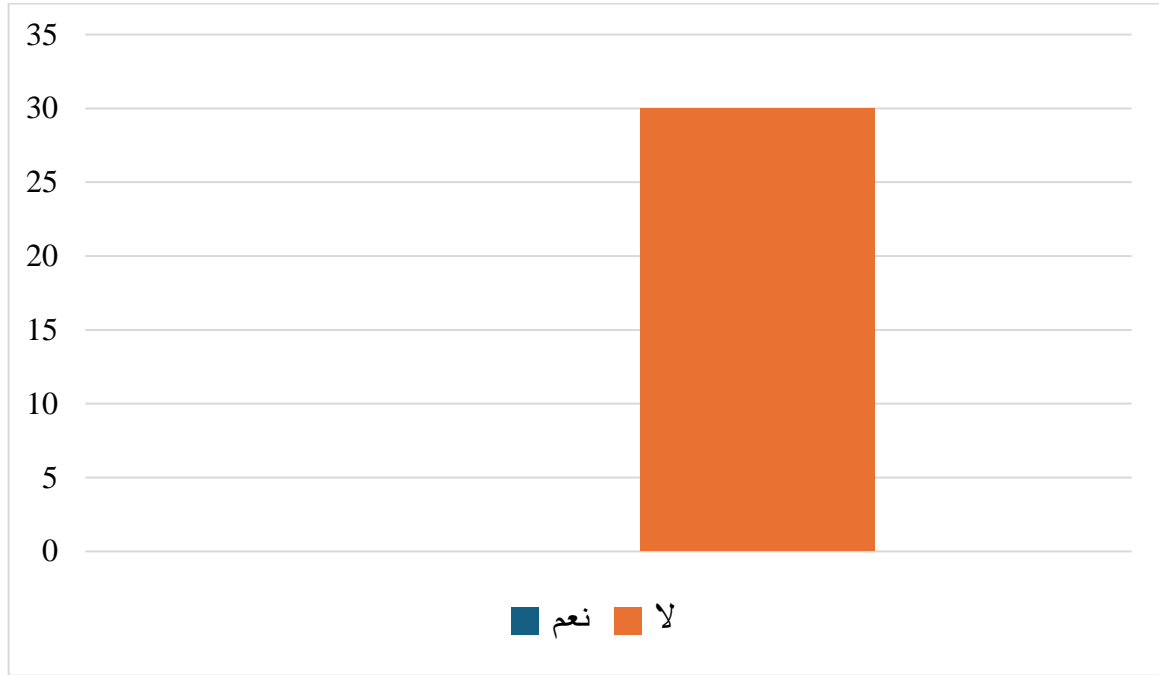
تشير الدلائل الإحصائية التي أتى بها الجدول السابق أنّ نسبة 40% من أفراد العينة يرون أنّهم بحاجة إلى تكوين جديد من أجل تنمية مهاراتهم و قدراتهم. في حين أنّ نسبة 36,67% يحتاجون إلى تكوين من أجل الترقية. أمّا ما نسبته 23,33% من أفراد العينة فيرون أنّهم يحتاجون التكوين من أجل الحفاظ على منصب عملهم و تنمية قدراتهم و مهاراتهم و كذا الحصول على ترقية. فيما لم يصرح أي فرد من العينة أنه بحاجة لتكوين من أجل الحفاظ على منصب عمله. و يُمكن تفسير ذلك بأنّ أغلب أستاذة المعهد يعتقدون أنّ تكويننا جديداً يساعدهم على تطوير مختلف قدراتهم العلمية و البيداغوجية في ميادين تخصصهم كما قد يساعدهم هذا التكوين الحديدي على ترقيةهم إلى رتب أعلى. أما غياب "الحفاظ على منصب العمل" كدافع للحصول على تكوين جديد فمرده إلى كون الأساتذة يتمنّون باستقرار وظيفي.

جدول رقم 12: مشاركة الأساتذة في تحديد احتياجاتهم التكوينية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
% 100	30	لا
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل رقم 13: مشاركة الأساتذة في تحديد احتياجاتهم التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 12.

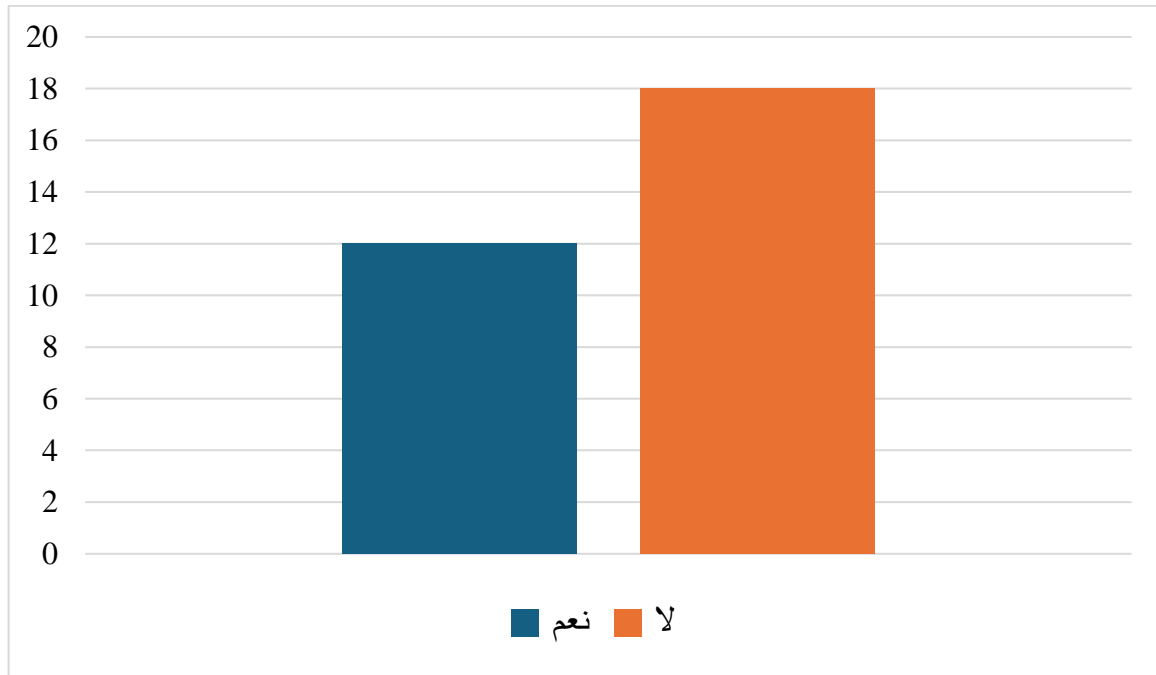
وعن إشراك الأساتذة في تصميم البرامج التكوينية، يُبين الجدول أعلاه أنَّ نسبة 100% العينة المبحوثة لا تشارك في تصميم البرامج التكوينية، و يرجع هذا لكون وزارة التكوين و التّعليم المهنيين لا تُشرك الأساتذة بصفة مباشرة في هذا الأمر، حيثُ تقوم باقتراح عدّة برامج تكوينية ثمَّ يُطلب من الأساتذة اخیار ما يناسبهم منها.

- جدول رقم 13: تحليل كفاءات أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني -
بوجـار لمعرفة المهارات و الكفاءات التي يحتاجونها.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
40 %	12	نعم
60 %	18	لا
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

- شكل رقم 14: تحليل كفاءات أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني -
بوجـار لمعرفة المهارات و الكفاءات التي يحتاجونها.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 13.

تؤكد البيانات الرقمية الواردة في الجدول السابق بخصوص تحليل كفاءات أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوجـار لمعرفة المهارات و الكفاءات التي يحتاجونها أنه في الغالب

لا يتم هذا التحليل كون ما نسبته 60% من أفراد العينة أجابوا بلا، في حين أجاب 40% منهم بنعم أي أنهم صرحوا بأنهم يخضعون لتحليل لمعرفة قدراتهم وكفاءاتهم. و يُمكن تفسير هذا التضارب في الإجابات بين أفراد العينة كون بعض الأساتذة يخضعون فعلا لتحليل لمعرفة قدراتهم وكفاءاتهم التي يحتاجونها نظرا لتخصصهم الميداني التطبيقي الذي يُسهل عملية التحليل، أما الذين أجابوا بلا فتخصصاتهم نظرية تجعلهم لا يعتقدون بأنه يتم تحليل كفاءاتهم.

جدول رقم 14: تحليل كفاءات أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

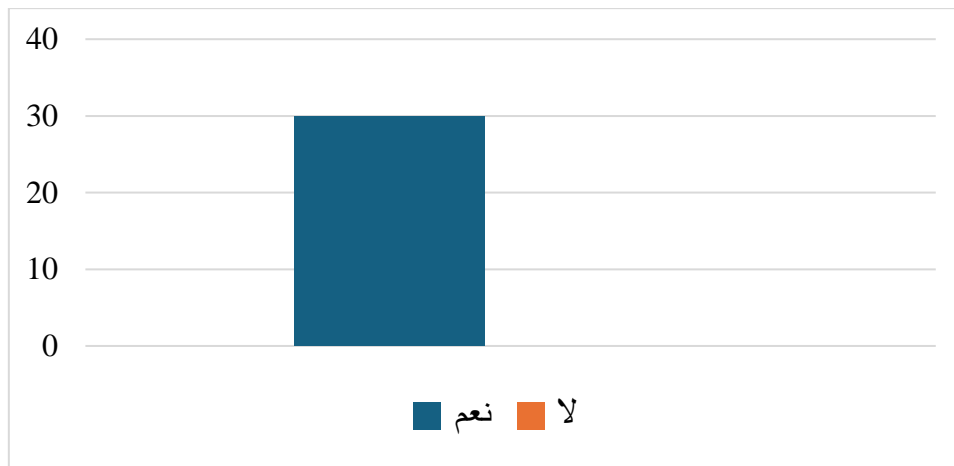
بوح جار بناءً على تقييمهم السنوي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
100 %	30	نعم
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 15: تحليل كفاءات أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

بوح جار بناءً على تقييمهم السنوي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 14.

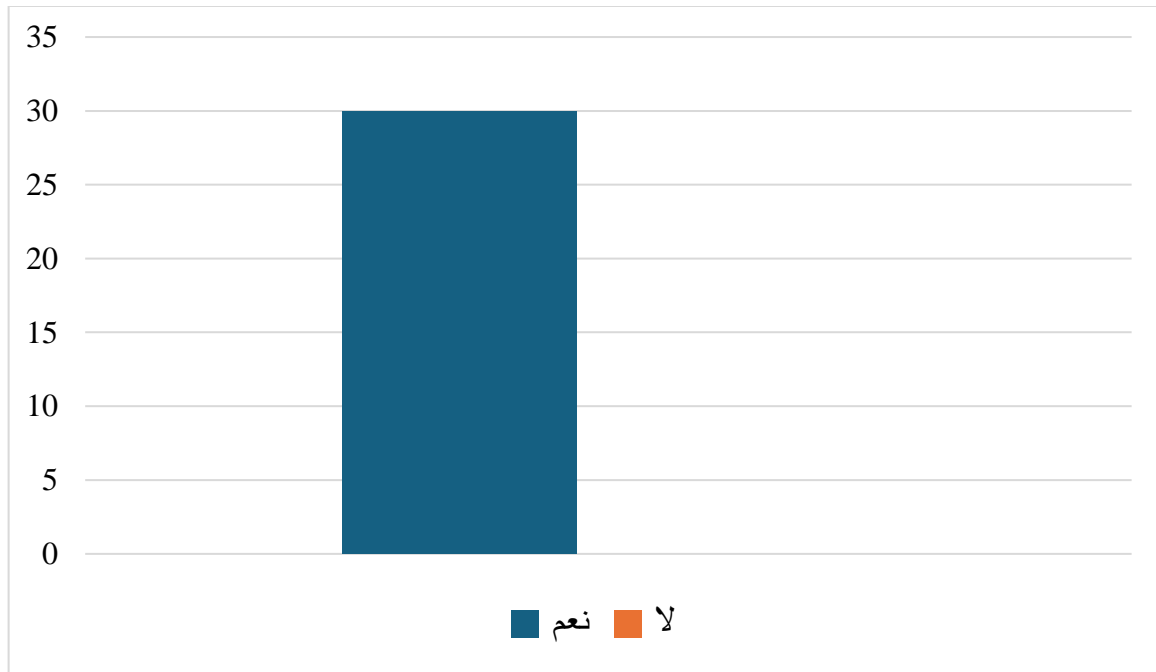
بقراءة النتائج التي تضمّنها الجدول أعلاه، نخلص إلى أنّ أفراد العينة المبحوثة يخضعون تحليل كفاءات بناءً على تقييمهم السنوي بنسبة 100%. و يرجع هذا إلى أنّه سنويًا يتم تقييم جميع عمّال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار بما فيهم سلك الأساتذة و يشمل هذا التقييم تحليلًا لكفاءاتهم و مؤهلاتهم من طرف المدرّاء الفرعيين و من قبل المفتشين البيداغوجيين.

