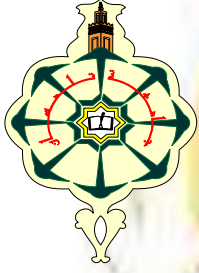
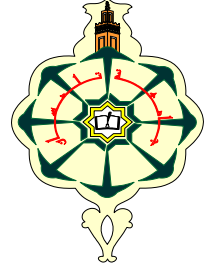


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

المركز الجامعي لمغنية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم التجارية

تخصص : إدارة أعمال الموارد البشرية

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

الموضوع : دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية
دراسة ميدانية لمديرية التربية لولاية تلمسان

تمهيد إيفاض الأستاذ :

د. أوبختي نصيرة

من إحداد الطالبين :

العقباني سفيان

بصديق عمر

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذة محاضرة

الدكتورة بن عيني رحيمة

مشرفا

أستاذة محاضرة

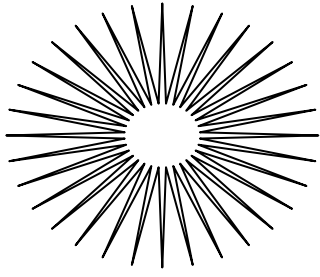
الدكتورة أوبختي نصيرة

ممتحنا

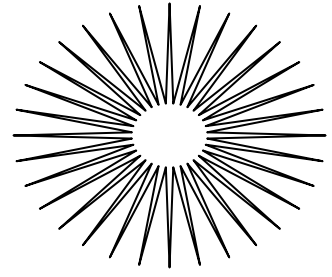
أستاذ مساعد

الأستاذ قادري رياض

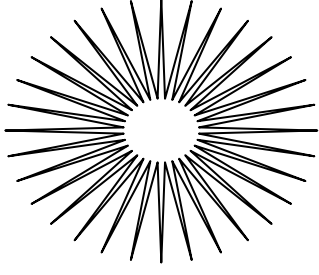
السنة الجامعية : 2015-2016



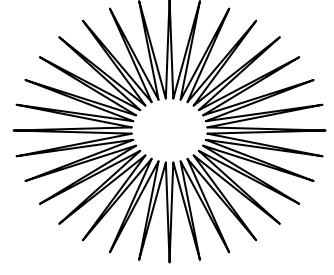
دعاء



اللهم ارزقنا حسن التوكل عليك، ودوام السعي إلى رضاك، وجنبنا وساوس
الشیطان، وقنا شر الإنسان والجان، وهب لنا حقيقة الإيمان، وارزقنا الخير
والحلال، الله إني أسألك علما نافعا، ورزقا واسعا، وقلبا خاشعا، ونورا ساطعا،
وذرية صالحا، وشفاء من كل داء، اللهم إني أسألك درجات العلا، وارزقنا
الجنة، والإيمان الخالص، وعلما نافعا، اللهم زدنا حبا إليك وإلى نبيك محمد صلى
الله عليه وسلم.



إهداء



■ إلى من أنار لي دربي وسهر لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد في

تربيتي وتوجيهي أبي

■ إلى والدي التي أعزها وسهرت الليالي من أجلي وحثني على الصبر والمثابرة أمي الحنون

■ إلى جميع إخوتي

■ إلى أختي وزجها وكل عائلته .

■ إلى صديقي في البحث بصديق عمر و جميع عائلته .

■ إلى جميع زملائي وأصدقائي في الدراسة أخص بالذكر فتحي خياط ، بلهوس

اسماعيل ، كزبي حسين و خزناجي خالد

■ إلى جميع زملائي بالمهنة (العمل) بمتوسطة أبي بكر الرازي .

أهدي عملي هذا إلى كل هؤلاء وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا

الاجتهاد

" اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعملنا "

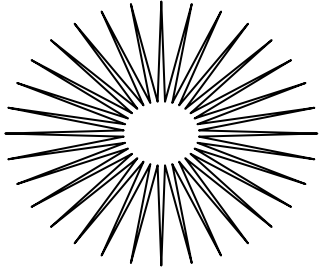
شكرات

الشكر والتقدير

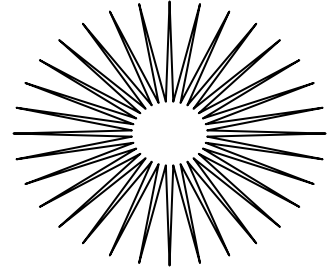
أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المحترمة و المشرفة الدكتورة أوبختي نصيرة الذي لم تبخل عليا بنصائحها القيمة وإسهاماتها المفيدة وبصماتها الواضحة ونصائحها السديدة وتعاملها ذو الميزة العالية وكل الميزات التي تركت انطبعا على صفحات هذا الموضوع

كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا الموضوع من مؤطرين بمديرية التربية و على رأسها السيد مدير التربية و السيد الأمين العام و كل المسؤولين على مصلحة التكوين وكذلك بالمؤسسة التربوية بمغنية و أخص بالذكر متوسطة أبي بكر الرازي و على رأسها طاقمها البيداغوجي و الإداري ومديرها و متوسطة داري الواسني و كل طاقمها العامل بها



إهداء



■ أولا اشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني اياها.. فالحمد لله والشكر لله على كل حال

■ إلى من أنارا لي درب العلم والمعرفة وحرصا علي منذ الصغر ، واجتهدا في تربيتي والاعتناء بي والداي الحبيبان الغاليان أطال الله في عمرهما. فلا شيء عندي أفخر به أعظم منهما.

■ إلى رفيقة دربي والغالية على قلبي زوجتي الحبيبة.

■ إلى جميع أخواني وأزواجهم وأبنائهم.

■ إلى أخي وزميلي في إعداد هذا البحث " العقباني سفيان " وجميع أفراد عائلته.

■ إلى كل أفراد عائلة " دوالي " الكريمة

■ إلى جميع أصدقائي وزملائي

■ إلى الذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام.

* إليكم جميعا أهديكم هذا العمل *

فَلَمَّا
الْأَسْلَمَ
وَالطَّبِيعَاتِ

قائمة الأشكال و الجداول

1. قائمة الأشكال :

الرقم	الشكل	الصفحة
01	أهمية التكوين	05
02	أهداف العملية التكوينية	10
03	مدخلات التكوين	24
04	عمليات التكوين	26
05	مخرجات التكوين	27
06	منظومة التكوين	29
07	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	59
08	أبعاد الكفاءات	68
09	مراحل تسيير الكفاءات	84
10	مصادر الكفاءة	89
11	هيكل تنظيمي لمؤسسة عمومية اقتصادية	114
12	الشكل التنظيمي لمؤسسة عمومية إدارية	117
13	عملية التكوين في المؤسسات الاقتصادية	119
14	نماذج تحديد حاجيات التكوين بمؤسسة SEROR	122
15	التكوين في المؤسسات الإدارية	128

قائمة الأشكال و الجداول

2. قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
53	مستويات التقييم عند Kirkpatrick	01
54	مستويات التقييم عند Parker	02
71	قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	03
75	التعريفات الخاصة بالمؤسسات الأساسية لتحليل مفهوم الكفاءة	04
102	العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات	05
123	موازنة التكوين لسنة 2007 بخصوص الميزانية لمؤسسة SEROR	06
151	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	07
152	مختلف الفئات العمرية	08
153	مختلف الحالات الاجتماعية للعينة	09
154	المؤهل العلمي حسب أفراد العينة	10
155	مكان العمل لأفراد العينة	11
156	المنصب المشغول لأفراد العينة	12
157	الوضعية المهنية لأفراد العينة	13
159	العينة التي اجتازت فترة تكوين من قبل	14
160	مدة التكوين للعينة	15
162	دافع التكوين للعينة	16
163	آراء العينة حول التكوين في قطاع التربية	17
165	التكوين من حيث التطبيق للعينة	18
166	استدعاء الموظفين إلى التكوين	19

قائمة الأشكال و الجداول

168	إجابات العينة حول مصداقية مواضيع التكوين المقترحة	20
169	المهارات و المعارف المكتسبة للعينة	21
171	عامل الكفاءة للعينة	22
172	اهتمام قطاع التربية باستقطاب الكفاءات	23
173	مصادر استقطاب الكفاءات في قطاع التربية	24
175	تقييم الكفاءة	25
178	دور الأجر في تطوير الكفاءة	26
179	الكفاءة مكتسبة من عملية التكوين	27
181	التكوين هل يتمشى مع المستجدات و المتغيرات	28
182	إستراتيجية التكوين المتبعة في قطاع التربية	29
183	المعلومات المكتسبة من عملية التكوين و مساعدتها على الرفع من المهارات	30
186	حافز للرفع من الكفاءة	31

العلماء
العلماء

مقدمة :

أصبحت المؤسسات اليوم سواء كانت عمومية أو خاصة في الدول المتقدمة أو النامية تهتم بالعنصر البشري باعتباره أداة من أدوات نجاح المؤسسة و بقائها و بفضلها تتحقق الميزة التنافسية فأصبح الاستثمار في العنصر البشري اليوم ضرورة حتمية من خلال تطوير أدائه و كفاءته و من أجل الوصول إلى الكفاءة المطلوبة في العنصر البشري تهتم إدارة الموارد البشرية بعملية أصبحت ضرورية هي عملية التكوين ، حيث أن عملية التكوين من الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسات لإنتاج فرد كفى و لهذا تخصص له اليوم ميزانيات ضخمة من أجل تطوير أفراد المؤسسة و اكتساب الكفاءة من أجل استخدامها في أرض الواقع .

كما أن التكوين يقدم معرفة جديدة و أفكار مستحدثة و معلومات متنوعة يزود العاملين بمهارات و قدرات عديدة و يعمل على تحسين الأداء و تطوير الفرد لاكتساب كفاءة وهذا ما يساعد المؤسسة في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات و التحديات التقنية في الحاضر و المستقبل ، كما للتكوين دورا مهما في حياة الأفراد و المؤسسة ككل حيث أن الفرد الذي يكتسب معارف من خلال عملية التكوين يستطيع التكيف مع المتغيرات الاقتصادية حيث أن التغير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل و تساهم باقتناع في تفعيل عملية التغير .

و نظرا للأهمية المتزايدة لعملية التكوين في المؤسسة العمومية الجزائرية في تطوير الفرد واكتساب المعارف و الكفاءة اللازمة جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع مهم يتمثل في " دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية " و من أجل إثراء البحث

سنجرى دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية تلمسان لمعرفة مدى دور التكوين في تطوير كفاءات قطاع التربية لولاية تلمسان .

الإشكالية :

يلعب التكوين اليوم دورا مهما في إدارة الموارد البشرية من أجل النهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة و المجتمع ، وخيارا لرفع التحدي و مسايرة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية حيث يعتبر التكوين أحد سمات المؤسسات الناجحة في هذا العصر إذ بفضلله يزود الأفراد بالمعارف و المهارات و السلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة العمومية الجزائرية وبالتالي تحقيق أهدافها بأقل التكاليف و الجهد وهذا ما تسعى إليه اليوم مديرية التربية لولاية تلمسان و على رأسها وزارة التربية الوطنية حيث تعطي للتكوين أهمية بالغة في رفع مستوى أداء أفرادها سواء على المستوى البيداغوجي أو على المستوى الإداري من أجل تطوير الكفاءات العاملة في القطاع وتحقيق أهداف قطاع التربية ككل ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤلات التالية :

" ما هو دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية ؟ "

وبالأخص في مديرية التربية لولاية تلمسان "

و يندرج ضمن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية نذكر منها :

✓ ما هو واقع التكوين في المؤسسات العمومية الجزائرية ؟ " مديرية التربية لولاية

تلمسان

✓ ما هي أهم البرامج والاساليب وأهم الاحتياجات التكوينية لتطوير الكفاءات في

المؤسسة العمومية الجزائرية؟ " مديرية التربية لولاية تلمسان "

✓ ما هو الدور والفعالية الذي يلعبها التكوين في تطوير الكفاءات العاملة في مديرية

التربية لولاية تلمسان؟

فرضيات البحث :

للإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية يمكن طرح الفرضيات التالية:

❖ للتكوين واقع وأهمية بالغة في المؤسسات العمومية الجزائرية .

❖ الكفاءة مورد مهما في المؤسسات العمومية الجزائرية ويتم تطويرها بالاعتماد على

الأساليب و البرامج التكوينية .

❖ للتكوين دور بارزا وفعال في تطوير الكفاءات العاملة في مديرية التربية لولاية

تلمسان.

أسباب اختيار الموضوع :

يشكل موضوع دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية من

المواضيع المهمة اليوم في المؤسسات العمومية الجزائرية و بالأخص في قطاع التربية وهذا ما جعلنا

نبحث في هذا الموضوع نظريا و ميدانيا لتوفير المعلومات و البيانات في هذا المجال ومعرفة مدى

تطبيق البرامج التكوينية و الفئة المستهدفة من عملية التكوين في مديرية التربية لولاية تلمسان ،

إضافة إلى هذا قلة الدراسات السابقة في هذا الميدان وكذلك طبيعة اختصاصي في إدارة الأعمال للموارد البشرية خاصة أن عملية التكوين من الأعمال المهمة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة :

لأي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لابد و له أهداف أو مجموعة من الأهداف يرجو بلوغها من خلال بحثه و نظرا لأهمية الموضوع و المتمثل في " دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية " و بدرجة خاصة معرفة " دور التكوين في مديرية التربية لولاية تلمسان في تطوير كفاءتها سواء البيداغوجية أو الإدارية " فتسعى هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف و منها :

- التعرف على دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية
- معرفة أهمية التكوين في المؤسسات العمومية الجزائرية و مدى تطبيقه في مديرية التربية لولاية تلمسان.
- أهم البرامج التكوينية المطبقة و الاحتياجات التكوينية في مديرية التربية لولاية تلمسان والفئة المستهدفة من عملية التكوين .
- الطرق المتبعة في عملية التكوين في مديرية التربية لولاية تلمسان سواء تقليدية أو حديثة.
- المعايير المطبقة في مديرية التربية لولاية تلمسان في تقييم الكفاءات الموجدة و الأساليب لتطويرها .
- إثراء المكتبة الجامعية بالمعلومات و البيانات في هذا المجال .

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث في معرفة دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية و عرضه بطريقة مبسطة و مفهومة وتوفير المعلومات الضرورية من خلال تقديم البيانات و النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية ليصبح هذا الموضوع أرضية نظرية ودعم يمكن من إنجاز دراسات أخرى مكتملة له أو دراسات ميدانية جديدة .

منهج البحث :

يعتمد منهج بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية و ذلك من جانبيين :

في الجانب النظري : اعتماد المنهج الوصفي في تعريف التكوين و أنواعه و أهم البرامج و الاحتياجات التكوينية و معرفة مختلف التعريفات للكفاءات و أهم الأساليب لتطويرها .

في الجانب الميداني : الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال توزيع استبيان على موظفي مديرية التربية لولاية و جمع البيانات و تحليلها

أدوات الدراسة :

- اعتمدنا على المراجع باللغة العربية و اللغة الفرنسية.
- المجالات الاقتصادية و الجامعية المختصة في هذا المجال .
- الأنترنت و المنتديات التعليمية المختصة في البحث العلمي .

صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات التي واجهتنا في البحث هو قلة المراجع باللغة العربية المتعلقة بهذا الموضوع أي ارتباط التكوين بتطوير الكفاءات هذا من جهة و تداخل مصطلحين في مراجع اللغة العربية بين " التكوين والتدريب " من جهة أخرى ، إضافة إلى قلة الدراسات السابقة في هذا الميدان ، والمجلات العلمية الجامعية ، إضافة إلى هذا قلة المعلومات عن عملية التكوين في المؤسسات العمومية .

الدراسات السابقة :

● دراسة " عمر بلخير جواد 2014/ 2015 " لنيل شهادة دكتورة في " دور تكوين المورد البشري في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية حالة شركة الإسمنت و مشتقاته بسعيدة **SCIS**" كان الهدف من الدراسة إلى أي مدى تعمل شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة إلى تطبيق ممارسة التكوين و تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين كتأهيل و تحفيز العمال .

و من نتائج هذه الدراسة أنه يوجد اهتمام جيد من قبل إدارة الشركة بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها و الأساليب المستخدمة فيها و اختيار المتكويين و الخطط التكوينية و إدراك الشركة لأهمية التكوين و تحفيز و تطوير المورد البشري لما له فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام .

● دراسة " الأستاذ عبد اللطيف شليل " لنيل شهادة الدكتوراة في " من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة دراسة لبعض مؤسسات ولاية تلمسان "الهدف من هذه الدراسة أن الانفتاح على السوق العالمي و التحديات التي تفرضها لا يمكنه أن يكتفي بمورد بشري محدد التأهيل مادام أن المعرفة بالنسبة له ولوحدها عاجزة عن الاستجابة لمقتضيات معقدة و متطورة و التي تستمد من المؤسسة الجزائرية و بالتالي من الضروري خلق سلوكيات جديدة عند الإجراء أي تطوير روح المسؤولية و المبادرة في الشغل لديهم ، إعدادهم لمواجهة وضعيات طارئة ومطالب خاصة ذلك هو بالتدقيق ما يستند عليه مصطلح الكفاءة

و من نتائج هذه الدراسة نلخصها فيما يلي : أنه عدم وجود إدارة مسؤولة عن التكوين في أغلب مؤسسات ولاية تلمسان إضافة إلى هذا التكوين و التطوير و تقييم الكفاءات مندرجة تحت المسؤولية المباشرة لمسير المؤسسة ، كذلك تسجيل ضعف حقيقيا لمصاريف التكوين في أغلب مؤسسات ولاية تلمسان وهذا ما يفسر غياب اللجوء إلى مكونين خارجين و أخير نقض الثقافة الإعلامية تعتبر كعقبة في تطوير الكفاءات .

● مداخلة للدكتور بندي عبد الله عبد السلام أستاذ بجامعة تلمسان تحت عنوان " التكوين المتواصل في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه " الهدف من هذه الدراسة أن الاهتمام المتزايد إلى تنوع أساليب التكوين وتعدد مناهجه ومستلزماته ، مما استدعى بعض المؤسسات إلى إنشاء مؤسساتها التكوينية الخاصة بها وتوظيف مكونين اختصاصيين بينما لجأت أخرى إلى حلول مبتكرة و في هذا السياق وإيماننا بأهمية تطوير

مؤهلات مستخدمي الجزائرية للمياه عمدت هذه المؤسسة إلى تركيز جهودها على عملية التكوين

ومن نتائج هذه الدراسة أن تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ليست مهمة المؤسسة الاقتصادية لوحدها و إنما يتعين إقحام جهات عديدة في هذا المضمار لاسيما قطاع التربية و التكوين الذي تقع على عاتقه عبئ رفع نوعية خدمات التعليم العام و التقني إضافة إلى هذا يتطلب تطوير الكفاءات الفردية إصلاح نظام التكوين بالمؤسسة و توسيع نطاق استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة و فتح المجال أمام الأفراد و تشجيعهم على تحصيل المعارف و المهارات الجديدة على أوسع نطاق ممكن .

● دراسة من إعداد الاساتذة " د/ بندي عبد السلام عبد الله ، د/ كرزاي عبد اللطيف ، د/ شليل عبد اللطيف ، د / سعيداني محمد " حول " واقع التكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية "الهدف من هذه الدراسة إبراز مستويين من التحليل ، حقيقة التكوين بالمؤسسة الجزائرية ، بمعنى مكانته الرسمية في الهيكل التنظيمي ، و الفكرة التي يحملها الفاعلون الرئيسيون بالمؤسسة عن التكوين و تطوير الكفاءات من خلال دراسة ميدانية معمقة لوظيفة التكوين و تطوير الكفاءات بالمؤسسات الكبرى لولاية تلمسان و هي مؤسسة SEROR و عن مكانة التكوين و تطوير الكفاءات بولاية تلمسان من خلال استفسار بعض مسؤولي التكوين أو مسؤولي موارد البشرية و ضمت 10 مؤسسات في هذا الجانب .

من نتائج هذه الدراسة بأن التكوين داخل هذه المؤسسات هو تحت عاتق المسؤول الأعلى في المؤسسة إضافة إلى هذا غياب أو عدم وجود مدير مسؤول عن التكوين داخل أغلب المؤسسات المتصلة بها كذلك التكوين ، التطوير / تقييم الكفاءات هي تحت سلطة المسؤول

المباشر لتسيير المؤسسة و أن مكانة الكفاءة لا ترى ضرورة توفير جهاز إعلامي لتسيير هذه الكفاءات و من خلال الأسئلة المطروحة أن تكاليف التكوين لا تتعدى 1 % من رقم الأعمال ، كذلك نقص الثقافة المعلوماتية أصبح عائق في تطوير الكفاءات من خلال هذه المؤسسات المتصل بها و أخير التطوير الداخلي تم اعتباره كوسيلة لتطوير الكفاءة لكن هذا الجانب خاص بالمؤسسات صغيرة الحجم التي تبقى مسيرة من طرف مملكتها .

تقسيمات البحث :

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين الجانب النظري و التطبيقي

❖ الجانب النظري : تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول و هي :

- في الفصل الأول تم تخصيصه إلى التكوين في المؤسسة و بدوره تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث بحيث كل مبحث تم التطرق فيه إلى مختلف جوانب التكوين ففي المبحث الأول تم تخصيصه إلى المفاهيم الأساسية للتكوين كمفهوم التكوين و أهدافه و خصائصه أما في المبحث الثاني تعرضنا إلى منظومة التكوين و استراتيجياتها و أخيرا في المبحث الثالث إلى مراحل عملية التكوين .

- في الفصل الثاني تم التطرق إلى الكفاءة في المؤسسة و بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث فالمبحث الأول تم التطرق إلى مختلف تعريفات الخاصة بالكفاءة أما المبحث الثاني فخصصناه عن التأويلات المختلفة للكفاءة و أخيرا في المبحث الثالث عن أساليب تطوير الكفاءات و تقييمها .

- في الفصل الثالث تم الحديث عن دور التكوين في تطوير الكفاءات من خلال معرفة ما هي الأدوار الذي يلعبها التكوين في المؤسسات العمومية لتطوير الكفاءات .

❖ **الجانب التطبيقي :** أما في هذا الجانب فتم تخصيصه لدراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية تلمسان لمعرفة الدور الذي يلعبه التكوين في تطوير الكفاءات سواء البيداغوجية أو الإدارية من خلال التعريف بمديرية التربية لولاية تلمسان و أهم المصالح الموجودة بها والاتصال بمصلحة التكوين في مديرية التربية لتزويدنا بالمعلومات الضرورية باعتبارها الجهة الأساسية في هذا البحث و توزيع استبيانات على موظفي قطاع التربية بالولاية لمعرفة النتائج المتوصل إليها و صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة في الدراسة .

الفصل الأول : التكمين في المؤسسة

تمهيد :

يتوقف نجاح المنظمة في أعمالها على وجود عمال أكفاء متكونين جيدا و متحمسين للعمل بجدية¹ ، ولهذا يلعب التكوين دورا هاما في إدارة المنظمة لتأمين تطوير العمال و توفير فرص التقدم في مسارهم الوظيفي ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى التكوين بصفة عامة في المؤسسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، في المبحث الأول التعرف على التكوين و أهميته أما في الثاني التعرف على منظومة التكوين و استراتيجياتها و في المبحث الثالث التطرق إلى مراحل عملية التكوين في المؤسسة العمومية .

¹ د/ حمدواي وسيطة " إدارة الموارد البشرية " مدير النشر لجامعة قالمة 2004 م.ن.ج.ق ص 97

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للتكوين

المطلب الأول : مفهوم التكوين و أهميته

أولا : مفهوم التكوين

تعدد مفهوم التكوين حيث كل واحد من المهتمين في إدارة الموارد البشرية أعطى مفهومه عن التكوين في المؤسسة و أجمعوا على ضرورته في تنمية الموارد البشرية فالتكوين " هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا " ¹ .

و يقصد أيضا " التكوين زيادة في المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة " ² .

كما يعرف التكوين على أنه : " النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط و برامج العمل الحالية و المستقبلية ، وذلك على أسس علمية و عملية بهدف رفع كفاءة المنظمة و فعاليتها " ³ .

" التكوين يتمثل في الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة "

¹ حمدواي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " مرجع سابق ص 99
² علي محمد ربابعة " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع عمان - الأردن 2003 ص 53
³ نظمي شحادة و آخرون " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2000 ، ص 52

كما يعرف التكوين " هو مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة التأهب و الاستعداد بشكل دائم و متقدم من أجل وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار منظماتهم و بيئتهم " ¹.

من خلال التعارف المقدمة يتضح أن التكوين هو نشاط إنساني يزود العمال بالمهارات والمعارف و التصرفات التي تمكن من اندماجهم في المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية . كما يمكن للتكوين أن يكون في المنظمة بعدة أشكال: تكوين تطبيقي داخلي أو خارجي ، أو نظري من خلال التطرق إلى مختلف المعارف الجديدة في عملية التكوين . و أخير التكوين يسعى لإحداث تغييرات في جوانب معينة في المنظمة .

ثانيا : أهمية التكوين في المنظمة

تتمثل أهمية التكوين في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية : ²

- 1- الأهمية بالنسبة للمنظمة .
- 2- الأهمية بالنسبة للعاملين .
- 3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية .

1- الأهمية بالنسبة للمنظمة :

- ✓ زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي .
- ✓ المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة .
- ✓ المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية و خارجية نحو المنظمة .

¹ أحمد الكردي " التدريب الفعال بمنظمات الأعمال " مجلة علمية ص 05

² نظمي شحادة و آخرون ، مرجع سابق ص 52

- ✓ المساعدة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي .
- ✓ توضيح السياسات العامة للمنظمة .
- ✓ تحديد المعلومات و زيادة فاعلية الاتصالات و الاستشارات الداخلية .
- ✓ تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية .

2- الأهمية بالنسبة للعاملين :

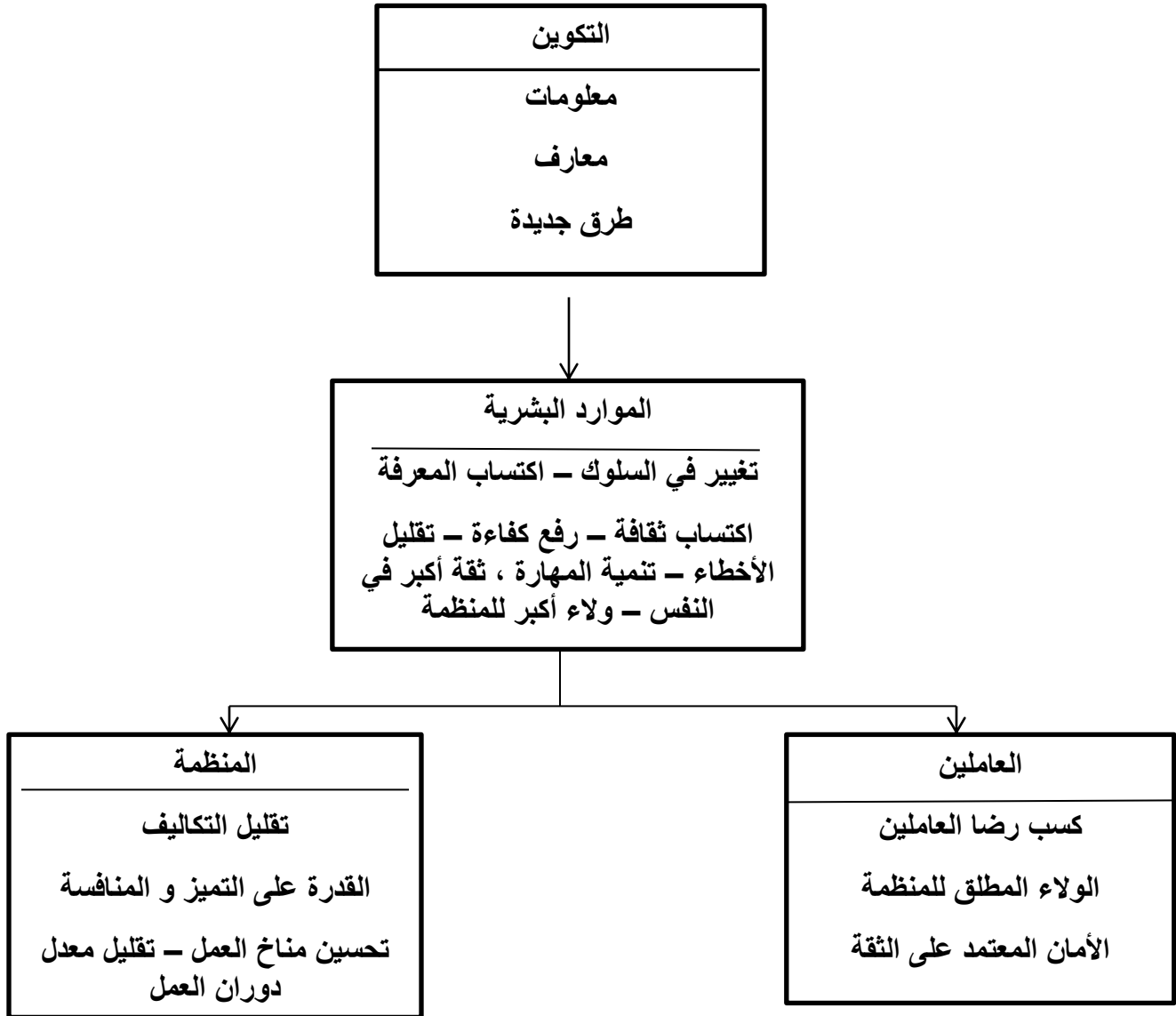
- ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة و استيعابهم لدورهم فيها .
- ✓ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل .
- ✓ يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة و فعالية¹ .
- ✓ يطور الدافعية للأداء .
- ✓ يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد .

3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .
- ✓ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة .
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين .
- ✓ يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة .

¹ سهيلة محمد عباس ، " إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، دار وائل للنشر عمان ، ط1 ، 2003 ، ص 188

و الشكل التالي يوضح أهمية التكوين : ¹ الشكل رقم : 01 يوضح أهمية التكوين



المصدر : حمزاوي محمد سعيد ، " تحسين الأداء و التدريب " دار صفاء للنشر و التوزيع ،

عمان 2004 ، ط 1 ، ص 104

¹ حمزاوي محمد سعيد ، " تحسين الأداء و التدريب " دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2004 ، ط 1 ، ص 104

المطلب الثاني : أهداف و مبادئ التكوين

أولا : أهداف التكوين

لاشك أن أهداف أي برنامج تكويني يختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاحتياجات التكوين في المؤسسة و حسب الظروف ، وعندما يكون التكوين قائما على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة ، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين ، وعليه يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني

أ- أهداف تغير السلوك و يأخذ هذا التغير عدة أشكال هي¹ :

- تنمية المعارف و المعلومات .
- تنمية المهارات الفنية و الذهنية و الإنسانية .
- تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل .

ب- الأهداف التوجيهية و الإرشادية² :

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين ، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرقبهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة ، كما يضمن العمل بفعالية و يضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء و بين الأداء الفعلي للأفراد العاملين ، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعليمهم أصول و مبادئ الإدارة و أنواع القيادة و أساليب الإشراف و التوجيه و أسس العلاقات الإنسانية .

¹ على محمد ربابعة ، مرجع سابق ، ص 55

² عبد الرحمان العيسوي ، " الكفاءة الإدارية " الدر الجامعية ، مصر 1999 ص 30

ت- الأهداف التنظيمية و الإدارية :

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية و الإدارية و المتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه ، خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل ، حتى أكثر إلماما و اهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل و الغياب و حوادث العمل التي تحدث بسبب نقص الكفاءة للأفراد العاملين ونقص مهارتهم و قدرتهم على التلائم و التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على المؤسسة.

ث- أهداف النمو الفكري :

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدفع الذاتي لزيادة كفاءته و تحسين إنتاجيته كما و نوعا من خلال عمله و إدراكه لأهداف المؤسسة وسياساتها ، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنطوية به ، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل المهارات و المعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن و الأهمية ، وتجنده للتقدم إلى مناصب عليا¹.

ج- أهداف ذات بعد تكتيكي :

من بين الأهداف التكتيكية نذكر :

- التكوين من أجل الترقية : إن أغلب الاقتصاديين و المبرورون أن التكوين يرمى دائما إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل اجتماعية ، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به ايجابي .

¹ محمد سعيد سلطان ، " إدارة الموارد البشرية " دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 200

- التكوين من أجل تنويع اليد العاملة : يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى ، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى و المؤسسة بالدرجة الثانية .

ح- الأهداف الفنية :

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد :

1- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها¹: تساعد برامج التكوين على تخفيض

تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

2- تخفيض حوادث العمل²: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد

فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.

¹ عاطف محمد عبيد "إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية"، دار النهضة العربية القاهرة 1966، ص 282.

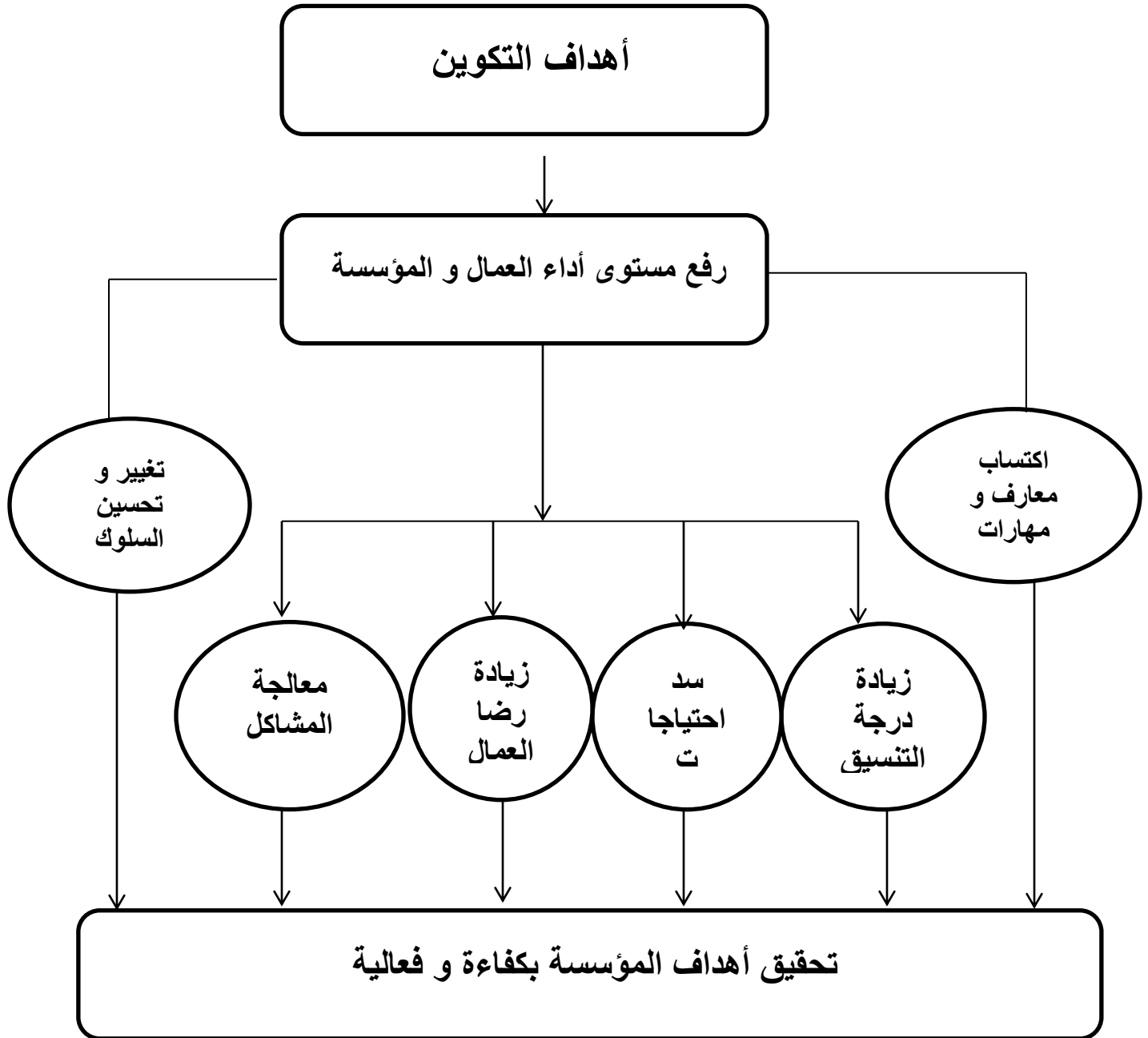
² عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، دار الجامعية بيروت 1991 ص 259.

3- التقليل من نسبة العادم أو التالف¹: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

4- يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات. فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياساتها وأهدافها.

¹ منصور فهمي "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار النهضة العربية، القاهرة 1973 ص 285

الشكل رقم 02 : أهداف العملية التكوينية¹



¹ عمر بلخير جواد " دور تكوين المورد البشري في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة شركة الاسمنت و مشتقاته بسعيدة " رسالة دكتوراة بجامعة تلمسان 2014 / 2015 ص 75

المصدر : عمر بلخير جواد " دور تكوين المورد البشري في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة شركة الاسمنت و مشتقاته بسعيدة " رسالة دكتوراة بجامعة تلمسان

2015 / 2014

ثانيا : مبادئ التكوين

وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية يمكن أن تؤدي إلى إدارة فعالة وناجحة ، ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرامج التكويني ما يلي:

1- الاستمرارية : وهي أمرا لازما للعامل مع بداية تحديد العمل الذي سوف يقوم به حيث يتم إعداد العامل ما قبل العمل من خلال ما يطلق عليه بالتكوين التمهيدي ويستمر التدريب طوال حياته الوظيفية و العملية من خلال مراحل تدرجه العمري و الوظيفي وبشكل رئيسي عند الترقى إلى درجات وظيفية أعلى¹ .

كما أن التكوين ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ، أو حلا بديلا يمكن للإدارة أن تبحث عليه أو عن بدائل أخرى إنما هو نشاط ووظيفية أساسية للمؤسسة .

2-الدافع و الحافز : كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة و المهارات الجديدة ، فلكي تتحقق الفعالية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقة له يرغب في إشباعها ، مثل تحسين الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل ، كما تتوقف فعالية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال للتكوين بجدية² .

¹ عمر بلخير جواد مرجع سابق ص 68

² محمد عثمان ، حمدي مصطفى المعاذ ، " المدخل الحديث في إدارة الأفراد " دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1990 ص 224 – 225

3- الشمولية : تعني الشمولية أن التكوين يشمل كتفة الأطر الإدارية و الفنية و الخدمائية من جهة ، وعموم النشاطات التي تمارس في المؤسسة من جهة أخرى وبذلك يمتد النشاط التكويني ليشمل كل الفئات و الدرجات الوظيفية المختلفة في المؤسسة نظريا و علميا. فالتكوين هون نشاط مركب بين جانبين ، فالجانب النظري يتمثل في استيعاب المعلومات و المعارف و الثقافات المتنوعة بحسن سير العمل ، أما الجانب التطبيقي فيتمثل في تطبيقات عملية على العمال¹ .

4- التجديد و التغيير : التكوين نشاط متغير ومتجدد أي أنه يتعامل مع مجموعة من المتغيرات في داخل وخارج المؤسسة ، فالعامل الذي يتلقى التكوين عرضة لتغيير عاداته وسلوكه ، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل² .

5- الواقعية : يقصد بها تلك الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين وذلك من خلال تعيين الفجوة بين ما هو قائم وما يجب أن يتمتع به العامل من مهارات تمهيدا لتصميم البرامج التكوينية المناسبة و القابلة للتطبيق ، وبذلك يمثل التكوين الإداري أحد الاستثمارات الرئيسية في مجال تنمية الموارد البشرية ، ويتطلب ذلك استثمار الأموال بصورة صحيحة لمواجهة المشاكل الحالية أو المستقبلية في أداء العاملين .

¹ عمر بلخير جواد مرجع سابق ص 69

² عمر بلخير جواد مرجع سابق ص 69 .

6-مراعاة الفروق الفردية : إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء و القدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير في التكوين ، ومن تم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التكوين وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد¹ .

7-التدرج :النشاط التكويني الفعال يعمل على تحقيق التراكم في المعلومات و المهارات حتى تتكون الخبرة المناسبة وتولد الاتجاهات لدى العامل ، و التدرج يعني أن تكون بداية التكوين من المستوى الحقيقي للمستهدفين بالتكوين ، ويعتمد التدرج على استخدام الأسلوب العلمي من حيث تقديم الفكرة ثم الأسس و القواعد ثم الانتقال إلى التطبيقات المركبة² .

المطلب الثالث : أساليب التكوين و أنواعه

للتكوين عدة أساليب يمكن استخدامها من طرف المكونين التي تسهل عليهم طرح الأفكار والمعارف الجديدة للعمال من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ، كما أن للتكوين عدة أنواع يمكن اتباعها في المؤسسة تختلف من حيث الأسلوب و الطريقة وذلك حسب الهدف من البرنامج التكويني الذي يكون وفقا للظروف و المواقف القائمة و المحيطة به ، وعدد المكونين وزمان و مكان التكوين ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم مختلف الأساليب التكوينية و إلى مختلف أنواع التكوين المتبع من طرف المؤسسات .

¹ محمد الحناوي ، " على الشرقاوي ، " إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية " الدار الجامعية ، بيروت 1990 ص 432

² عمر بلخير جواد مرجع سابق ص 70

أولاً : أساليب التكوين

للتكوين عدة أساليب فنية و تقنية تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة من خلال البرنامج التكويني لفائدة المكونين باختلاف مستوياتهم ومن بين الأساليب المتعارف عليها في عملية التكوين في المؤسسات العمومية الاقتصادية أو ذات الطابع الإداري ما يلي :

1- المحاضرة : هو أسلوب شائع يصلح لإكساب معلومات و معارف نظرية عامة كقواعد

العمل و الإجراءات وغيرها ، لعدد كبير من المكونين¹ . إضافة إلى هذا تكون عملية الاتصال بين المكون و المتكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لا يصلح لمعلومات و قواعد و إجراءات و طرق أداء العمل لأكثر عدد من المكونين ، يتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى كفاءة المحاضر و تمكنه من الموضوع و قدرته على إيصال المعلومات إلى المتكونين و التأثير فيهم² . ولنجاح أسلوب المحاضرة يتطلب توفر بعض الشروط منها :

- أن تكون المعلومات مرتبة و متسلسلة .
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها .
- إعطاء الحرية للمستمع (العامل) في الاستفسار و طرح الأسئلة .

2- أسلوب دراسة حالة COSE STUDIES: ويتم فيها طرح فكرة معينة حول

مهمة إدارية تجرى مناقشتها و تقدم الحلول لها ، تدور هذه الطريقة بسيطرة المكون بعد إعطاء المتكونين الوقت الكافي لدراسة الموضوع المطلوب³ ، كما أنها تستخدم لاكتساب

¹ د/ حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 105

² عمر بلخير جواد مرجع سابق ص 82

³ علي محمد ربابعة ، مرجع سابق ، ص 59

مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منها تحليلها ، اتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج ، ولهذه الطريقة فوائد عديدة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكونين¹ وفي هذا الأسلوب ليس الهدف الوصول إلى حل المشكلة وإنما معرفة قدرة المتكونين على التفكير السليم و المنظم وتحديد البدائل و اختيار البديل المناسب .

3- أسلوب المناقشة الجماعية GROUP DISCUSSION : في هذا الأسلوب

يسمح للمكون و المتكونين بالمناقشة و تشجيعهم على طرح الأسئلة ، كذلك يستعمل عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة و التعاون بين المتكونين لمناقشة مشكلة معينة حيث يساعد هذا الأسلوب على تبادل الآراء و وجهات النظر حول مشكلة ما و تقديم الحلول و الاقتراحات المناسبة تعود بالفائدة على الجميع .

4- أسلوب لعب الأدوار : يتمثل هذا الأسلوب في توزيع الأدوار على المتكونين من طرف

المكون من خلال طرح قضية للنقاش و بالتالي يختار من المتكونين لعب دور المدير و آخر بدور المرؤوسين بحيث يتصرف كل منهم على حسب دوره و هناك فريق آخر من المتكونين يمثلون دور المشاهدين لهذا الأداء² ، ويساعد هذا الأسلوب في تكوين المتكونين في مواجهة العملاء و الموظفين و من أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية و التكوين على البيع و التكوين على حل مشاكل الجماهير و العلاقات العامة .

¹ حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 105

² علي محمد ربابعة ، مرجع سابق ، ص 59

- 5- أسلوب سلة القرارات :** يتمثل هذا الأسلوب في محاكاة الواقع و يستعمل كمقياس لقدرة المدير ومهارته للتعرق على المشكلات و اتخاذ القرارات المناسبة ، وتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات و الرسائل و القوائم المالية و التقارير و غيرها ، و يطلب من المتكون أن يقوم في وقت محدد من الزمن بالرد عليها و اتخاذ القرار المناسب ثم بعد ذلك مناقشة المتكون في القرار الذي توصل إليه ومن تم تقييمه فعليا ¹.
- 6- أسلوب الندوات و المؤتمرات :** وسيلة للتكوين و التطوير وهي تهتم بإنضاج المعرف و القدرات على التحليل ² ، كما يتبع في هذا الأسلوب طرح موضوع من قبل المختصين و يفسح مجال النقاش بين المتكونين و المختصين من أجل طرح أفكار تؤيد أو تعارض أو تضيف على ما تم طرحه ، و يساعد هذا الأسلوب في ترسيخ الأفكار في أذهان المتكونين كما يبلور أفكار أكثر نضجا ووضوحا ³.
- 7- أسلوب تنمية الإحساس و المشاعر :** " هو من الأساليب الحديثة للتكوين في مجالات العلاقات الإنسانية و يتركز على تنشيط الجانب الشعوري و التعليم الانفعالي لدى المتكون ، وهنا يتم خلق جو من الصراحة و المكاشفة بين المتكونين ضمن جلسة جماعية ، وهذا الجو يشجع الأفراد للانتباه إلى تصرفاتهم الذاتية و تصرفات زملائهم ضمن المجموعة مما يزيد مدجى تفهم الفرد للآخرين و تحسين علاقتهم الإنسانية مع زملائهم " ⁴.
- 8- أسلوب اللجان :** يتمثل هذا الأسلوب في تشكيل لجنة من عدد المتكونين لدراسة و مناقشة و تحليل مشكلة أو وضع ما ، والعمل إلى وصول إلى اتفاق أو قرار جماعي حول

¹ أحمد ماهر ، " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 1995 ، ص 112

² حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 106

³ علي محمد ربابعة ، مرجع سابق ، ص 60

⁴ علي محمد ربابعة ، مرجع سابق ، ص 60

آلية حل المشكلة ، وهذا الأسلوب يساهم في تحسين قدرة المتكويين على اتخاذ القرارات مستقبلا¹ .

9- أسلوب تدوير العمل : تتم فكرة هذا الأسلوب من خلال نقل العمل من قسم إلى آخر في المؤسسة أو من مكان عملهم إلى مكان آخر لمعرفة المتكويين على العمل الجديد المنقول إليهم و تتم هذه العملية من طرف المكون المشرف على هذه العملية .

10- ممارسة المهنة : تتم عملية التكوين قبل مباشرة العمل لفترة محددة حسب المهنة و التخصص ويدفع للفرد أجر أقل من الأجور الأخرى ويضع المتكون تحت اشراف المكون يتم خلالها تقديم النصائح و الإرشادات لعمله الجديد .

ثانيا : أنواع التكوين

للتكوين عدة أنواع تختلف حسب الظروف و الطريقة ، واختلاف المستويات الإدارية وعدد المتكويين ولهذا يتخذ التكوين صورا مختلفة تتاين في الأسلوب و الهدف حسب المواقف التكوينية المحددة ومن خلال هذا سيتم التطرق إلى مختلف أنواع التكوين

1-التكوين من حيث المكان : هو أكثر الأنواع استعمالا في المؤسسة و ينقسم إلى قسمين تكوين داخلي أي داخل المؤسسة و الأخر خارجي :

أ- التكوين الداخلي : يكون هذا النوع من التكوين داخل المؤسسة حيث يكون المتكون موظفا من داخلها ويعمل لديها ويتميز هذا النوع أنه يتم وفقا لتخطيط الإدارة و تحت وصايتها و رقابتها ، و أن البرامج التكوينية يتم عقدها داخل مراكز

¹ أحمد ماهر ، " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 1995 ، ص 112

التكوين التابعة للمؤسسة ، وبالتالي تصبح عملية التكوين في هذا النوع جزءا مكتملا لخطوة و تنمية الإدارة ¹ . و ما يعاب على هذا النوع من التكوين أن يواجه مشاكل عديدة مثل عدم توفر المكون الناجح و الفعال حيث تفتقر عادة المؤسسات لإطارات مكونين ذات خبرة عالية .

ب- التكوين الخارجي : في هذا الجانب من التكوين تعمل المؤسسات على إرسال موظفيها أو عمالها إلى مؤسسات أخرى متخصصة في التكوين كالمعاهد ، أو الجامعات من أجل الحصول على المهارات و المعارف المطلوبة من طرف المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرفها ، وتعتمد المؤسسات على هذا النوع من التكوين للإمكانيات المادية و التقنية المجهزة في أماكن التكوين و ضمان وجود برامج تكوينية فعالة ، كذلك يسمح هذا النوع التقاء العمال بآخرين مما ينتج عليه تبادل الآراء و الخبرات و الأفكار .

2- التكوين من حيث الزمان : يشمل نوعان من التكوين ² :

أ- التكوين قبل الالتحاق بالعمل : يهدف هذا النوع إلى إعداد العمال عمليا و نظريا و سلوكيا لتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف يباشرونها عند الالتحاق بوظائفهم ، وكذلك التعرف على بيئة و قوانين العمل في المنظمة ، ويشمل هذا التكوين التوجيهي و التكوين على العمل حيث هذا الأخير يتكون من ثلاثة مراحل هما : مرحلة الإخبار ، مرحلة المشاهدة و أخير مرحلة الإشراف العملي .

¹ حسن رواية محمد ، " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر 1999 ص 176

² ROBBINS . S AND COULTER . M ? « MANAGEMENT PEARSON PRENTICE « HALL ? P 295

ب- التكوين بعد الالتحاق للعمل : عملية التكوين لا تهم فقط بالعمال الجدد و إنما يهتم بجميع العمال داخل المؤسسة ، وتكوين العمال الحاليين هي أحد المهام الحيوية للإدارة من أجل تحسين أدائهم الوظيفي و تطوير أساليبهم و مهارتهم¹ .

3- التكوين حسب نوع الوظائف : بما أن الوظائف مختلفة حسب نوعها و طبيعتها فهي تختلف أيضا من حيث الوسائل و الأدوات التي تستخدمها في التكوين و تنقسم إلى :

أ- **التكوين المهني و الفني :** يهدف هذا التكوين إلى المهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية و المهنية ، و تعمل المؤسسات التي تمتلك امكانيات مالية كبيرة على إعداد مراكز تكوينية خاصة بها لتكوين الأفراد العاملين بها لرفع كفاءتهم و اكتساب خبرات مهنية جديدة .

ب- **التكوين الإداري :** " يهدف إلى تنمية الكفاءات و القدرات التسييرية للمدراء ، وفعالية أدائهم لوظائفهم الحالية ، و إعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم مستقبلا"²

4- التكوين من حيث التطبيق : ويشمل نوعان³ :

أ- **التكوين النظري :** و يتمثل في الندوات و المحاضرات و حلقات النقاش .

ب- **التكوين العملي :** ويكون عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات و امكانيات المكون ، أو يكون عملا متكاملا تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة .

5- التكوين من حيث عدد المتكونين : هو الآخر يأخذ شكلين من التكوين :

¹ عبد الفتاح حسين ، " دور التدريب في تطوير العمل الإداري " مطبعة النيل ، القاهرة ، مصر ، ط1 ، 1996 ، ص 12
² عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد " الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1997 ، ص 367
³ محمد فالح صالح ، " إدارة الموارد البشرية ، عرض و تحليل " دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 105 - 109

أ- التكوين الفردي : يتم في الغالب بالعمال الذي تمت ترقيتهم في المناصب العليا من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم الفردية .

ب- التكوين الجماعي : يعتمد على الأسلوب الجماعي في التكوين ، تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها في مراكز تكوينية متخصصة لغرض التطوير و الرفع من الأداء .

المبحث الثاني : منظومة التكوين و استراتيجياتها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى معرفة منظومة التكوين في المؤسسات العمومية واستراتيجياتها و ما هي الشروط الضرورية لفعالية منظومة التكوين و أهم الخطوات لإعداد استراتيجية التكوين و أهم المعوقات لهذه الاستراتيجية .

المطلب الأول : منظومة التكوين و عناصرها

أولا : منظومة التكوين

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجد نظاما متكاملا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد ، تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض ، فهناك نظام الإنتاج ، نظام التسويق ، نظام التمويل ، و نظام الأفراد ... وبالتالي العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثر و التأثير فهي علاقة متبادلة تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة ، فإذا أخذنا نظام الأفراد باعتباره نظاما في حد ذاتها فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحد منها .

يقصد بمنظومة التكوين " مجموعة من المدخلات التي تتحول بطريقة ما من خلال المعالجة لإنتاج المخرجات المطلوبة " و التكوين باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفعاليتها و أهمها :¹

¹ حسين الدوري ، " الإعداد و التدريب بين النظرية و التطبيق " ، مطبعة العاصمة ، القاهرة ، 1976 ، ص 128

1- أن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل و أعم هو نظام تسيير الموارد البشرية ، فمنطق النظام لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية .

2- نظام التكوين نظاما متكاملا ذاتيا يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل .

3- نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها ، فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغيرات سلوكية في المتكويين ، بل يرمى أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية.

كما يمكن تعريف منظومة التكوين على أنها " ذلك الكيان أو التركيب الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة تتفاعل مع بعضها و ترتبط بعلاقة تأثير مستمرة ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة و لازمة للمنظومة بأكملها من أجل تحقيق أهداف مشتركة " ¹ .

ثانيا : عناصر النظام التكويني

هي مدخلات التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب مع رغبات النظام و أهدافه و تنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي ² :

1- مدخلات التكوين

أ-مدخلات إنسانية (human input) : و تتمثل في طاقات و قدرات الأفراد ورغباتهم و اتجاهاتهم و أنماط سلوكهم ذات الصلة بالنشاط و أهدافه ، أي أن المدخلات

¹ عمر بلخير جواد مرجع سابق ص 88
² القاضي مشعل ، دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة " ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، ط2 ، 2000 ، ص 29

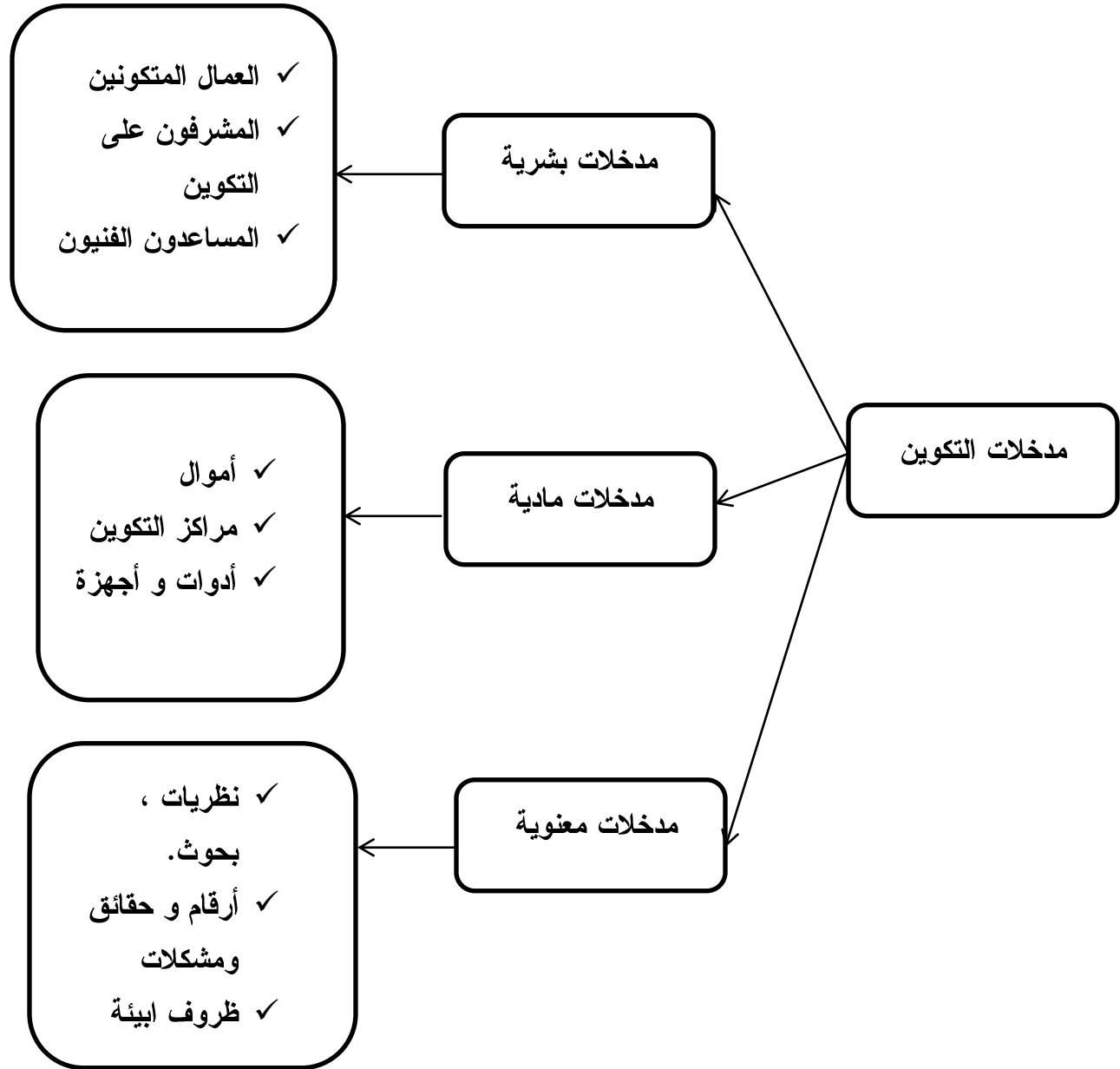
الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين و متكونين و إداريين ، و تختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها ، أي حسب نوع البرامج وأهدافها ووسائلها .

ب- **مدخلات مادية** : مكونة من الأموال اللازمة للإنفاق على البرامج التكوينية واستمرار مراحلها وتمثل أيضا في كافة الموارد الغير إنسانية من مستلزمات ووسائل تكوينية كالقاعات ، و المعدات والأجهزة و المقاعد

ت- **مدخلات معنوية** : خاصة بالمؤسسة وتشمل أهدافها وهيكلها وسياساتها وتركيب القوى العاملة فيها و المشكلات التي تعاني منها والمزايا التي تتمتع بها ، كما تشمل بيانات عن البيئة المحيطة و الظروف السائدة .

من خلال الشكل التالي يمكن توضيح مدخلات التكوين :

الشكل رقم 03 : مدخلات التكوين



المصدر : عمر بخير جواد ، مرجع سابق ، ص 90

2- عمليات التكوين :

هي جميع الأنشطة و الفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات و التعامل معها و إنتاج الخدمات المطلوبة ومتابعة و تقييم نتائجها ، وتضم عمليات التكوين ثلاثة مراحل وهي ¹ :

أ- المرحلة التحضيرية : يتم من خلالها تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية ووضع الأهداف ومستويات الأداء .

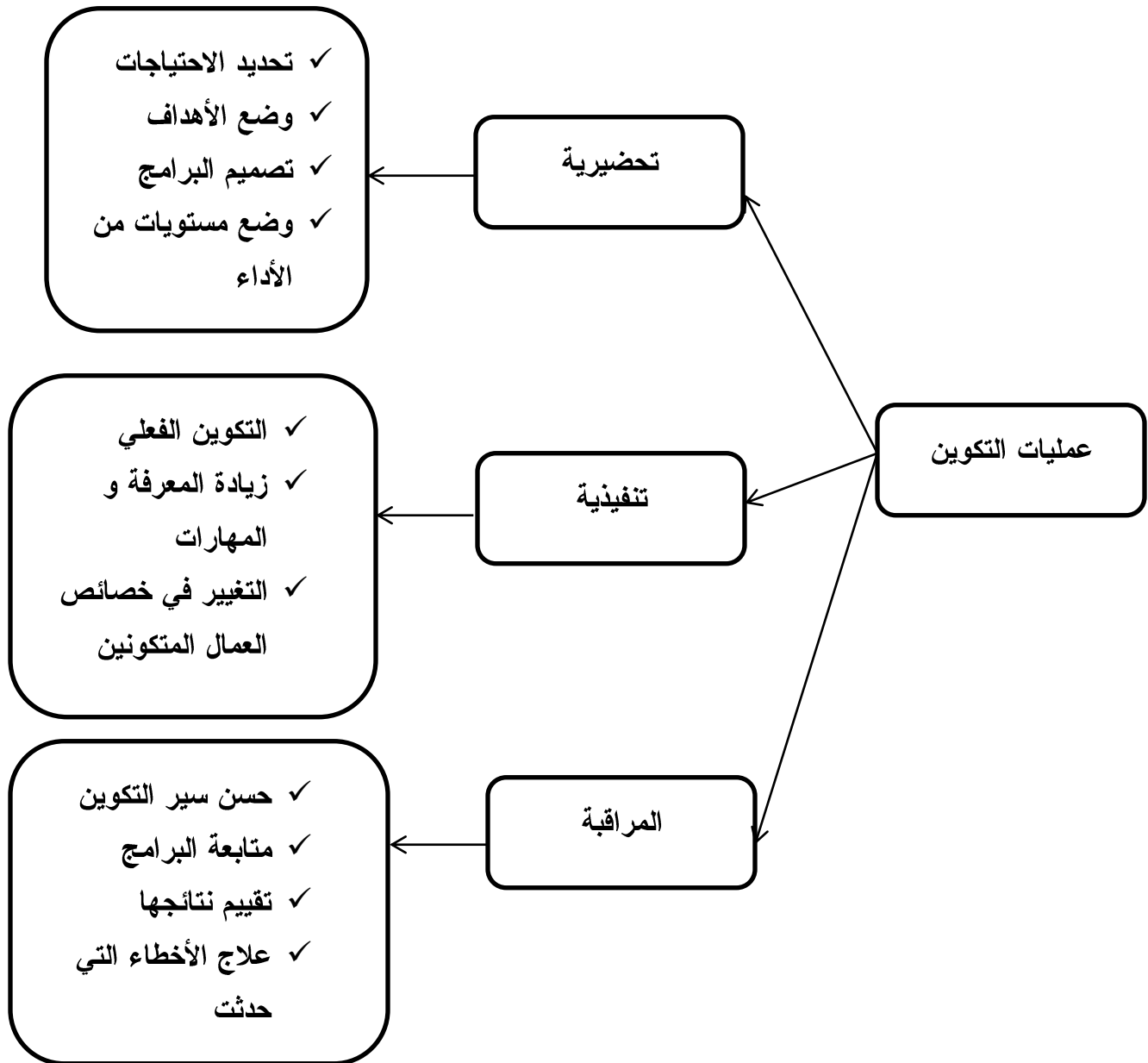
ب- المرحلة التنفيذية : هي عملية التكوين الفعلي من خلال تلقي المتكويين المعارف و المهارات وزيادتها و كذلك التغيير في خصائص العمال المتكويين و تعتبر هذه المرحلة تفاعل بين جميع العناصر و عمليات التحويل .

ت- مرحلة المراقبة : و يقصد بها الوقوف على سير تنفيذ البرامج التكوينية و التأكد من حسن انسياب العملية التكوينية .

من خلال الشكل التالي يمكن توضيح عمليات التكوين :

¹ علي السلمي ، " تطور الفكر الإداري " وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 ، ص 226 – 227

الشكل رقم 04 : عمليات التكوين

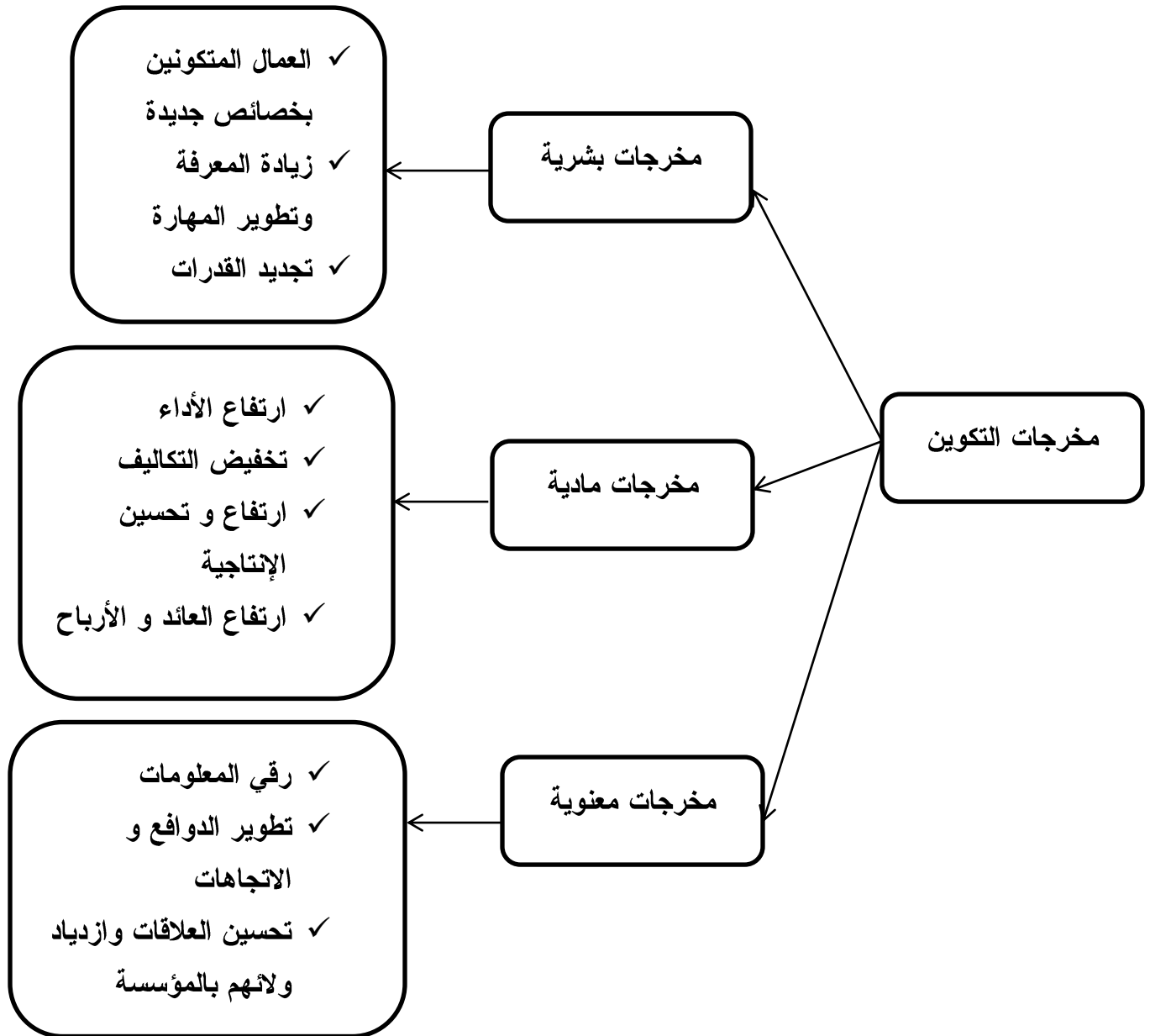


المصدر : عمر بخير جواد ، مرجع سابق ، ص 92

3- مخرجات التكوين :

يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم 05 : مخرجات التكوين

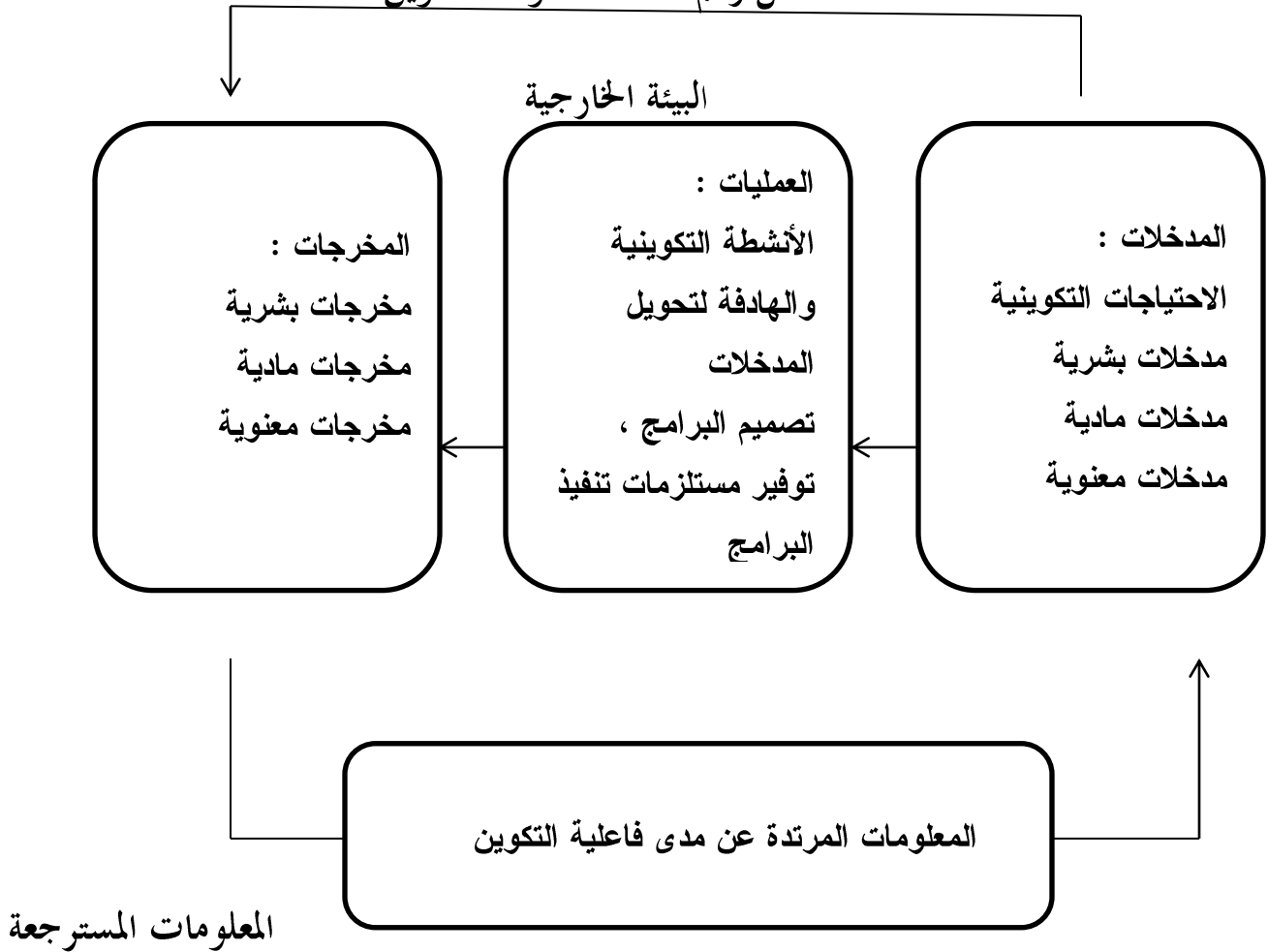


المصدر : عمر بخير جواد ، مرجع سابق ، ص 94

4- الأهداف : إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها ، بالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساسا أي نظام ، هناك شروط يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تكويني إلا و الهدف يكون ورائه تحقيق مبتغى الفرد و المؤسسة في آن واحد .