جدول رقم 15: تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في المؤسسة بشكل مسبق.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
% 100	30	نعم
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطّالب.

شكل رقم 16: تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في المؤسسة بشكل مسبق.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 15.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ جميع أفراد العيّنة قد صرّحوا بأنّ تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في المؤسسة يتم بشكل مسبق. و نستطيع تفسير ذلك بأنّ الوزارة الوصيّة تصمّم سلفاً البرامج التكوينية المُخصّصة للأساتذة.

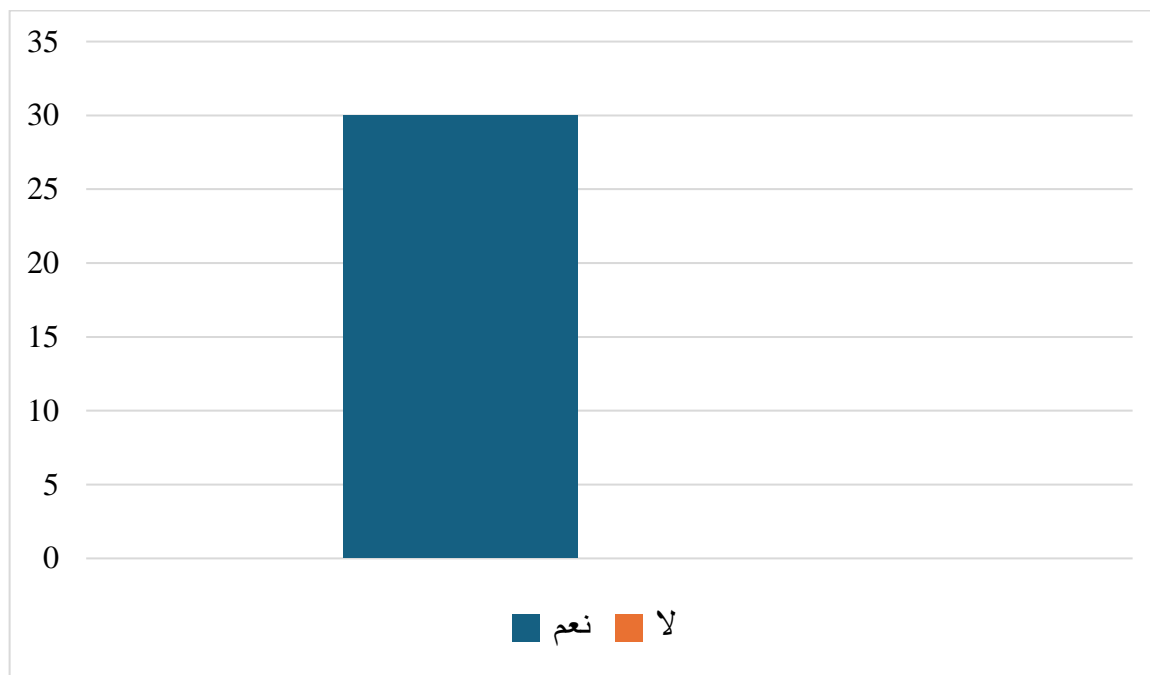
جدول رقم 16: مساهمة التكوين في زيادة المعارف و المهارات بالعمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
% 100	30	نعم
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطّالب.

توضّح المعطيات الرّقميّة للجدول أعلاه أنّ جميع أفراد العيّنة قد صرّحوا بأنّ التكوين الذي تلقّوه قد ساعد في زيادة معارفهم و مهاراتهم بالعمل. و يُمكن تفسير ذلك بطبيعة التّكوين الذي خضعوا له و الذي يُركّز أساساً على تزويدهم بالمعارف البيداغوجية اللازمة لتأدية مهامهم و كذا أدوات أخرى تُساعد في زيادة مهاراتهم فيما يتعلّق بتعاملهم مع محيطهم العملي في مؤسّسات التّكوين.

شكل رقم 17: مساهمة التكوين في زيادة المعارف و المهارات بالعمل.



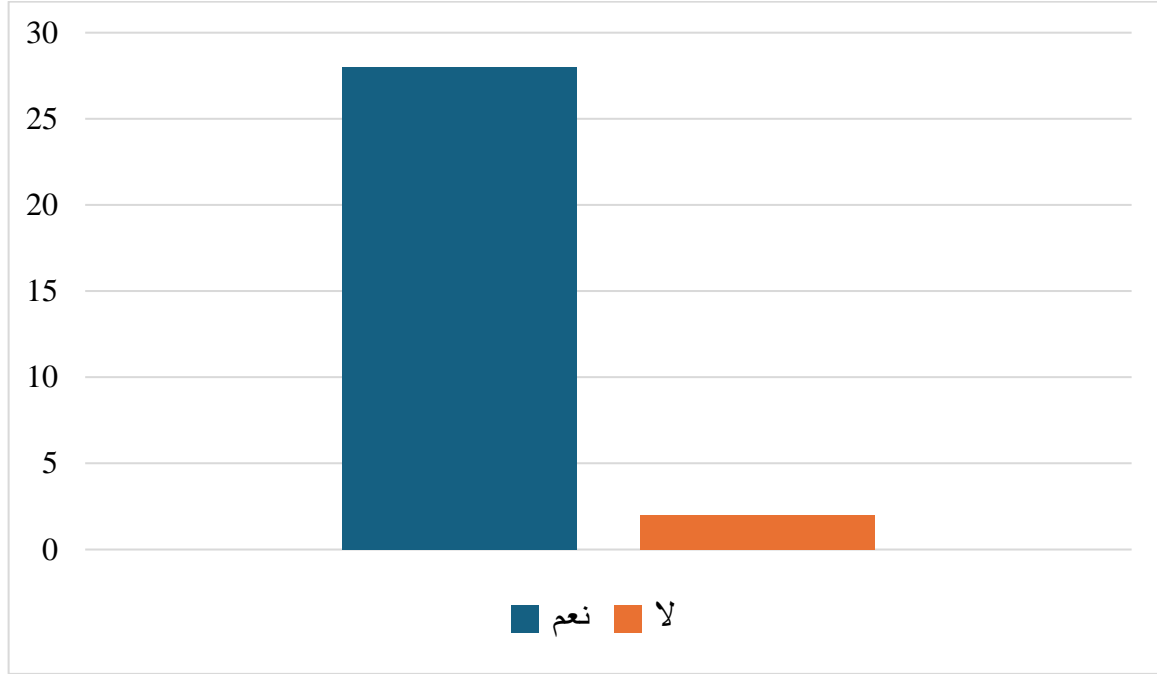
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 16.

جدول رقم 17: مساعدة المعارف و المهارات المُكتسبة على تخطي العديد من المشاكل و الصعوبات في العمل.

النسبة المئويَّة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
% 93,33	28	نعم
% 6,67	2	لا
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطَّالِب.

شكل رقم 18: مساعدة المعارف و المهارات المكتسبة خلال التَّوِين على تخطي العديد من المشاكل و الصعوبات في العمل.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 17.

من معطيات الجدول أعلاه يتَّضح لنا أنَّ ما نسبته 93,33% من أفراد العيِّنة المُستجِوبة صرَّحوا بأنَّ المعارف و المهارات المكتسبة خلال التَّكوِين يساعد على تخطي العديد من المشاكل و الصعوبات في العمل. في حين أجاب 6,67%

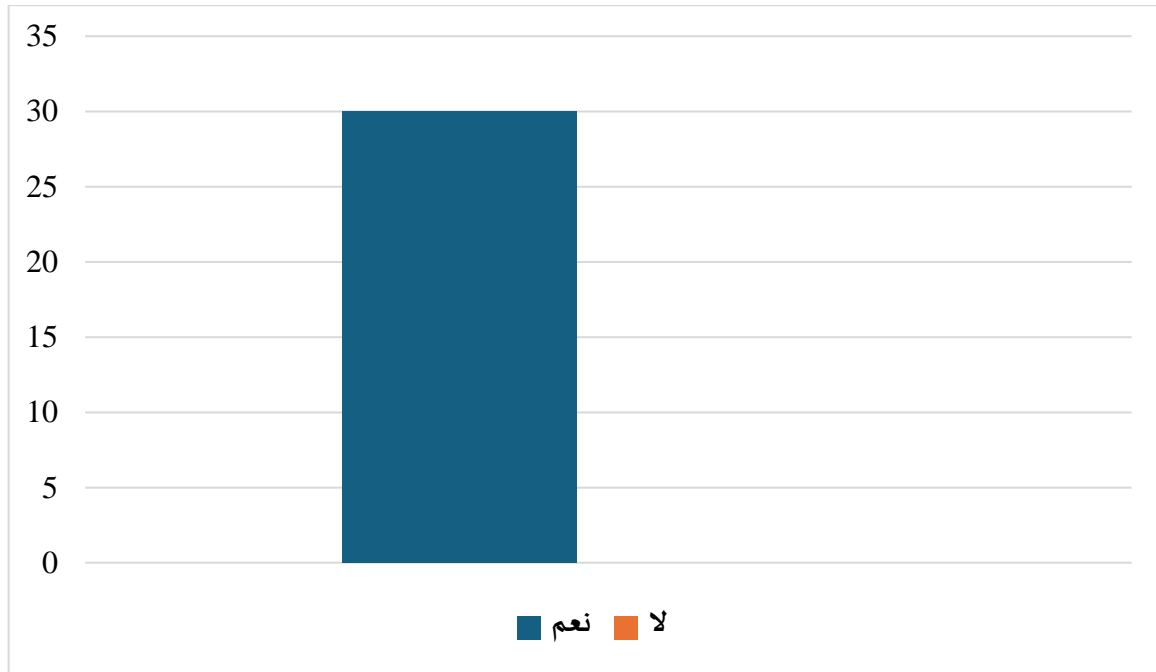
من أفراد العيِّنة المُستجِوبة أنَّ المعارف و المهارات المكتسبة خلال التَّكوِين لم تساعد في تخطي الصُّوبات التي يواجهونها في عملهم. و مرُدُّ ذلك إلى أنَّ البرامج التكوينية الموضوعية من طرف الوزارة الوصيَّة تأخذ في الحسبان المشاكل و الصُّعوبات التي قد يواجهها الأساتذة أثناء تأدية مهامهم.

جدول رقم 18: مساعدة المعارف و المهارات المُكتسبة على تحسين الأداء بشكل واضح.

النسبة المئويَّة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
% 100	30	نعم
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطَّالِب.

شكل رقم 19: مساعدة المعارف و المهارات المُكتسبة على تحسين الأداء بشكل واضح.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 18.