5- البيئة : هي مجموعة من الظروف لما تحتويه من فرض و قيود ، والتي تحيط بالنظام و تتأثر به وتؤثر فيه ، و التكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أوم محيط معين .

الشكل رقم 06 : منظومة التكوين



المصدر : عمر بخير جواد ، مرجع سابق ، ص 98

المطلب الثاني : شروط فعالية المنظومة التكوينية و استراتيجياتها

أولا : شروط فعالية منظومة التكوين

" يعتبر التكوين نظام متكامل لأن أسلوب النظام يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين ويدرس العلاقة بين الأجزاء و بعضها وبين الأجزاء الكل وبالتالي فإنه يعمق الفهم ، ومن يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين " ¹ .

ولضمان فعالية النظام التكويني يجب مراعاة الخصائص الأساسية و المتمثلة فيما يلي ² :

1- البساطة : ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالاً ، بل

على العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج ، وهذا ما

يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته . مثلا : وضوح الهدف منه ، وتعريف نوع

العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفته و البيئة التي سوف يعمل فيها .

2- المرونة : هي مدى قدرة مواجهة النظام التكويني للمتغيرات الداخلية و الخارجية حيث

يجب أن يكون النظام التكويني مصمما وفق للتغيرات التي ممكن أن تحدث في المستقبل و

التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها وبالتالي لابد من توفره على

الوسائل الضرورية التي تمكنه من التكيف مع المتغيرات .

3- الثقة : تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج

اتخاذ القرار مثلا : يعطي منهاجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع ، ويستخدم طرقا

ووسائل تكوينية معينة ، حتى يتخرج المتكويين منه بمهارة في اتخاذ القرارات .

¹ عمر بلخير جواد مرجع سابق ص 99

² علي محمد عبد الوهاب ، " التدريب و التطوير " مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1981 ، ص 42-44

4- الاقتصاد : يمكن أن يكون للنظام فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية

فقط ، حسب الاحتياجات التكوينية ، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تفتضيه مهام النظام .

ثانيا : استراتيجية التكوين

" يمكن تعريف استراتيجية التكوين على أنها عبارة عن تصور مبنى للرؤى المستقبلية للمؤسسة والمتعلقة بامتلاك عمالها معارف و كفاءات و القدرات ، وكذلك رسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد في هذا الإطار ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها ونقاط القوة و الضعف المميزة لها. وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها فيما يتعلق بتنمية و تطوير العمال . وكذلك توفر الاستراتيجية للمؤسسة أهم المدخلات المبدئية لاستراتيجية التكوين ، من حيث تحديد المدى و الأهداف التي يجب أن تسعى إلى تحقيقها " ¹

ومن أبرز المبررات التي تم النظر إليها على أن وظيفة التكوين انها وظيفية استراتيجية ظهور مفهوم التكامل التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية أي كل نظام من إدارة الموارد البشرية يؤثر و يتأثر مع بعضهما البعض .

يتضمن المدخل الرئيسي الاستراتيجي لوظيفة التكوين ركائز أساسية لا بد على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار ، ومن بين هذه الركائز :

¹ عمر بلخير جواد مرجع سابق ص 101

1* التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة على المدى الطويل : في هذا الجانب لا بد على

استراتيجية التكوين أن تتماشى مع استراتيجية المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها مستقبلا .

2* التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الواجب تحقيقها : وذلك من خلال ترجمة

الرسالة و غايتها إلى إجراءات عمل محددة و ملموسة يمكن قياسها .

3* الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية : من خلال هذا الركن تقدم البيئة الفرص والتهديدات

و تتجسد هذه من خلال الظروف الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية .

4* تحقيق التكامل الاستراتيجية العامة مع بقية الاستراتيجيات الوظيفية : من أجل أن تكون

استراتيجية التكوين و التطوير فعالة و جيدة لا بد أن تتكامل مع بقية الاستراتيجيات الأخرى

لإدارة الموارد البشرية .

المطلب الثالث : خطوات إعداد الاستراتيجية و أهم معوقتها

أولا : خطوات إعداد الاستراتيجية

يمكن إعداد استراتيجية التكوين من خلال الخطوات التالية :¹

● تحليل استراتيجية التكوين وما تضمنته من أهداف ومهام و سياسات و برامج .

● مراجعة الخطة الاستراتيجية للتكوين عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية

للمؤسسة .

¹ أحمد القطانين ، " الإدارة الاستراتيجية ونماذج تطبيقية " ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2002 ص 120

- تحليل و دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال دراسة الوضع الحالي للمؤسسة والكفاءات الموجودة و معدل دوران العمل .
- تحليل و دراسة البيئة الخارجية من حيث الظروف الاقتصادية و التطورات الحاصلة خاصة على المستوى التكنولوجي و المعرفي و الأنظمة الحكومية .
- إعداد و صياغة استراتيجية التكوين و ما تضمنه من سياسات و برامج يسهم في التكامل مع استراتيجية المؤسسة ككل .

إن استراتيجية التكوين تلعب دورا هاما في تحديد احتياجات المؤسسة من يد عامل مؤهلة وتمتلك معارف و قدرات من حيث الكم و النوع من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق رسالتها و أهداف المسطرة من خلال الاستراتيجية الموضوعة من طرف المؤسسة .

ثانيا : معوقات استراتيجية التكوين

من بين أهم المعوقات التي تعرقل استراتيجية التكوين :¹

- قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة و بالتالي عدم وضوح أهداف التي تسعى إلى تحقيقها .
- عدم وضوح استراتيجيات و السياسات العامة للمؤسسة .
- عدم الثقة الكاملة للإدارة العليا في الدور الاستراتيجي للتكوين .
- وجود مشكلات متعلقة بجمع و تحليل البيانات و معالجتها و صياغة الاستراتيجية .
- دعم الثقافة الداعية لاستراتيجية التكوين و عدم توفرها في بعض المؤسسات .

¹ عمر بلخير جواد مرجع سابق ص 104

- قلة الموارد المالية المخصصة في بعض المؤسسات لوظيفة التكوين و بالتالي غياب استراتيجية للتكوين واضحة .
- عدم وجود الأنظمة الداعمة لاستراتيجية التكوين ، كنظم المعلومات ونظم الاتصالات التكنولوجية الحديثة .
- قلة المكونين المختصين و مراكز التكوين المختصة للمؤسسة مما يصعب على إدارة المؤسسة في وضع استراتيجية واضحة للتكوين .

المبحث الثالث : مراحل عملية التكوين

من خلال هذا الجانب سيتم التطرق إلى تحديد الاحتياجات التكوينية للمنظمة ثم إلى عملية تصميم البرامج التكوينية و تنفيذه و أخيرا إلى تقييم هذه البرامج .

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التكويني لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ذا معنى للمنظمة و المتكويين و كذلك يجعله نشاطا واقعا و يوفر الكثير من الجهود و النفقات ¹ .

إن الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي حالة من الحالات الآتية ² :

- الحال التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المنظمة أن الأداء الفعلي لبعضهم لا يرقى إلى المستوى المطلوب ولأسباب تعود إلى نقص مهارتهم و معلوماتهم .
- الحال التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل .
- الحال التي تقرر فيها الإدارة تغيير الوظائف و الامكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها .

¹ د/مصطفى نجيب شاويش ، " إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد " ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2004 ، ص 235
² د/مصطفى نجيب شاويش مرجع سابق ص 236

- الحال التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها من قبل .

- الحال التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل و ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة .

إن الاحتياجات التكوينية هي الأساس الذي يركز عليه التكوين السليم من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء عمال التنظيم وارتقاء معلوماتها ومهارتها وتحسين اتجاهاتهم ، وتعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية من أهم المراحل التكوينية ، لان تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وسليم يجعل النشاط التكويني واقعيًا ، كما تعرف الاحتياجات التكوينية على أنها " مجمل التغيرات و التطوير المطلوب إحداثه في معلومات ومهارات العمال قصد التغلب على المشكلات التي تعرض سير العمل و الإنتاج وتحويل دون تحقيق أهداف المؤسسة " ¹ .

كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف فمن تم تعيينهم حالياً أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة ، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات يتم من خلال دراسة ثلاثة مؤشرات : مؤشر الأداء التنظيمي ، مؤشر أداء العاملين ، مؤشر حاجة و متطلبات الأفراد للتكوين ² :

● **مؤشر الأداء التنظيمي** : وتتضمن عادة معدلات الإنتاجية و الكلف ومعدلات استغلال

المكان و المعدات ومعدلات استغلال الموارد البشرية .

● **مؤشر أداء العاملين** : و تتضمن أداء العمال ومكوناته ومعدلاته .

¹ أحمد الخطيب ، ورداح الخطيب ، " حقائق تدريبية " دار المستقبل و التوزيع ، عمان الأردن ، 1997 ، ص 12
² أحمد صقر عاشور ، " إدارة القوى العاملة " ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 1995 ، ص 580

• مؤشر حاجة و متطلبات الأفراد المتكويين : وتتضمن جوانب القصور و النقص وحالات الأداء غير الفعال

كما تعرف على أنها " الفجوة الحاصلة من عملية المقارنة بين ما يجب أن يكون عليه العمل و العامل وما هو موجود حاليا " ¹ .

ومن خلال ما ذكرناه سابقا فإن تحديد الاحتياجات بدقة يمكن استخدام ثلاثة خطوات أساسية ²

• تحليل المنظمة : وذلك تحدي أين - **where** - سيتم تركيز التكوين في المنظمة أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التكوين .

• تحليل العمليات : وذلك من أجل تحديد ماذا - **what** - يتضمن التكوين ، وذلك لدراسة و تحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكثر كفاية ممكنة.

• تحليل الفرد : وذلك تحديد من - **who** - يحتاج إلى التكوين ، وما هي المهارات والمعارف و الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها

وعليه تكمن أهمية الاحتياجات التكوينية فيما يلي ³ :

✓ الأساس الذي تبنى عليه البرامج التكوينية ويسبق أي عمل تكويني .

✓ المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح ، حيث تصميم البرامج التكوينية وفقا لها واختيار أسلوب التكوين الذي سوف يتبعه .

¹ عمر بلخير جواد مرجع سابق ص 107

² د/مصطفى نجيب شوايش مرجع سابق ص 236

³ هدى صادق ، " تحديد الاحتياجات التدريبية " المجلة العربية للتدريب ، العدد 10 ، 1993 ، ص 98

- ✓ توضح العمال المطلوب تكوينهم ونوع التكوين المطلوب عليهم ومدته .
- ✓ عدم تحديد الاحتياجات التكوينية بطريقة علمية سليمة يؤدي بتكوين سلبي و مضیعة للوقت و الجهد و المال .

ومن خلال ما عرضناه حول أهمية تحديد الاحتياجات فهي الأساس الذي تبنى عليه عملية التكوين من خلال تصميم البرامج التكوينية و تحديد الهدف من التكوين و اختيار الأساليب التكوينية .

المطلب الثاني : تصميم البرامج التكوينية و تنفيذها

تعتبر عملية تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها من أهم العمليات الضرورية في عملية التكوين حيث تتضمن تخطيط و تنظيم البرامج التكوينية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة لعملية التكوين ، ومن خلال هذا سيتم التطرق إلى معرفة كيفية تصميم البرامج التكوينية و عملية تنفيذها .

أولاً : تصميم البرامج التكوينية

عملية تصميم البرامج التكوينية تتوقف على النقاط التالية : تحديد أهداف البرنامج ، تحديد نوع المهارات التي سيتكون عليها الفرد ، وضع المنهاج التكويني ، اختيار أسلوب التكوين ، تحديد فترة برنامج التكوين الزمان و المكان، اختيار المكونين ، توفير مستلزمات البرنامج التكويني و أخير تحديد ميزانية التكوين .

1-تحديد أهداف البرنامج التكويني :

إن هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجة المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجيات القطاعات منها والحاجات الوطنية ، ومن أهدافها أيضا التكيف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغيرات التقنية و التكنولوجيا وظروف العمل لترقية العمال و رفع مستوى أدائهم في التنمية¹ .
كما الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التكويني ، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها و إقرارها مقدما ، وتوضح ما يراد من إحداثه من تغيرات على مستوى أداء الأفراد ، ويتم وضع أهداف البرنامج التكويني في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية² .

2-تحديد نوع المهارات التي سيتكون عليها :

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي عملية مباشرة وهي تحديد نوع المهارة الملائمة لهذه الاحتياجات ، حيث يعمل البرنامج التكويني على إكسابها و صقلها لدى المتكويين وقد تكون هذه المهارات على سبيل المثال : كيفية الاتصال مع الآخرين في نفس مكان العمل ، القيادة الإدارية ، إعداد السياسات و اتخاذ القرارات ، وهذا الأخير يحتاج إليه كافة المستويات العليا للإدارة .

3- محتوى البرنامج التكويني :

يقصد بالبرنامج التكويني الموضوعات و المواد التي ستدرس أو يتكون عليها المتكويين ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التكوينية³ ، وحتى يكون البرنامج التكويني فعالا يجب

¹ أبو النيل " علم النفس الصناعي " بحوث عربية و عالمية " ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 ، ص 67

² د/مصطفى نجيب شوايش مرجع سابق ص 238

³ د/مصطفى نجيب شوايش مرجع سابق ص 238

على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو الموارد الذي يتضمنها البرنامج التكويني بدقة فيجب أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة ، وأن يتناسب المحتوى التكويني في البرنامج مع القدرات العلمية و الفنية للمتكونين أو المكونين ¹ ، كما يجب على البرنامج التكويني أن يكون متسلسلا في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعليم و أقصر وقت ممكن ، فغالبا مصممو البرامج يهملون التسلسل السليم لأهداف التكوين ، ويؤدي التسلسل السليم إلى مساعدة المتكونين على الانتقال من عنصر المعرفة و المهارة إلى عنصر آخر أكثر أهمية في البرنامج التكويني .

4- تحديد و اختيار أسلوب التكوين :

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا أنه من المهم ملاحظة هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحدهما أو بعضهما مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف و الظروف ، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد بآن واحد في عملية التكوين .

وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التكوين يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير ² :

- المادة التكوينية : فالتكوين على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوبا يختلف عن أسلوب التكوين في العلاقات الإنسانية .

- فترة التكوين : حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج التكوينية قصيرة المدة في حين تعتبر الحالات و المباريات الإدارية و تمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حالة البرامج طويلة المدة

¹ Jean marie de ketele « guide de formateur « brixelle book 1998 p 38 -40

² د/مصطفى نجيب شوايش مرجع سابق ص 237

- طبيعة العمل أو الوظيفة : الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية لا يناسب استخدامها في مجال تكوين المشرفين أو القائمين بالأعمال .
 - المستوى الوظيفي : الاساليب التكوينية التي قد تلائم تكوين المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تتلاءم بالضرورة تكوين المديرين في مستويات الإدارة الوسطى و العليا .
 - المكونون المتاحون : وذلك من حيث مؤهلاتهم و خبراتهم
 - التكاليف وعدد المتكولين : حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف ، وكذلك إذا كان عدد المشاركين في البرنامج التدريبي كبيرا .
- ويمكن للمنشأة اختيار الأساليب المتاحة في عملية التكوين شريطة تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج التكويني .

5- تحديد فترة البرنامج التكويني الزمان و المكان :

- يعتبر تحديد الزمان و المكان عنصرين أساسين للبرنامج التكويني ، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب و المكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج :
- أ- الوقت : يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين ، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج ، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من الفترات التحضير و التنفيذ .

ب- المكان : يتوجب على مصمم البرامج التكوينية تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية للأفراد وتختار المكان المناسب ، لذلك من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم .

6- اختيار المتكويين :

لابد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج التكويني الخاص بعملية التكوين ، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية فاختيارهم يتم في خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية ، يبقى فقط وضوح المكون المناسب في البرنامج المناسب .

ويتوقف اختيار المتكويين على ما يلي¹ :

- اسلوب التكوين المراد استخدامه .
- المادة التكوينية المراد اكسابها للمتكويين .
- نوعية المتكويين .

وبشكل عام هناك أربعة أنواع للمكويين الشائع في استخدامهم في البرنامج التكويني :

- أ- المكون المحاضر : ويقصد به الشخص الذي ينقل المعلومات للمتكويين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي
- ب- المدرب القائد : المكون الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة .

¹ د/مصطفى نجيب شوايش مرجع سابق ص 245

ت- المكون التطبيقي : الشخص المكون الذي لديه خبرة في الجانب الميداني وهذا النوع يكون قادرا على تكوين مجموعة من المتكويين باستخدام أساليب دراسة حالة و المناقشات .

ث- المكون النفسي : الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية و كيفي تعديل السلوك .

وبشكل عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون أهمها : الشخصية القوية ، المرونة ، الصبر اللباقة و الثقة بالنفس و الخبرة .

7-مستلزمات البرنامج التكويني :

يتعين قبل تنفيذ البرنامج التكويني توفير كافة الاحتياجات و الإمكانيات و الوسائل اللازمة للتكوين ، ويشمل هذا مكان التكوين المناسب و الأدوات و المعدات و الوسائل السمعية و البصرية التي يتطلب المتكون استعمالها كما أنه من الضروري تعين مشرفا على سير تنفيذ البرنامج التكويني ليعالج ما يظهر من مشكلات أثناء عملية التنفيذ .

كما يجب على مكان التكوين أن يكون ملائما لخدمة أغراض التكوين من توفير كل الضروريات مثل مقاعد ، صبورة ، إضاءة إذ تعتبر هذه الأشياء عوامل مساعدة للمكون على العطاء و على الاستيعاب .

8- تحديد ميزانية التكوين :

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية ببرنامج التكوين، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما قد

يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك للمتكون (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين) ويلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التكوين، أما الشركات التي ترسل متكونيها إلى معاهد ومراكز تكوين خاصة فإن تكلفة التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك المتكون الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التكوين، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين، والبحث عن برامج تكوينية و الاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التكوين. ■

نصيب الأجور من التكوين = إجمالي ميزانية التكوين / إجمالي ميزانية الأجور

تكلفة اليوم من التكوين = إجمالي ميزانية التكوين / عدد أيام التكوين

عدد الأيام التي يتكون بها العامل الواحد = أيام التكوين الكلية / متوسط عدد العاملين¹

ثانيا : تنفيذ البرنامج التكويني

تعتبر مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني من أهم المراحل وذلك من إخراجها إلى مرحلة التطبيق والوجود ، فحسن سلامة تخطيط البرنامج التكويني ينعكس إيجابا أو سلبا على عملية التنفيذ و المرحلة الموالية ألا هي عملية تقييم البرنامج التكويني .

فمرحلة التنفيذ هي التي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التكويني بالإعداد لها والتي من أهمها: توقيت البرنامج، تنسيق المتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة، تجهيز المطبوعات،

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr44943.html> موقع الانترنت

الاتصال بكل من المكونين والمتكونين. ولهذا على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن التنفيذ¹ :

بالنسبة للوقت :

- 1- توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج التكويني .
- 2- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة .
- 3- توقيت وموعد بدء البرنامج التكويني و موعد انتهائه .

بالنسبة للمتكونين لابتداء على إدارة البرنامج أن تتأكد من :

- 1- التأكد من وصول الدعوات لجميع المشاركين .
- 2- إعداد قائمة إسمية بأسمائهم و مؤهلاتهم ووظائفهم .

بالنسبة للمكون :

- 1- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج التكويني ومواعيدهم فيه .
- 2- تهيئة وصولهم إلى المكان الذي ينعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد .
- 3- توفير المستلزمات التي يطلبها المتكون من مواد ضرورية
- 4- دفع المخصصات التي يستحقها المكون في الوقت المناسب .

بالنسبة للمرافق و التسهيلات تتضمن ما يلي :

- 1- اختيار المكان وفق لمتطلبات البرنامج .

¹ د/مصطفى نجيب شوايش مرجع سابق ص 248

- 2- تصميم طريقة الجلوس للمتكونين .
 - 3- تجهيز المطبوعات و تجليدها و تسليمها .
 - 4- توزيع المطبوعات على المتكونين وفقا للخطة التدريبية
- بالنسبة لافتتاح البرنامج يجب على إدارة البرنامج أن تراعي :

- 1- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب .
- 2- شرح أهداف البرنامج التكويني .
- 3- التعرف على توقعات المشاركين و الأخذ بالتوقعات المعقولة منها .
- 4- إقامة حفل بسيط للمتكونين ليتعرفوا على بعضهم البعض .

و أخيرا بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج للمكون و المتكونين :

- 1- الحرص على فهم أهداف البرنامج التكويني .
- 2- معرفة المشاركين بشكل جيد و العمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج .
- 3- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التكويني ذات طابع علمي .
- 4- المحافظة على حسن إدارة الوقت و الحرص على البدء و الانتهاء في الوقت المحدد .
- 5- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بيهم .
- 6- توزيع شهادات حضور البرنامج التكويني على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل ختامي .

المطلب الثالث : تقييم البرنامج التكويني

إن تقييم البرنامج التكويني وما حققه من نتائج يعتبر جزءاً أساسياً من نشاط التكوين إذ يعتبر بمثابة نقطة هامة على نجاح أو فشل البرنامج التكويني ، إذ يعد التقييم جد مهم بالنسبة للأفراد من جهة و المؤسسة من جهة أخرى ، وتعتبر عملية التقييم مرحلة حاسمة لا بد الاستعانة بها حتى تسمح للأفراد و المؤسسة بالتطوير وتنمية مساهمهم العملي و المعرفي ، لذلك يساعد التقييم على إعانة المتكون من تحديد الموضوع الذي يناسبه ، كما يعمل أيضا التقييم على التأكد من أن الفرد اكتسب مهارة و كفاءة اللازمة للاستجابة لمتطلبات العمل . كما أن تصميم برنامج التكوين وتطبيقه على أرض الواقع لا يعتبر كافياً للحكم عليه إن كان ناجحاً أم لا، وأنه قد حقق الأهداف التي أنشأ من أجلها، ولهذا السبب يجب أن يتبع برنامج التكوين بعد تطبيقه بعملية تقييم شاملة حول ما تم تلقيه وتعليمه للأفراد من خبرات ومهارات، والنتائج التي توصلت إليها الإدارة من جراء هذه العملية وذلك حتى يتسنى للإدارة الحكم على مدى فعالية ونجاح هذا البرنامج أو فشله في تحقيق الغاية التي أنجز من أجلها.

1- مفهوم تقييم التكوين

تقييم البرنامج التكويني هو : " العملية التي يتم من خلالها الكشف عن نقاط القوة والضعف للبرنامج ، للتأكد من فعاليته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها " ¹ .

ويقصد به " تلك العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج ، والتي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين ، والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية

¹ عمر بلخير جواد مرجع سابق ص 114

على مدى نجاح المؤسسة في الوصول التي قد كانت سطرهما لتجاوز تلك النقائص و المشاكل التي تحد من قدرات الأفراد لأداء مهامهم الموكلة إليهم " ¹ .

وتقييم التكوين هي عملية قياس كفاءة وفعالية العمل التكويني وما تم تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخططا و ذلك بغرض ² :

- تحديد الثغرات التي حدثت في الأداء و تفاديها في المستقبل .
- التعرف على تم إنجازها من أنشطة الخطة التكوينية وما تم تحقيقه من أهدافها .
- قياس مدى صلاحية البرامج التكوينية من حيث محتواها و الأساليب التكوينية المستخدمة
- قياس كفاءة العمال الذين تم تكوينهم .
- مقارنة تكلفة التكوين بالفوائد المترتبة عليه .

2- أهمية تقييم البرنامج التكويني :

يعتبر التقييم الجانب الأخير من العملية التكوينية، حيث لا تكتمل هذه الأخيرة إلا بوضع نظام متابعة و تقييم فعال، يضمن تحقيق مستوى مستمر و مرضي من الأداء و يضمن تحقيق الأهداف و تجسيدها.

و تظهر أهمية التقييم لنظام التكوين و الحاجة إليه كون التكوين هو وسيلة وليس غاية و عليه فإذا كانت المؤسسة تنفق كثيرا من الوقت و المال و الجهد في إعداد و تصميم البرامج التكوينية فانه عند تنفيذها من الضروري قياس العائد من التكوين و التحقق من نتائجه، خاصة وأن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف و الخطط و البرامج، و الوقت الذي يتم فيه تنفيذها، و خلال هذه الفترة

¹ <http://formationdz.freealgeria.com/t31-topic>

² سعد الدين خليل عبد الله ، " إدارة مراكز التدريب " مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007 ، ص 159

قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا عن الأداء المرغوب فيه و هنا تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذا الانحراف من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه. و كثيرا ما يرجع سبب فشل البرنامج التكويني أو عدم فعاليته إلى غياب التقييم و التقييم للبرنامج التكويني نفسه، و هذا ما يفسر انعدام التخطيط السليم و الفعال للتكوين، إذ يرتبط التقييم ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط¹.

3- مبادئ التقييم² :

هناك عدة طرق و أساليب لتقييم التكوين يمكن لمسئول التكوين أو المكونين الاستعانة بها لمعرفة مدى فعالية التكوين، لكن هذه الطرق و الأساليب يجب أن تركز على المبادئ التالية:

أ- الموضوعية **Objectivity** : و تعني أن النتائج لا تعتمد على حكم أو رأي المقيم الشخصي لكن إذا تم استخدام أسلوب التقييم بطريقة موضوعية فإن مقيمين مختلفين سيتوصلون إلى نفس النتائج تقريبا إذا ما اتبعوا الطريقة أو الأسلوب ذاته.

ب- الصدق **Validity** : يجب أن يتماشى نوع الأداة المستعملة في التقييم مع طبيعة ما يتم تقييمه حتى تكون النتائج صادقة الدلالة، و لذلك فإن إدراك صدق الأداة يعد هاما و ضروريا في عملية التقييم.

ت- الابتعاد عن التحييز **Freedom from contamination** : يجب أن لا تخضع أداة التقييم إلى متغيرات خارجية تؤثر على النتائج، وان معرفة المتغيرات التي تسبب التحييز خلال استعمال أداة التقييم يساعد المقيم على تحليل و تفسير النتائج

¹ لفقيه حمزة ، " تقييم البرامج التكوينية لدعم المقالة " شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، أمحمد بوقرة ص 67

² لفقيه حمزة مرجع سابق ص 68 - 69

ث- استخدام أدوات تقييم عملية **Practicability** : يجب أن يكون بمقدور

المقوم استخدام أداة تقييم و تحليل و تفسير نتائجها، فإن تطبيق أسلوب التقييم

يجب أن يكون سهل الإدارة و يتميز بسهولة الإدراك و الفهم .

ج- أن يشمل التقييم جميع عناصر و مكونات و مراحل البرنامج التكويني و من جميع

جوانبه الإدارية و الفنية و المالية، بما فيها خطة البرنامج التكويني و محتوى البرنامج

التكويني و أسس و معايير اختيار المكونين و المتكونين، وأن يمتد ليشمل الأثر

الفعلي الذي يتركه البرنامج على المتكونين .

4-مراحل التقييم :

إن التقييم التكويني يمس كل جوانب العملية التكوينية حيث يركز على كل المتكونين و

المكونين و البرامج التكوينية ، حيث تمر مراحل التقييم عبر ثلاثة مراحل هي :

- المرحلة الأولى : التقييم قبل بدء تنفيذ البرنامج التكويني .

- المرحلة الثانية : التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني .

- المرحلة الثالثة : التقييم بعد الانتهاء من التكوين.

وسنعرض الآن المراحل بشيء من التفصيل :

المرحلة الأولى : التقييم قبل بدء تنفيذ البرنامج التكويني¹ :

على العموم تبدأ عملية التقييم قبل تنفيذ التكوين، إذ يتم في هذه المرحلة تقييم المرحلتين

الأولى والثانية من عملية التكوين و المتمثلتين في تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم

البرنامج التكويني و يتم في هذه المرحلة التأكد من النقاط التالية :

¹ لفقير حمزة مرجع سابق ص 70

- ارتباط الاحتياج التكويني بأهداف وسياسات المؤسسة أو الهيئة المعنية بالتكوين .
 - التحديد الدقيق لأهداف التدريب و الذي يعد بناءا على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية .
 - التنبؤ بعائدات التكوين على الفرد و المؤسسة □ .
 - تقييم تصميم البرامج من حيث المنهاج و الأسلوب و المواد و الفترات الزمنية و الموقع و نوع المتكويين .
 - التأكد من توفر المبالغ المالية المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التكوينية .
- و تعد هذه المرحلة من أصعب و أدق مراحل التقييم، ذلك أنه إذا تم تحديد الاحتياجات بدقة فإن نسبة فشل التدريب تكون منخفضة .
- و بصفة عامة فان عملية تقييم البرنامج قبل تنفيذه ما هي إلا وزن و قياس للبرنامج التكويني لاكتشاف الثغرات و نواحي القصور و نقاط الضعف في التصميم، حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل الشروع في التنفيذ، و هذا ما يتطلب التنسيق و التكامل و وضوح الرؤية و الأهداف بين الإدارة العليا و إدارة التكوين أو أخصائي التكوين في هذه المرحلة .
- المرحلة الثانية : التقييم أثناء تنفيذ البرنامج :**

تعتبر هذه المرحلة من التقييم مهمة حيث تهدف إلى تقييم كل خطوة من خطوات البرنامج التكويني من خلال جمع المعطيات و المعلومات حول انتظام المتكويين في البرنامج و تسمح كذلك للمشرفين على البرنامج على مراقبته إذ يسير وفق الخطة المدروسة و الموضوعة من قبلهم ، فيرتكز التقييم في هذه المرحلة ردة فعل المتكويين اتجاه البرنامج وأن كل جلسة تكوينية تحقق هدفها المسطر و التحقق من أن الجهود المبذولة توجه نحو أهداف واضحة و دقيقة .

ومن أساليب التقييم في هذه المرحلة تتمثل فيما يلي¹ :

- استقصاء العمال المتكونين عن سير البرنامج التكويني و الموضوعات المطروحة .
- عقد مجموعات من الاختبارات بهدف الوصول إلى معرفة التغيرات الحاصلة في مفاهيم و اتجاهات و معارف المتكونين .
- المشاهدة الفعلية لعينة من جلسات البرنامج التكويني لتسجيل الملاحظات عن سير البرنامج التكويني و الوسائل الإيضاحية المستخدمة فيه .

المرحلة الثالثة : التقييم بعد الانتهاء من التكوين

تم هذه المرحلة بعد الانتهاء من عملية التكوين و تطبيق البرنامج التكويني على المتكونين و تهدف عملية التقييم في هذه المرحلة إلى مدى تلبية الاحتياجات التكوينية و الانحرافات التي طرأت على الجوانب المختلفة للبرنامج حتى يتم تجنبها مستقبلا ، و تعتمد هذه المرحلة على أسلوب هادف و بناء في تجميع المعلومات و البيانات لأجل² :

- اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج و وسائل و أساليب و محاولة إصلاحها مستقبلا .
- معرفة ردود أفعال المتكونين و تقدير المعلومات التي اكتسبوها .
- القيام بتطويرات و تعديلات تسهم في كفاءة و زيادة فعالية النظام التكويني .
- التوصل إلى التعديلات اللازمة في المادة العلمية و التطبيقات العملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياجات التكوينية .

¹ أحمد باشات ، " أسس التدريب " دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1987 ، ص 302

² لفقيه حمزة مرجع سابق ص71

- تقييم أثر التدريب، حيث يعتبر الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث أن الدليل الحقيقي على نجاح البرنامج التكويني هو قدرة المتكونين على الأداء الجيد في أعمالهم، لذلك يجب إعادة تقييم سلوك المتكون و أدائه و وظيفته بعد فترة معينة من انتهاء البرنامج التكويني.

5- نماذج تقييم البرامج التكوينية :

هناك عدة نماذج لتقييم البرنامج التكويني نذكر منها :

أ- نموذج كيرك باتريك¹ :

قد يكون إطار العمل الأكثر شهرة و الأوسع انتشارا لتصنيف مناطق التقييم، هو إطار Kirkpatrick Donald فقد طور Kirkpatrick في النموذج الذي اقترحه مفهوما لهيكل العمل للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها، و قد تطلبت فكرته أربع مستويات من التقييم و إجابات لأربع أسئلة غاية في الأهمية :

الجدول رقم 01 : مستويات التقييم عند Kirkpatrick

المستوى	الأسئلة
رد الفعل	هل كان المشاركون سعداء ؟
التعلم	ماذا تعلم المشاركون في البرنامج ؟
السلوك	هل غير المشاركون سلوكهم بناء على ما تعلموه ؟
النتائج	هل أثر التغيير في السلوك في المؤسسة بشكل إيجابي ؟

المصدر : عمر جواد بلخير ، مرجع سابق ، ص 120

¹ عمر جواد بلخير ، مرجع سابق ، ص 119

ب- نموذج باركر Parker :

نموذج باركر هي طريقة اقترحها Treadway Parker لتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعة، و كما هو الوضع مع نموذج Kirkpatrick قام Parker بتقسيم و دراسة تقييم المعلومات إلى أربع مستويات كما يوضح الجدول الموالي¹ :

الجدول رقم 02 : مستويات التقييم عند Parker

المستوى	الأسئلة
رد المشارك المعارف الأداء في العمل أداء المجموعة	ردود فعل المتعلم نحو التدخل كما تحدد الاستبانة التي اكتسبها يتم تقييم التحصيل بالاختبارات السابقة و اللاحقة للمهارات و المعارف يقيم بمعايير موضوعية من الأداء الوظيفي بعد التدخل تقييم نتائج المجموعة ككل وهذا تقييم واسع و أكثر صعوبة .

المصدر : عمر جواد بلخير ، مرجع سابق ، ص 120

ت- نموذج سايرو CIRO² :

اقترح هذا الأسلوب كل من Peter Warr et Michael Bired et

Neil Rackham سنة 1970 و هو أسلوب فريد لتصنيف التقييم تم

¹ ناذر أحمد أبو شيخة ، " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2000 ، ص 288

² لفقيير حمزة مرجع سابق ص 78 .

استخدامه في أعمالهم في أوروبا و له مجال أكثر اتساعا من الاستخدام التقليدي
لاصطلاح التقييم في الولايات المتحدة الأمريكية .

1- تقييم السياق Context Evaluation

2- تقييم المدخلات Input Evaluation

3- تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation

4- تقييم النتائج Outcome Evaluation

ث- نموذج هاملين HAMBLIN :

يحدد هذا النموذج خمسة مستويات من التقييم¹ :

- تقويم ردود أفعال المتكويين أثناء و بعد التكوين وتقييم التطوير الذي حصل في المعارف و المهارات و الاتجاهات السلوكية بعد التكوين .
- تقويم الأداء الوظيفي للمتكون وملاحظة مدى تغييره عن أدائه السابق ويجر هذا التقييم قبل وبعد التكوين .
- تقويم أثر التكوين على المتكويين و تحليل المنافع و التكاليف لتأكد من ذلك وتقييم القيمة النهائية للتكوين ومعرفة أثره على الربحية و الاستمرارية في المؤسسة .

¹ عمر بلخير جواد ، مرجع سابق ، ص 121

خاتمة الفصل :

تعتبر وظيفة التكوين اليوم في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية وتعتبر من الركائز الأساسية في تطوير الفرد داخل المؤسسة و تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام المتزايد بهذه الوظيفة حيث أصبح التكوين يعمل على تطور كفاءة و معارف الأفراد من أجل مسير التطور التكنولوجي و الاقتصادي الحاصل في البيئة التنافسية و كذلك مواجهة كل التغيرات التي يمكن حدوثها مستقبلا .

إن تكوين العمال يعد من أبرز القوى لبناء مورد بشري ذات كفاءة مميزة ولهذا تعمل المؤسسات اليوم على طول السنة بوضع برنامج تكويني هادف و علمي يتماشى مع الأهداف المسطرة للمؤسسة من أجل اكتساب الكفاءة المطلوبة في أداء العمل ، إذ توفر له مختصين ومشرفين سواء كانت من الداخل أو خارج المؤسسة للعمل على تطوير أفرادها ، كما أن الحاجة لوظيفة التكوين أصبحت من أولويات مسؤولي المؤسسات و منفي الخطة و البرامج في المؤسسة من خلال توفير المناخ الملائم لتشجيع العمال على التكوين من أجل اكتساب الخبرة المطلوبة وهذا من أجل تحقيق أهدافها .

وبفضل التكوين وبرنامج المسطر من قبل الإدارة يمكن للمؤسسة تحقيق ما تصبو إليه من ارتفاع مستوى الأداء و تحقيق الكفاءة لعمالها لذلك فإن الهدف الذي تسعى إليه من التكوين هو زيادة الفعالية في الأداء من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي مما ينتج عنه قلة الحوادث و انخفاض معدل دوران العمل .

الخطبة الثالثة في
الكفارة في
الجمعة

تمهيد :

أصبحت المؤسسات العمومية اليوم ذات الطابع الإداري أو الاقتصادي تعمل في سوق منفتحة ومنافسة دولية شرسة أفرزتها تحديات العولمة و الخصخصة و إعادة هندسة الوظائف ولهذا تعمل المؤسسات على التركيز على المورد البشري من أجل تنميته و تطويره لمسايرة التطور العلمي و التكنولوجي و اكتساب كفاءة ذات جودة عالية تسمح لها بتحقيق أهدافها والمنافسة على اكتساب أسواق جديدة تسمح لها بالبقاء و الاستمرار ، وتعتبر الكفاءات من ضمن أهم التطورات المهمة في تنمية المورد البشري ، لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الكفاءة في المؤسسة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، حيث كل مبحث سنتطرق إلى جانب من جوانب الكفاءة في المؤسسة .

المبحث الأول : الكفاءة في المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم الكفاءة و أهميتها

أولا : مفهوم الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءة مفهوم متعدد الأوجه و المجالات المطبقة و المقترحة مما يجعل وضع تعرف محدد له أمرا مختلف فيه الباحثون ، إن مفهوم الكفاءات عموما تعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، إذ يجب تحديد القدرات و الكفاءات التي يتمتع بها العاملين و مقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة¹ .

تعرف على أنها " جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ، ويقال أن المدير الناجح هو المدير الفعال ، ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح وفي الوقت الصحيح " ² .

كما تعرف على أنها " سيرورة العامل الكفاء ، هو ذلك القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ بصورة عالية ، حيث تدخل موارد أكثر تنوعا من عمليات الاستدلال كالمعارف ، تنشيط الذاكرة ، التقديرات ، القدرات العقلانية " ³ .

الكفاءة حسب مواصفة ISO9000 : 2000 هي " القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ " ⁴

¹ سلامي فتيحة ، " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة البويرة ، 2014/2013 ص 3

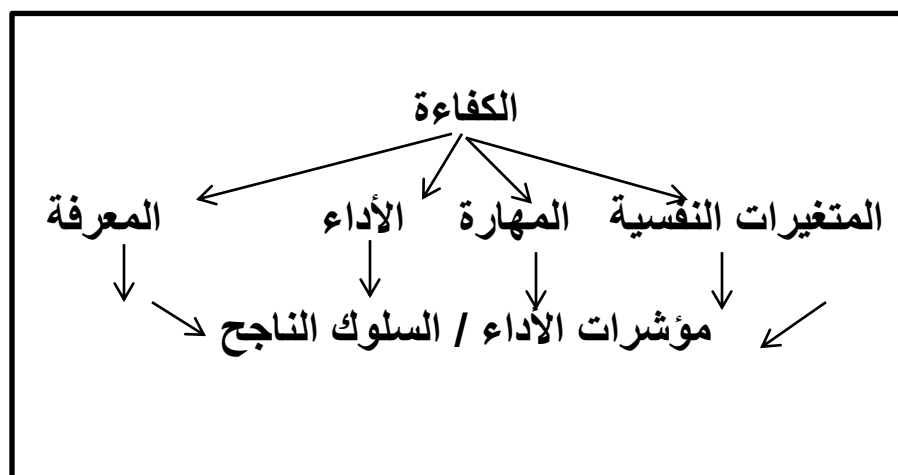
² سلامي فتيحة مرجع سابق ص 3

³ مداخلة للدكتورين ، د/ قرزیز محمود ، د/ قايدى خميسي ، " التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية " جامعة برج

بوعريج 2010 ص 03

⁴ د/ قرزیز محمود ، د/ قايدى خميسي مرجع سابق ص 03

كما تعرف أيضا : " الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية ، في التوجيهات ، كما في الأداء ، الكفاءة مقدره اجتماعية ... التزام يأتي من الفرد الكفاءة هي معرفة معمقة ، معرفة عملية ، معترف بها و التي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذلك المجال ، أي مجال الكفاءات " ¹ .



الشكل رقم (07) : بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة

المصدر : د/ كمال منصور ، د/ سماح صولح ، " تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و

المجالات الكبرى " أبحاث اقتصادية وإدارية ص 50

ثانيا : أهمية الكفاءة في المؤسسة

تكمن أهمية الكفاءة في المؤسسة على النواحي التالية : ²

¹ د/ كمال منصور ، د/ سماح صولح ، " تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى " أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر بيسكرة ، العدد السابع جوان 2010 ص 49

² سلامي فتحة مرجع سابق ص من 05 إلى 08

أ- أهمية الكفاءات عبي المستوى الفردي : أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى للفرد في

ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة ، التي تتميز بالصعوبة و عدم التركيز

، و تتمثل زيادة اهتمام الأفراد بالكفاءة ما يلي :

● زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب ، سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي

توجب ذلك .

● تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد .

● لا يمكن للفرد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية ، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل

وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى .

ولهذا الاعتماد على منطق الكفاءة يترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءتهم و تحسين قدراتهم

المهنية .

ب- أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي : تعتبر الكفاءة بالنسبة للجماعة عنصرا فعالا

لحسن سير عملها و ذلك من خلال

● تلعب الكفاءة دورا مهما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة .

● تساهم الكفاءة في حل بعض الصراعات و التزعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو

المدير فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد .

● الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد ، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون

والتعاقد بين الأفراد وهي بذلك إقامة الاعتمادية .

- تخصيص عمال مختصين بإدارة المعلومات وصياغتها ، ولخدمة هذه العملية لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظر للدور الذي تقوم به في اختصار و تخفيف التكاليف وضمان نجاعة العمل و السير الحسن لظروف العمل .

ت- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة المورد البشري :

- تغير أنماط التوظيف و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين .
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز إدارتها على الكفاءة و ليس الفرد أو المنصب وهذا بسبب التحديات العالمية .
- على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء ، وهذا في مجال تحرير و تنظيم أعمالها مثل الأجور العطل ، إعداد تقارير الترقية ...

ث- أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة :

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما ، والكفاءة خصوصا ، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة .
- تعتبر الكفاءة عنصرا أساسيا في استراتيجية المؤسسة ، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية .
- ضرورة وضع المؤسسة عامل الكفاءة ضمن أولويتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت .

المطلب الثاني : بعض المقاربات المهمة للتعريف

لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد، ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفعالة، و الناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل و مركب، تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات و البيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في التزامن و انسجام و بذلك أصبحت لها مكانة محورية في عالم التسيير و المنظمة لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية و وهي¹ :

- الاستراتيجية .

- تسيير الموارد البشرية

- التدبير بصفة عامة

ومن خلال هذه المفاهيم بين الكفاءة من جهة وهذه المفاهيم الثلاثة من جهة أخرى نتقل من تسيير الحافظة للتكنولوجيا إلى تسيير حافظة الكفاءات و الذي يقوم على ثلاثة مفاهيم²:

- المقاربة التسييرية .

- المقاربة العملية .

- المقاربة الاستراتيجية .

¹ هاملي عبد القادر " وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة " مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة ، جامعة تلمسان 2010 – 2011 ص 55

² هاملي عبد القادر مرجع سابق ص 55 – 56

أولا : المقاربة التسييرية للكفاءات

" تنظر المقاربة التسييرية للكفاءة على أنها تتكون من شقين، الشق الأول يشتمل على مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، و الشق الثاني يشتمل كذلك على قدرة الاستغلال لهذه المعارف و الخبرات في وضعيات مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة لها ثلاث مكونات أساسية و هي :

- رأسمال من المعارف والخبرات .

- ملكة الفعل (*le savoir faire*) .

- حسن التعامل والتصرف .

كل هذه المكونات الثلاثة للكفاءة من منظور هذه المقاربة، لا بد أن تكون جاهزة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل، فنلاحظ من هذا التصور للكفاءة أنها ليست نظرية فقط، بل عملية و كذلك متطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يوجهها العامل أثناء أدائه لمهامه، و رغم هذين العاملين تبقى الكفاءة غائبة أو ناقصة إذا لم تكن مقرونة ب :

● بالقدرة على الفعل - (*le pouvoir d'agir*) الذي يعني توفيراً للبيئة التنظيمية

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

● الرغبة على الفعل - (*vouloir d'agir*) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة،

إذن فالكفاءة هنا كما نلاحظ هي منظومة متكاملة، و مسؤولية طرفين أساسيين، و هما

العمال و مجموعات العمل بما يمتلكونه من معارف و خبرات كما أشرنا، و الإدارة التي يقع

عليها مسؤولية القدرة التسييرية بتوفيرها للبنية التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية اللازمة، فبدون هذين الطرفين أو عاملين لا تكون هناك كفاءة من وجهة نظر هذه المقاربة.¹

الفرع الثاني : المقاربة العملية للكفاءات .

" من منظور المقاربة العملية، إن الكفاءة تكون وليدة تفاعل دائم، و مستمر بين ثلاث مكونات أساسية وهي:

1- التكنولوجيا.

2- التمهيّن الجماعي المسمى (*apprentissage collectif*)

3- السيرورة التنظيمية.

فالكفاءة بهذا المنظور لا يمكن شراؤها أو الحصول عليها أو تقليدها، لأنها وليدة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث، و ليس ظرفي أو مؤقت، و وليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية، فنلاحظ أن الميزة التنافسية فيما يتعلق بالكفاءة لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين هذه المتغيرات الثلاثة، و أن الاستطاعة أو القدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة، حسب قدرة هذه الجماعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة، و التي هي بدورها في تغير و تطور دائم و كذا قدرة هذه الجماعة على التأقلم، و التفاعل مع السيرورات التنظيمية التي تطبقها المؤسسة في كل مرة من أجل رفع من فعاليتها و من مساهمة

¹ هاملي عبد القادر مرجع سابق ص 55 - 56

التغيرات المحيطية و الداخلية، و من هنا تكون الكفاءة شيء عملي، و وليدة الممارسة الميدانية و الناجحة للمكونات الثلاث¹

الفرع الثالث : المقاربة الاستراتيجية للكفاءات

"إن مفهوم الكفاءة بالمنظور المقاربة الاستراتيجية تتضمن الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة و المكانة التنافسية من جهة، و تكون باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، فالكفاءات

بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية و العملية و التنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة .
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشاهمة .

هذه العوامل تكسب الكفاءة صبغة الاستراتيجي، كما نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل، بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة استراتيجية دون البعد الأول و الثاني لها، و كذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول، فتفسير الكفاءة و متابعتها يتطلب قدرة متعددة و متكاملة .¹

¹ هاملي عبد القادر مرجع سابق ص 55 – 56

المطلب الثالث : أبعاد الكفاءة و نماذجها

أولا : أبعاد الكفاءة

تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكيل و تكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة عدة أبعاد وقد استطاع الباحث **T.Dunand** الجمع بين دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة وهي :¹

- المعرفة (**Savoir ou connaissance**) : تتعلق بمجموعة من المعلومات المنظمة المستوعبة و المدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة . كما ترتبط المعرفة بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل التطوير و التنمية للمؤسسة .

- المهارة (**savoir faire**) : و هي مجموعة من المعارف العامة و الخاصة و المملوكة و التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية و التحكم في عدة شهادات علمية و تقنية ، تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة .

كما أنها تجمع ثلاثة أبعاد ثانوية :

- المعارف العامة
- المعارف الخاصة بالمحيط المهني

¹ مداح عرابي الحاج ، " البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة " مداخلة في ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، 2006 ، ص 04

● المعارف الإجرائية¹

- الاستعداد أو حسن التصرف (savoir – être) : هي قدرة الفرد على تأدية

مهامه وممارستها بكفاءة عالية فهي ترتبط بهوية و إرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه على أكمل وجه .

كما تعرف بتلاؤم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكييف، التحفيز، والطاقة .

يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى ك (المعارف، المهارات...) من أجل التصرف بكفاءة .

ومن بعض أمثلة حسن التصرف نجد :²

1. الصرامة : الإجراءات مطبقة بصورة منظمة و صحيحة .

2. الفعالية : الوثائق المعدة هي أمثلة خالية من الأخطاء و عدم الدقة .

3. السرية : لا تستعمل المعلومات المرسل إليه خارج النطاق .

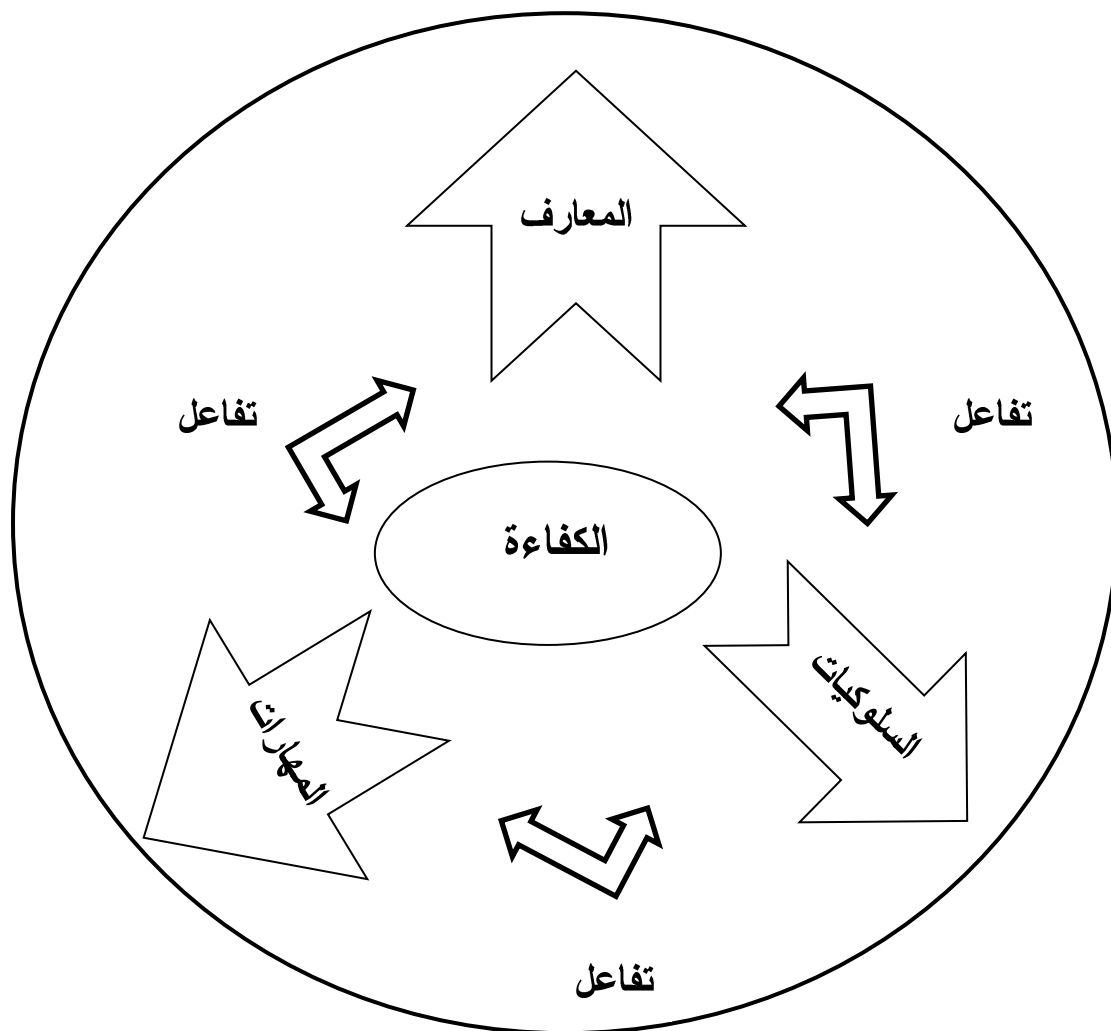
4. التحكم في النفس : وذلك من خلال التحكم و السيطرة على السلوكيات الناجمة

عن وضعية مهنية مقلقة .

¹ هاملي عبد القادر مرجع سابق ص 70

² هاملي عبد القادر مرجع سابق ص 72

الشكل رقم 08 : أبعاد الكفاءات



المصدر : رحيل آسية ، " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " مذكرة مقدمة لنييل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ،

2010/ 2011 ، ص 10

ثانيا : نماذج الكفاءات البشرية

اختلف الباحثون المهتمون في هذا المجال في وضع نماذج للكفاءات البشرية إلا أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب (**celile dejoux**) وهي مستوى الفردي و تتمثل في الكفاءات الفردية ، و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية و أخير على المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية في المؤسسة ¹ .

1- الكفاءات الفردية (les competences individuelles) :

يقصد بها " أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية " ² فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة .

كما تعرف " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة ، تتضمن المعرفة الفردية ، المهارات ، السلوكيات ، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة " ³ .

وهناك من يرى على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة و محددة ، يمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية و الموضحة في الجدول التالي : ⁴

¹ د/ كمال منصور ، د/ سماح صولح مرجع سابق ص 51

² Claire beyou " manager les competences " edtion liasons , paris , 2003 , p34

³ د/ كمال منصور ، د/ سماح صولح ص 52

⁴ سلامي فتحة ، مرجع سابق ص 11-12

الكفاءات	تعريفها
التميز	قدرة الفرد على التأقلم في العمل و التعامل مع الظروف المتغيرة ، وقدرته على اتخاذ القرارات المناسبة تحت أي ضغط كما أنه لا يبدأ ان يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل و العمل بفعالية مع إطارات عليا في المؤسسة لمعالجة المشاكل .
القيام بما يجب به	الفرد يعرف ما يجب القيام به ويكون قادرا على العمل بمفرده
سريع التعلم	تكونت قدرة الاستيعاب كبيرة وسريع الفهم والتحكم في المعارف الجديدة
امتلاك روح اتخاذ القرار	اتخاذ القرارات بدقة و بشكل سريع عوض التباطؤ و المماطلة.
إدارة و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين ، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدرتهم ، ويظهر العدالة اتجاههم
إيجاد الجو المناسب للتطور	العمل على ايجاد مناخ مناسب وملائم للعمل
الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل	التصرف بحزم اتجاه المرؤوسين المثيرين للمشاكل
الاتجاه نحو العمل مع الجماعة	الصهر على العمل بروح الجماعة في إنجاز الأعمال
توظيف مساعدين ماهرين	حسن اختيار الأشخاص ذات المهارة المطلوبة لتأدية العمل المطلوب
بناء علاقة جيدة مع الآخرين	معرفة كيف يبني و يحافظ على علاقات العمل مع الآخرين في

المؤسسة	
الاهتمام بالآخرين إزاء حاجياتهم .	إنساني حساس
يواجه المشاكل ببرودة أعصاب ، ويعتمد على الآراء الواقعية	التميز ببرودة أعصاب عند مواجهة المشاكل
يوافق ما بين أولويات العمل وحياته الشخصية	أيجاد التوازن بين العمل و الحياة الخاصة
تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف	معرفة الذات
المعاملة الحسنة	العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة
يجب أن يكون حازما و متساهلا في بعض الأحيان ، يأخذ القيادة في بعض الأحيان وفي أحيان أخرى يترك الآخرين يقودون .	التصرف بمرونة

جدول رقم 03 : يمثل قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

المصدر : سلامي فتيحة ، " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة ، 2014/2013

ص11-12

2- الكفاءات الجماعية : (les compétences collectives)

الكفاءة الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تكون فقط من مجموعة الكفاءات الفردية بل

ترتكز على الجو و الحركية و التفاعل بين المجموعة .

" هي محصلة التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية ، وتنظيم الفريق المهني و التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج " ¹ . ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة من العمل وتوفير الجو الملائم بينهم ، وكدي التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات ، كما تعرف على أنها " مجموعة معارف التسيير " **savoir – agir** " التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزيج للموارد الداخلية و الخارجية لكل فرد من الأفراد و الذي يخلق كفاءة جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (**combinaison synergique**) و تنشأ الكفاءات الجماعية و تتكون أثناء العمل الجماعي " ² .

ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توفر الشروط التالية : ³

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين .
- تحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي .
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات .
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات
- إيجاد علاقات التضامن و الحفاظ عليها .
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل ، وترسيم التجارب و التطبيقات و تهمين التكامل و خصوصيات كل فرد .

3- الكفاءات التنظيمية (les compétences organisationnelles) :

¹ سملاي يحصية ، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 139

² د/ كمال منصور ، د/ سماح صولح مرجع سابق ص 54

³ سلامي فتحة ، مرجع سابق ، ص 13

ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، و ان تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على المؤسسات مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد اعطائها حرية الابداع وتطوير كفاءاتها الفردية او الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية¹.

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها و المتمثلة في² :

- **قاعدة المعرفة** : هي نوع من أنواع قواعد البيانات لإدارة المعرفة وهي عبارة عن مخزن للمعلومات تساعد على جمع المعلومات وترتيبها ونشرها و البحث فيها و الانتفاع منها .
- **إطار المعرفة** : يمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية و المعرفة ، و يجسد بيئة المؤسسة (تحديد السلطة ، تقسيم الأدوار و المهام) و السياسات المحددة لها .
- **ديناميكية المعرفة** : عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة و المخولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل و تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة و ينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءة ديناميكية .

4- الكفاءات الاستراتيجية³ :

اذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

و الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات

¹ سملاي يحضيه- أطروحة دكتوراه - مرجع سابق , ص 127

² سلامي فتيحة ، مرجع سابق ، ص 13

³ د/ كمال منصور ، د/ سماح صولح مرجع سابق ص 54

كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد و إنما تقوم على اليات التعاون ضمن اقامة علاقات التأثير المتبادل.

و بعبارة اخرى فان الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية و اليات تنسيق معينة.

و يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث انواع للموارد فهي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ.
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، و المعرفة، ..الخ)
- الموارد التنظيمية (الهيكل، و الرقابة،...الخ)

الجدول رقم 04 : التعريفات الخاصة بالمؤسسات الأساسية لتحليل مفهوم الكفاءة

التعريفات	المستويات المختلفة لمفهوم الكفاءات
<p>"العامل الكفاء هو ذاك القادر على تجهيز، تنفيذ وبطريقة فعالة مختلف أنظمة نظام ما، أين تتدخل الموارد المتعددة، عمليات التفكير، المعارف، تنشيط الذاكرة، التقويم وعلاقات الحوار".</p>	الكفاءات الفردية أو الكفاءات المهنية
<p>انها تمثل": حلقة وصل بين المعارف والقدرات والاستعدادات التي يملكها أعضاء المجموعة. "</p>	الكفاءات الجماعية
<p>" تمثل الكفاءة التنظيمية ما تتقن المؤسسة فعله "</p>	كفاءات تنظيمية
<p>"مجموعة من المعارف والتقنيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة للزبون " .</p>	الكفاءات الاستراتيجية

المصدر : هاملي عبد القادر أطروحة لنيل الماجستير مرجع سابق ص 79

المبحث الثاني : التأويلات المختلفة للكفاءة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف التأويلات المتعلقة بالكفاءة ، ومن بين هذه التأويلات نذكر منها : الكفاءة في علم التكوين ، الكفاءة في علم النفس و أخير الكفاءة في علم العمل .

المطلب الأول : الكفاءة في علم التكوين¹

1- تعريف :

تتمثل هندسة التكوين في " العمل البيداغوجي لتنظيم المعارف بهدف نقلها منظمة، مرتبة، إلى الغايات المرجوة في هذا الإطار سجل **G.MALGLAIVE** (مختص في هندسة التكوين) 1994، تعريفه للكفاءة على أنها "المعرفة في الاستعمال" مشيرا إلى: "البنية الحركية حيث يكون النشاط المحرك فيها"...

حسب **G.MALGLAIVE** . فإن مفهوم الكفاءة يجمع ميزتين الأولى بنيوية والأخرى حركية.

بالنسبة للميزة البنيوية ناتجة عن نوعين من المعارف :

✓ **معارف مشكلة:** كالمعارف النظرية (التي هي من أجل تحقيق الأهداف)، معارف تقنية (تتجه نحو النشاط من أجل تحقيق الأهداف) ومعارف منهجية (مجموعة إجراءات للنشاط)

¹ هاملي عبد القادر مرجع سابق ص 68

✓ معارف غير مشكّلة : كالمعارف التطبيقية التي تنشأ إثر النشاط.

وختاماً تعتبر المعرفة في الاستعمال نتيجة التفاعل القائم بين هذه الأنواع المختلفة من المعارف.

أما بالنسبة للميزة المرئية فإنها ناتجة عن الذكاء البشري الذي ينقسم إلى نوعين متكاملين:

✓ الذكاء العملي: والذي يظهر في النشاط .

✓ الذكاء الحركي: الذي يتعلق بقدرات تفكير وتأسيس معارف جديدة .

وختاماً، حسب علوم التكوين فإن الكفاءة هي حركية يعني أن معارف الفرد يتطور خلال مواجهته للنشاط .

2- مكونات الكفاءة :

علوم التكوين تهتم بتأسيس و خلق الكفاءات انطلاقاً من خلق المعارف لحساب أهداف التكوين. ومع ذلك يمكن لأنواع مختلفة من المعارف أن تميز حيث أن أكثرها أهمية هي تلك التي جاء بها NONAKA عام 1994 ، والذي ميز المعرفة الضمنية عن المعرفة البيئية.

✓ المعرفة البيئية (الواضحة) : إنها معرفة يمكن لها أن تكون مشفرة في لغة تسمح بنقلها إلى الآخرين بدون اتفاق مباشر بين المرسل والمرسل إليه مادام بإمكانها أن تدون وتوزع في الكتب.

✓ المعرفة الضمنية: إنها معرفة من الصعب تشفيرها في لغة تسمح بنقلها إلى الآخر، ولكن بإمكانها أن تنقل عن طريق التقليد والخبرة على سبيل المثال: الطريقة التي من خلالها ينقل رئيس المطبخ فنه إلى متعلميه.

المطلب الثاني : الكفاءة في علم النفس¹

1- علم النفس التفاضلي (Psychologie différentielle):

في إطار علم النفس التفاضلي " دراسات في الإدارات الفردية المقارنة"، ومن خلال إقامة مجموعة أبحاث على مستوى المؤسسات الأمريكية. والتي هدفها، الكشف عن العناصر المؤثرة بطريقة دلالية في أداء الأطراف لعملهم. في بادئ الأمر اعتبر الأمريكي "White" الكفاءة كـ: " قدرة عنصر في التفاعل بطريقة فعالة مع محيطه " وحسب هذا الكاتب: " الفرد الفعال هو ذاك الذي يملك: " شعورا بالكفاءة " المتولد عن تجميع لعدد من التجارب الإيجابية "

ونتيجة لذلك، فإن اختيار الأفراد من قبل المستخدمين لا يقع أبدا على أساس نوعية احترافهم (المعروفة عامة بالشهادة) ولكن خصوصا، على أساس نوعية شخصيتهم كشعورهم بالكفاءة. إن هذا المؤشر الجديد يضاعف للمؤسسات فرص تهيئ يد عاملة مؤهلة ، ومن وجهة نظر أخرى عرف الأمريكي MAC CLELLAND الكفاءة، انطلاقا من خمسة أبعاد وهي :

- المعرفة: المعارف التي يملكها كل شخص في إطار مجال معين .
- المهارات: المهارات الناتجة عن الممارسة.
- السلوكيات: حسن التصرف والتي تترجم بالسلوكيات، القيم، صورته الذاتية.
- المعالم: المعالم الشخصية التي تحدد نوع وسلوك الفرد.
- الحوافز: الحوافز التي توافق القوى الداخلية مولدة سلوكيات أثناء العمل.

¹ هاملي عبد القادر مرجع سابق ص 67

تعتبر المعارف والمهارات عنصرين ضروريين لفعالية العمل، يمكن لهما أن يكتسبا إما عن طريق التكوين أو بالممارسة. أما بالنسبة لحسن التصرف، المعالم الشخصية والحوافز فإنها هي التي تميز الأفراد ذوي الأداء المتوسط من أولئك الذين يملكون أداءا جيدا، إذ من الصعب تعيينهم أو حتى اكتسابهم . يشكل التصور الذي قدمه **Mac CLELLAND** حجر الأساس لكل تعريفات الكفاءة المقدمة من قبل الأمريكيين

مقارنة لأعمال **" White "** فإن هذا التخصص في ميادين الكفاءة يبرز تعارضه انطلاقا من هذه التحاليل للكفاءة، ويمكن أن نميز ميزتين :

- الكفاءة فردية : لأنها تتلاءم مع نوعية الشخصية كالشعور بالكفاءة.
- الكفاءة متعارضة : لأنها تجمع الأبعاد الرسمية (معارف ، مهارات) ولأبعاد غير الرسمية (مهن التصرف، المعالم الشخصية ، والتحفيز) .

2- علم النفس الذهني (Psychologie cognitive) :

في الواقع إن تصور الكفاءة المقدم من قبل علم النفس التفاضلي قد نقد بشكل كبير من قبل علم النفس الذهني: " دراسة في العمليات التي يمكن لكائن حي أن يكسب من خلالها معلومات حول محيطه". غير أن علم النفس التفاضلي يقر بأن هنالك علاقة مباشرة بين الأداء والكفاءة ، بينما قد ركز علم النفس الذهني على حقيقة أن هذا الأخير يوجد إلا عندما تكون الأعمال المنتجة من قبل الأفراد مناسبة للحالات التي طبقت فيها . وبغية استيعاب أكثر لهذه الفكرة، نشير إلى ما يلي: في ميدان اللسانيات، إن قدرة شخص في إنتاج لغة انطلاقا من معارفه في علم التراكيب والمفردات لا يكفي أن نضمن له التأهيل ، أحيانا يمكن للفرد أن يستعمل هذا التأهيل

في حالات ملموسة ، ويمكن للفرد أن يستعمل هذه الكفاءة في حالات غير مناسبة ، بتشكيل على سبيل المثال جمل غير متناسقة ضمن السياق الذي قيلت فيه .

وبالتالي وحسب علم النفس الذهني فإن الكفاءة هي ضمنية، يعني مرتبطة بالنقاط، ولا يمكن تعريفها إلا في حالة جد دقيقة .

المطلب الثالث : الكفاءة في علم العمل¹

1- علم العمل السلوكي Ergonomie behavioriste

تتم هذه الدراسة ذات المصدر الأمريكي بدراسة الخصوصيات الفنية للمستخدمين من أجل تأقلم جيد مع الآلات وتطوير المردودية في هذا المجال، تعرف الكفاءة كـ: " مهارة عملية مؤكدة ". يركز هذا التعريف على الجزء المرئي للكفاءة (المهارة) بدون الأخذ بعين الاعتبار للجزء الذهني (دوافع الأفراد) الذي يلعب دورا جد هام في تنفيذ الكفاءة .

وباختصار فإن مفهوم الكفاءة حسب المقاربة السلوكية مرتبط بسياق الاستعمال يعني بالمهام التي يعرف الفرد كيفية تنفيذها .

2- علم العمل الذهني ergonomie cognitive :

تتم هذه الدراسة ذات المصدر الأوربي بدراسة العمل الإنساني من زاوية نفسية أكثر منها جسدية والذي يهدف إلى جعل الفرد أكثر أداءا . وخلافا للمقاربة السلوكية يتعلق علم العمل السلوكي (ergonomie cognitive) بدراسة المكونات الذهنية (حوافز، رغبات،

¹ هاملي عبد القادر مرجع سابق ص 68 – 69

حالات مؤثرة...) التي تسمح بالتفكير والتصرف، وبالتالي، تعرف الكفاءة على أنها مجموعة "من المعارف، المهارات، نوع من التفكير، البراعة والتي تسخر من أجل إنجاز مهمة محددة " .

انطلاقاً من هذا التعريف يمكننا القول بأن الكفاءة مكونة انطلاقاً من ثلاثة مكونات عناصر :
المعارف ، المهارات وما بعد المعارف .

● **المعارف:** إنها مجموعة معارف والتي تجيب عن السؤال كيف يسمح النوع الأول بوصف

أدوات وآلات الإنتاج بينما ينقله النوع الثاني بمعرفة القواعد التي تسمح بالحصول عليها؟

● **المهارات:** تجيب عن السؤال "كيف يمكن تشغيله" إنها مكتسبة عن طريق الممارسة ومن الصعب نقلها.

● **ما بعد المعارف:** إنها معارف مكتسبة عن طريق الفرد بفضل قدراته الخاصة وخبراته وبالتالي حسب *ergonomie cognitive* فان الكفاءة هي ضمنية، ولكن يمكن لها أن تتأثر إما إيجاباً أو سلباً عن طريق محفزات الفرد .

وبالخلافاً يمكن للفرد أن يمتلك الكفاءات المطلوبة لا إنجاز نشاط مقدم، تبعاً للحوافز التي سيضعها موضوع التطبيق .

المبحث الثالث : العمليات الخاصة بالكفاءة في المؤسسة العمومية

المطلب الأول : تسيير الكفاءات

أولا : تعريفها

- تسيير الكفاءات على أنها " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين " ¹

- كما يقصد بها " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية بطريقة مثلى ، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد " ² .

- كما يقصد بها : " التأثير في معارف و كفاءات الأفراد وسلوكياتهم ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل " ³ .

ومن هنا يمكن استخلاص أن تسيير الكفاءات هي استخدام مجموعة من المعارف و الأنشطة بطريقة مثلى من أجل تغيير سلوكيات الأفراد و الجماعات داخل المؤسسات من أجل تطويرها و مسير التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية (التقدم التكنولوجي ، المنافسة ..) و تحسين أداء أفرادها لتحقيق أهداف و سياسات المؤسسة .

إذن تسيير الكفاءات يشمل ما يلي : ¹

¹ بوجمل أحمد " performance de ressources humaines " مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2004 ، ص 02
² رحيل أسية " دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، 2010 / 2011 ص 26
³ رحيم حسين ، علاوي عبد الفتاح ، " التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءة ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات " مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات ، الجزائر ، 2006

- تحول من مفهوم الوظيفة و المهام إلى مفهوم الكفاءة .
- مجموعة من العمليات و الممارسات الإدارية التي تلبى احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا .
- إيجاد الأساليب و الوسائل المساعدة على تجديد و نقل و الحفاظ على الكفاءات .

ثانيا : أهداف تسيير الكفاءات

من بعض الأهداف الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة نجد منها²:

- ✓ زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بخفض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج .
- ✓ تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة و حتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد استراتيجياتها .
- ✓ ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية .
- ✓ التأكد من أن الكفاءات تتناسب مع و ضائف المسندة إليها .
- ✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل .
- ✓ خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم .