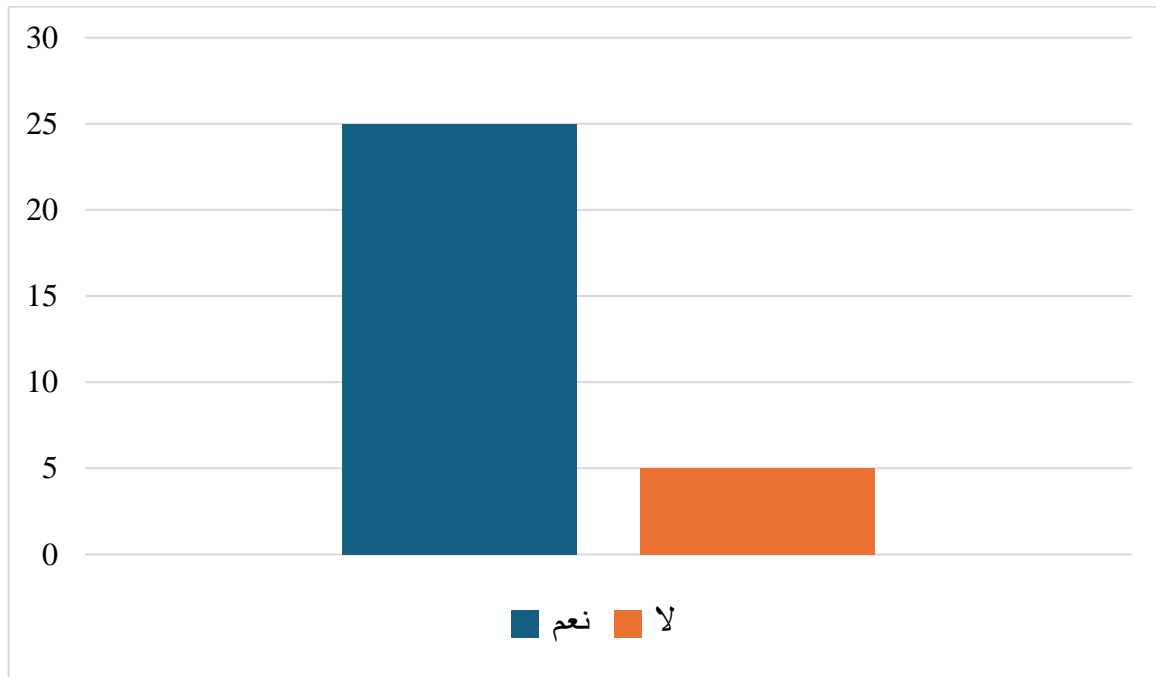
تُبرز المعطيات الرقمية للجدول أعلاه أنّ 100% من أفراد العينة المبحوثة قد ساعدهم التكوين الذي تحصّلوا عليه في تحسين أدائهم بشكل واضح. و يرجع هذا إلى إحساسهم بالفرق الواضح بين أدائهم البيداغوجي قبل تثبيتهم في مناصبهم عملهم من طرف المفتشين و بعد تكوينهم الإجمالي لمدّة ستة أشهر.

جدول رقم 19: مساعدة التكوين في تنمية المعارف و المهارات في العمل ضمن مجموعة.

النسبة المئويَّة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
% 83,33	25	نعم
% 16,67	5	لا
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطَّالِب.

شكل رقم 20: مساعدة التكوين في تنمية المعارف و المهارات في العمل ضمن مجموعة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 19.

فيما يخص مساعدة التكوين في تنمية المعارف و المهارات في العمل ضمن مجموعة، ترى نسبة 83,33% من أفراد العينة أنَّ التكوين قد ساعدهم في تنمية قدراتهم في العمل ضمن مجموعة. أما النسبة المتبقية أي 16,67% فصرَّحت بعكس ذلك. و يمكننا أن نُفسر المعطيات الرقمية المُتحصَّل عليها في

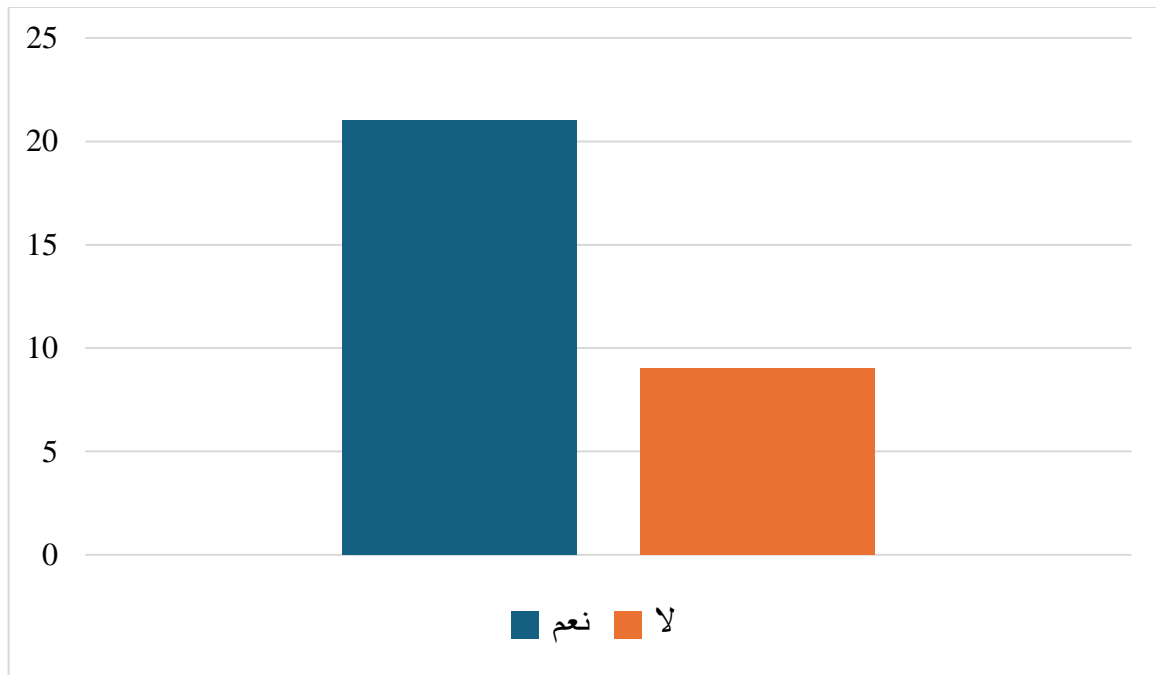
الجدول السابق بالقول بأنَّ عمليَّة التكوين تعتمد أساسا على العمل ضمن مجموعات ممَّا نمَّى هذه القدرة لدى أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار .

جدول رقم 20: وجود تقاسم للمعارف و المعلومات و الخبرة بين أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار .

النسبة المئويَّة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
% 70	21	نعم
% 30	9	لا
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطَّالب.

شكل رقم 21: وجود تقاسم للمعارف و المعلومات و الخبرة بين أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار .



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 20.

الملاحظ من المعطيات الرقمية للجدول السابق أن أغلب أفراد العينة المبحوثة أي ما يمثل نسبة 70% قد أجابوا بنعم بخصوص السؤال المتعلق بوجود تقاسم للمعارف و المعلومات و الخبرة بين أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار. في حين أجاب ما نسبته 30% بلا. و يمكن أن نعزو ذلك لورشات العمل المختلطة بين الأساتذة التي تتم بصفة دورية في المعهد.

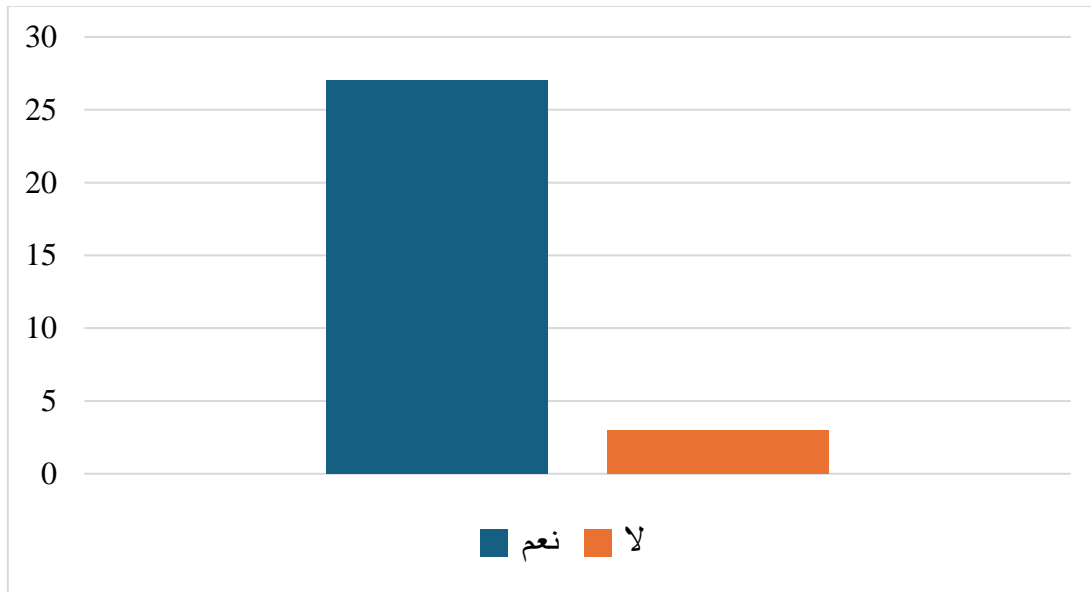
2.1. المحور الثالث: تصميم البرامج التكوينية و تحسين سلوكات و اتجاهات المورد البشري:

جدول رقم 21: تصميم المحتوى التكويني بما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
90 %	27	نعم	
10 %	3	لا	
100 %	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل رقم 22: تصميم المحتوى التكويني بما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 21.

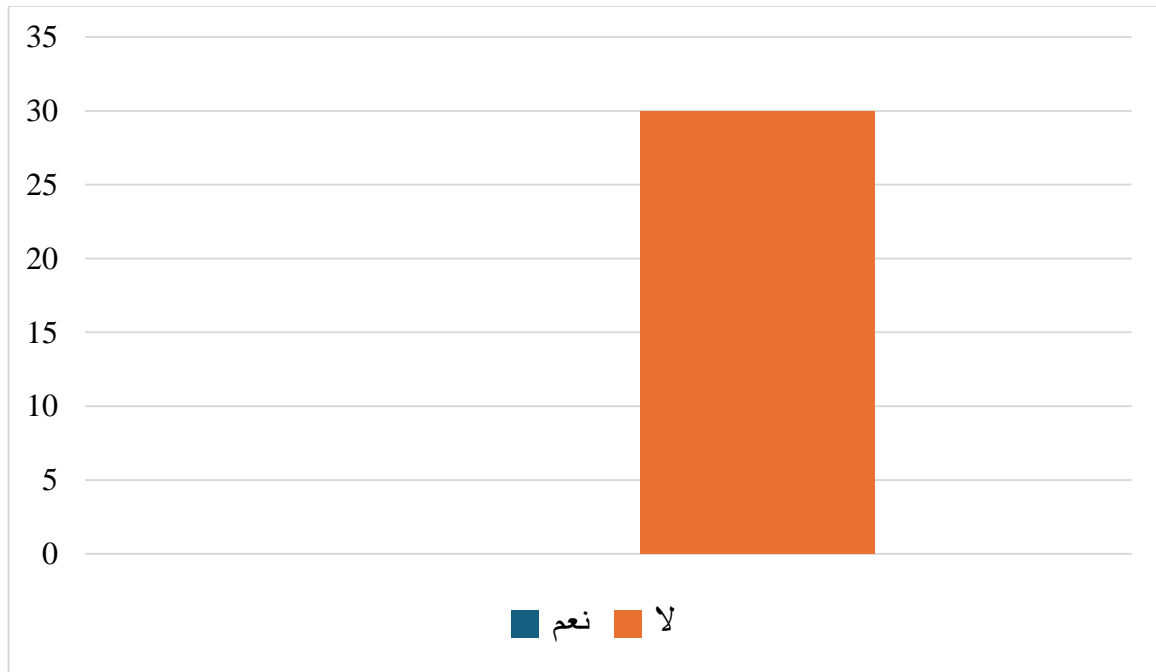
تُوضَّح البيانات الرِّقْمِيَّة للجدول أعلاه أنَّ نسبة 90% من العيِّنة المبحوثة أجابت بنعم فيما يخص تصميم المحتوى بما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني. في حين صرَّحت نسبة 10% المتبقِّيَّة بعكس ذلك. و هو ما يُبيِّن أنَّ الوزارة الوصيَّة تُصمِّمُ برامجها بما يتفق و الأهداف المرجوَّة من هذه البرامج. و يمكننا الإشارة هنا أنَّ هذه البرامج تحتاج تحسينات في نظر بعض الأساتذة لتحقق جميع أهدافها التكوينية.