ثالثا : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات

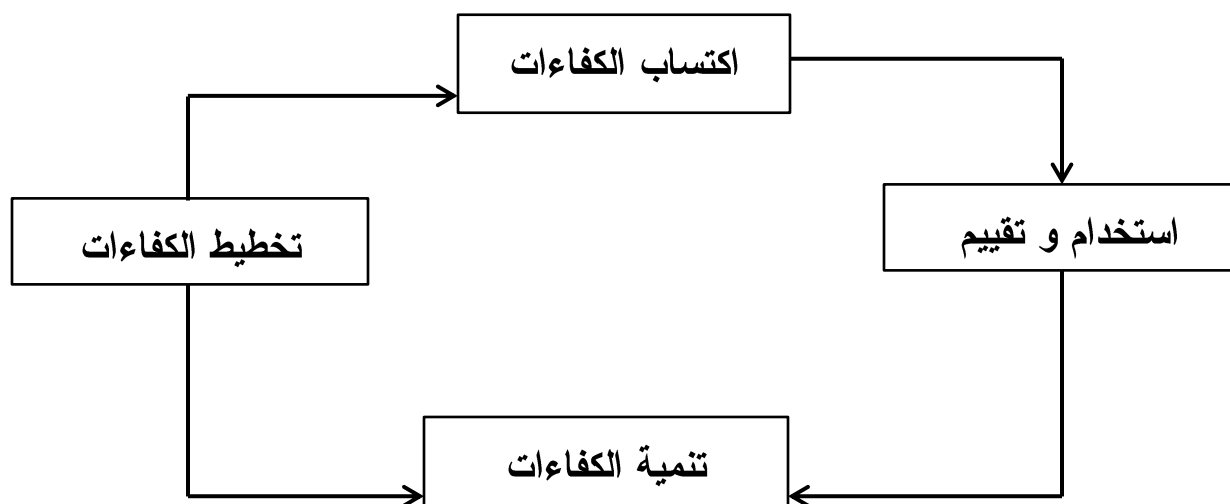
لم يبقى اليوم مفهوم الكفاءات بمنظوره القديم بل أصبح مفهوم شامل و معقد ، فهو يتوقف على قدرة الأفراد و الجماعات على الانسجام في بيئة تنظيمية تتميز بالتغير السريع الأمر

¹ سلامي فتيحة ، مرجع سابق ، ص 24

² سلامي فتيحة ، مرجع سابق ، ص 25

الذي جعلها تحتل مكانة أساسية في المنظمة ضمن استراتيجيات تسيير الموارد البشرية حيث تعمل هذه الأخير على اتباع احسن الطرق التسييرية للكفاءات من أجل الاحتفاظ بها وتحقيق الأهداف المرغوبة لهذا تعمل الموارد البشرية على تخطيط وتنظيم هذه الكفاءات

الشكل رقم 09 : مراحل تسيير الكفاءات



المصدر : بزيان عثمان ، " اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات ، مداخلة مقدمة في ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004 ، ص 249

المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات : ¹

أ- **تخطيط الكفاءات** : وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية تم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة ، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات و التي تحاول المؤسسة سدها

¹ سلامي فتيحة ، مرجع سابق ، ص 26

، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف و المعارف العملية و السلوكيات اللازمة لها .

ب- اكتساب الكفاءات : يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى .

ت- تنمية الكفاءات : تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم ، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة ، المعرفة العملية ، السلوكيات .

ث- استخدام و تقييم الكفاءات : هي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها ، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب مهارات التعلم ، كما تفيد هذه المرحلة في الاجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية ، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات وذلك عن طريق تقييم النشاطات و المهام المنجزة .

المطلب الثاني : استقطاب و تنشيط الكفاءات

أولاً : استقطاب الكفاءات

1- مفهوم الاستقطاب : "الاستقطاب هو العملية التي يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الأفراد للتقدم إلى العمل في المنظمة ، وكذلك ترغيب الأفراد الموجودين في المنظمة للبقاء فيها" ¹ .

¹ <http://kenanaonline.com/users/tareqsalama33/posts/608360>

كما يعرف أيضا : " عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل - بعد القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية - ، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن و بالتنوعيات و المواصفات المطلوبة"¹ .

كما تعرف على أنها " مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف و متطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا ، أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا "² .

"القائم بعملية الاستقطاب في المنظمات الكبيرة و متوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب . و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسئولا عن الاستقطاب و المقابلات ، و الأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب ، و يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

أما في المنظمات الصغيرة الحجم ، فان وظيفة الاستقطاب يقوم به فرد واحد عادة ، يكون مدير مكتب التوظيف ، أيضا يمكن أن يقوم المدير التنفيذي في المنظمات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد و إجراء المقابلات معهم"³

2- مصادر الحصول على الكفاءات

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين و هما: المصادر الداخلية و المصادر الخارجية .

¹ عمر وصفي عقلي ، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي " دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005 ص

273

² سهيلة محمد عباس ، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2006 ص 106

³ <http://kenanaonline.com/users/tareqsalama33/posts/608360>

2-1- المصادر الداخلية للكفاءات البشرية :

المقصود بالمصادر الداخلية للكفاءات هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة و التي تتوفر فيهم شروط و متطلبات الوظيفة حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق¹ ، كما يشمل المصدر الداخلي للكفاءات التي تعمل حاليا بالمؤسسة بكافة أنواعه ا و تخصصاتها ، فالمؤسسة من خلال هذا المصدر تعمل على تعزيز الكفاءات الحالية في المؤسسة و رفع الروح المعنوية للعاملين كما أنه يؤدي إلى تخفيض تكاليف الحصول على الكفاءات قياسا بكلفتها من الخارج².

من إيجابيات استقطاب للكفاءة من الجهة الداخلية :

- انخفاض تكلفة الحصول على المورد البشري المؤهل .
- زيادة درجة الولاء و الانتماء المهني لدى القوى البشرية المميزة .
- ضمان السرية والاحتفاظ على الابتكارات و الاختراعات و طرق انتاجها .
- ضمان استقرار العمالة من خلال فعالية نظام الأجور و الحوافز المطبقة .

ومن سلبيات هذا الاستقطاب للكفاءة³ :

- حجب خبرات و أساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج.
- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدود و قليل نسبيا.

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr32390.html>

² سليمان عائشة ، " دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية " مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، مدرسة

الدكتوراة إدارة الأفراد و حوكت الشركات ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة تلمسان ، 2010 - 2011 ص 97

³ <http://www.hrdiscussion.com/hr32390.html#>

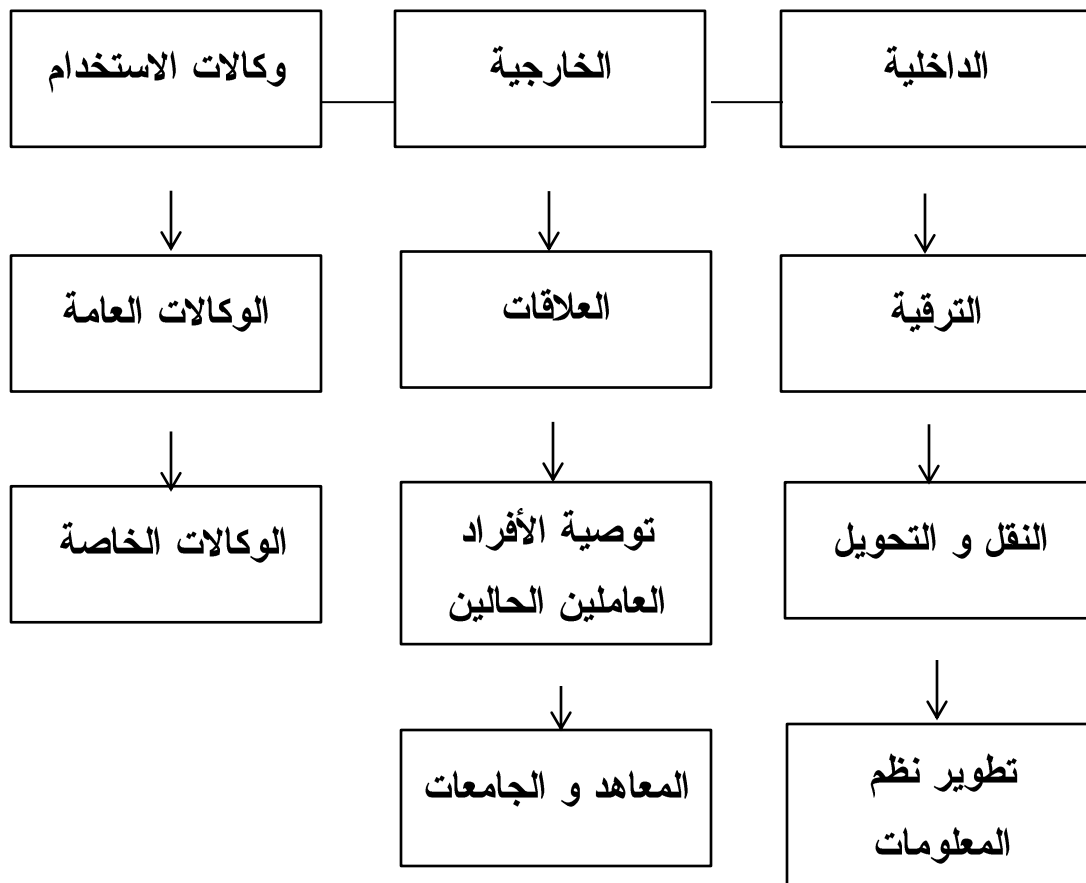
- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.
- سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية مما يحد من انطلاقها.
- احتكار المناصب الأمامية، قد يحرم المنظمة في كثير من الأحيان من مزايا المنافسة بين سوق العمل و المنظمة.

2-2- المصادر الخارجية للكفاءة

لا يقتصر الاستقطاب على المصدر الداخلي ، ففي حالة عدم توفر الكفاءات داخل المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى الحصول على عليها من خارج المؤسسة ، فهذا المصدر يسمح بالحصول على مهارات متنوعة و مؤهلات عالية تساهم في تدعيم خطط المؤسسة و بالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية, كما انه يسمح بتزويد المؤسسة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها , مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها من الكفاءات في مقابل هذه المزايا فان هناك بعض السلبيات عند اللجوء إلى المصادر الخارجية و هي انخفاض تكيف العاملين الجدد للعمل , إلى جانب شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المؤسسة , قد يؤدي إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد , و ضعف إنتاجية عملهم و احتمال تركهم للعمل و بالتالي خسارة المؤسسة لكفاءاتها البشرية المدربة والمؤهلة ¹ . في الوقت الحاضر تتزايد أهمية الخبراء و المستشارون و الفنيون المختصون وذلك لما لديهم من خبرات وأفكار و عقول ابتكارية، فهذه الفئة لا يمكن التحكم فيها أو حبسها في مؤسسة ما طوال الحياة، لذا تلجأ المؤسسات العالمية و المحلية إلى الحصول على هؤلاء الأفراد من خلال التعاقدات المحددة أو التعاقد المؤقت . ويمكن تلخيصها في الشكل التالي :

¹ سليمان عائشة ، مرجع سابق ص 99

الشكل رقم 10 : مصادر الكفاءة



المصدر : عبد الغاني جغبالة ، " تقييم الكفاءات و دوره في تنمية الموارد البشرية " مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و التجارية ، تخصص اقتصاد وتسيير بتروني ، جامعة قصدي مرباح ورقلة ، 2013 / 2014 ص 07

ثانيا : تنشيط الكفاءات

يعتبر امتلاك المعرفة والمهارات المتوفرة في كفاءات المؤسسة كمادة خام ، غير كاف لأن تكون مصدر للميزة التنافسية ، إلا إذا كانت ذات طابع استراتيجي وتنافسي ، تنمو وتتطور وتقدم الجديد ، وذلك من خلال تفعيلها و الاهتمام بها من خلال مرونة المعلومات في المؤسسة من الداخل والخارج ، لرصد المستجدات ، والاتصالات التي تخلق جو للتعاون والتآلف لمختلف المعارف والمهارات ، بالإضافة إلى التحفيز على العمل الإبداعي والإنجاز التطوعي¹

1- دور التحفيز في تفعيل الكفاءات² :

" يرتبط مستوى الأداء في المؤسسة بعدة اعتبارات تنطلق من الحاجات الإنسانية ، المتمثلة في الإحساس بالانتماء و الولاء اتجاه المؤسسة، وهو يلعب دورا هاما في خدمة أهدافها لأنه يؤثر مباشرة على مخرجاتها من منتجات أو خدمات ، و التي تعكس صورة المؤسسة لدى متعاملها ، سواء بالإيجاب أو بالسلب "

يبرز دور التحفيز في كونه أسلوب من أساليب تفعيل الكفاءات داخل المؤسسة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف و المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخزنة لديهم ، وهي ما تعرف بالمعرفة الكامنة ، التي تمثل حقا كبيرا من الموارد الداخلية و الاستراتيجية، التي تحقق النجاح في الأداء وتحسينه ، وتحقق ميزة تنافسية مستدامة فكل واحد هو حامل كفاءات ، غالبا ما يكون أصحابها متخوفين من كشفها لاعتقادهم من سوء استعمالها ، أو إهمالها ، لكن بفعل التحفيز الذي يعمل على بيئة الدعم المادي و المعنوي لدفع هذه المعرفة ، يؤدي إلى اكتشاف معارف ومهارات جديدة تختلف عن سابقتها ويسمح

¹ سليمان عائشة ، مرجع سابق ص 100² سليمان عائشة ، مرجع سابق ص 103

بالاستفادة منها في خلق مزايا تنافسية جديدة ، و العمل الإيجابي أيضا للتحفيز لتوريد المعارف الكامنة باستمرار هو خلق جو تنافسي رحب ، من أجل تقديم الجديد من المعارف بين الطاقم الفكري للمؤسسة ، و الكل يتنافس على تقديم أفضل المعارف المهارات ، ليحوز على المكافآت الأفضل أيضا، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على المهارات ومنه على الكفاءات بتعزيزها وتطويرها وتجديدها وتعددتها وتميزها داخل المؤسسة ، ومن ثم فإنها تكون متميزة عن المنافسين، خاصة من ناحية صعوبة اكتشاف مصدر هذا التميز المعرف، مما يمنح للمؤسسة مصدر يؤدي إلى العمل الذاتي على التراكم المعرفي داخل المؤسسة، وتصبح كل معرفة جديدة ذات قيمة تزيد وترفع من رصيد المعارف ، و المهارات السابقة في المؤسسة هذا من جهة ،ومن جهة أخرى وكأنها توفر رصيد معرفي احتياطي تلجأ إليه المؤسسة في حال التنبؤ بالخطر فيما يخص تقادم ميزتها التنافسية، ومن اجل أن يؤدي التحفيز الأهداف المنوطة به يجب احد بعين الاعتبار النقاط التالية :

- أفراد فريق العمل مختلفون في احتياجاتهم ، العمل على التحفيز فيما يخص هذه الحاجات وعدم المكافأة بقدر موحد .
- تنظيم العمل ووقته بكفاءة وفعالية حتى لا تقف حجر عثرة في طريق إنتاجية المؤسسة لأنه العامل يفضل رؤية نتائج جهوده، وهذه النتائج تؤثر على شعوره بالحماس و الرغبة في العمل .
- احترام المرؤوسين كخبراء، بتقدير العمل المتقن والأداء المتميز و توفير فرص الترقية الشخصية والتطور.

- تقديم التحفيز في شكل توجيهات للذين لم يتحصلوا على مكافآت باطلاعهم على الهفوات و الأخطاء التي حرمتهم من ذلك ويكون بحكمة و لباقة لتجنب الحساسية من ذلك .
- لا بد من أن تقدم المكافآت فور حدوث الأداء الإيجابي من أجل التشجيع على العمل المبادر و السباق في التميز باستمرار.

2- دور الاتصال في تنشيط الكفاءات¹ :

إن هدف المؤسسة هو الوصول إلى درجة التفوق و التميز التنافسي المستمر ، و عليها الاهتمام بتفعيل كفاءاتها الداخلية لخدمة ما تطمح إليه ، و الحديث هنا عن الكفاءات لا يمس فقط الكفاءات الفردية، وإنما يشمل الموارد المادية ، كفاءات الأفراد و الموارد التنظيمية بحيث أن الكفاءة الحقيقية لا ترتبط بفرد واحد، وإنما هي القدرة على العمل بطريقة أكثر فعالية و نجاعة ، عندما تقوم على آليات التعاون و التكامل في إطار علاقات التأثير المتبادل بين مختلف الكفاءات في المؤسسة وهنا يبرز دور الاتصال في ذلك ، حيث يمكن من رصد مختلف المعارف و المهارات بين أفراد المؤسسة ، مما يزيد من إمكانية اقتناء الأفضل منها واستغلالها، بالإضافة إلى العمل على تحقيق التكامل فيما بينها لاسيما فيما يخص المعرفة الذاتية التي يكونها الفرد بنفسه، وبقدراته الفكرية الذهنية أو التجارب التي يمر بها وتكون خاصة به ، فوجود الاتصال يخلق نوع من التواصل بين هذه المعارف و المهارات التي تختلف من فرد لآخر و بالتالي الاحتكاك بينها يساعد على خلق الانسجام و الاندماج فيما بينها لخدمة الأهداف المشتركة .

¹ سليمان عائشة ، مرجع سابق ص 102 – 103

أما جانب الاتصال الخارجي فإنه يسمح بالتدفق المعرفي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي والاتصال الخارجي يخلق نوع من التفاعل بين المعرفة الداخلية و الخارجية , حيث تساهم الأولى حين إعلانها في تشكيل الثانية كما تتأثر المعرفة الداخلية و تتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية ، وهذه العلاقة الوطيدة بينهما عامل يدفع بالمؤسسة لتطوير ورفع كفاءاتها ومهاراتها باستمرار لتحقيق التفوق و التميز على ما يوجد في المحيط الخارجي من خلال الاحتكاك الدائم به و العمل على السبق لاكتشاف مصادر القوة واستغلالها

وعليه فان الاتصال يعمل على تنشيط و انتقال الكفاءات و تجنّب الصراعات بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار و انتقالها كما أن الكفاءات الفردية تتكامل لتشكيل الكفاءات الجماعية التي تعتبر بدورها كفاءات استراتيجية تتميز بالسرعة في انتقالها وتحويلها في المؤسسة مما يدعم ميزتها التنافسية من خلال :

- تسهيل التعاون بين الكفاءات بإيجاد لغة مشتركة للتعامل بين أعضائها، مما يؤدي إلى تنوع الكفاءات والمعارف.
- يعمل الاتصال على اختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التآزر والتناسق بين الكفاءات من أجل العمل بشكل جيد للكفاءات
- تسهيل التعامل بين الأفراد لتحسين الأداء الجماعي، وبالتالي تشكيل مجموعة من الكفاءات التي تمثل النواة الأساسية في تميز المنظمة.

3- المناخ التنظيمي¹ :

¹ سليمان عانشة ، مرجع سابق ص 111

" تحتاج الكفاءات إلى بيئة عمل متحركة تتسم بالحرية و تشجيع لكل الآراء الجديدة مع ثقافة تدعوا للانفتاح و تركيبة عقلية تقبل المخاطرة و احتمال الوقوع في الخطأ و تتيح الفرص لإجراء التجارب و الأبحاث ، و لكن ذلك يصعب أن يتم في المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل الهرمية البيروقراطية ، التي تدين بالولاء لسلم الأوامر و من هنا ينشا التوتر بين الكفاءات و القيود التنظيمية التي ترفض مبادرات التغيير الابتكاري و تحله إلى تطوير هامشي لمنتجات أو خدمات لا يحتاج تطويرها أي عبقرية . و السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو : ما هو الحل ؟ فالحل هي أن تبدأ المؤسسات حملة قوية لتغيير المناخ الثقافي و التنظيمي السائد بها ، و تتحول التركيبة العقلية لرجال الإدارة من الرئاسة إلى عقلية رجل الأعمال الذي يقبل المقترحات الجديدة يعطي الفرص و الحرية للعاملين للابتداع و التجربة و الخطأ من خلال تكوين فرق عمل مرنة تسمح بتبادل الآراء و الأفكار بجرية و دون خوف في مجال ابتكار منتجات أو خدمات جديدة و تطوير ما هو موجود " .

المطلب الثالث : تقييم و تطوير الكفاءات

أولا : تقييم الكفاءات

تسمح عملية تقييم الكفاءات من معرفة الخلل و نقاط الضعف و العمل على تصحيحها مما يجعل المؤسسات العمومية تهتم بهذا الجانب قصد معالجة الخلل و تطوير الكفاءات من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

1- مقاربات تقييم الكفاءات ¹ :

¹ رحيلي آسية ، مرجع سابق ص 31

من أهم المقاربات الخاصة بتقييم الكفاءات نجد :

1-1- مقارنة المعارف : في هذه النقطة يكون التقييم على مستوى المجال النظري

للمعارف المكتسبة للفرد ، من خلال إجراء مقارنة بين هاته المعارف و المهام المرتبطة بها ، إلا هذه المقارنة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية .

1-2- مقارنة المهارات : يتم التقييم في هذه النقطة من خلال الملاحظة المباشرة للأفراد

العاملين في المنظمة في مكان عملهم ومن خلالها يسمح بمعرفة قدرات الأفراد عكس المقاربة الأولى .

1-3- مقارنة السلوكيات : في مجال المقاربة السلوكية يصعب التقييم بسبب اعتمادها

على المعايير الاجتماعية ، فحسب هذه المقاربة أداء المؤسسة مرتبط بسلوكيات الأفراد و الجماعات المتطورة .

1-4- مقارنة القدرات : من خلال هذه المقاربة يكون التقييم عن طريق اخضاع

مترشحين لوضعيات مهنية وهمية و معقدة من أجل تحديد مهاراتهم و قدراتهم على مواجهة الوضعيات المختلفة ، وتساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة عن التوظيف وتسيير المهن ، وتكون مدة المعاينة للأفراد طويلة .

يمكن استخلاص أن المنظمة تتبع عدة مقاربات لتقييم أفرادها فمنها ما هو نظري من خلال المعرف المكتسبة من خلال عملية التدريب للأفراد ، والسلوكيات المنتجة عن تصرفات الأفراد أو الجماعات داخلها ، وأخيرا يمكن التقييم من خلال المهارات و القدرات التي يتمتع بها أفراد المنظمة وكل هذا من أجل تصحيح الوضعيات ومسايرة الاستراتيجية المتبعة .

2- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات¹ :

يكون التقييم الدائم و المستمر للكفاءات من طرف مديرية الموارد البشرية حيث تعمل بصورة مستمرة في تقييم كفاءتها وذلك من خلال تصنيف وترتيب عمالها ، أو عن طريق التكوين التي تقوم به المؤسسة لصالحهم ، ويتم هذا التقييم باستخدام أدوات تسييريه مهمة مثل الاختبارات المتعدد لقياس كفاءة و ذهنية العامل و القدرات النفسية وحتى المعرفية ، وتتم هذه العملية في مستويات متعددة ومن طرف مختصين في عملية التقييم لقياس القدرات و الهدرات للأفراد .

3- الكشف و التنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة² :

يعمل مسيرو الموارد البشرية في البحث الدائم و المستمر من خلال عملية التقييم عن الكفاءات المطلوبة ، وبفضل هذه العملية يمكن معرفة هذه الكفاءات الغير المعروفة في المؤسسة بالنسبة للهيئات التسييرية . فهذه الكفاءة الخفية و الغير المرئية تشكل حقلا كبيرا في المؤسسة و يجب التنقيب عليها من أجل استغلالها وتحقيق النجاعة الداخلية .

4- البحث عن الكفاءات الجماعية و تقييمها :

تعمل المؤسسات اليوم في البحث عن الكفاءات الجماعية وهذا انطلاقا من فرضية أن الكفاءات ليست مشخصة في فرد و إنما هي فرق و مجموعات تعمل داخل المؤسسة وتمتلك كفاءة نوعية تتوزع على الأفراد المنتمين إليها ، ومن خلال هذا الفريق يعطي للمؤسسة القدرة و الكفاءة العالية التي تطلبها المؤسسة ، وتعمل هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وتوظيفها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية . ومن أجل تطويرها تعمل المؤسسات على تقييمها

¹ رحيلي آسية ، مرجع سابق ص 33

² رحيلي آسية ، مرجع سابق ص 33

الدائم لهذه المجموعة و معالجة مواطن الخلل فيها وذلك من خلال وضع خريطة بيانية تبين مواطن النجاعة وتخصصها و مجال عملها .

ثانيا : أدوات تقييم الكفاءات¹

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها:

أولاً: مقابلة النشاط السنوية Entertain annual deactivate

يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هاذو الطريقة كلاسيكية ، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

ثانيا المرافقة الميدانية (L'accompagnement terrain) - :

المرافقة الميدانية أو **Le coaching** تسامح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير ، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين ، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية ، تظهر في أن حكم المسائر قد يكون غير سليم ، إذا لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات ، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم.

¹ عبد الغاني جغبالة ، مرجع سابق ، ص 13

ثالثا مرجعية الكفاءات (Referential de competences) :

مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بمجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني وتنجز عموما من قبل المسئولين عن حركات العمال المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهان (التجارية ، موارد بشرية، جودة ، إنتاج ، تطوير)...، ثم تحديد نماذج العمال الأساسية لكال منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين .

رابعا طريقة مركزية التقييم (Assessment center) - :

تعبر هذه العبارة عن اسم " مركز تقييم " في السابق حيث المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة ، وبعادها اختفى المركز وبقية العبارة (Assessment centre) تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة مان قبال العديد من المقيمين (Assessment) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات : المحاكاة ، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة .

ثالثا : تطوير الكفاءات

1- تعريف تطوير الكفاءات :

يقصد بها : " مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للكفاءات ، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ، مهارتهم ، واتجاهاتهم " ¹

" يرى البعض أن تطوير الكفاءات ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على المؤهلات العلمية المطلوبة في الفرد ، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد البرامج و الخطط التعليمية ، لزيادة الكفاءات واكتشاف امكانية نموها ونمو محيطها ، وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور تتمثل في : وضع نظام الأجور على أساس الكفاءات دور التكوين في تطوير الكفاءات و أخير الكفاءة التنظيمية " ² ومن خلال هذا التعريف يمكن وضع النقاط التالية :

1-1- نظام الأجور على أساس الشهادة : وهذا من خلال وضع أنظمة أجور معروفة

ويمكن أن تكون ³ :

❖ الأجور حسب المؤهلات .

❖ الأجور حسب المؤهلات .

¹ رحلي أسية ، مرجع سابق ، ص 36

² براق محمد ، رابح بن الشايب ، " تسيير الكفاءات و تطورها " مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، يومي 09 و 10 مارس 2004 ص 246

³ <http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/archives/archive/faculté-des-sciences-economiques-,de-gestion-et-des-sciences-commerciales/89-science-commerciales-التنمية-البشرية-وفرص-الاندماج-في-اقتصاد-المعرفة-والكفاءات-البشرية-09-10-مارس-2004-تسيير-الكفاءات-وتطويرها-بالمؤسسة.html>

❖ الأجر حسب تعدد المؤهلات أو حسب الكفاءة .

1-2- دور التكوين في تطوير الكفاءة :

يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات ، ويمكن النظر إلى ذلك من

خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

- **أهداف ييداغوجية:** وتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل

موردا مهما 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 وتحديد الموارد

(المعارف، الدراية...) والتي اكتسبوها من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على

التطبيق العملي للنشاط.

- **أهداف التأثير:** وتمثل 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 الجماعية¹.

¹ <http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/archives/archive/faculté-des-sciences-economiques-,de-gestion-et-des-sciences-commerciales/89-التنمية-البشرية-وفرص-الإندماج-في-اقتصاد-المعرفة-والكفاءات-البشرية-09-10-مارس-2004/1602-تسيير-الكفاءات-وتطويرها-بالمؤسسة.html>

1-3- 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.

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 كفاءة¹.

2-العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات :

يمكن تلخيص العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات في الجدول التالي :

¹ <http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/archives/archive/faculté-des-sciences-economiques-,de-gestion-et-des-sciences-commerciales/89-التنمية-البشرية-وفرص-الإندماج-في-اقتصاد-المعرفة-والكفاءات-البشرية-09-10-مارس-2004/1602-تسيير-الكفاءات-وتطويرها-بالمؤسسة.html>

الجدول رقم 05 : العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

المؤسسة	الكفاءة الفردية	
تخطيط الموارد البشرية و الكفاءات	الرغبة في بدل الجهودات	المهام
التوصيف	الرضا عن ظروف العمل	
الاستقطاب و التوظيف	الاحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة	
تطوير المسار الوظيفي	مؤهلات مصادق عليها	
التدريب و التأهيل	المناخ الملائم لعلاقات العمل	
أساليب الحيازة أو التملك	تعدد الشهادات	
الاشتراك في النتائج	التكوين و التعليم و الخبرة المهنية	
المكافاة و الترقية	تنوع القدرات و الخبرات	

المصدر : سملاي يحضية ، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة و المعرفة) مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 148 .

3- المزايا الناجمة عن تطور الكفاءات .

عملية تطوير الكفاءات لها عدة مزايا نذكر منها¹:

- 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 و قوة العمل ، بل تعتمد أكثر على الموارد الغير المادية وهو ما يحول المعرفة و الكفاءة إلى موارد استراتيجية للإنتاجية .
- في ظل محيط شديد التقلبات ، سريع التغيرات ، وكثير الغموض ، أصبح لزاما على المؤسسات لضمان الاستمرارية و النجاح حيازة القدرة على رد الفعل السريع بالاعتماد على الكفاءات و المعارف .
- في سياق يتسم بتضخيم معلوماتي لم يعرف له مثيل ، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة .
- تمكن سياسة تطوير الكفاءات و إدارة المعرفة من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر ، تقاسم المعلومات و المعارف ، والتعاون و التنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة أو المنتمين إلى المجموعة على الأقل .

¹ تابتى الحبيب ، " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية : التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة " مداخلة ضمن المؤتمر الدولي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة ، 08 و 09 مارس 2005 ص 240

خاتمة الفصل :

بعد استعراضنا لموضوع الكفاءات في المؤسسات العمومية في هذا الفصل فإن ما يمكن استخلاصه أن المؤسسات العمومية سواء الاقتصادية أو ذات الطابع الإداري -اليوم- تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى كل المستويات. الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة الدائمة من أجل المحافظة على مكانتها. وتعتبر الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية أو حتى التنظيمية عوامل النجاح الأساسية في هذا العالم المتغير. وعملية تطويرها عملية صعبة ومعقدة تتطلب نظرة مستقبلية لما يمكن أن يحدث من خلال استراتيجية المؤسسة (التكوين) و سرعة التغير في المحيط والذي يمكن أن لا تواكبه التغيرات اللازمة على مستوى هياكل المؤسسة .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
الَّذِينَ فِيهَا أُولَىٰ
وَالَّذِينَ فِيهَا أُولَىٰ

تمهيد :

بعدهما تطرقنا في الفصلين الأول و الثاني عن التكوين و الكفاءات في المؤسسات العمومية نحاول من خلال هذا الفصل معرفة دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية وذلك من خلال إبراز الدور الذي يلعبه التكوين في المؤسسات العمومية للرفع من مؤهلات و قدرات الموارد البشرية العاملة و الموظفة في هذه المؤسسات سواء كانت ذات طابع اقتصادي أو إداري ، ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث في الأول سنتطرق إلى ماهية المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي و الإداري و في الثاني واقع التكوين في هذه المؤسسات و أخير دور التكوين في تطوير الكفاءات .

المبحث الأول : المؤسسات العمومية

المطلب الأول : مفهومها و خصائصها

أولا : مفهوم المؤسسات العمومية

إن التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية تختلف باختلاف المراحل التي شهدتها كون هذه الأخيرة جزء من هيكل القطاع العام، حيث تقوم الدولة بإنشائها لأن النشاط الفردي أو الجماعي يعجز عن القيام بمشروع يمثل المنفعة العامة، إما لضخامة الإمكانيات المطلوبة أو لقلّة الأرباح المتوقعة، ومن هذا المنطلق نجد للمؤسسة العمومية خصائص تميزها عن المؤسسات الخاصة .

من بين التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية نجد:

- " هي مؤسسات تؤول ملكيتها إلى الدولة، رأس مالها مملوك لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية ، تتمتع بشخصية اعتبارية ولها ميزانية مستقلة وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والمساهمة في الخطة الوطنية . " ¹ .

- كما تعرف أيضا : " عبارة عن أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة وذلك عندما يمنح المرفق العام متخصص الشخصية المعنوية بغية تحقيق استقلاله ماديا ومعنويا " ² .

¹ الحواطي فطوم ، بورزيق سعاد ، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري " مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة أكلي محند الحاج ، البويرة ، 2011 / 2012 ص 39

² على خطار شنتاوي، "نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية " ، دار الفكر للنشر والتوزيع الأردن، 1990 ص 11 .

من خلال هذين التعريفين يتضح أن المؤسسات العمومية تتمتع بشخصية مستقلة لها ميزانية وهي أحد الأساليب لإدارة المرافق العامة بغية تحقيق المصلحة العامة و المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف السلطات العليا لهذه المؤسسات .

ثانيا : خصائص المؤسسات العمومية

من أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسات العمومية نجد¹:

- الخضوع للسلطة الرئاسية ، ولكي تأخذ المؤسسة الصفة العمومية يجب أن تكون تحت رقابة السلطة العامة ، وهذا يتضمن الحق في تصميم قمة الإدارة وتشكيل القرارات الهامة لسياستها .
- تعمل المؤسسات العمومية على تحقيق أهداف الدولة والتي تعني الغايات والأهداف أو مجموعة الأمور المستقبلية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل .
- كبر حجمها نظرا للدور المهم الذي تقوم به والعدد الكبير من المستفيدين من خدماتها تعمل في ظروف احتكارية ، ولا تحظى خدماتها بمنافسة حقيقية من جانب المؤسسات الأخرى لانخفاض ربحية النشاط ، مما يجعل المؤسسات العمومية على الأقل في المدى القصير والمتوسط لا تعرف التحدي الاقتصادي (البقاء للأفضل) الذي يميز المؤسسات الخاصة .
- محيطها معقد يتصف بجواجز دخول كبيرة ومتعدد المتغيرات .

¹ الحواطي فطوم ، بورزيق سعاد ، مرجع سابق ، ص 40

- غالبا لا تهدف إلى الربح فهدفها هو النفع العام وتقوم بتقديم خدماتها بمساهمة هامشية في التكلفة من طرف المستفيد .
- كذلك من بين خصائصها نجد أسلوب التسيير الذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى يسمى هذا الأسلوب بالإدارة العمومية ، ظهرت هذه الأخيرة بظهور الدولة وقيامها بالمهام المسند إليها حيث عرفها البعض على أنها مجموعة من الأنماط المتشابهة المتعلقة بصنع القرارات والتي تقوم بها المؤسسات العمومية تنفيذا للسياسة العامة التي تستهدفها الدولة .

ثالثا : أهداف المؤسسة العمومية

تتمثل أهداف المؤسسة العمومية فيما يلي¹ :

أ- الأهداف الاقتصادية : وتمثل في :

- تحقيق الربح : إن استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لسديد الديون وتوزيع الأرباح وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر و الأعباء.
- تلبية متطلبات المجتمع : إن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو ما يغطي طلبات المجتمع.

¹ <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=714920>

➤ **عقلانية الإنتاج :** يتم ذلك باستعمال الترشيد للعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد والإشراف على عمالها بالإضافة إلى مراقبة الدولة لتنفيذ هذا البرامج.

ب- الأهداف الاجتماعية :

➤ **ضمان مستوى مقبول من النتائج :** يعتبر العمال في المؤسسة العمومية المستفيدين الأوائل من نشاطها ويتقاضون أجور تضمن لهم تلبية حاجتهم

➤ **تحسين مستوى معيشة العمال :** نظرا لتطور السريع الذي تشهده مجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتجات جيدة مما يدعو الدولة لتنويع الإنتاج وتحسينه وتوفير امكانيات مالية للعمال حتى يسهل عليهم اقتنائها.

➤ **إقامة أنماط استهلاكية :** تسعى الدولة إلى تقديم منتجات جديدة للمستهلكين

➤ **السهر على تنظيم وتماسك العمال**

➤ **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تتمثل في التأمينات الاجتماعية و المساكن الوظيفية أو العادية بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات استهلاك و المطاعم.