جدول رقم 22: التوقيت الزمني للبرنامج التكويني لا يتعارض مع التوقيت الرسمي للعمل.

النسبة المئويَّة	التكرار	العيِّنة
		الاحتمالات
% 100	30	لا
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطَّالِب.

شكل رقم 23: التوقيت الزمني للبرنامج التكويني لا يتعارض مع التوقيت الرسمي للعمل.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 22.

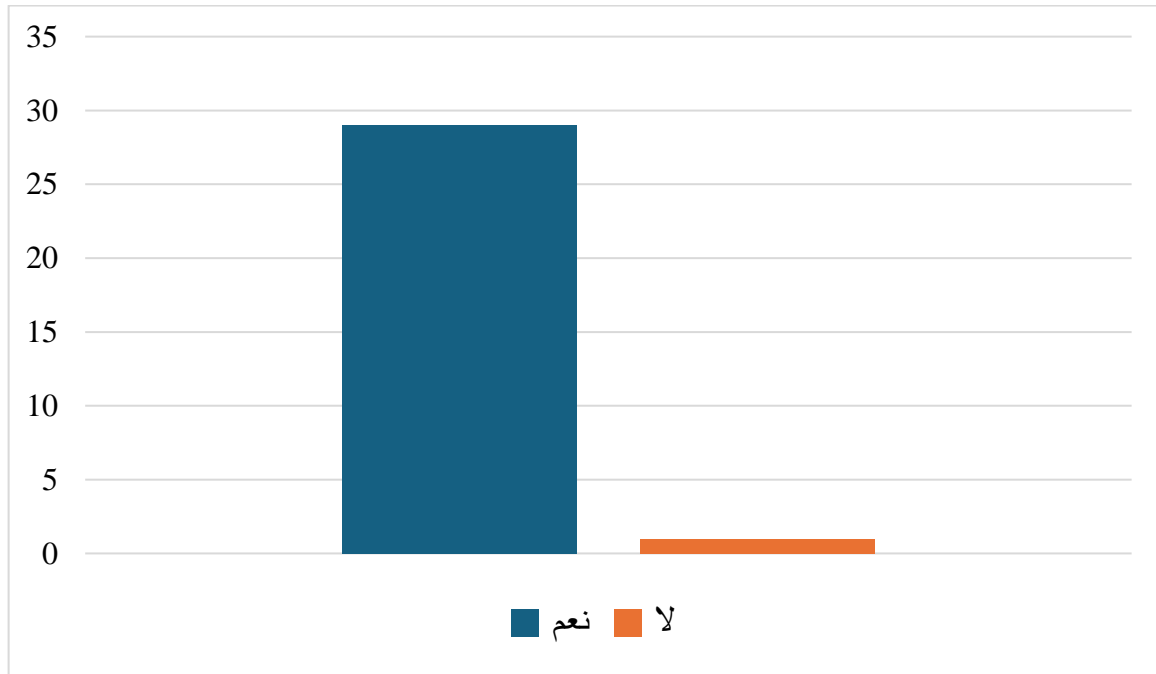
يتعارض التوقيت الزمني للبرنامج التكويني مع التوقيت الرسمي للعمل و هو ما صرَّح به جميع أفراد العينة المبحوثة. و يرجع ذلك أنَّ الوزارة الوصيَّة تفرض رزنامات التَّكوين دون الأخذ في الاعتبار التزامات الأساتذة البيداغوجيَّة حيثُ يتم استدعاء الأساتذة للتَّكوين في السُّداسيَّات الدراسيَّة.

جدول رقم 23: الاستعانة بمكونين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التكويني.

النسبة المئويَّة	التكرار	العينة الاحتمالات
% 96,67	29	نعم
% 3,33	1	لا
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطَّالب.

شكل رقم 24: الاستعانة بمكونين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التكويني.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 23.

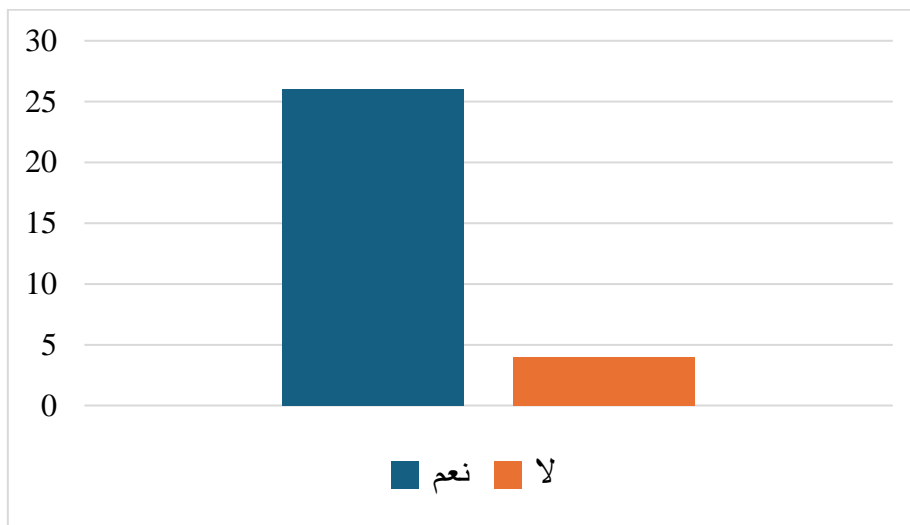
يتضح لنا باستقراء المعطيات الرقمية للجدول أعلاه أنَّ ما نسبته 96,67% من أفراد العينة المبحوثة أجابوا بنعم فيما يتعلق بالاستعانة بمكونين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التكويني. و يعود ذلك لكون المديریات الولائيَّة للتكوين و التعليم المهنيين تقوم بترشيح مُكوِّنين مؤهلين و ذوي خبرة كبيرة لتأطير الأساتذة المتكويين.

جدول رقم 24: تصميم الدورات التكوينية بناءً على المشكلات و العوائق الموجودة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار.

النسبة المئويَّة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
% 86,67	26	نعم
% 13,33	4	لا
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 25: تصميم الدورات التكوينية بناءً على المشكلات و العوائق الموجودة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 24.

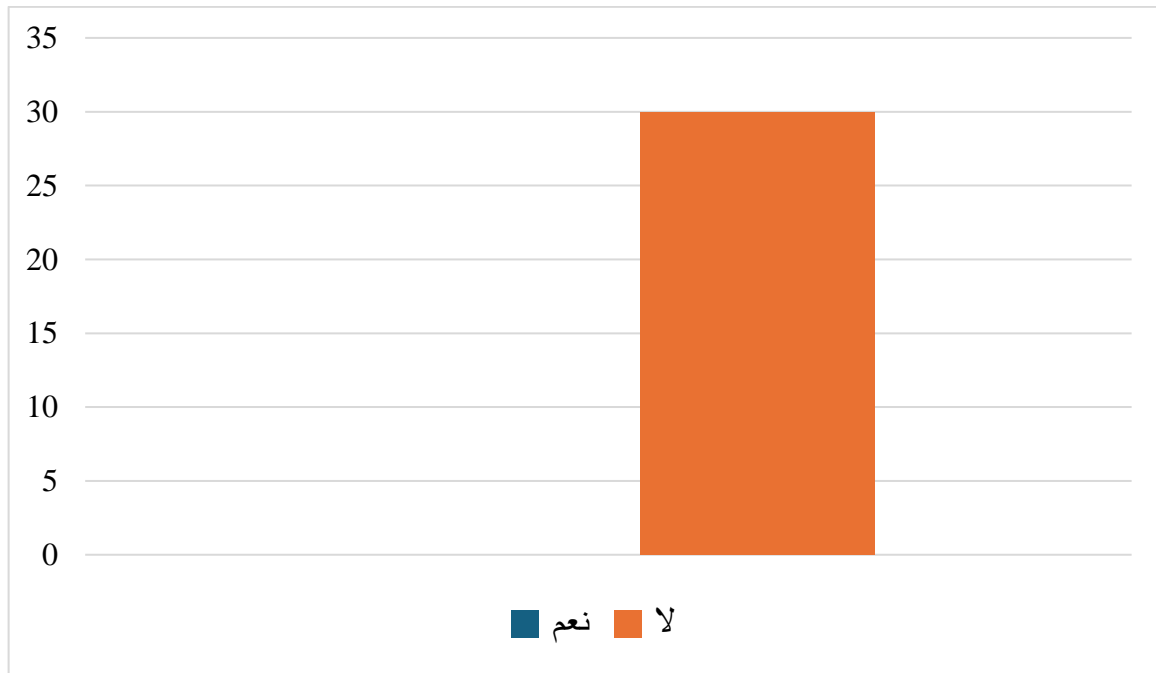
نُلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة المُستجوبة بنسبة 86,67% لا يرون أنّ تصميم الدورات التكوينية يكون بناءً على المشكلات و العوائق الموجودة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار. و ترى نسبة 13,33% عكس ذلك. و يمكننا أن نُرجع ذلك إلى أنّ تصميم البرامج التكوينية يتم بصفة مركزية و لا يأخذ في الحسبان العوائق و المشكلات التي تعاني منها مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين على المستوى المحلي.

جدول رقم 25: إشراك الأساتذة في تصميم البرامج التكوينية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
100 %	30	لا
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 26: إشراك الأساتذة في تصميم البرامج التكوينية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 25.

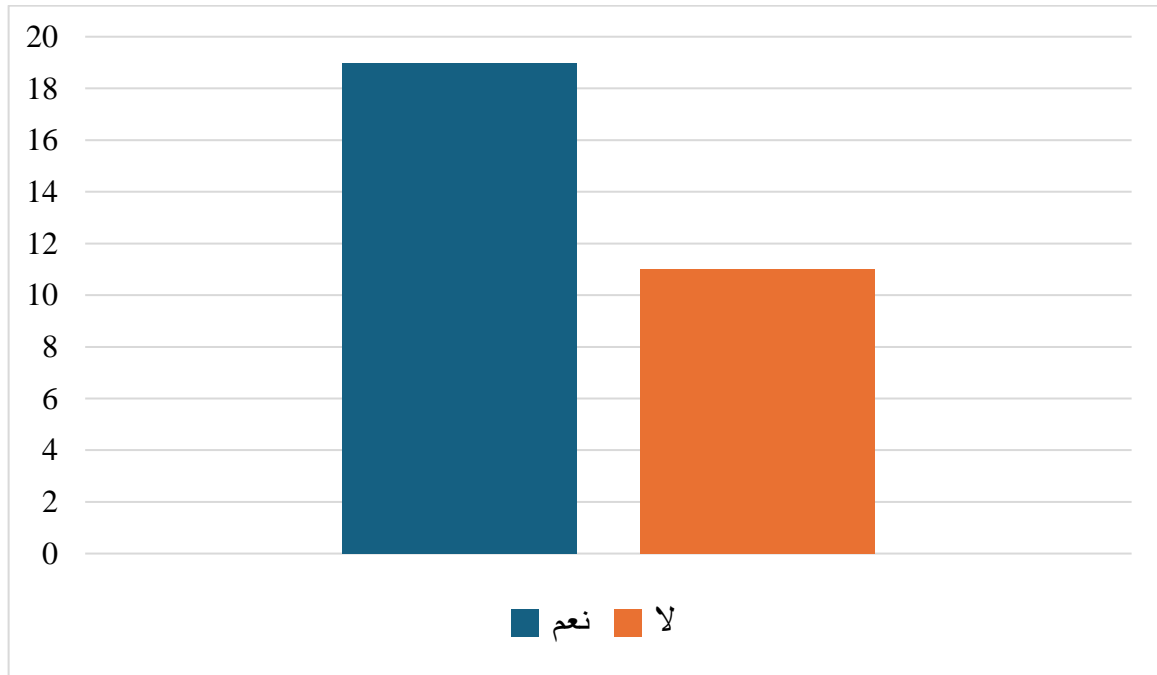
لا يتم إشراك الأساتذة في تصميم البرامج التكوينية لأنَّ الوزارة الوصيَّة هي التي تقوم بتصميم البرامج و هو ما أكدته نسبة 100 % المُوضَّحة في الجدول أعلاه.

جدول رقم 26: اختيار مكان التكوين وفقاً لنوعية البرنامج التكويني.

النسبة المئويَّة	التكرار	العينة الاحتمالات
% 63,33	19	نعم
% 36,67	11	لا
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطَّالب

شكل رقم 27: اختيار مكان التكوين وفقاً لنوعية البرنامج التكويني.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 26.

تُبيِّن الدلالات الإحصائية للجدول السَّابق أنَّ نسبة 63,33 % من أفراد العيِّنة المبحوثة صرَّحوا بأنَّ اختيار مكان التكوين يتمُّ وفقاً لنوعية البرنامج التكويني. في حين صرَّحت نسبة 36,67 % بالعكس.

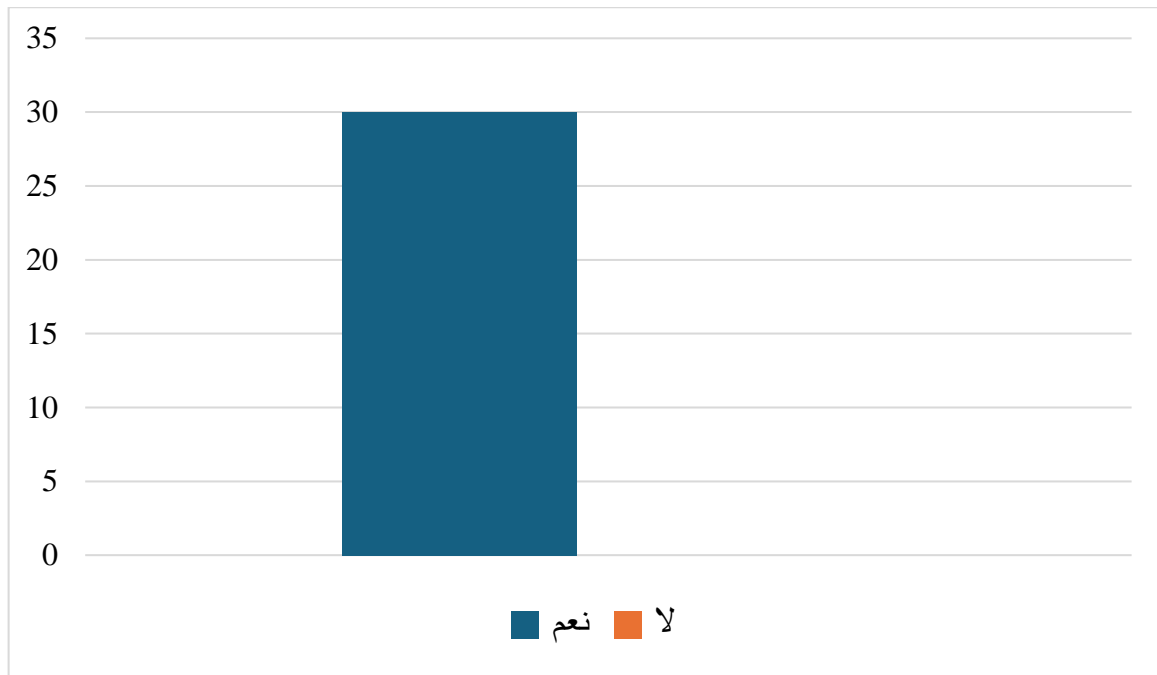
و يعود ذلك إلى أن أفراد العينة لم يُجروا تكوينهم في نفس المؤسسات. كما أن اختيار أماكن التكوين من طرف الوزارة الوصيَّة يخضع لاعتبارات إدارية و ماليَّة أكثر منه لنوعيَّة البرنامج التكويني.

جدول رقم 27: استخدام وسائل الإيضاح الحديثة في البرامج التكوينية.

النسبة المئويَّة	التكرار	العينة
		الاحتمالات
% 100	30	نعم
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطَّالِب.

شكل رقم 28 استخدام وسائل الإيضاح الحديثة في البرامج التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 27.

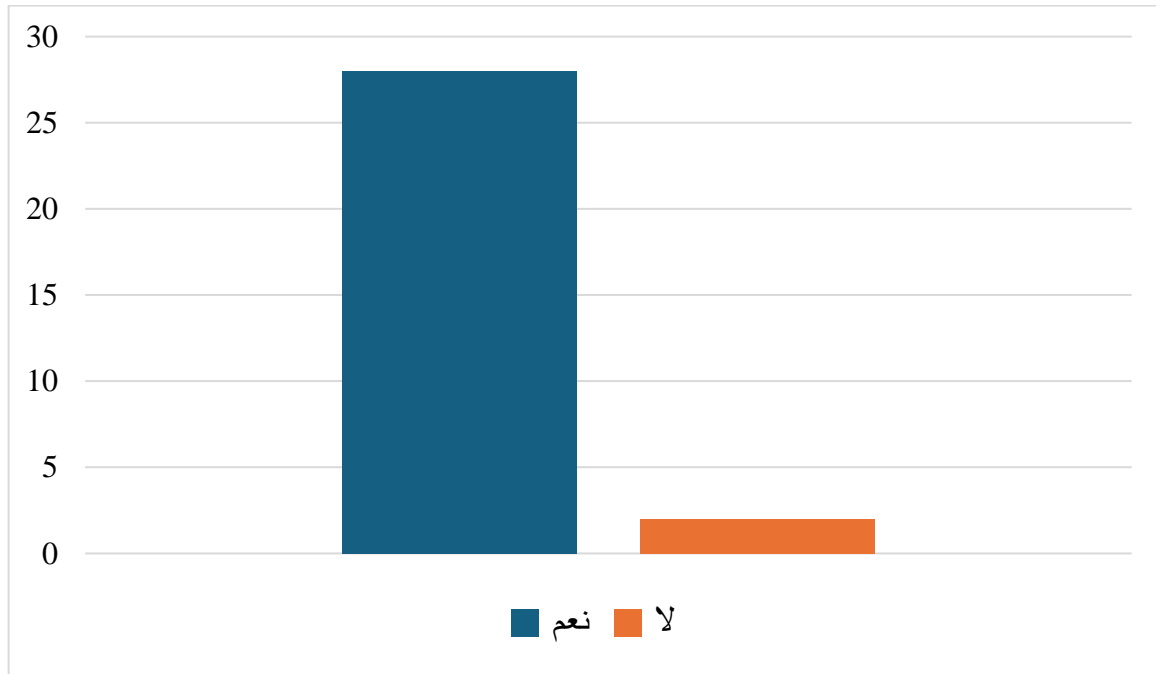
تشير البيانات و المعلومات التي تضمَّنها الجدول أعلاه إلى أنَّ البرامج التكوينية تُستخدم فيها وسائل إيضاح حديثة من وسائل و أجهزة سمعية و بصرية متطورة و أدوات بيداغوجية تعتمد على تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة، و هو ما صرَّح به جميع أفراد العينة المبحوثة.

جدول رقم 28: تصميم أسلوب التكوين بناءً على الهدف من البرنامج التكويني.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 93,33	28	نعم
% 6,67	2	لا
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

شكل رقم 29: تصميم أسلوب التكوين بناءً على الهدف من البرنامج التكويني.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 28.

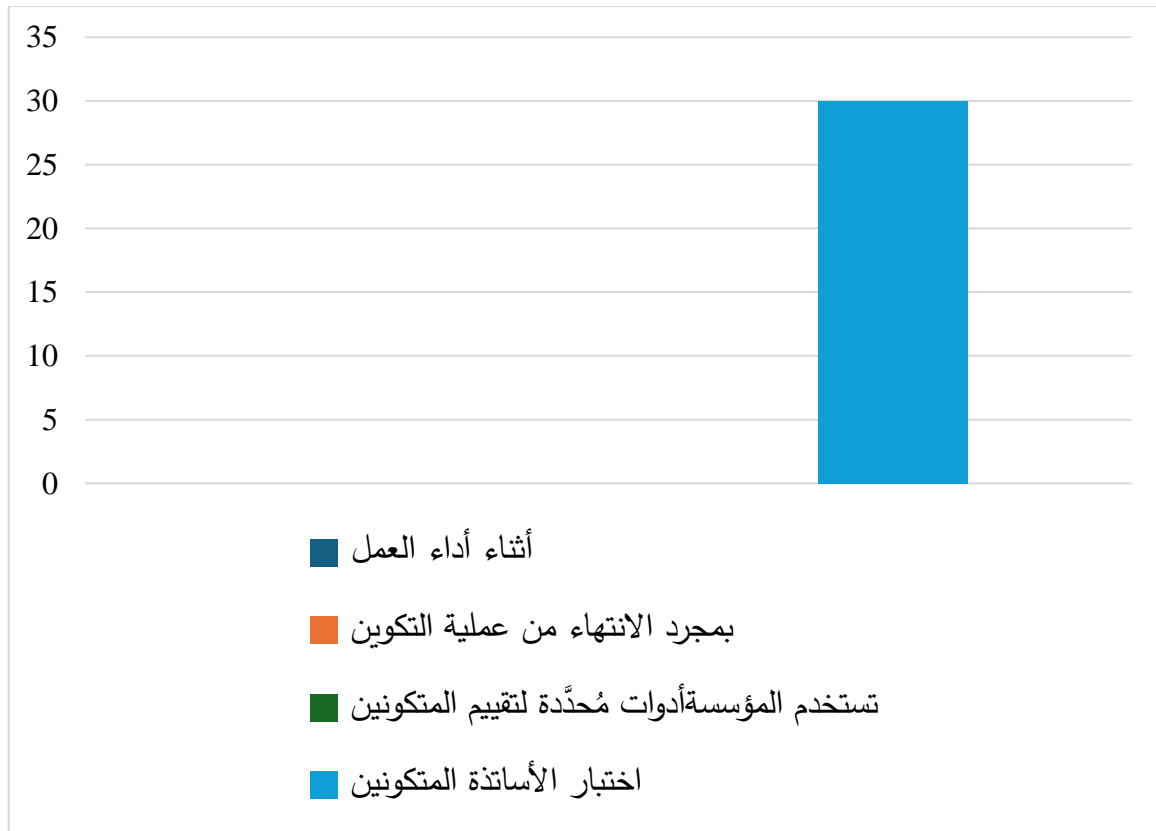
صرّح نسبة 93,33% من أفراد العيّنة المُستجوبين أنّه يتمُّ تصميم أسلوب التكوين بناءً على الهدف من البرنامج التكويني و هو ما توضّحه المعطيات الرّقمية للجدول أعلاه. و يُمكن تفسير ذلك بكون الوزارة الوصيّة تُراعي خلال تصميمها لبرامج التّكوين أحسن الأساليب لتحقيق الأهداف المرجّوة.