ج-الأهداف الثقافية و الرياضية : وتتمثل في:

➤ **تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.**

➤ **توفير الوسائل الترفيهية الثقافية.**

➤ **تخصيص أوقات الرياضة مما يجعل العالم في صحة جيدة فيؤدي دوره كامل في الإنتاج**

د- الأهداف التكنولوجية:

➤ البحث والتنمية : تؤدي الدولة أو تعمل على إدارة مصلحة أو الوسائل الإنتاجية علميا

تؤدي الدولة دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في المجال البحث والتطور التكنولوجي خاصة المؤسسة الضخمة ، وذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل التي يتعرض من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي و الجامعات والمؤسسات الاقتصادية وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي و الاجتماعي .

المطلب الثاني : المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي

أولا : مفهومها

تعددت المفاهيم حول المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي بحسب الفترة الزمنية و كذا النواة الأساسية في الاقتصاد فنجد من التعاريف :

المفهوم الأول:

يعرف المؤسسة بأنها " تشكل إنتاج بواسطته ، و ضمن نفس الذمة تدمج أسعار تختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار."¹

¹ - "sFERNARD BORNE, organisation des entreprise , ed, foucher, 1966."

المفهوم الثاني:

نجد تعريف الدكتور صمويل عبود: " المؤسسة لها صبغة اعتبارية مستقلة و تحمل اسما مستقلا و لها مميزاتا المستقلة و نظامها الخاص بها و لها حسابها المصرفي، كما لها خطتها الخاصة بها و هذا الكيان القانوني الضروري و الهام لتحديد حقوق و واجبات المؤسسة اتجاه الدولة و لمعرفة النجاحات المحاسبية" ¹ .

من التعريفين السابقين استنتج أن المؤسسة الاقتصادية في مفهومها العام هي تلك المجموعة المتفاعلة فيما بينها المتكونة من عناصر الإنتاج + عناصر بشرية في إطار قانوني لتحقيق هدف معين و هو الربح .

كما عرفها المشرع الجزائري بأنها " المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام ، أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة . وهي تخضع للقانون العام " ² و عليه فإن المهم في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي هو الدور الذي تلعبه لمواكبة تطورات العصر ومواكبة التكنولوجيا و المتغيرات اليومية .

¹ - صمويل عبود، " اقتصاد المؤسسة " ، الطبعة الثانية، 1982، ص68.
² المادة الثانية من الأمر 01 – 04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية و تسييرها .

ثانيا خصائصها :

من بين خصائص المؤسسات العمومية الاقتصادية ما يلي :

1- خاصية الهيكلية المتطورة و الملائمة :¹

يعتبر الهيكل أساس عن التكوين العضوي حيث كلما كانت هذه الهيكلية واضحة معبرة عن العلاقات بين الأقسام و الوظائف من جهة و مرنة تأخذ بالتغيرات المرتبطة بالمحيط و الاستراتيجية ، من جهة أخرى كلما كانت أكثر ملائمة و مساعدة على تحقيق الأهداف و بالتالي الأداء الجيد و الأحسن.

2-خاصية اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات :

إنها من مميزات المؤسسات ذات الأداءات الاقتصادية و التكنولوجية العالية تنطوي مثل هذه التكنولوجيا على كل المؤسسات التقنية و الآلية الحديثة و التي ترتبط بكيفية أو بأخرى بمعلومات تمكنها من الحصول و جمع البيانات و معالجتها و تحويلها إلى معلومات موثوق فيها و كذا تخزينها و إرسالها عند الطلب دون تأخير.

¹ - محمد السعيد أوكيل ، " استقلالية المؤسسات، تسيير و اتخاذ القرارات في إطار منظور النظام المعتمد بالجزائر " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، طبعة 1996، ص 18-19.

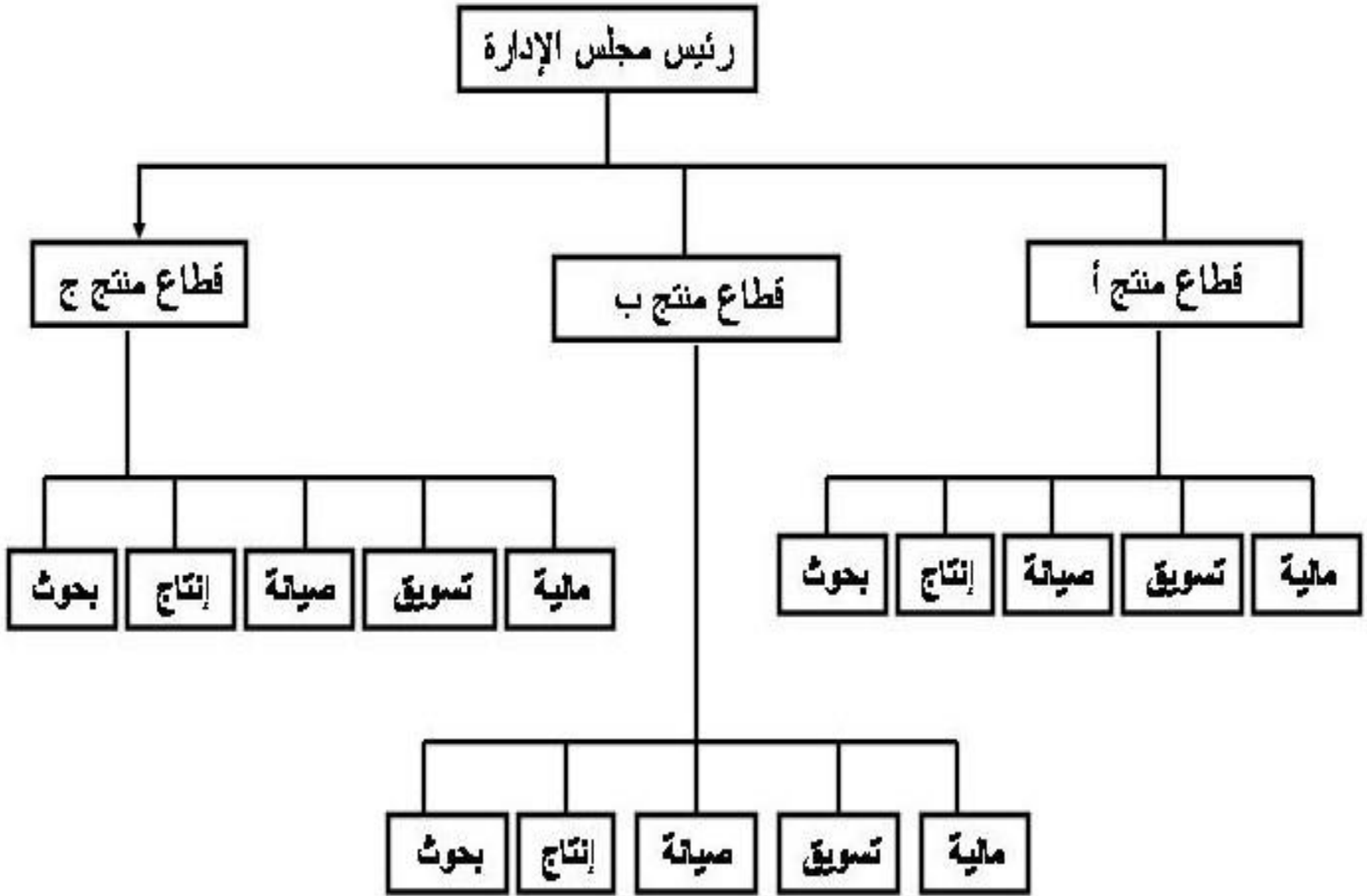
3- خاصية الاعتماد على الإبداع و التجديد :

المقصود بالإبداع هو الإبداع التكنولوجي المرتبط بالمنتجات و طرق الإنتاج إذ انه المصدر الأساسي للقوة التنافسية ، أما التجديد فهو كل تغيير إيجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير و الأداء ، و يدخل التجديد في طرق التسيير و التنظيم بالنسبة للإبداع .

4-خاصية التقرب من المستهلك :

لا شك أن وجود المصانع و المؤسسات العمومية الاقتصادية مرتبط بوجود المستهلك حيث تقوم الهياكل الاقتصادية بالتوجه نحو المستهلك أو السوق ، إذ أن تكاثر قدرات الإنتاج و تعدد و تنوع أذواق المستهلكين و مطالبهم تفرض على المؤسسة الاقتراب أكثر فأكثر من السوق أو المستهلك ، معنى هذا أن المؤسسة المساهمة في الحياة الاقتصادية تقوم بدراسات تسويقية قصد التعرف على الاحتياجات و الرغبات من ناحية الكمية و النوعية حتى تنتج ما يمكن بيعه .

الشكل رقم (11) : هيكل تنظيمي لمؤسسة عمومية اقتصادية



المصدر : <http://www.hrdiscussion.com/hr335.html>

المطلب الثالث : المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

أولا : تعريفها

هذه المؤسسات تعتبر نوع من أنواع الأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري ، فهي أجهزة أو هيئات خاضعة للقانون العام (القانون الإداري في طريقة تسييرها ، القانون المالي من حيث تمويلها) . وتمتع بمقومات وأسس النظام الإداري اللامركزي يتجسد فيها أسلوب اللامركزية الإدارية ، والهدف الأساسي من إنشاء هذه المؤسسات هو تقديم الخدمات المختلفة واللازمة للمجتمع ، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري حتى تتمكن من أداء وظائفها التي أنشئت من أجله

توجد تعريفات كثيرة ، إلا أن المتفق عليه في الفقه الإداري ، هو التعريف التالي: " المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة، تتمتع بالشخصية القانونية و المعنوية العامة ، و كذلك بالاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة (رابطة) التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصاية ، وهي تدابر بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني" وكمثال لذلك المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم . "

1

" المؤسسة العامة عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الإدارية الوصاية، وتخصص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصص الوظيفي "

2

¹ <http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=14566.0>

² <http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=14566.0>

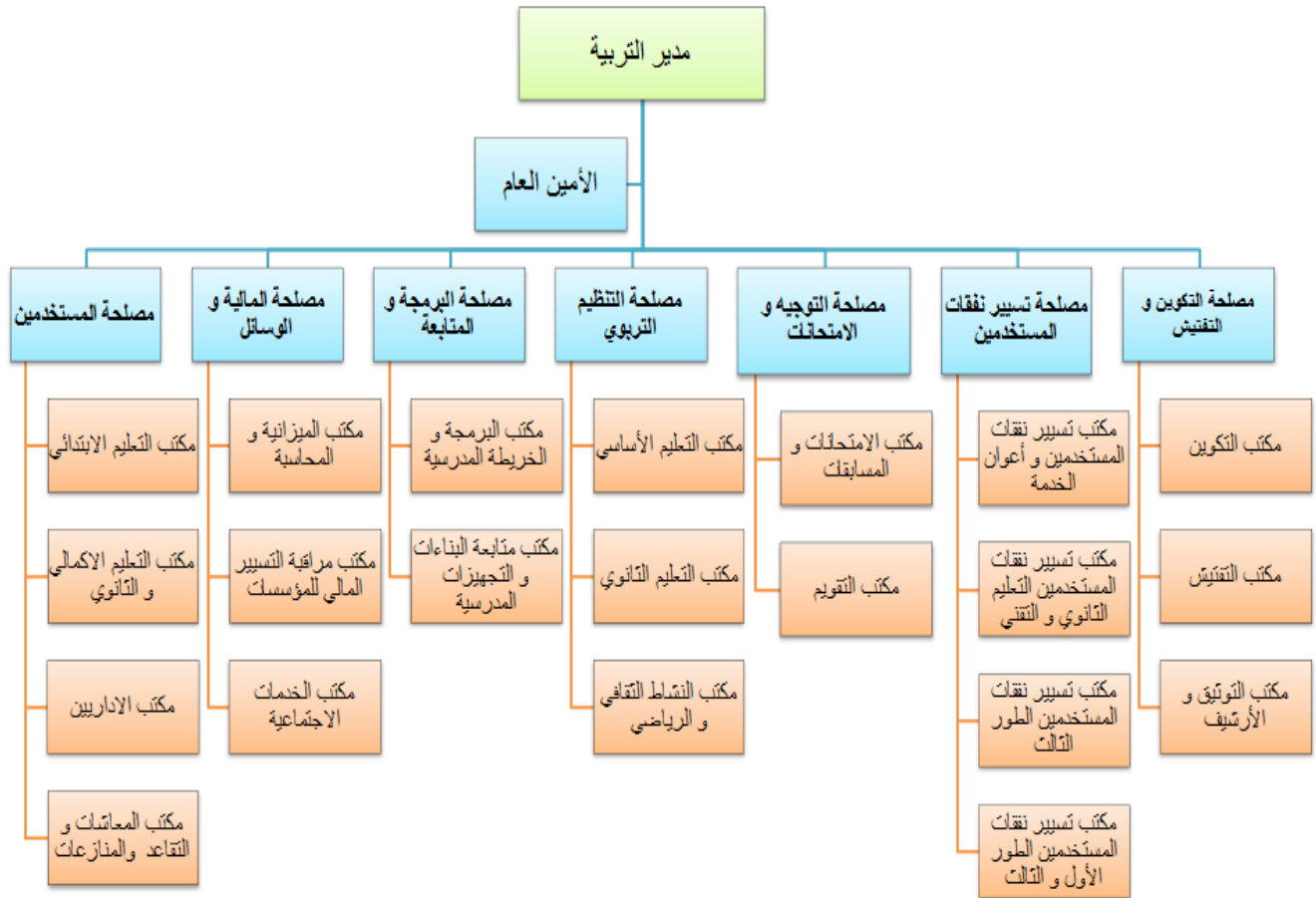
ثانيا : خصائصها

من أهم خصائص المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ما يلي :

- ✓ عبارة عن مرفق عام.
- ✓ تسيير بالأسلوب الإداري اللامركزي عن طريق المجالس و اللجان.
- ✓ تخضع للوصاية (الرقابة) الإدارية.
- ✓ تتمتع بالشخصية المعنوية العامة.
- ✓ تحصل على إعانة تسيير من الدولة عن طريق ميزانية خاصة.
- ✓ لها ممتلكات خاصة .
- ✓ تقبل الهبات بشروط .

الشكل رقم (12) : الشكل التنظيمي لمؤسسة عمومية إدارية

مثال : مديرية التربية لولاية تلمسان <http://www.detlemcen.net>

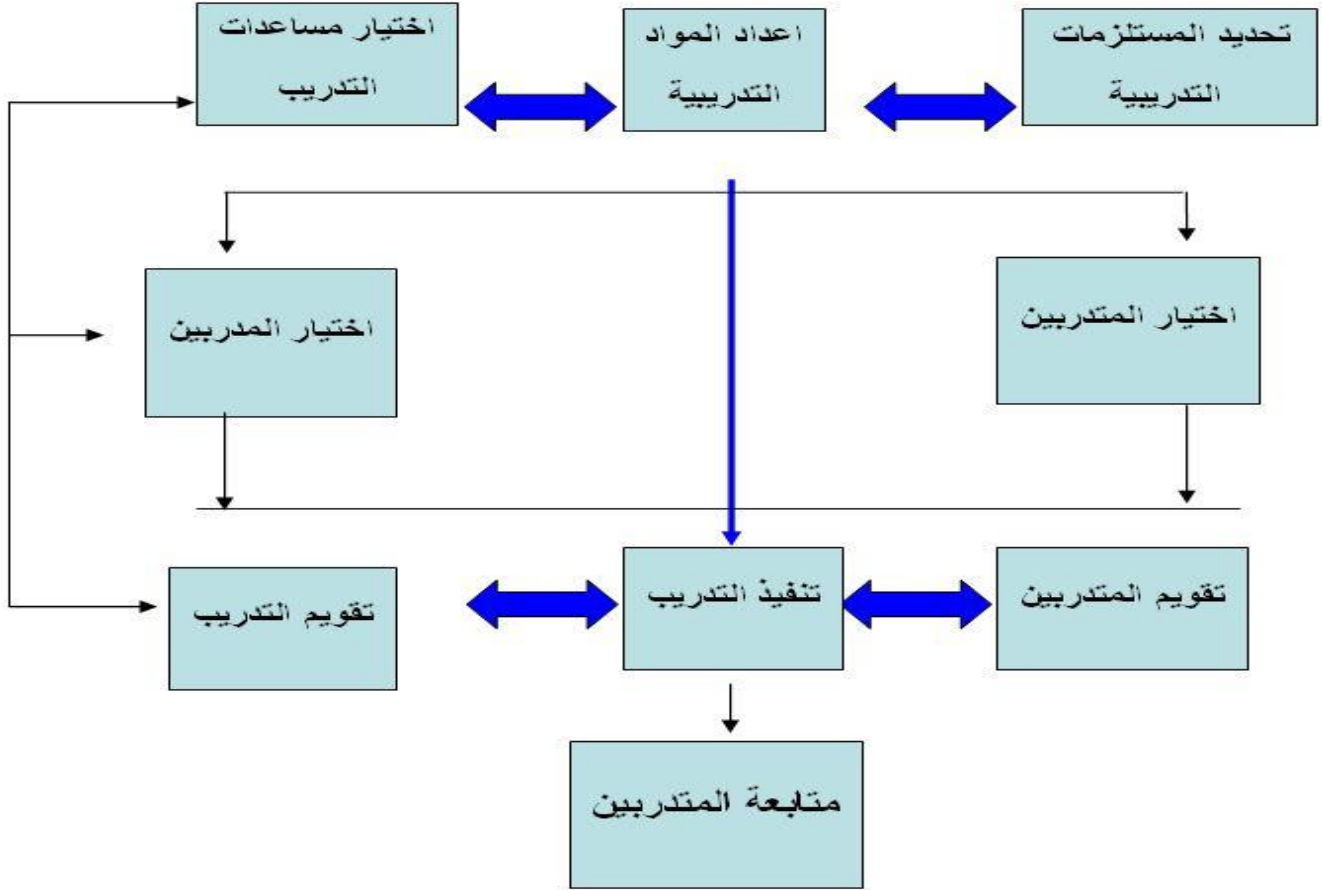


المبحث الثاني : التكوين في المؤسسات العمومية

المطلب الأول : التكوين في المؤسسات الاقتصادية

تقوم المؤسسة الاقتصادية بتطوير و تنمية مواردها البشرية و هذا لتحديد أهدافها الاستراتيجية و تحقيق ربح. و عليه تقوم بالتكوين لإيجاد الحلول لمواردها البشرية و منهما قبل القيام بالتكوين تحدد حاجتها التكوينية هذا من أجل أن يكون فعالا . الحاجة للتكوين تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء . و الشكل الموالي يبين كيفية التكوين في المؤسسات الاقتصادية

الشكل رقم (13) : عملية التكوين في المؤسسات الاقتصادية



المصدر : [http://www.abahe.co.uk/education-and-](http://www.abahe.co.uk/education-and-training-enc/63941-models-in-identification-training-needs.html)

[training-enc/63941-models-in-identification-training-needs.html](http://www.abahe.co.uk/education-and-training-enc/63941-models-in-identification-training-needs.html)

وكمثال عن التكوين في المؤسسات الاقتصادية مداخله مقدمة من طرف أساتذة بجامعة تلمسان (الاستاذ بندي عبد الله عبد السلام ، الأستاذ كرزابي عبد اللطيف ، شليل عبد اللطيف

و الاستاذ سعيداني محمد) حول مكانة التكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية خاصة بولاية تلمسان (مؤسسة **SEROR**) .

مديرية **SEROR** تعتبر بأن مخطط التكوين ليس أمرا محمدا في حد ذاته ، ولكن إرهاباته الأولية هي التي تستجيب للأهداف العلمية و الاجتماعية للمؤسسة . وبالتالي تعتبر تسيير الموارد البشرية لهذه المؤسسة بأن هذا المخطط يكون منسجما و متناسقا مع :

- سياستها الخاصة بالطاقم و بالتكوين .
- أهدافها الاقتصادية .
- أسلوبها الإداري .
- نماذجها الخاصة بتنظيم الشغل .
- ثقافتها الخاصة بالمؤسسة .

لقد بدى التكوين في مؤسسة **SEROR** يتطور اليوم بمعدلات التغيرات التي يعيشها المحيط الاقتصادي و الاجتماعي ، والسياسة الجزائرية المنتهجة في هذا المجال في المؤسسات الاقتصادية ، إن نشاطات التكوين داخل مؤسسة **SEROR** تعمل أكثر فأكثر رؤية مسؤولين مقررين . كما أنها تسعى إلى تطوير و بطريقة خاصة نشاطاتها التكوينية ، بالتقيد بالمعايير المؤسسة ، (1%) وبالتركيز على خبرتها الخاصة أحيانا .

أ- استراتيجية التكوين ب **SEROR** :

- ينصب التكوين ب **SEROR** على أصناف كبرى من الأهداف .
- ملائمة المناصب المشغولة حاليا .

- تحضير الطاقم لترقيات و توزيعات داخلية .
- تطوير القدرات .
- تطوير ثقافة المؤسسة .
- التجهيز القائم حول مشروع ما للمؤسسة .
- تنفيذ سياسة اجتماعية ما .

ب- ركائز مخطط التكوين ب SEROR :

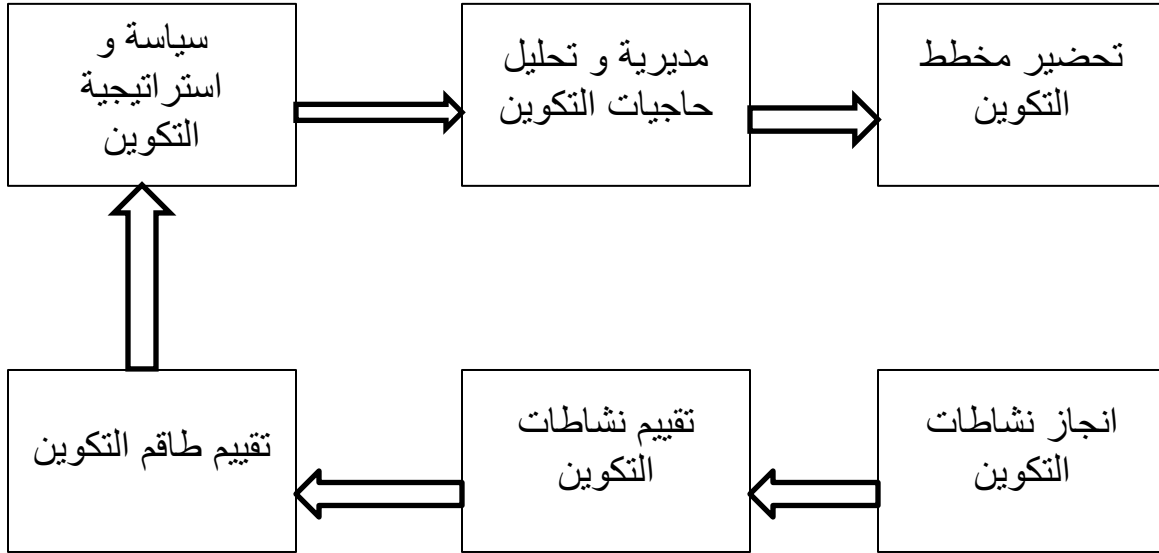
يتوافق مخطط التكوين مع الترجمة العملية لسياسة التكوين الخاصة بالمؤسسة ، أن أجل بلوغ أهداف الأداء للمؤسسة ووحداها .

مخطط التكوين ليس من مهمة مسؤول التكوين ولكنه يتعلق بمجموع ممثلين المؤسسة ، وتأسيس محتوى مخطط التكوين بالتناسق مع مجموع قواعد و الاختبارات الاجتماعية للمؤسسة .

- سياسات إدارة الموارد البشرية
- أسلوب الإدارة
- نماذج تنظيم العمل
- ثقافة المؤسسة

ولتحديد نماذج حاجيات التكوين بهذه المؤسسة يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم (14) : نماذج تحديد حاجيات التكوين بمؤسسة SEROR



المصدر : مداخلة مقدمة من طرف أساتذة بجامعة تلمسان (الاستاذ بندي عبد الله عبد السلام الأستاذ كرزاي عبد اللطيف ، شليل عبد اللطيف و الاستاذ سعيداني محمد) حول مكانة التكوين وتطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية خاصة بولاية تلمسان (مؤسسة SEROR) ص 26

وتهتم هذه المؤسسة (SEROR) بعملية التكوين لما لها فائدة كبيرة على العاملين بهذه المؤسسة وذلك من خلال جدول يبين موازنة التكوين لعام 2007 بخصوص الميزانية المخصصة للتكوين :

الجدول رقم 06 : موازنة التكوين لسنة 2007 بخصوص الميزانية لمؤسسة SEROR

2007	2006	2005	الطبيعة/ السنة
357.173.041. 41	339.378.048. 00	304.620.896 .3	الكتلة العمالية السنوية (دج)
1294	1294	1100	الطاقم
3.571.730.41	3.393.780.48	3.046.208.9 6	الميزانية المتوقعة لتكوين 1% من الكتلة الأجرية
117	110	110	تطور B سنة 2005 - 2006
2.083.044.00	2.307.119.58	2.109.699.0 0	ميزانية مستثمرة في التكوين
108	118	114	طاقم أولي متوقع من طرف التكوين
79	79	110	طاقم مكون بالفعل
%73	%65	%96	معدل المشاركة

من خلال الجدول يبين اهتمام مؤسسة **SEROR** بعملية التكوين وذلك من خلال ارتفاع الطاقم ما بين 2006 - 2007 كما عرفت ميزانية المستثمرة في التكوين ارتفاعا محسوسا ما بين 2005 - 2006 حتى بالنسبة الطاقم المتوقع للتكوين في نفس الفترة .

وتعمل مؤسسة **SEROR** على غرار المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على تطوير أساليب التكوين كاعتماد عملية التكوين عن بعد **e-learning** لمسايرة عملية التطور في عملية التكوين في المؤسسات العالمية . و تحفيز عدد كبير من عمالها على عملية التكوين من معالجة الخلل الموجود في إطارها أو عمالها المسؤولين عن عملية الانتاج .

المطلب الثاني : التكوين في المؤسسات الإدارية

يتميز التكوين في المؤسسات الادارية في الجزائر وعلى سبيل المثال الوظيف العمومي بنوعين : التكوين قبل الخدمة و التكوين أثناء الخدمة .

أ- التكوين قبل الخدمة¹ :

هناك عدد كبير ومهم من الموظفين يستدعون لعملية التكوين ، و الذي يعد كسابقة يتم فيها اختيارهم لمتابعة التكوين في معهد إداري و هذا لمساعدتهم على تحسين المردود وهذا على غرار 30 سنة من الوجود حيث تم إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر سنة 1964 حققت تكوين الإطارات الموجهة لمناصب وظائف لمجموعة الإدارات المركزية و المحلية للدولة . نشاطات التكوين الرئيسي و المختص فإن المدرسة الوطنية بالجزائر تنظيم دورات تحضيرية للموظفين و الامتحانات المهنية للحصول على وظائف إدارية و ترقية للإداريين الرئيسيين، التطور الطبيعي للإدارة الجزائرية هذا مع التحام العوامل المرتبطة حتى تضمن للموظفين تحسين لياقتهم .توجب على المدرسة

¹ عز الدين عبده ، " عملية تدريب الموظف العام في الجزائر " مذكرة للحصول على شهادة الماجستير ، كلية الحقوق ، الجزائر ، 2001 / 2002 ، ص 100

الوطنية للإدارة بالجزائر أن وضعت مهامها للبحث خاصة توفير الاحتياجات التكوينية التي تزداد كل مرة للإدارة في مجالات التدعيم و الرسكلة والتكوين ما بعد الترقية .
 فالمدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر أعطت مقياسا جديدا للتكوين الإداري وهذا وضع تدريس ذو مستوى عال بين أيادي الإطارات المستقبلية الذين هم مطالبون للقيام بوظائف هامة في هياكل الدول إذ يجب على المدرسة أن تتأقلم مع تطور الإدارة حسب التغيرات السياسية ، الاقتصادية، الاجتماعية للبلد . كما أن هناك معهد خاص يهتم بعملية تكوين إطارات قطاع التربية وهو المعهد الوطني لتكوين مستخدمي قطاع التربية وتحسين مستواهم بالحراش الذي يهتم بعملية التكوين لكافة إطارات التربية ويولى اهتماما كبيرا لهذه العملية إذ يسهر على تكوين مفتشين في كل التخصصات قبل مباشرة مهامهم في الميدان وتكوين كل الطاقم البيداغوجي و الإداري الجديد (ناجح في مسابقة جديدة) والعمل على توفير أيام تكوينية طوال السنة التكوينية ومبرجة لما لها منافع تعود على الاطار التربوي في تحسين معارفه و اكتساب الخبرة قبل دخول الميدان .

ب- التكوين أثناء الخدمة¹ :

في شكل محاضرة ورهانا للعدالة الاجتماعية و المساواة في الحظوظ و الترقية الاجتماعية للموظفين، و هي تسمح للموظف بالاستفادة من الأقدمية للتقدم للمسابقات المهنية.
 كما تسمح له بـ :

- تسمح لهم بالتسجيل على قوائم التأهيل للمناصب العليا.
- تحديث المعلومات.

¹ عز الدين عبده مرجع سابق ص 101

- التمرن على تقنيات الطرق و التعليمات الإدارية .

التكوين الإداري يهتم بالكثير من أصناف الوظيف العمومي كالتحضير للتمرين في مختلف المهام التي تميزه مثلا :التربية الوطنية - الصحة - المالية- العدالة -التجارة - الجمارك -الحماية المدنية . و منه الحصول على بعض المعلومات والمعارف المهمة و الحصول على الترقيات المختلفة . فقطاع التربية الوطنية الذي يضمن تكويننا عاليا بالاعتماد على الاطارات المختصين في هذا المجال و أصبح اليوم التكوين إجبار في قطاع التربية قبل الالتحاق بأي منصب .

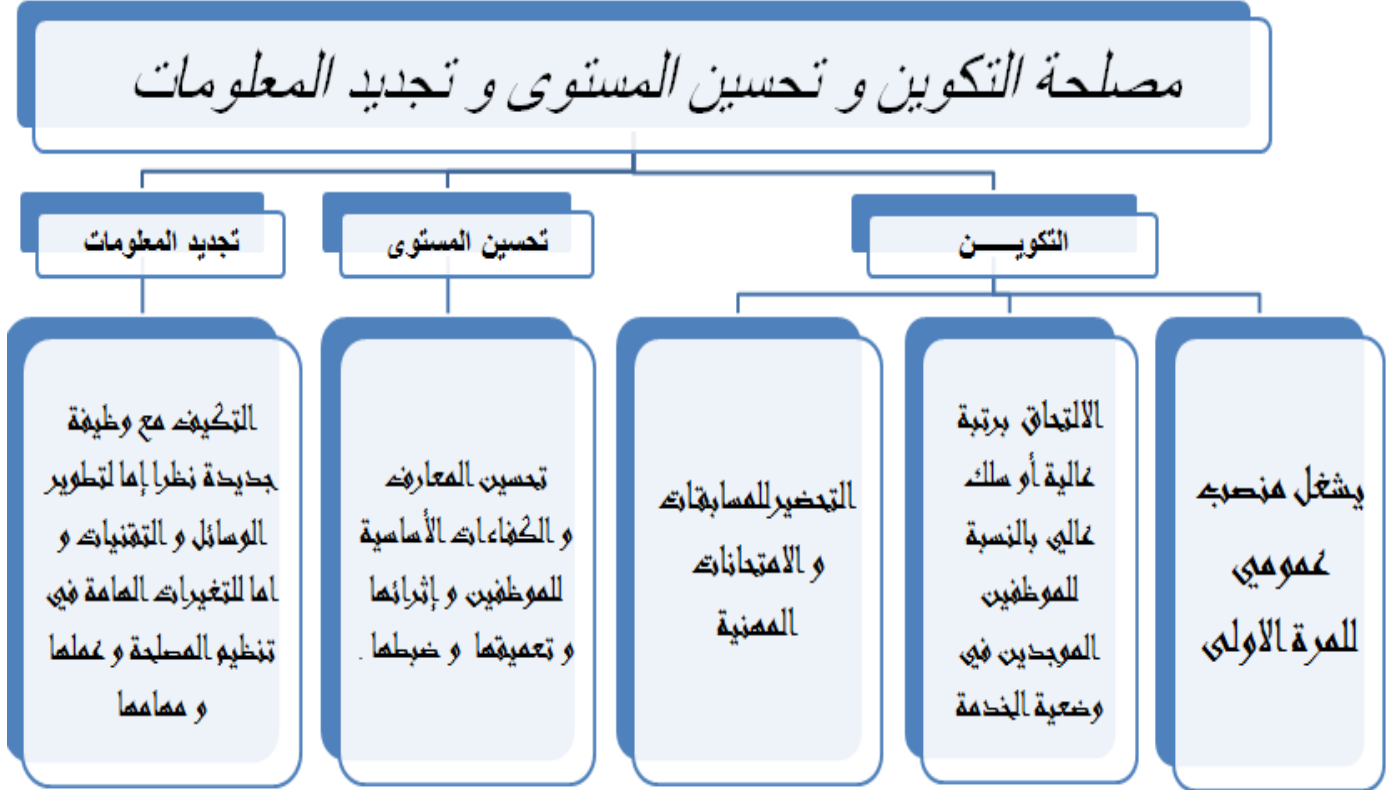
ومن خصائص التكوين في الجزائر نظام التكوين الإداري المختص في الجزائر يظهر تقليصا في المؤسسات وتنوع فترات التكوين لترقيات متساوية ومتماشية مع نفس شروط القبول مع العلم أن بعض القطاعات تتوفر على العديد من المؤسسات التي تضمن غالبا نفس التكوينات مثل: المعاهد الوطنية للتكوين العالي للشبيبة والمعاهد الوطنية للرياضة التي هي من وزارة الشبيبة والرياضة ، أو المعهد الوطني لتكوين مستخدمي قطاع التربية وتحسين مستواهم بالحراش ومعهد التكنولوجيا التابع لوزارة التربية الوطنية. من الظاهر أن مدة التكوين التي تخصصها القوانين للحصول على ترقيات كمقابل غير متجانسة من منطلق أن هذه المدة المتواجدة بالنسبة للبرامج وليس بالنسبة لقاعدة تقنية المنصب، على غرار ذلك فالتكوين الإداري كونه وسيلة في خدمة التطور وهي تبقى دائما تحت التغيرات التي قد تحدث وتتكيف مع التنظيم والمهام، كما يجب أن تكون قادرة على الرد على احتياجات التطورات البيئية مع تطوير التوجيه وحركته على المدى

المتوسط والطويل، لهذا الغياب الحصول الشامل والتام على مكان للتكوين في النشاطات الإدارية وتغلب التطور الذي أدى إلى الحالات التالية:

- عدم وجود مخططات التكوين، قصير، متوسط، وطويل المدى، تتماشى مع أهداف معينة تؤدي إلى تكييف التكوينات مع احتياجات تطور القطاع في بعض القطاعات .
- عدم كفاية علاقات التنسيق بين قطاعات التكوين والقطاعات المستعملة.
- الاستعمال الرديء للوسائل الموجهة للتكوين دون العودة الحقيقية للاستثمار.
- عدم وجود مؤسسات خاصة بالتكوين في بعض القطاعات .
- اختلاف الوصايات وتنظيمات مختلف أجهزة تكوين القطاع هو ما زاد الأمر خطورة بعدم وجود تنسيق شامل بين المهام والأهداف والإمكانات ومنابع أجهزة التكوين الإداري في مجمله .