جدول رقم 29: تقييم الأساتذة المتكوّنين.

النسبة المئويّة	التكرار	العيّنة الاحتمالات
% 100	100	يتم اختبار الأساتذة المتكوّنين
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطّالب

شكل رقم 30: تقييم الأساتذة المتكوّنين.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 29.

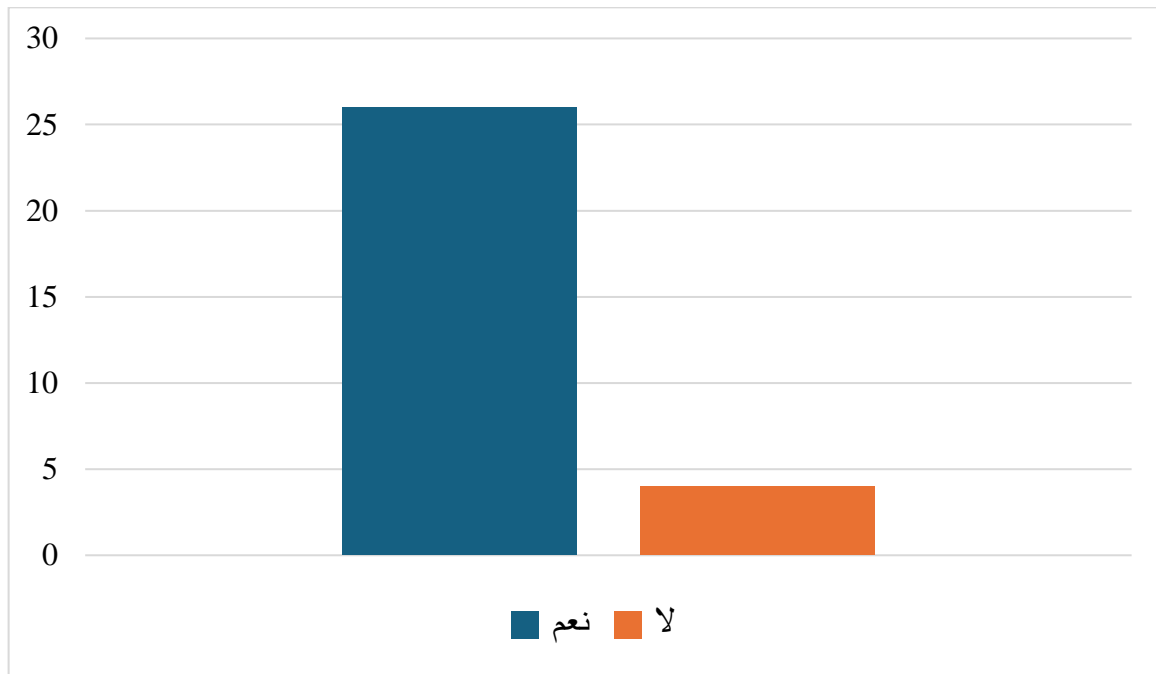
يتمُّ اختبار الأساتذة المُتكوِّنين و منحهم علامة تقييمية عند انتهاء تكوينهم وهذا هو المعمول به في كلِّ البرامج التكوينية المُسطَّرة من طرف وزارة التكوين و التعليم المهنيِّين. و هذا ما تبيَّنه نسبة 100% الملاحظة في الجدول السَّابق. في حين تنعدم أنماط التقييم الأخرى.

جدول رقم 30: مساعدة التكوين على التحسين من السلوكيات اليومية في العمل.

النسبة المئويَّة	التكرار	العينة الاحتمالات
% 86,67	26	نعم
% 13,33	4	لا
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطَّالب.

شكل رقم 31: مساعدة التكوين على التحسين من السلوكيات اليومية في العمل.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 30.

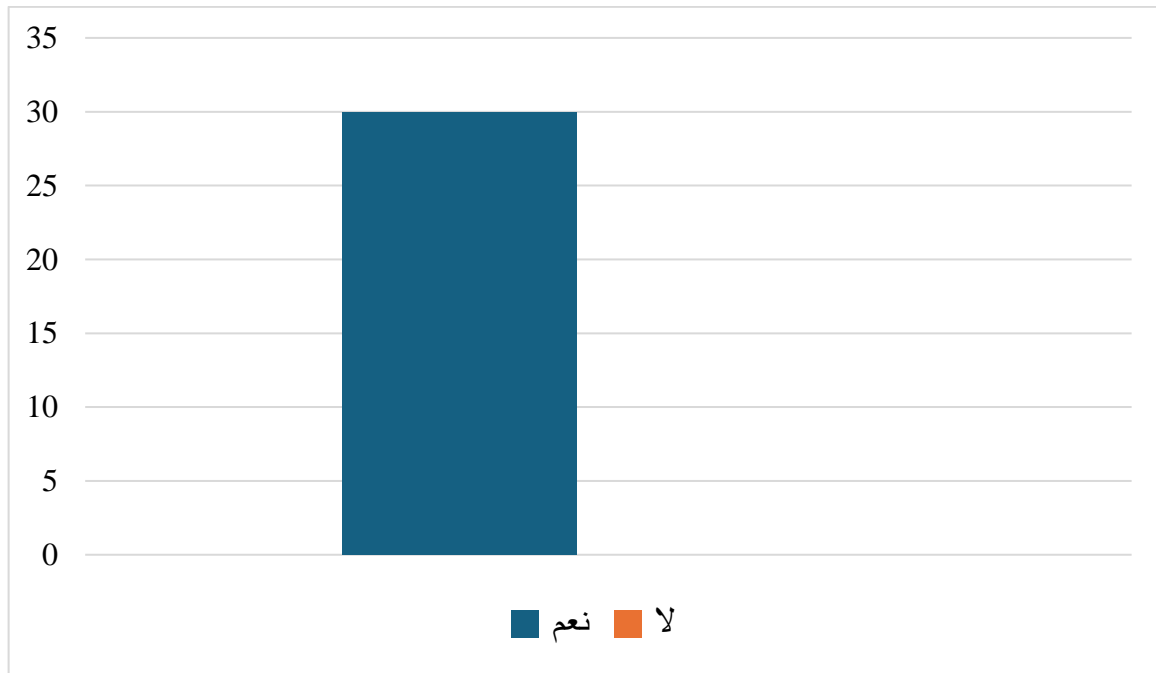
يُتضح لنا من البيانات الرقمية للجدول السَّابِق أنَّ التكوين يساعد الأساتذة- على التحسين من السلوكيات اليومية في العمل و هو ما أكدته نسبة 86,67% من أفراد العيِّنة المبحوثة. في حين صرَّح ما نسبته 13,33% من المُستجوبين بالعكس. و يمكن أن نفسِّر ذلك بطبيعة البرنامج التكويني الذي خضع له الأساتذة و الذي يركِّز في شق كبير منه على تحسين السلوكيَّات اليومية في العمل و مهارات التَّعامل مع المتربِّصين في معاهد التَّكوين.

جدول رقم 31: مساهمة التكوين في الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل.

النسبة المئويَّة	التكرار	العيِّنة
		الاحتمالات
% 100	30	نعم
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطَّالب.

شكل رقم 32: مساهمة التكوين في الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 31.

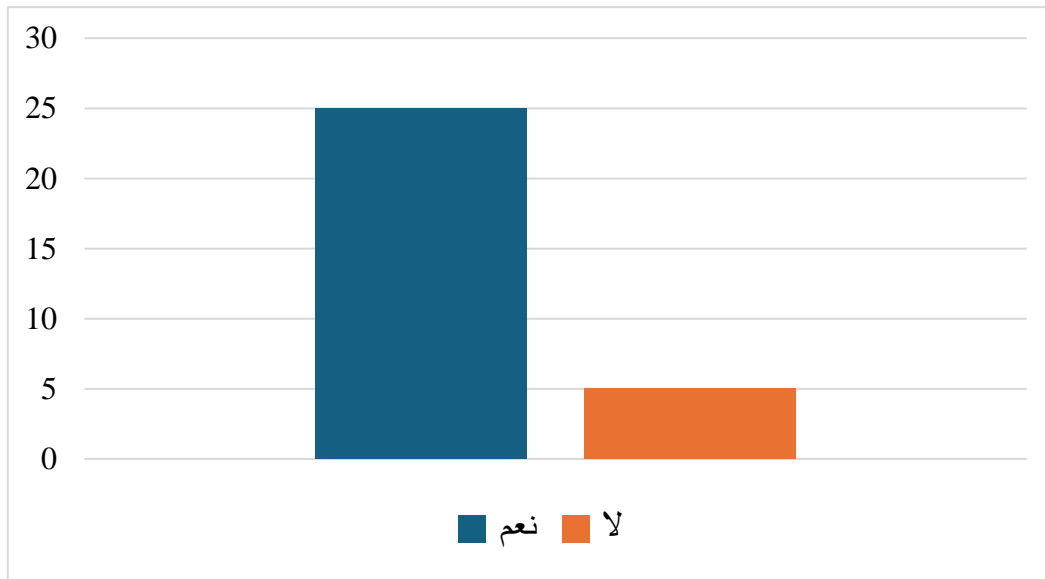
يُساهم التكوين الذي تلقاه أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني جلاي محمد بن لخضر - بوحجار في إحساسهم بالمسؤولية اتجاه العمل و هو ما أكدته نسبة 100 % من أفراد العينة المبحوثة كما نلاحظ في الجدول أعلاه. و يرجع هذا أساساً أنّ الأساتذة خلال تكوينهم يقومون بورشات تكوينية مُخصّصة لتعريفهم بواجباتهم القانونية و البيداغوجية.

جدول رقم 32: مساهمة التكوين في توضيح أهمية عمل الأستاذ في تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 83,33	25	نعم
% 16,67	5	لا
% 100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

شكل رقم 33: مساهمة التكوين في توضيح أهمية عمل الأستاذ في تحقيق أهداف المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 32.

يُساهم التكوين الذي تلقاه أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني جلاي محمد بن لخضر - بوحجار في إحساسهم بالمسؤولية اتجاه العمل و هو ما أكدته نسبة 83,33% من أفراد العينة المبينة في الجدول السابق. و هو ما يُعزى كما تمت الإشارة له أنّ الأساتذة خلال تكوينهم يقومون أيضا بورشات تمكنهم من معرفة دورهم في مؤسسات التكوين المهني من خلال التّعرف عن قرب على استراتيجيات القطاع.

2. تقديم نتائج الدراسة:

1.2. مناقشة النتائج في ظل التساؤل الفرعي الأول: هل يؤدي تحديد الاحتياجات التكوينية إلى تنمية

مهارات و معارف المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوحجار

الطارف؟

تبين لنا من خلال الدراسة التي أجريناها بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوحجار

الطارف ما يلي:

- ✓ جميع الأساتذة قد تحصلوا على تكوين بالمؤسسة، و هذا ما تؤكده نسبة 100 %؛
- ✓ كما أنّ معظم الأساتذة استفادوا من تكوين لمرة واحدة فقط و هذا ما بينته نسبة 90 %؛
- ✓ و خضع جميع الأساتذة لنوع واحد من التكوين و هو التكوين المتخصص و هو ما أثبتته نسبة 100 %؛
- ✓ كما أنّ أغلب الأساتذة يحتاجون لتكوين جديد من أجل تحسين الأداء و تنمية القدرات و من أجل الحصول على ترقية و هذا ما يوضح في نسبتي 40 % و 36,67 % على التوالي؛
- ✓ و لا يشارك الأساتذة في تحديد احتياجاتهم التكوينية و هو ما أكدته نسبة 100 % من المبحوثين؛

- ✓ و في الغالب يقوم المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار بتحليل كفاءات أساتذته لمعرفة المهارات و الكفاءات التي يحتاجونها و هذا ما تجلّى في نسبة 60 %، كما يتم تحليل هذه كفاءات بناءً على تقييم الأساتذة السنوي بنسبة السنوي 100 %؛
- ✓ أما تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في المؤسسة فيكون بشكل مسبق، و هذا ما تؤكده نسبة 100 % من المبحوثين.
- ✓ و يساهم التكوين في زيادة معارف الأساتذة و معارفهم بالعمل، و هو ما يتضح في نسبة 100 % من المبحوثين؛
- ✓ وكذا تساعد المعارف و المهارات المكتسبة في التكوين الأساتذة على تخطي العديد من المشاكل و الصعوبات في العمل و هو ما أكدّه 93,33 % من أفراد العينة كما تساعد هذه مساعدة المعارف و المهارات على تحسين الأداء بشكل واضح كما تثبته نسبة 100 %؛
- ✓ و يساعد التكوين غالباً في تنمية المعارف و المهارات في العمل ضمن مجموعة، و هو ما تجلّى في نسبة 67 %؛
- ✓ فيما يتقاسم بين أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار المعارف و المعلومات و الخبرة بنسبة 70 %؛
- ✓ و في الغالب يرى أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار أن التكوين يساهم في تنمية مهاراتهم و معارفهم؛
- و على العموم يساهم التكوين في تنمية مهارات و معارف أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوججار.