الشكل الموالي يبين كيفية التكوين في المؤسسات العمومية الإدارية :

الشكل رقم (15) : التكوين في المؤسسات الإدارية



المصدر : <http://www.univ-eloued.dz/index.php/8-univ/555-formation>

formation

المبحث الثالث : دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية

المطلب الأول : في المؤسسات العمومية الاقتصادية

تعطي المؤسسات العمومية الاقتصادية اليوم خاصة في الجزائر حيزا كبيرا لعملية التكوين إذ بفضلها تستطيع تحقيق أهدافها المسطرة و تحقيق استراتيجياتها المرسومة من قبل المسيرين إذ أصبحت تخصص له ميزانيات خاصة لعملية التكوين وكل هذا من أجل تطوير كفاءتها العاملة لديها و اكتساب معارف و مهارات جديد من أجل مسايرة التطورات والتغيرات اليومية للبيئة الخارجية و القدرة على المنافسة لاكتساب أسواق جديدة تساعدها على البقاء و النمو ولكن كل هذه الجهودات إلا هناك تأخرا كبيرا في هذا المجال ، و من أجل توضيح دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الاقتصادية نستعين بالدراسة التي قاموا بها أساتذة بجامعة تلمسان (الاستاذ بندي عبد الله عبد السلام ، الأستاذ كرزابي عبد اللطيف ، شليل عبد اللطيف و الاستاذ سعيداني محمد) من معرفة دور التكوين في تطوير الكفاءات في مؤسسة **SEROR** ، حيث تعتبر هذه المؤسسة صناعية تجارية و تعمل بصفة مستمرة على التكوين من أجل تطوير كفاءاتهم ومسايرة المستجدات ف البيئة الخارجية و خلصت هذه الدراسة إلى :

- من وجهة نظر المستخدم يعتبر التكوين استراتيجية أساسية بخصوص الموارد البشرية حيث أنها تسمح بالاستجابة لعجز الأفراد في ما يخص " الكفاءات القاعدية " وكذلك بتكليف مؤهلات خاصة بالعمال مع حاجاتهم قصيرة المدى ، وبتحضير الأجراء لتغيرات تكنولوجية جديدة .

- التكوين المتواصل في المؤسسة ينبغي أن يحقق نتائج إيجابية على المستوى الفردي والمساهمة في تكييف ممتاز للأفراد مع مناصبهم و التغيرات التكنولوجية ، وتوسيع كفاءتهم الانتاجية .
- التكوين المتواصل في المؤسسات يعمل على تشجيع التنمية المهنية للمستفيدين ، والولوج إلى الترقية وتقدم مؤهلاتهم ، كما يعتبر استثمار يحصل في الأخير على نتائج إيجابية خاصة في مجال الأجر .
- أصبح التكوين رهانا لتطوير المؤسسة ككل وهذا عندما تطور الكفاءات العاملة و الاطارات تساعد على تحقيق الأهداف و بالتالي التطور المستمر و الدائم .
- من أجل الوصول إلى الاهداف المسطرة من عملية التكوين و خاصة تطوير الكفاءات لا بد أن تكون العملية فيها نوعا من المرونة و الفعالية و المرودية .
- ادخال تقنيات جديدة لعملية التكوين كـ **E-learning** ، **COACHING** التي أصبحت في الوقت الحاضر تفرض نفسها كأدوات جديدة لعملية التكوين في تطوير الكفاءات .
- بفضل التقنيات الجديدة و خاصة في زمن الانترنت يسمح بتجديد الولوج للتكوين وجعل المتعلمين على وعي بالمسؤولية على عاتقهم في العملية التعليمية .
- بفضل التقنيات الجديدة للتكوين يسمح للفرد بالانتقال من نموذج الاكتساب الفعلي للمعارف إلى التكوين الذاتي بحيث يسمح له بتكوين نفسه و حسب نمطه الخاص .

- كما تتميز هذا النوعية الجديدة من التكوين بتكاليف منخفضة و تعمل على تشجيع التكوين الذاتي أو التكوين المباشر مع الأجير، إضافة إلى هذا المرونة العالية والفعالية المتزايدة وهذا راجع أن التكوين عن بعد أصبح واسع الانتشار أين ما كان و أينما وجد .
- **E-learning** يفرض نفسه اليوم في كثير من المؤسسات في مواجهة نماذج التكوين التقليدي لا نه يساعد على الانفتاح على الاسواق العالمية و يساعد في التطور السريع لأنه أكثر انتشارا ووصولاً إلى المكون .
- يسمح التكوين المفتوح بمسائر المستجدات المجتمع العالمي المرتكز أساساً على التبادل العالمي للمعلومات الأمر الذي يوفر فرصاً للتطور و النمو .

المطلب الثاني : في المؤسسات العمومية الإدارية

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري اهتماما كبيرا وخاصة الإدارة الجزائرية كقطاع التربية ، أو المدرسة الوطنية للإدارة (**ENA**) أو المدرسة الوطنية للمنجمة و إدارة الصحة (**ENMAS**) حيث هذه القطاعات تمتلك مراكز تكوين خاص بهم على خلاف بعض القطاعات الأخرى ، حيث تهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين المختلفة والمؤهلة ، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعين ، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم ، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتكوين تأثيرات متعددة في تطوير الكفاءات في المؤسسات الإدارية ومن أهمها ما يلي :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية و النوعية .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير احتياجاتهم .
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمؤسسة .

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل .
- يساعد التكوين على اكتساب معارف جديدة في شتى مجالات العمل .
- المساعدة في تجديد و إثراء معلومات الأفراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قراراتهم و تطوير مهارتهم في الاتصال بجميع النواح .
- تطور إمكانية الأفراد لقبول التغيرات و التكيف معها .
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الموظفين و الاهتمام بهم .
- ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية لصالح المؤسسة .
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها وبالتالي في تحسين و تطوير أدائهم .
- برامج التكوين تساعد على اكتساب الفرد معارف و تقنيات جديدة في مجال التسيير الإداري
- الاهتمام بالتكوين الحديث كالتكوين عن بعد يعطي للموظفين حرية كبيرة و يحفزهم على التكوين (التكوين الذاتي) وبالتالي اكتساب الخبرة و المعلومات الجديدة وبالتالي الموظف يكون مكتسب لمعلومات جديدة و تتماشى مع التطوير و المتغيرات الخارجية .
- يلعب التكوين دورا محفزا للموظف خاصة عند ترقية الموظف من منصب إلى أعلى من اكتساب مهارات و قدرات جديدة و ما ينتج عنه في ارتفاع أجر الموظف .
- و كمثل عن التكوين في تطوير الكفاءات في القطاع الإداري تسعى مديرية التربية لولاية تلمسان و على رأسها وزارة التربية الوطنية إلى تكوين كل طاقم بيداغوجي أو إداري جديد قبل التعيين

في منصبه بعد نجاحه في المسابقة إلى تكوين مكثف وعلى مداري 12 شهرا في مراكز مختصة للتكوين تابعة لوزارة التربية الوطنية ، ينتهي بامتحان لمعرفة مدى قدرة المكون على اكتساب معارف و مهارات و مدى تطوير معارفه واكتساب التقنيات و الآليات الحديثة في عملية التدريس المعمول بها في الدول المتقدمة ، حتى يتم تحقيق الأهداف المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية خاصة في المجال البيداغوجي للرفع من مستوى التعليم في الجزائر ومسايرة الدول المتقدمة .

إلا أن تبقى بعض المؤسسات الإدارية في الجزائر لا تعطي أهمية كبيرة لعملية التكوين وهذا راجع لفقدانها لمراكز تكوين متخصصة أو انعدام اتفاقيات بينها وبين مراكز التكوين كالجامعة ، و ارتفاع تكاليفه وبالتالي تكاد تنعدم عملية التكوين لموظفيها و تقتصر عملية التكوين فقط عند ترقية الموظف هذا من جهة و كذلك غياب التحفيز من جهة أخرى .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تعرضنا إلى جوانب مختلفة للمؤسسة العمومية سواء الاقتصادية أو الإدارية و عملية التكوين في المؤسسات العمومية في تطوير الكفاءات و كنتيجة تعتبر وظيفة التكوين وظيفة رئيسية تسعى من خلالها المؤسسات العمومية إلى تحسين أداء العاملين و اكتسابهم للمعارف و المهارات اللازمة و الضرورية التي تمكنهم مواجهة التغيرات المختلفة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية هذا من جهة و من جهة أخرى على المؤسسات العمومية تبني أفكار جديدة في عملية التكوين بخلاف التكوين التقليدي كالتكوين عن بعد أو التكوين كـ **E-learning** ، **COACHING** الذي أصبح سمات المؤسسات المعاصرة والمتطورة التي تعمل على جعل الموظف أو الإطار أو العامل في تجدد مستمر للمعلومات و تشجيعه على التكوين الذاتي و تحفيزهم على ذلك من أجل تطوير دائم و مستمر للكفاءات و الأطارات العاملة في المؤسسات لان عندما تتطور الكفاءات تتطور المؤسسة ككل .

الفصل الرابع : الأمانة المطلقة

تمهيد :

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة و المرتبطة بها ، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية متكاملة تمكنا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات و المعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان ، وبعد هذا الفصل نقطة بداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة و الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة وبناء على هذا سوف نخصص هذا الفصل إلى التعرف على مجالات الدراسة الثلاثة وهي المجال الجغرافي و البشري ، الزماني و العينة وكيفية اختيارها . وكذلك لمنهجية الدراسة من خلال التعرف لنوع ومنهج الدراسة و الأدوات المنهجية المستخدمة في جميع البيانات بالإضافة إلى أسلوب تحليلها .

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول : مجال الدراسة

إن تحديد مجال الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ، وقد اتفق أغلبية الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات رئيسية و هي :

- المجال المكاني .
- المجال الزمني .

أ-المجال المكاني :

لقد تمت هذه الدراسة على مستوى مديرية التربية لولاية تلمسان و بالضبط على مستوى متوسطة أبي بكر الرازي الواقعة في حي القاضي بمغنية ومتوسطة داري الواسيني الواقعة بحي داري الواسيني (حي الهدام سابقا) و المعهد المختص بتكوين وتحسين المستوى لعمل التربية الكائن بتلمسان وهو حديث النشأة . وهي مؤسسات كلها تابعة لمديرية التربية لولاية وتلمسان .

ب- المجال الزمني :

لقد بدأت الدراسة الميدانية مع بداية البحث لدراسة النظرية في شهر أبريل 2016 . أين قمنا بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسات و سير العمل بها و إجراء العديد من المقابلات مع مختلف مسؤولي المؤسسة ، خاصة مديري المتوسطات ومدير المعهد ، وذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وكذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي

للمؤسسات وتعدادها البشري وكل المعلومات و البيانات التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة هذا كمرحلة أولى .

بعد انتهائنا من الدراسة النظرية و الإجراءات المنهجية في مرحلة اللاحقة قمنا بتطبيق الاستمارة على الموظفين بالمتوسطات و بالمعهد .

وفي المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية قمنا بتطبيق الاستمارة في صيغتها النهائية للحصول على البيانات و المعلومات التي يتم من خلالها اختبار الفرضيات التي انطلق منها للإجابة على الإشكالية التي طرحتها للدراسة ، وقد امتدت هذه المرحلة لمدة 25 يوما تقريبا .

المطلب الثاني : وصف عينة الدراسة

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجموعة البحث ، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه ، وعادة ما يلجأ الباحث إلى الاعتماد على طريقة العينة في جميع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث ، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتاحة ، علاوة على أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت و تبديد للجهد وللنفقات بغير مبرر¹ ، ويجب أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي و أن يعطي لأفراد المجتمع المدروس فرصا متساوية في الاختيار .

وبما أن دراستنا تهدف إلى الوقوف على مدى دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية فتم اختيار مديرية التربية لولاية تلمسان و المؤسسات التابعة لها باعتبار هذا

¹ محمد شفيق ، " البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية " مصر ، المكتب الجامعي الحديث ، 1981 ص 86

الأخير تولى اهتماما كبيرا بعملية التكوين في تطوير كفاءتها . ولهذا تم توجيهنا من طرف مديرية التربية لولاية تلمسان إلى متوسطة أبي بكر الرازي بمغنية و متوسطة داري الواسيني و معهد " الفراج " المختص بتكوين وتحسين مستوى مستخدمي قطاع التربية .

المطلب الثالث : منهج الدراسة :

المنهج هو " مجموعة من الأسس و القواعد و الخطوات و العمليات العقلية التي يستعين بها الباحث ويشير في ضوءها لتحقيق الهدف الذي يصبوا إليه الباحث ، وهو اكتشاف الحقيقة واستخلاص النظريات و القوانين التي تحكم الظاهرة ، والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل " ¹ .

وانطلاقا من موضوع بحثنا الذي يدور حول موضوع دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي " مديرية التربية لولاية تلمسان نموذجا " " و الذي يعرف بأنه " أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة " ² .

المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع من الأدوات المناسبة لذلك ، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات المنهجية التالية :

¹ حسين عبد الحميد رشوان ، " أصول البحث العلمي " مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 2003 ، ص 47
² على غربي ، " أبجديات المنهجية " في كتاب الرسائل الجامعية

1- المقابلة : وهي من أهم أدوات جمع البيانات حول موضوع معين وتعرف بأنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة يحاول إحداهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو المتغيرات لدى الآخر (المبحوث) والتي تدور حول خبراته و آرائه ومعتقداته يكون ذات صلة بالظواهر قيد الدراسة ¹ .

وتعرف المقابلة بأنها عبارة عن المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب ، وهي تقوم على اتصال الشخص و الاجتماع وجها لوجهين الباحث أو معانيه المتمرنين معه و المبحوثين كل على حدة تحت مناقشة موجهة من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها وذلك لغرض معين ² وفي دراستنا كانت المقابلة مع مديري المتوسطات المعنية بالدراسة ورئيس مصلحة التكوين على مستوى مديرية التربية لولاية تلمسان و بعض الاساتذة في المتوسطات و المقتصدین الموجودين في المعهد الذين هم في مرحلة تكوين بعد نجاحهم مؤخرا في المسابقة المنظمة من طرف مديرية التربية لولاية تلمسان .

2- الاستمارة :

تعد الاستمارة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات وتسمى أيضا الاستبيان أو الاستقصاء وهذه الكلمات جميعها تشير إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة مصاغة بشكل جيد بهدف جمع بيانات حول موضوع معين ، يتم طرحها و تسليمها للمبحوثين تمهيدا للحصول على أجوبة ³ . وتعرف استمارة البحث على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكل أو

¹ على غربي ، " أبجديات المنهجية " في كتاب الرسائل الجامعية

² حسين عبد الحميد رشوان ، " أصول البحث العلمي "

³ على غربي ، مرجع سابق

موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية ، أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد .

و الاستمارة من حيث طرح الأسئلة نوعان مغلقة و مفتوحة وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على استمارة المقابلة . التي يقوم الباحث واستفاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه و بين المبحوث أي أنها تتضمن موقف المواجهة المباشرة .

وقبل أن تصبح استمارة الدراسة الراهنة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها :

- صياغة استمارة أولية بعد أن أبدى الأستاذ المشرف حولها عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل و المضمون وبعد تجريب الاستمارة وإدخال التعديلات اللازمة انطلقا من إجابات المفردات التي تم تجريب الاستمارة عليها وقد تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي .
- اشتملت الاستمارة المعتمدة في دراستنا على 42 سؤالاً حولنا من خلالها الكشف عن دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية و بالأخص على مستوى مديرية التربية لولاية تلمسان .

وقد شملت الاستمارة على ثلاثة محاور نذكر منها كما يلي :

المحور الأول : ويشمل البيانات العامة للمبحوثين وذلك لمعرفة خصائص العينة و تحتوي على 07 أسئلة من 01 إلى 07 .

المحور الثاني : ويشمل بيانات حول التكوين في قطاع التربية و يشمل 15 سؤال من 08 إلى السؤال رقم 22 .

المحور الثالث : و يشمل بيانات حول الكفاءات في قطاع التربية و يشمل 08 أسئلة من 23 إلى السؤال رقم 30

المحور الرابع : ويشمل بيانات حول دور التكوين في تطوير الكفاءات في قطاع التربية ويشمل على 12 سؤال من 31 إلى السؤال رقم 42 .

المبحث الثاني : التعريف بمديرية التربية لولاية تلمسان و المؤسسات التابعة لها

المطلب الأول : مديرية التربية لولاية تلمسان

أولا : نبذة عن مديرية التربية لولاية تلمسان

مديرية التربية لولاية تلمسان و المسماة بـ " الدكتور بن زرجب " وهذا المقر الجديد وسميت بهذا الاسم نسبة إلى ثانوية " الدكتور بن زرجب " أما المقر القديم للمديرية فكان في شارع فلسطين بتلمسان أمام جامعة الطب والصيدلة هي كباقي مديريات التربية تابعة لوزارة التربية الوطنية أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم 90 - 174 المؤرخ في 09 جويلية 1990 والمتضمن بالتكفل و متابعة تنفيذ السياسة التربوية محليا وعلى الخصوص :

- تنشيط العملية التعليمية على مستوى الولاية وتنسيقها و متابعتها .
- توفير الشروط التي تساعد على الأداء الفعال للأنشطة التربوية والسير الحسن للمؤسسات التربوية والتكوين .
- جمع الإحصاءات الخاصة بالتلاميذ والمستخدمين و الهياكل .
- متابعة تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات المدرسية

تضم 08 مصالح رئيسية تشكل هيكل مديرية التربية لولاية تلمسان تعمل على تقديم الخدمة في المديرية وعدد هائل من الموظفين الإداريين داخل المديرية ويتم تعيينهم وفقا لقرارات خاصة أصحاب رؤساء المصالح الذين بدورهم يتم تعيين رؤساء مكاتبهم ، أما المؤسسات التعليمية الموجودة في الولاية فهي كباقي ولايات الجمهورية هناك القطاع الثانوي و المتوسط و أخير الابتدائي ، تضم 56 ثانوية و 143 متوسطة و أخيرا 489 ابتدائية على مستوى تراب الولاية

ويقدر عدد الأساتذة بقطاع الثانوي حوالي 1983 أستاذ ، أما المتوسط 3553 أستاذ أما الابتدائي 4380 أستاذ ومن أهم أهدافها تحقيق النتائج الايجابية في الامتحانات الرسمية ومنافسة مديريات الجمهورية في تحقيق المراتب الأولى و تقديم أفضل خدمة لموظفيها و كل من يطلب خدمة من المديرية و السهر على تنفيذ كل البرامج المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية .

ثانيا : هياكل مديرية التربية لولاية تلمسان

01-مصلحة التكوين والتفتيش :

مصلحة التكوين و التفتيش من بين المصالح الثمانية 08 لمديرية التربية وتعد من أهم المصالح في المديرية باعتبارها هي التي تهتم بعملية التكوين من خلال إعداد وضبط القوائم للمتكونين والبرامج التكوينية . تتكون من أربعة (03) مكاتب هي :

- مكتب التكوين .
- مكتب التفتيش .
- مكتب التوثيق و الأرشيف .

02- مصلحة التوجيه والامتحانات:

تسهر هذه المصلحة على تنظيم الامتحانات الرسمية و الامتحانات الفصلية لجميع المؤسسات التعليمية ، كما تسهر على تنظيم المسابقات الداخلية للموظفين في مجال الترقية أو تغير منصب العمل و أخير تنظيم المسابقات الخارجية و إعلان نتائجها . وتتكون المصلحة من مكاتبين هما :

- مكتب الامتحانات و المسابقات .
- مكتب التقويم .

الأهداف:

- السهر على سير الامتحانات الفصلية.
- العمل على السير الحسن للامتحانات الرسمية من خلال تحضير المراكز و الوسائل المادية و البشرية الضرورية .
- المساهمة في إنجاح المسابقات الخارجية الخاصة بالتوظيف .

03- مصلحة البرمجة والمتابعة:

تسهر مصلحة البرمجة والمتابعة على وضع مخطط شامل للتخفيف من حدة مشاكل المت مدرس على مستوى الولاية و برمجة الهياكل الجديدة و متابعة إنجازها و تجهيزها . و تكون من :

- مكتب البرمجة و الخريطة المدرسية .
- مكتب متابعة البناءات و التجهيزات المدرسية .

الأهداف:

- تسعى المصلحة إلى تحسين ظروف التمدرس و ذلك بتجهيز المؤسسات .
- تجديد التجهيزات القديمة.
- مواصلة تجهيز مؤسسات التعليم الثانوي و المتوسط بمخابر الإعلام الآلي .

04 - مصلحة المستخدمين:

مصلحة المستخدمين من بين مصالح المديرية التي تسهر على تسيير الموارد البشرية على مستوى الولاية و ذلك باستغلال جميع المناصب المالية الممنوحة للولاية و تسهر على السير الطبيعي للمؤسسات التربوية سواء من حيث التأطير التربوي أو الإداري . كما تتكفل بتسوية و ضعية المستخدمين على اختلاف أسلاكهم و رتبهم من حيث التعيينات و الثبيلات

والترقية وحركة التنقل والاستخلاف والعطل المرضية والتقاعد إلى غيرها من العمليات

اليومية التي تخص الموظف. وتتكون المصلحة من المكاتب التالية

- مكتب التعليم الثانوي والمتوسط .

- مكتب التعليم الابتدائي.

- مكتب الإداريين.

- مكتب المنازعات والتقاعد .

الأهداف:

- العمل على إعداد مخطط التسيير السنوي في وقته المحدد لضمان السير العادي

للمصلحة .

- ضبط المناصب المالية الإدارية والتربوية .

- تسوية وضعية المناصب المستحدثة والمناصب المحررة.

- ضبط القائمة الاسمية للمستخدمين .

05 - مصلحة المالية والوسائل:

تسهر على متابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالمؤسسات ومديرية التربية كما تقوم بتزويد

مكاتب هذه الأخيرة باللوازم المكتبية، و تسهر على الصيانة الدائمة لهيكلها والمصالح التابعة

لها. وتتكون المصلحة من :

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية.

- مكتب الخدمات الاجتماعية .

الأهداف:

- العمل على إعداد مشروع الميزانية في آجاله المحددة.
- ضبط الوضعية المالية والمادية للمؤسسات .
- العمل على ترشيد مصاريف المؤسسات والاستغلال العقلاني للإمكانات المتوفرة.
- متابعة نشاط وحدات الكشف والمتابعة على مستوى المؤسسات.
- العناية بصحة التلاميذ .

06 - مصلحة تسيير نفقات المستخدمين :

مصلحة تسيير نفقات المستخدمين من المصالح المستحدثة مقارنة بالمصالح الأخرى، تقوم بدفع رواتب المستخدمين في قطاع التربية على مستوى الولاية . ومن مهامها ضبط الوضعية العامة للمستخدمين وتسيير الملفات المالية بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين وتتكون من المكاتب التالية :

- مكتب تسيير نفقات التعليم الثانوي و التقني.
- مكتب تسيير نفقات الطور الثالث.
- مكتب تسيير نفقات المستخدمين الطور الأول و الثالث.
- مكتب تسيير نفقات المستخدمين و أعوان الخدمة .

الأهداف:

- ضبط وضعية الموظفين العاملين بالقطاع.
- الإسراع في تسوية الوضعيات العالقة.
- المحافظة على وتيرة العمل مع الخزينة في عملية دفع الأجور

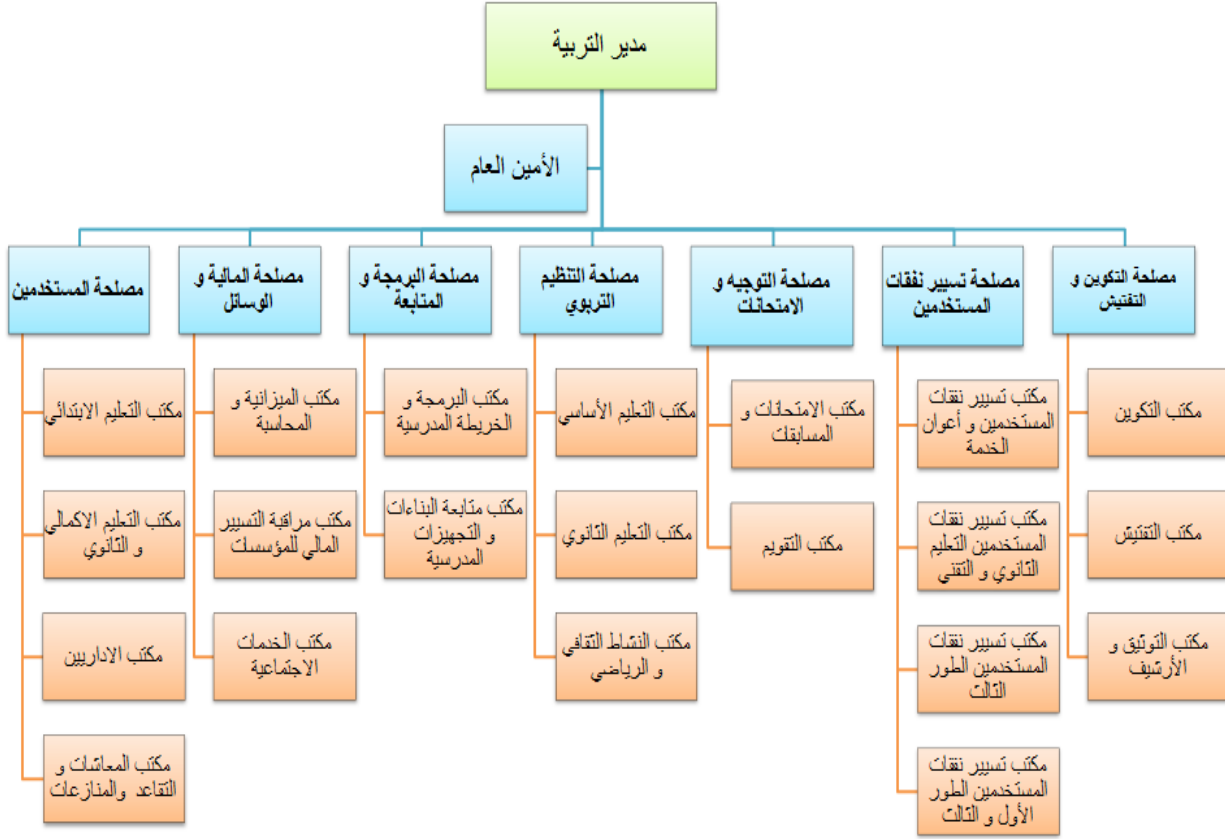
07- مصلحة التنظيم التربوي :

تقوم مصلحة التنظيم التربوي بالمتابعة الميدانية لتمدرس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع أطوار التعليم وتسهر على تطبيق المناهج المقررة و إعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم وتتكون من المكاتب التالية

- مكتب التعليم الأساسي .
- مكتب التعليم الثانوي .
- مكتب النشاط الثقافي و الرياضي .

وتهدف هذه المصلحة إلى تقديم كل الخدمات المتعلقة بالتلميذ و إعداد الخريطة التربوية و الإدارية لكل المؤسسات التربوية (الخريطة التربوية تتمثل في عدد الأساتذة و المأمّن التابعين للمتوسطات ، أما الخريطة الإدارية تتمثل في المناصب الإدارية المفتوحة في المؤسسات التربوية) . و متابعة مدى تنفيذ البرامج التعليمية المقررة من طرف وزارة التربية الوطنية

هيكل مديرية التربية لولاية تلمسان



المصدر : <http://www.detlemcen.net>

المطلب الثاني: التعريف بمتوسطة أبي بكر الرازي

متوسطة أبي بكر الرازي : تعتبر من أعرق المتوسطات في مدينة مغنية وهي ثاني متوسطة في المدينة بعد متوسطة " ابن خميس " أنشأت سنة 1964 وكانت ملحقة في الأول إلى متوسطة " ابن خميس " إلى أن تصبح مؤسسة مستقلة في بداية الثمانينات عنوانها حي العقيد شابوا أو " حي الشهيد قاضي محمد " نظامها خارجي، تهدف هذه المتوسطة اليوم إلى تحقيق نتائج

إيجابية و العودة إلى بريقها ، لأن المتوسطة عرفت تفهقر في النتائج السنوية للامتحانات شهادة التعليم المتوسط في السنوات الأخيرة ، طاقتها الاستيعابية 800 تلميذ إلا أنها يدرس فيها 439 تلميذ و تحتوي على 15 وحدة تربوية و هي 04 وحدات للسنة الأولى 04 وحدات للسنة الثانية متوسط ، 03 وحدات للسنة الثالثة متوسط وأخيرا 04 وحدات للسنة الرابعة متوسط يشتغل فيها 41 موظفا وهي كالتالي

- مدير
- كاتبة
- مقتصد
- مساعدة للمصالح الاقتصادية
- مستشار التربية
- 04 مشرفين تربويين
- 27 أستاذ
- عون تقني للمخبر
- 05 عمال مهنيين

المتوسطة لا تتميز بهيكل تنظيمي كالمديرية و إنما تتميز بما يعرف خريطة تربوية و تتمثل في عدد الأساتذة العاملين و خريطة إدارية تتمثل في عدد الإداريين و العمال المهنيين و عدد الابتدائي التابعين للمتوسطة .

المطلب الثالث: متوسطة داري الواسيني

✓ متوسطة داري الواسيني: هي الأخرى تعتبر من أعرق المتوسطات في المدينة أنشأت سنة 1974 بمدينة مغنية تتميز عن متوسطة أبي بكر الرازي أن نظامها نصف داخلي أي أنها تحتوي على مطعم و تقدم واجبات الإطعام لتلاميذها عنوانها " حي داري الواسيني " من أهداف المؤسسة أن تبقى في مستوى النتائج السنوية المحصلة عليها و كذلك تهدف إلى أن تكون من بين المتوسطات الثلاثة الأوائل في مدينة مغنية طاقتها الاستيعابية أكثر من 1200 تلميذ ، يدرس بها اليوم 1111 تلميذ موزعين على النحو التالي : 10 وحدات للسنة الأولى متوسط ، 09 وحدات للسنة الثانية متوسط 06 وحدات للسنة الثالثة متوسط و أخير 04 وحدات للسنة الرابعة متوسط . يعمل فيها 77 موظفا موزعين على الشكل التالي :

- مدير
- كاتبة
- مقتصد
- نائب مقتصد
- مستشارين التربية
- 08 مشرفين تربويين
- 57 أستاذ
- 07 عمال مهنيين

وهي كباقي المتوسطات في خريطتها الإدارية يتبع لها ابتدائيتين وهما ابتدائية مخبر الواقعة بجوار المتوسطة و ابتدائية الشيخ ابن باديس .

أما معهد الفراج فهو حديث النشأة في الولاية تم تحويله من ثانوية إلى معهد سنة 2015 لتسهيل العملية التكوينية لموظفي قطاع التربية ، يتم تكوين الموظفين من 04 ولايات تابعين لهذا المعهد هما ولاية أدرار ، ورقلة ، بشار و تلمسان

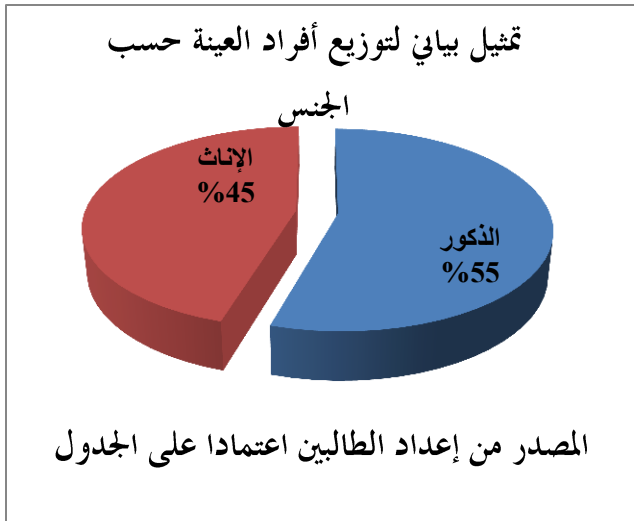
المبحث الثالث : تحليل البيانات

المطلب الأول : البيانات الشخصية

تتمثل البيانات الشخصية في كل من الجنس و السن و الحالة الاجتماعية و المستوى الدراسي و مكان العمل و الوظيفة و ووضعية الموظف المهنية و كانت النتائج المتوصل إليها كما يلي :

1- الجنس :

جدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



الجنس	العدد	النسب المئوية
ذكر	71	54.61%
أنثى	59	45.38%
المجموع	130	100%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في أفراد عينة البحث تمثل **54.61%** في حين نسبة الإناث **45.38%** ، من خلال الجدول يتضح أن نسبة الذكور مرتفعة وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المتوسطات خاصة المشرفين التربويين و عدد المقتصدات المتربصين بالمعهد ، جعل من نسبة الذكور مرتفعة أما نسبة الإناث تتمثل في عدد الأساتذة العاملين في القطاع .

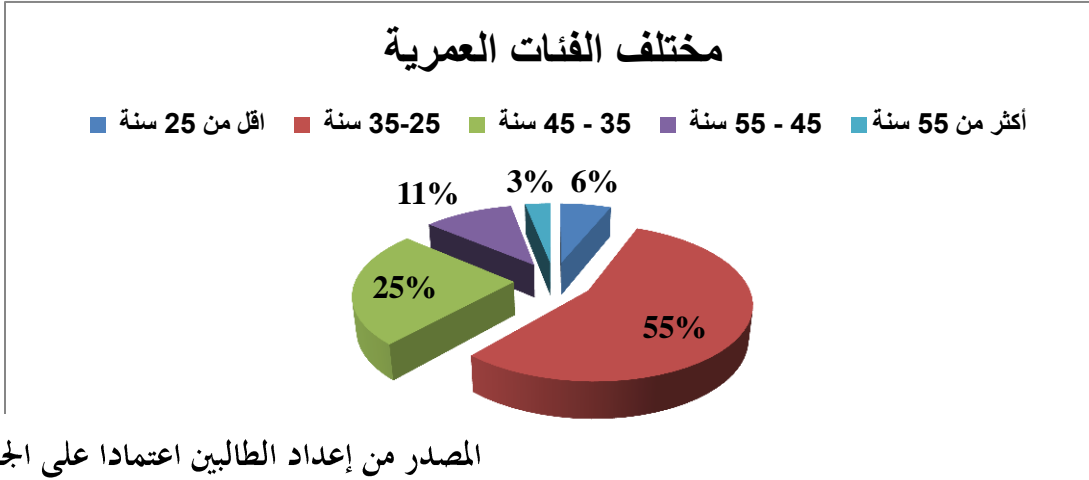
2- السن :

جدول رقم (08) : مختلف الفئات العمرية

النسب المئوية	العدد	السن
6.15%	08	أقل من 25 سنة
55.38%	72	25 - 35 سنة
24.61%	32	35 - 45 سنة
10.76%	14	45 - 55 سنة
3.07%	04	أكثر من 55 سنة
100%	130	المجموع

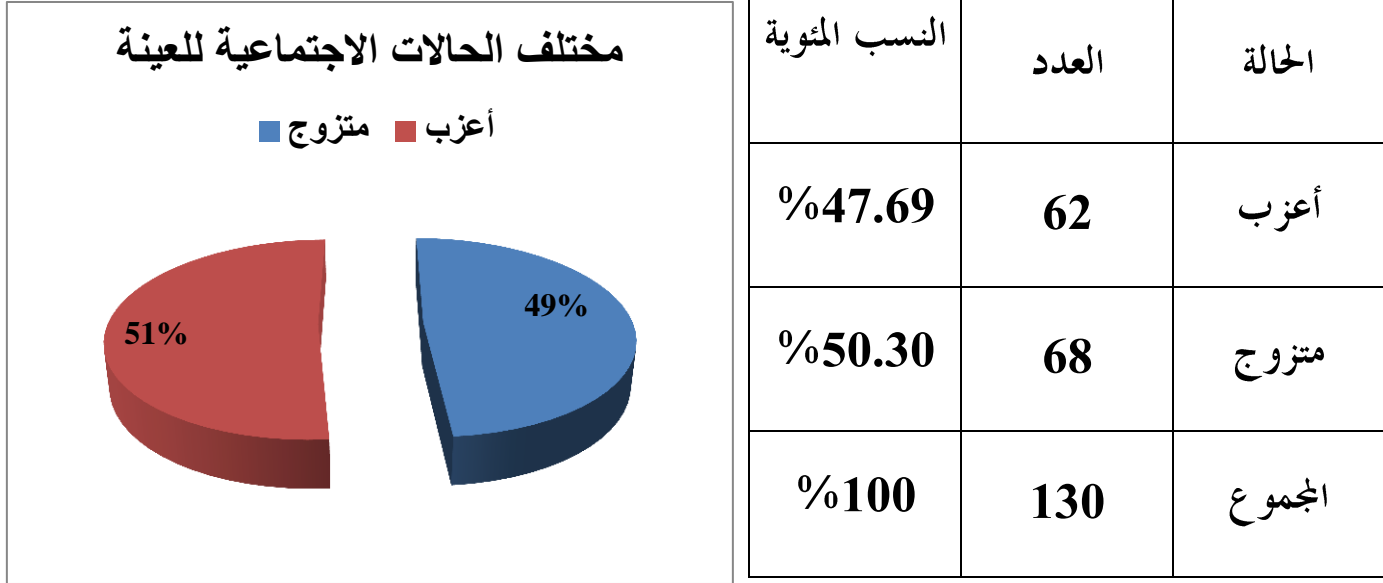
المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول تبين النتائج أن فئة 25 - 35 سنة هي أكثر تمثيل في العينة وبنسبة 55.38% وهذا ما يدل على تشبيب قطاع التربية في السنوات الأخيرة ثم تليها 35 - 45 سنة وبنسبة 24.61% وبنسبة 6.15% تمثل فئة أقل من 25 سنة وتعتبر الفئة الأخيرة و الأقل تمثيل فئة أكثر من 55 سنة وبنسبة 3.07% وهذا ما يدل خروج العديد من عمال القطاع القدامى إلى التقاعد .