لقد بيّنت المعطيات الإحصائية من خلال الجداول السابقة أنّ تحديد الاحتياجات التكوينية يُؤدّي إلى تنمية مهارات و معارف المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوحجار الطارف. و منه نستج أنّ تحديد الاحتياجات التكوينية يُؤدّي إلى تنمية مهارات و معارف المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوحجار الطارف.

2.2. مناقشة النتائج في ظل التساؤل الفرعي الثاني: هل يؤدي تصميم البرامج التكوينية إلى تحسين سلوكيات واتجاهات المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوحجار - الطارف ؟

تأكّدنا من خلال الدراسة التي أجريناها بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوحجار الطارف بأنه:

- ✓ يتم تصميم المحتوى التكويني بما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني و هذا ما يتّضح في نسبة 90%؛
- ✓ غير أنّ التوقيت الزمني للبرنامج التكويني يتعارض تماماً مع التوقيت الرسمي للعمل و هو ما أكّده 100% من المبحوثين؛
- ✓ و في الجانب المتعلّق بالمكونين فمعظم هؤلاء مؤهلون بناءً على نوعية البرنامج التكويني و هذا بنسبة 96,67%؛
- ✓ و لا تُصمّم الدورات التكوينية في معظمها بناءً على المشكلات و العوائق الموجودة في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوحجار، وهو ما أكّده 86,67% من الأساتذة؛
- ✓ و غالباً ما يتم اختيار مكان التكوين وفقاً لنوعية البرنامج التكويني بنسبة 63,33%؛
- ✓ و يتم استخدام وسائل الإيضاح الحديثة في البرامج التكوينية، و هو ما تبيّنه نسبة 100%؛

✓ كما أنّ تصميم أسلوب التكوين يكون بناءً على الهدف من البرنامج التكويني و هذا ما يتجلى في نسبة 93,33 %؛

✓ أما بخصوص تقييم الأساتذة المتكوّنين فيتمُّ عن طريق الاختبار بنسبة 100 %؛

✓ و قد ساعد التكوين الأساتذة على التحسين من السلوكيات اليومية في العمل كما صرّح بذلك 86,67 % من المبحوثين؛

✓ و ساهم التكوين في إحساس الأساتذة بالمسؤولية اتجاه عملهم بنسبة 100 % و وضّح لهم أهمية عمل الأستاذ في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 83,33 %؛

✓ و غالباً يساهم في تحسين سلوكيات و اتجاهات أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - بوحجار .

لقد أكّدت المعطيات الإحصائية من خلال مناقشة النتائج أنّ تصميم البرامج التكوينية يساهم في تحسين السلوكيات و اتجاهات المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوحجار الطارف .

3.2. مناقشة نتائج التساؤل المحوري: ما دور التكوين في تطوير كفاءة المورد البشري بالمعهد الوطني

المتخصص في التكوين المهني جلاي محمد بن لخضر ببوحجار - ولاية الطارف؟

يمكننا القول أنّ التساؤل المحوري الذي انطلقنا منه في هذه قد أُجيب عنه بمعنى أنّ التّكوين له دور في تطوير كفاءة المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوحجار الطارف .

و ذلك بأنّ تحديد الاحتياجات التكوينية يؤدي إلى تنمية مهارات و معارف المورد البشري كما أنّ تصميم البرامج التّكوينية يساهم في تحسين سلوكيات و اتجاهات المورد البشري من خلال تنفيذ هذه البرامج بدقة و تقييمها في نهاية التّكوين .

3. مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:

لقد أشارت النتائج الإحصائية المتحصّل عليها في البيانات المتعلقة بالأسئلة الفرعية للدراسة و أهدافها إلى وجود دور يلعبه التّكوين في تطوير كفاءة المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوججار الطارف.

وهي كما يلي:

❖ فيما يخص التساؤل الفرعي الأول: تبين أنّ:

✓ تحديد الاحتياجات التكوينية يُؤدّي إلى تنمية مهارات و معارف المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوججار الطارف ومنه فقد تمت تإجابة على التساؤل الأول.

❖ و فيما يخص التساؤل الفرعي الثاني: تبين أنّ:

✓ تحديد الاحتياجات التكوينية يُؤدي إلى تنمية مهارات و معارف المورد البشري كما أنّ تصميم البرامج التكوينية يساهم في تحسين سلوكات و اتجاهات المورد البشري

❖ و فيما يخص التساؤل المحوري:

✓ من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أنّ الإجابة عن الأسئلة الفرعية ميدانيا تبين أنّ للتكوين دوراً في تطوير كفاءة المورد البشري. فتحديد الاحتياجات التكوينية يُؤدّي إلى تنمية مهارات و معارف المورد البشري و البرامج التكوينية يساهم في تحسين السلوكات و اتجاهات المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوججار الطارف.

4. التوصيات و الاقتراحات:

انطلاقاً من النتائج العملية والعلمية المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية و استكمالاً للدراسة والموضوع نرى أنه من الممكن وضع بعض الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

✓ يتعين المزيد من الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية لأن الهدف منها علاج مشاكل تقدم

المهارات عند العامل والتخلص منها في الوقت المناسب؛

✓ الابتعاد عن السياسات والإجراءات التقليدية في تحديد الاحتياجات التكوينية وذلك لتحقيق

المزيد من المرونة في إستراتيجية التكوين و منها ما تعلق بمركزية التكوين حيثُ نقتح في هذا

الصدد إشراك معاهد و مراكز التكوين المهني و خاصة فئة الأساتذة في تحديد احتياجاتهم

التكوينية؛

✓ تغيير توقيت التكوين إلى العطل أو على الأقل نهاية السداسيات الدراسية كي لا يؤثر ذلك

على التحصيل التكويني للمتربصين في معاهد التكوين المهني؛

✓ ربط العملية التكوينية بعوامل مادية ومعنوية سيؤدي إلى زيادة الاهتمام بالتكوين من قبل

المتكويين.

✓ التقليل من الاعتماد على الطابع الحضورى للتكوين، و اتباع سياسة التكوين عن بعد من أجل

عملية تكوينية أكثر مرونة استغلالاً للتطورات التكنولوجية الحاصلة؛

✓ التكوين المستمر والفعال للأساتذة سيساعد حتماً في تطوير كفاءتهم.

خلاصة:

نستخلص من خلال ما تمّ عرضه في هذا الفصل أنه لا دراسة علمية بدون منهج و كل دراسة علمية ناجحة و مفيدة لا بدّ لها من منهجية علمية مناسبة تتماشى و موضوع و متطلّبات البحث، و في هذا الفصل نكون قد وضّحنا أهمّ النتائج الميدانية التي قمنا بها من أجل التّحقّق من مدى الإجابة على تساؤلات دراستنا من خلال النتائج المتحصّل عليها و مدى تحقّقها على أرض الواقع، كما قدّمنا مجموعة من التوصيات و الاقتراحات قد تساعد في ترقية دور التكوين في تطوير كفاءة المورد البشري.

الختامة

الخاتمة

يُعتبر تكوين الموظفين في وقتنا الحاضر ضرورة ملحة بالنسبة لكافة المؤسسات من أجل تنمية مهارات و تطوير كفاءة موردها البشري و هذا من أجل مواكبة التغيّرات و التطوّرات السريعة الحاصلة في ميدان التكوين و التعليم المهنيين و التي تواجه الكثير من الأساتذة الموظفين في معاهد التكوين المهني.

و يُعتبر تكوين الأساتذة حتمية فرضتها طبيعة عملهم و الأهداف الموكلة لهم و هو ما تبهت له الوزارة الوصية مبكراً و مكّن من تطوير كفاءات الأساتذة خاصة فيما تعلق بالجانب البيداغوجي و هو ما وقفنا عليه خلال هذه الدراسة التي أجريناها في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني جلالى محمد بن لخضر - بوحجار - الطارف.

و من مجمل المناقشات السابقة اتضح ان التكوين يرتبط أساسا بتطوير المورد البشري، و من هذا المنطلق حاولنا من خلال هذه الدراسة التشخيص الفعلي لواقع التكوين ودوره في تطوير كفاءة المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص بوحجار، و من خلال وضعنا الأسئلة وإخضاع الدراسة للواقع الميداني، في ضوء إطار تصوري محدد، تبين ان التكوين له دور كبير في تنمية وتطوير المورد البشري، كما ان نتائج الدراسات الميدانية السابقة التي تناولها الباحثون في مستويات مختلفة المرتبطة بالتكوين جاءت متنوعة ومختلفة، وهذا ما أكدته الدراسة الراهنة التي تناولت موضوع التكوين بالمعهد الوطني المتخصص بوحجار.

حيث شكل تحديد الاحتياجات والذي يكون بشكل مسبق في المؤسسة بناءً على التقييم السنوي للأساتذة إلى تنمية مهارات و معارف المورد البشري من خلال الاستفادة من تكوين بالمؤسسة، و البرامج التكوينية تساهم في تحسين السلوكيات و اتجاهات المورد البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بوحجار الطارف، حيث ان تصميم المحتوى التكويني يتم بما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني. و بالرغم من نتائج المتوصل اليها في بحثنا لا شك ان هذا البحث به قصور ونقائص سواء في الأسئلة المقترحة من خلال

المتغيرات التي تم وضعها أو في تفسير النتائج الكمية وتحليلها كفيها وبالتالي تصبح هذه النقائص منطلقاً لدراسات سوسيولوجية في مجال العمل والتنظيم وغيرها من الفروع.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 1999.
2. إسماعيل حجازي و معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013.
3. برير كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 166.
4. بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار العرب، الجزائر، دون سنة.
5. توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
6. ثابتي الحبيب وبن عبو الجيالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
7. الجادري، عدنان و آخرون، مناهج البحث العلمي: الكتاب الأول أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2006.
8. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
9. حسن راوية، مدخل إستراتيجية لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، الجزائر، 2004.

11. حمدي ياسين و آخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط 1، 1999.
12. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
13. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
14. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، دار الراية، عمان، الأردن، ط 1، 2011.
15. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة المواد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
16. عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة مصر، 1985.
17. عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
18. عبد اللطيف، الجابري، تأهيل الموارد البشرية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، ط 1، 2012.
19. عزت راجح، أحمد، علم النفس الصناعي، ط 1، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، 1965.
20. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
21. فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، عمان، الأردن، ط 1، 2007.
22. فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الاقتصادية، دار البحث، قسنطينة، الجزائر، 1999.

23. كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، دار الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007.

24. محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نجم منهج إستراتيجي متكامل)، دار النشر العبيكان، العربية السعودية، ط 4، 2010.

25. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

26. مسلم محمد، مدخل إلى علم النفس العمل، ط 1، منشورات دار قرطبة، الجزائر، 2007.

27. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

2. المقالات:

1. أنس كشاط و برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية، مجلد 12، عدد 2، 2017.

3. المداخلات في المؤتمرات

1. براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها، مداخلات ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

2. زهية موساوي و خديجة خالدي، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي، مداخلات للمؤتمر العلمي للأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

4. الرسائل و المذكرات:

1. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
2. سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014 - 2015.
3. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.
4. عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في دارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي بالسودان، 2015/2016.
5. محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، رسالة ماجستير غير مشورة، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2013.
6. بن شعبان، سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018/2019.

7. جبارية بن عمر، دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين، رسالة لنيل الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2015/2014.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, Editions d'organisation, Paris, France, 2001.
2. Commission européenne, **observatoire des PME européennes, L'internationalisation des PME**, Publications — DG Entreprises, 2003.
3. George Bahlanderm, Scott, Smel, **Managing human resources**, 15th edition, USA: Cengage learning (southwestern), 2009.
4. Guy Le Boterf, **De la compétence : essai sur un attracteur étrange**, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994.
5. Jean-François Amadieu, Jacques Rojot, **Gestion des ressources humaines et relations professionnelles**, édition Management et société, Paris, France, 1996.
6. Lou Van Beirendonck, **Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise**, édition de boeck, Belgique, 2006.
7. Seema Sanghi, **The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations** 2nd edition, Sage Publications, 2007.
8. Shimon L. Dolan et autres, **Gestion des ressources humaines** 3^{ème} édition, Pearson - Village Mondial, Paris, France, 2001.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



استبيان

بعنوان:

دور التكوين في تطوير كفاءة المورد البشري

دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

جلالي محمد بن لخضر بوحجار - الطارف.

بغرض إعداد مذكرة ماستر، نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) داخل الخانة

المناسبة مع ضمان السريّة وعدم توظيف المعلومات لأي غرض آخر غير البحث العلمي.

إشراف الأستاذ:

أ. خطابي سعد

إعداد الطالب:

معيزي عمار

السنة الجامعية: 2023 - 2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

- ذكر
- أنثى

2. السن

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة
- من 49 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي

- ثانوي
- جامعي

4. الشهادة المتحصّل عليها

- تقني سامي
- ليسانس
- ماستر
- مهندس دولة

5. المستوى الوظيفي

- أستاذ تكوين مهني
- أستاذ متخصص في التكوين المهني درجة 1
- أستاذ متخصص في التكوين المهني درجة 2
- أستاذ هندسة بيداغوجية

6. الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 سنة فما فوق

المحور الثاني: الاحتياجات التكوينية وتنمية مهارات و معارف معارف المورد البشري.

7. هل سبق لك وأن تحصلت على تكوين بمؤسستكم؟

- نعم
- لا

8. كم مرة تحصلت على تكوين؟

- مرة
- مرتان
- ثلاث مرات أو أكثر

9. ما نوع التكوين الذي استفدت منه في مؤسستك؟

- تكوين متخصص
- تكوين أكاديمي
- تكوين من أجل الترقية

10. هل ترى أنك بحاجة إلى تكوين جديد من أجل؟

- الحفاظ على منصب عملك
- تحسين الأداء وتنمية القدرات
- الحصول على ترقية
- جميع ما سبق

11. هل يشارك الأساتذة في تحديد احتياجاتهم التكوينية؟

- نعم
- لا

12. هل يتم تحليل كفاءات أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التـكوين المهني -

بوحـجار لمعرفة المهارات و الكفاءات التي يحتاجونها؟

- نعم
- لا

13. هل يتم تحليل كفاءات أساتذة المعهد الوطني المتخصص في التـكوين المهني

بوحـجار بناءً على تقييمهم السنوي؟

نعم

لا

14. هل يتم تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في مؤسستكم بشكل مسبق؟

نعم

لا

15. هل ساهم التكوين في زيادة معارفك ومهاراتك بالعمل؟

نعم

لا

16. هل ساعدتك المعارف و المهارات المكتسبة على تخطي العديد من المشاكل و الصعوبات التي

واجهتك في العمل؟

نعم

لا

17. هل ساعدتك المعارف و المهارات المكتسبة على تحسين أدائك بشكل واضح؟

نعم

لا

18. هل ساعدك التكوين في تنمية معارفك و مهاراتك في العمل ضمن مجموعة؟

نعم

لا

19. هل هناك تقاسم للمعارف و المعلومات و الخبرة بين أساتذة المعهد الوطني المتخصص في

التكوين المهني - بوحجار؟

- نعم
- لا

20. هل ترى أن التكوين يساهم في تنمية مهارات و معارف أساتذة المعهد الوطني المتخصص في

التكوين المهني - بوحجار؟

-

المحور الثالث: تصميم البرامج التكوينية و تحسين سلوكات و اتجاهات المورد البشري

21. هل يتم تصميم المحتوى التكويني بما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني؟

- نعم
- لا

22. هل التوقيت الزمني للبرنامج التكويني لا يتعارض مع التوقيت الرسمي للعمل؟

- نعم
- لا

23. هل يتم الاستعانة بمكونين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التكويني؟

- نعم
- لا

24. هل يتم تصميم الدورات التكوينية بناءً على المشكلات و العوائق الموجودة في المعهد الوطني

المتخصص في التكوين المهني - بوحجار؟

نعم

لا

25. هل يتم إشراك الأساتذة في تصميم البرامج التكوينية؟

نعم

لا

26. هل يتم اختيار مكان التكوين وفقاً لنوعية البرنامج التكويني؟

نعم

لا

27. هل تُستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرامج التكوينية؟

نعم

لا

28. هل يتم تصميم أسلوب التكوين بناءً على الهدف من البرنامج التكويني؟

نعم

لا

29. كيف يتم تقييم الأساتذة المتكويين؟

- أثناء أداءه للعمل للوقوف على مدى إتقانه و اكتسابه مهارات و معارف أثناء التكوين؟
- بمجرد الانتهاء من عملية التكوين
- تستخدم المؤسسة أدوات مُحدّدة لتقييم المتكويين
- يتم اختبار الأساتذة المتكويين

30. هل ساعدك التكوين في التحسين من سلوكياتك اليومية في العمل؟

- نعم
- لا

31. هل ساهم التكوين في إحساسك بالمسؤولية اتجاه العمل؟

- نعم
- لا

32. هل ساهم التكوين في توضيح أهمية عملك في تحقيق أهداف المؤسسة؟

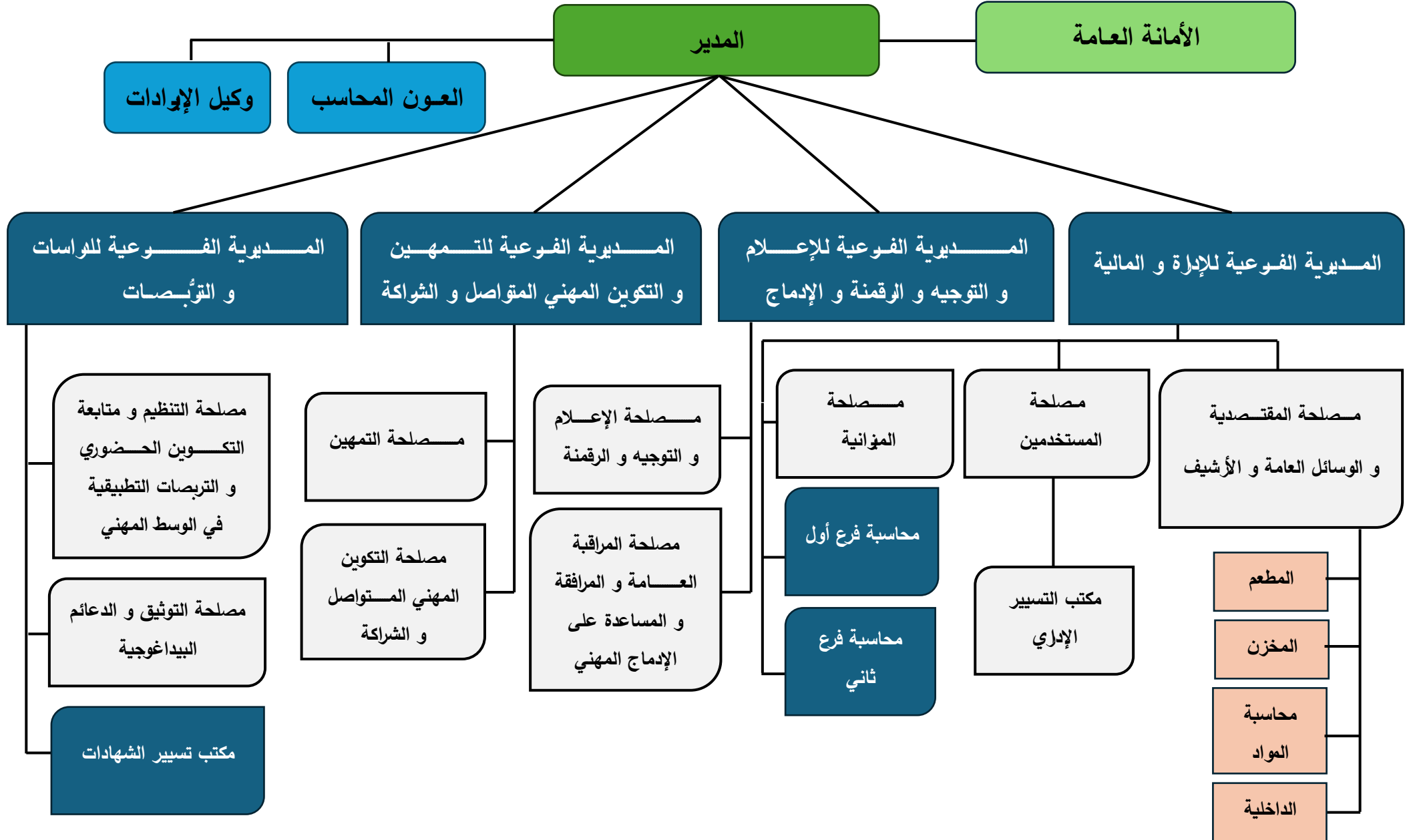
- نعم
- لا

33. هل ترى أن التكوين يساهم في تحسين سلوكيات و اتجاهات أساتذة المعهد الوطني

المتخصص في التكوين المهني - بوججار؟

-

الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني جلاي محمد بن لخضر - بوحجار - الطارف





جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

Université Chadli Bendjedid - El Tarf

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

Faculté des sciences sociales et humaines

قسم علم الاجتماع

Département de Sociologie



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الطارف في:

المرجع رقم:

السيد / رئيس قسم علم الاجتماع

السيد / مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس علم الاجتماع بجامعة الطارف نطلب منكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم:

..... **مغربي عمار**

بدخول مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي و إجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء بحث ميداني للمذكرة
التخرج (ماستر علم الاجتماع)

تحت عنوان: **دور التكوين في تطوير كفاءة المورد البشري**

دراسة ميدانية بمؤسسة: **المعهد الوطني للخدمات في التكوين المهني ببيو دجار**

و ذلك لفترة من **07 أفريل إلى 19 ماي**..... على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة أي تابعات مالية

و أخيرا نلتمس منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

مغربي عمار

رئيس قسم علم الاجتماع
14

رأى و توقيع المؤسسة المستقبلة

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
ناتبة رئيس قسم علم الاجتماع
مكافئة بالتدريس والتعليم
الاستاذة: **فاطمة**

طالبة
اطلع عليه بتاريخ
19.04.2019
- تسلم نسخة الى المؤسسة المستقبلة
- تحفظ الطالب (ة) بنسخة ثانية
المعهد الوطني للتكوين المهني
في التكوين المهني
جلالي محمد بن نصر
بوععبار
ولاية الطارف