3- الحالة الاجتماعية :

جدول رقم (09) : مختلف الحالات الاجتماعية للعينة



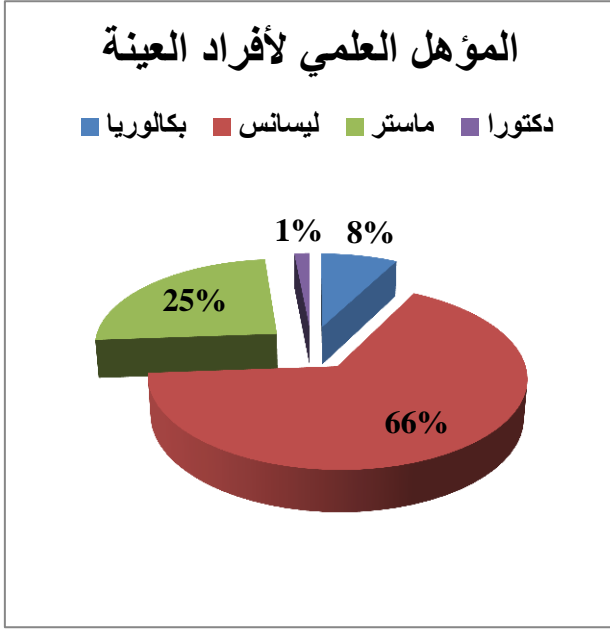
المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

تشير الإحصائيات في الجدول الحالة العائلية لعينة البحث ، والتي يمكن تصنيفها إلى فئتين أساسيتين وهما : المتزوجين و التي تمثل أعلى نسبة بـ **50.30%** وتليها فئة العزاب بـ **47.69%** ومن خلال قرأت البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة المتزوجين تقارب نسبة الغير متزوجين ، مما يجعلنا أمام فئتين تتباين اهتمامهم و أولوياتهم حول عملية التكوين و الكفاءة في قطاع التربية و كل فئة ظرفها خاصة عند استدعائهم لعملية التكوين .

4- المؤهل العلمي :

جدول رقم (10) : المؤهل العلمي حسب أفراد العينة



المؤهل	العدد	النسب المئوية
بكالوريا	10	7.69%
ليسانس	86	66.15%
ماستر	32	24.61%
دكتورا	02	1.53%
المجموع	130	100%

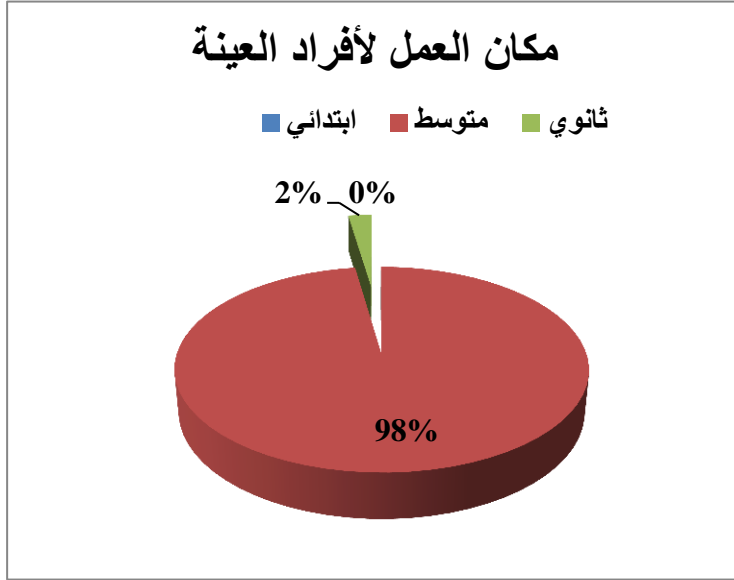
المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

يبين الجدول مختلف طبقات التي تتكون منها عينة البحث حيث تمثل نسبة 66.15% الحائزين على شهادة ليسانس أعلى نسبة في مجتمع البحث ، ثم تليها فئة الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 24.61% من أفراد عينة البحث أما الحاصلين على شهادة بكالوريا فتمثلت نسبتهم بـ 7.69% أما النسبة المتبقية و المتمثلة بـ 1.53% فتمثل أفراد العينة الحاصلين على شهادة دكتورا ، خلال هذه النتائج يتبين أن قطاع التربية يهتم بكفاءة المورد البشري و المتكونين تكوين أولي في الجامعة حيث أصبحت عملية التوظيف في قطاع التربية تطلب شهادة ليسانس للتوظيف في قطاع التربية .

5- مكان العمل :

جدول رقم (11) مكان العمل لأفراد العينة



النسب المئوية	العدد	مكان العمل
00%	00	ابتدائي
97.69%	127	متوسط
2.30%	03	ثانوي
100%	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

باعتبار العينة المتدخلة في البحث تشتغل في المتوسط و الدراسة جرت في متوسطتين في بلدية مغنية لهذا كانت نسبة العاملين في المتوسط مرتفعة و بنسبة 97.69% مقارنة بالنسبة المتبقية وهي 2.30% فتمثل موظفين في الثانوي .

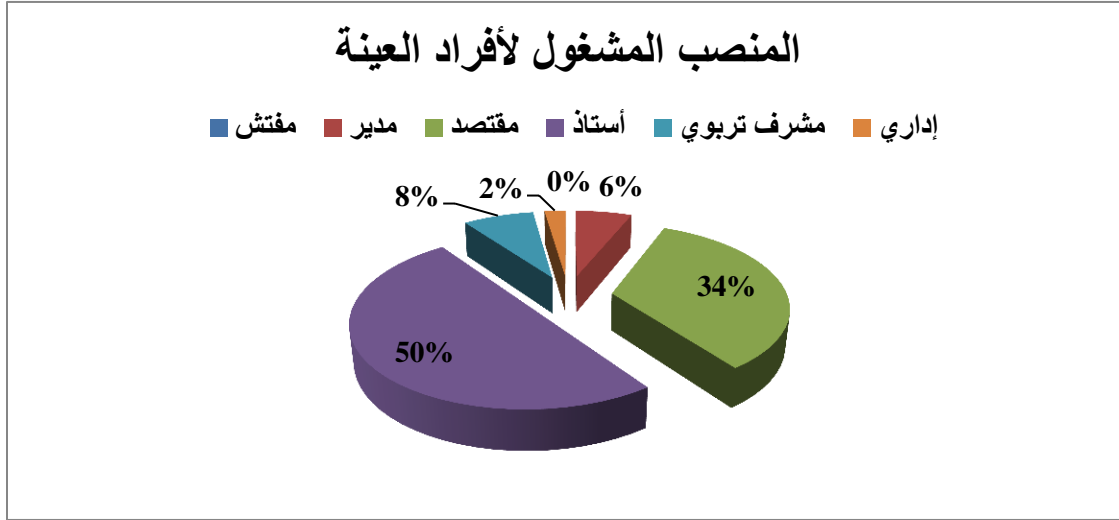
6- الوظيفة المشغولة :

جدول رقم (12) : المنصب المشغول لأفراد العينة

النسب المئوية	العدد	المنصب
00%	00	مفتش
6.15%	08	مدير
33.84%	44	مقتصد
50.00%	65	أستاذ
7.69%	10	مشرف تربوي
2.30%	03	إداري
100%	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

باعتبار الأساتذة في المتوسط أو الثانوي الأكبر عدد من حيث الموظفين لهذا كانت نسبة 50.00% من الأساتذة المشاركين في الاستبيان مرتفعة تم تليها فئة المقتصدات وكانت بنسبة 33.84% وهذا راجع لإجراء الدراسة في المعهد المختص بالمقتصدات الذين كانوا يزاولون فترة تكوينية أما باقي النسب جاء كالتالي : مدير 6.15% ، مشرف تربوي 7.69% و أخيرا إداري 2.30% حيث تعتبر فئة المشرفين التربويين ثاني فئة من حيث التوظيف في المتوسطات لارتباط عملهم مع تعداد التلاميذ أما الإداري تتمثل في كاتب المدير أو العون الإداري .



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

7- الوضعية المهنية :

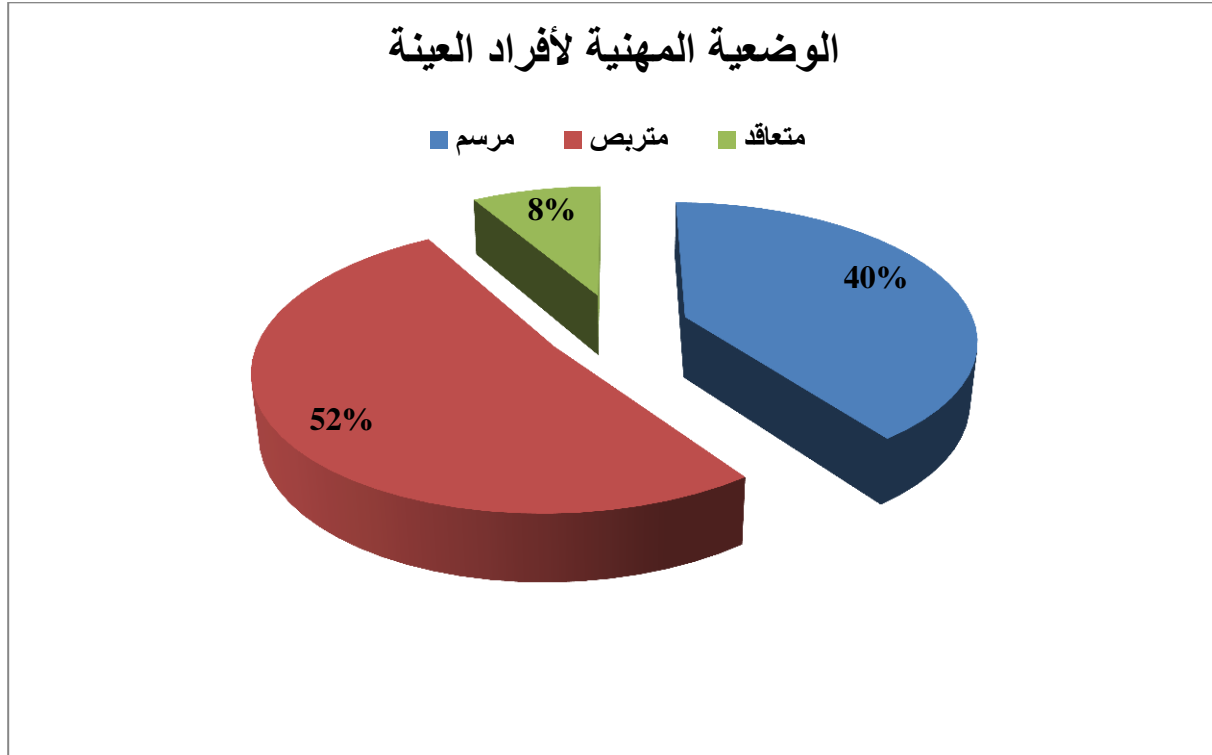
الجدول رقم (13) : الوضعية المهنية لأفراد العينة

الوضعية	العدد	النسب المئوية
مرسم	52	40%
متربص	67	51.53%
متعاقد	11	8.46%
المجموع	130	100%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

يوضح الجدول المتعلق بالوضعية المهنية لأفراد العينة أن 40% هم بصفة مرسم في القطاع أما 51.53% فهم في وضعية متربص أما المتعاقدون 8.46%. ومن خلال هذه النتائج تمثل نسبة المتربصين الأكثر تمثيل في العينة وهم نوعين الأول اجتازوا فترة تكوين من قبل وهم في

انتظار قرار المفتش في تثبتهم في المنصب أما الثاني هم في مرحلة تكوين و بعد الانتهاء من التكوين يتم تثبتهم في مناصبهم بقرار المفتش ، أما فئة المتعاقدين فيتم اللجوء إلى هذه الصيغة لسد العجز في القطاع لهذا كانت نسبة تمثيلهم في العينة ضعيفة .



المصدر : من إعداد الطالبين اعتماد على الجدول

المطلب الثاني : التكوين في قطاع التربية

بعدها تعرفنا على البيانات الشخصية للعينة سنتطرق في هذا المطلب إلى النتائج المتوصل إليها في المحور الأول في الاستمارة

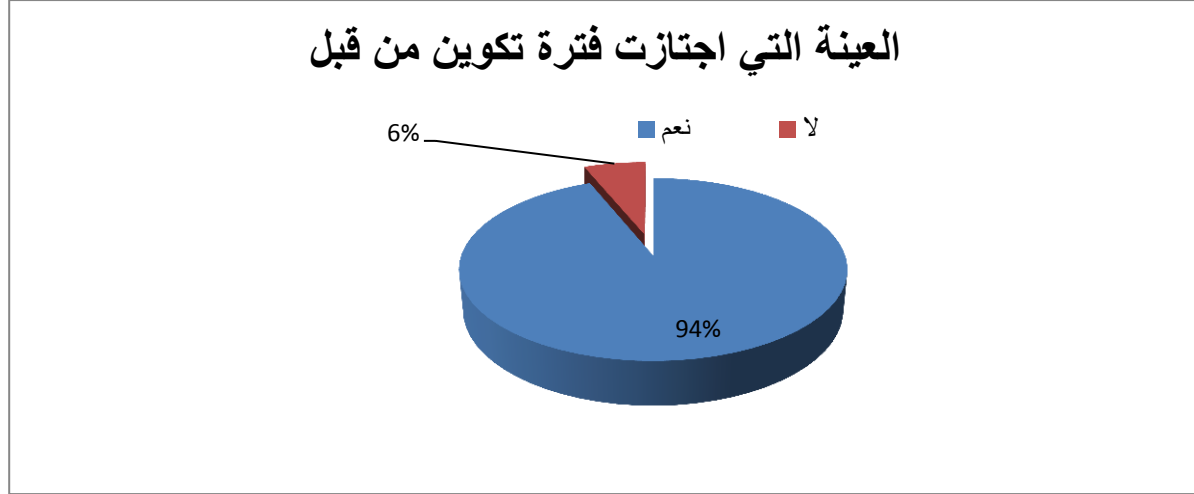
8- اجتياز التكوين :

الجدول رقم (14) : العينة التي اجتازت فترة تكوين من قبل

النسب المئوية	العدد	العينة
93.94%	122	نعم
6.15%	08	لا
100 %	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن نسبة العينة التي اجتازت فترة تكوين من قبل تتمثل بـ **93.94%** في المقابل تعبر نسبة **6.15%** الذين لم يجتازوا فترة تكوين من قبل ، ومن خلال هذه النتائج يتضح أن قطاع التربية يهتم و يعمل على تكوين كل موظفيه من أجل الرقي بمهارتهم و اكتساب المعلومات اللازمة في المناصب المشغولة أما العينة التي لم تجتاز التكوين من قبل فحسب سؤال وجهناه إلى مصالحة التكوين في مديرية التربية فهي تعمل الآن على إحصاء كل الموظفين الذين لم يجتازوا فترة تكوين من قبل من أجل استدعائهم مستقبلا .



9- مدة التكوين : المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

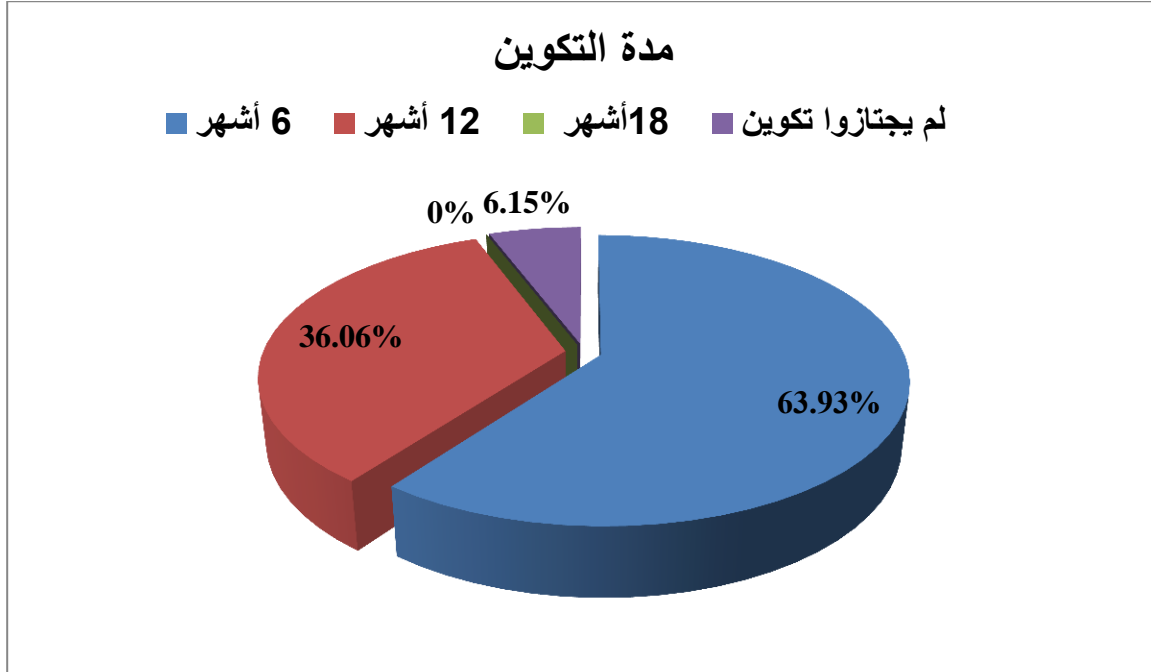
الجدول رقم (15) : مدة التكوين للعينة

النسب المئوية	العدد	المدة
6.15%	08	لم يجتازوا فترة تكوين من قبل
63.93%	78	6 أشهر
36.06%	44	12 أشهر
00%	00	18 أشهر
100%	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

تتمثل مدة 06 أشهر النسبة الأكبر لمدة التكوين للعينة و المتمثلة بـ 63.93% أما 12 أشهر فكانت النسبة بـ 36.06% أما 18 أشهر فكانت 00% وكملاحظة بقي 08 أشخاص من العينة و تمثل نسبة 6.15% من الذين لم يجتازوا فترة تكوين من قبل فمن خلال هذه النتائج

يتضح أن قطاع التربية بالولاية يركز على مدة معينة و محددة لفترة التكوين من أجل عدم وجود خلل في المناصب في المتوسطات خاصة في صنف الأساتذة .



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

10- كان السؤال رقم 10 الموجهة إلى العينة حول كيف ترى التكوين في قطاع التربية اليوم فكانت كل الإجابات أن التكوين أصبح ضروري جدا وكانت النسبة 100% وهذا دليل على وعي العينة بأهمية التكوين في قطاع التربية من أجل الرقي بمهارتهم واكتساب المعلومات اللازمة .

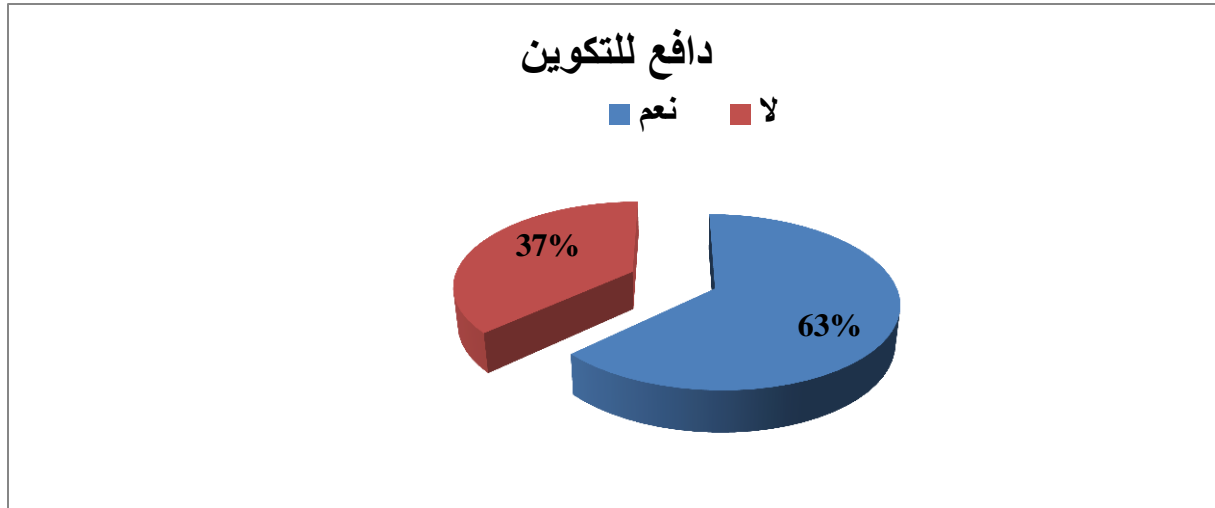
11- دافع التكوين :

الجدول رقم (16) : يمثل دافع التكوين للعينة

النسب المئوية	العدد	الدافع
63.07%	82	نعم
36.92%	48	لا
100%	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

تتمثل نسبة دافع التكوين للعينة إلى 63.07% أما التي رفضت و ليست لها دافع فتمثل نسبتها بـ 36.92% فمن خلال هذه النتائج يتضح أن أفراد العينة لديها رغبة في تطوير معارفها و اكتساب معلومات جديد تتماشى مع التطور الحاصل في العالم الخارجي أما التي ليس لها دافع فمن خلال دردشة مع البعض منهم فعبروا على أن اكتساب معارفهم من خلال الميدان وهناك أسباب تتمثل في ظروفهم العائلية أو الشخصية تجعلهم يرفضون التوجه إلى التكوين من جديد .



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

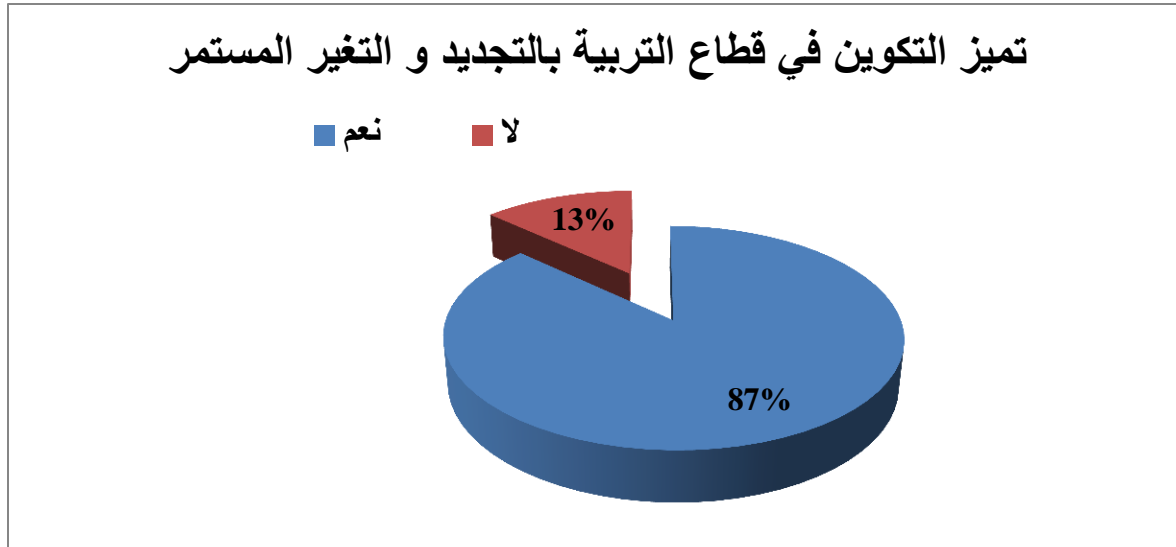
12- التكوين في قطاع التربية يتميز بالتجديد والتغير المستمر

الجدول رقم (17) : آراء العينة حول التكوين في قطاع التربية

النسب المئوية	العدد	
86.92%	113	نعم
13.07%	17	لا
100%	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول و النتائج يتضح أن العينة عبرت عن 86.92 % أن التكوين في قطاع التربية يتميز بالتجديد و التغير المستمر وهذا راجع إلى تغير البرامج التعليمية أو استحداث طرق تعليمية جديدة وبالتالي يكون التكوين متجدد و متغير أما العينة المقابلة التي عبرت عن 13.07% فلا تعتبر أن التكوين يتميز بالتغير و التجديد المستمر في القطاع فقط تغير في بعض المحتويات التكوينية فقط .



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

13- أسلوب التكوين : من خلال كل الإجابات للعينه فإن أسلوب التكوين كان هو المحاضرة و بنسبة 100% وهذا دليل على اعتماد التكوين في قطاع التربية على أسلوب واحد هو المحاضرة لكل المكونين ، أما في مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين حول هذا السؤال فكانت الإجابة أن المحاضرة هي الأنسب للموكنين خاصة الموظفين الجدد في القطاع ، أما الملتقيات و الندوات أو المناقشة الجماعية فتبرمج لأيام فقط وتكون موجهة إلى موظفين محددين كالمفتشين الإداريين أو المالين لتبليغهم ما هو جديد و الذين بدورهم ينظمون أيام تكوينه لتبليغ كل الموظفين .

14- نوع التكوين : من خلال الاستمارة كانت إجابة العينة كلها أنهم اجتازوا نوعا واحدا من التكوين وهو التكوين الداخلي 100% أي في تجمع واحد يجمع فيه كل المكونين داخل معهد مخصص من قبل لعملية التكوين .

15- التكوين من العدد : في هذا السؤال تم طرح اختياريين هما إما فردي أو جماعي فكان الجواب هو بدوره يعتمد على نوع واحد و هو التكوين الجماعي وهذا من خلال النتائج المتوصل إليها فكانت كل الإجابات للعينه هو تكوين جماعي 100% فيعمل قطاع التربية على تشكيل مجموعة كبيرة للموظفين من أجل توجيههم إلى عملية التكوين .

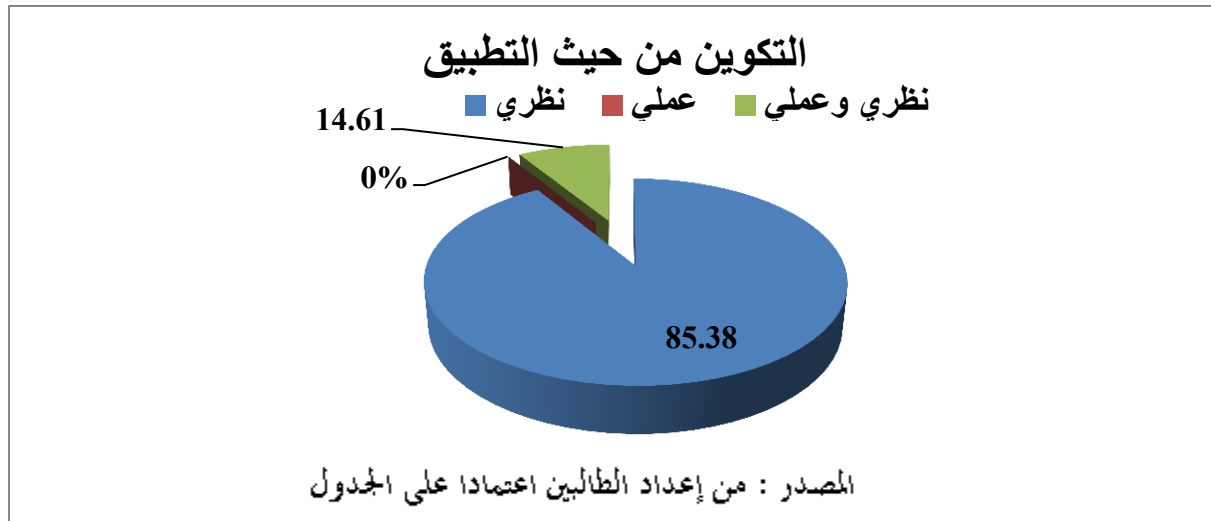
16- التكوين من حيث التطبيق :

الجدول رقم (18) : يمثل التكوين من حيث التطبيق للعينة

النسب المئوية	العدد	
14.61%	19	نظري فقط
00.00%	00	عملي فقط
85.38%	111	نظري وعملي
100%	113	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول فإن نسبة التكوين النظري فقط هو 14.61% أما العملي فكانت 00.00% أما النسبة الكبيرة فتمثلت في التكوين النظري و العملي بـ 85.38% فمن خلال هذه النتائج يتضح أن التكوين في قطاع التربية يركز على التكوين النظري و العملي بنسبة كبيرة و هذا من أجل ترجمة المعلمات المكتسبة في النظري إلى الجانب الميداني من أجل تسهيل اندماج الموظفين المكونين في الجانب الميداني .



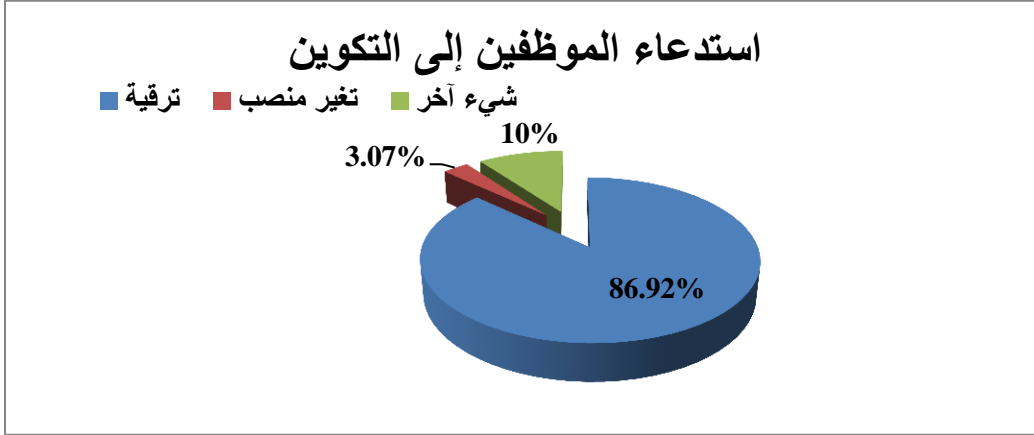
17- استدعاء العينة للتكوين :

الجدول رقم (19) : استدعاء الموظفين إلى التكوين

النسب المئوية	العدد	
86.92%	113	ترقية
3.07%	04	تغيير منصب
10%	13	شيء آخر
100%	130	العدد

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول فإن استدعاء الموظفين للتكوين من أجل الترقية كانت بنسبة **86.92%** أما من أجل تغيير منصب عمل فكانت فقط بـ **3.07%** أما الاختيار الثالث من أجل شيء آخر فكانت النسبة بـ **10%** فمن خلال هذه النتائج يتضح أن ترقية الموظفين في قطاع التربية يتوجب عملية تكوين لهم و هذا ما جرى على العديد من الأساتذة الذين ترقوا مؤخرا ما كانوا يسموا بالأساتذة الأيلين للزوال أما فيما يخص تغيير منصب عمل فيتمثل في أستاذ يشارك في مسابقة مدير أو منصب مفتش مادة فيتوجب عليه بعد النجاح في المسابقة إلى تكوين مع المنصب الذي سوف يشغله مستقبلا أما النسبة الأخيرة **10%** فتعبر على إدخال معطيات جديدة في العملية التدريسية أو الإدارية فيتم استدعائهم من أجل تبليغهم المعلومات و المعطيات الجديدة .

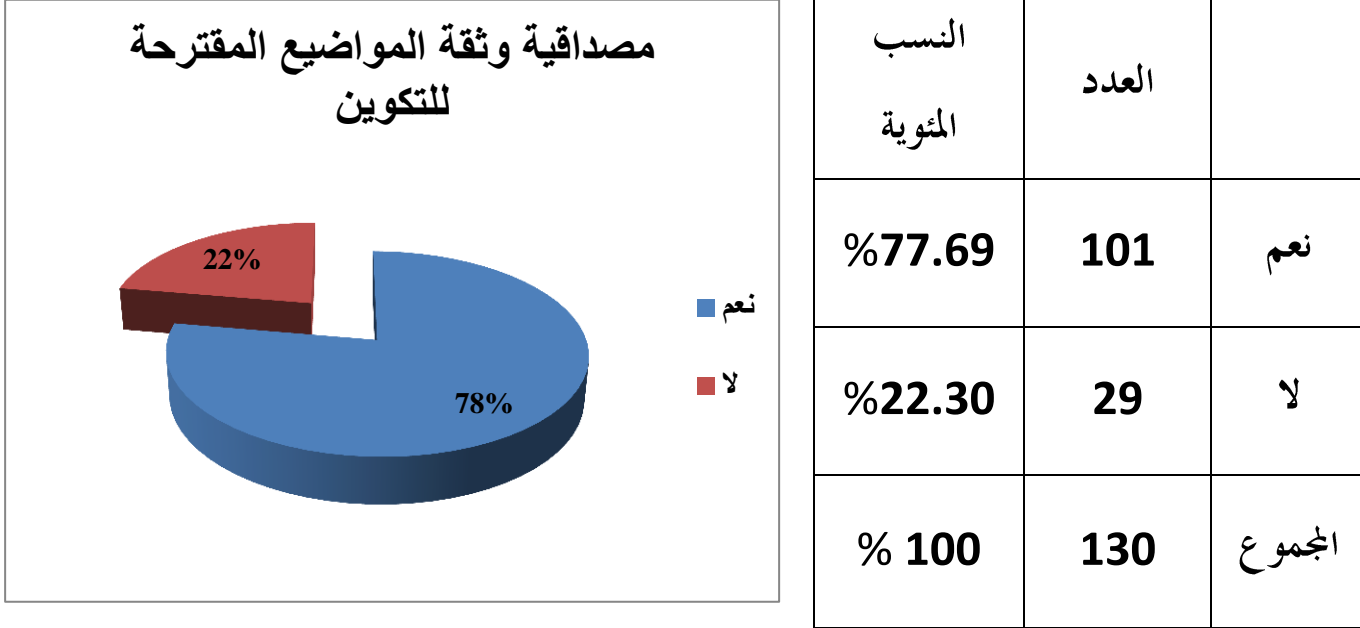


المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

18- نوعية التكوين تتمشى مع المنصب المشغول حاليا : كل الإجابات فيما يخص هذا السؤال كانت نعم أي أن نسبة 100% أن نوعية التكوين تتماشى مع المنصب المشغول للعينة المقترحة للدراسة فعلى سبيل المثال منصب أستاذ يتكون حسب المادة التي يدرسها في الميدان وفي الجانب البيداغوجي أو منصب مدير تكوينه يكون مختص لمنصب مدير حول الأمور الإدارية .

19- المواضيع المقترحة في التكوين تتميز بالصدق و الثقة :

جدول رقم (20) : إجابات العينة حول مصداقية مواضيع التكوين المقترحة



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

فمن خلال الجدول رقم 19 فإن النتائج المتوصل إليها و المتمثلة في أن الدين أجابوا بنعم 77.69% أما بلا فـ 22.30% وهذا يبين أن معد البرامج التكوين يعملون على أن تكون المواضيع المقترحة ذات مصداقية عالية و تعطي ثقة كبيرة للمتكون وتشجعه على التكوين من أجل اكتساب معلومات و معطيات و معطيات جديدة هي الأخرى تتميز بالصدق و الثقة .

20- البرامج التكوينية تتماشى مع المنصب المشغول : ففي هذا السؤال كانت النتيجة

واحدة وواضحة أن العينة كلها أجابتا بنعم و بنسبة 100% أي أن لا بد على التكوين أن يتماشى و المنصب المشغول من أجل التحكم في معارف و معطيات المنصب المشغول

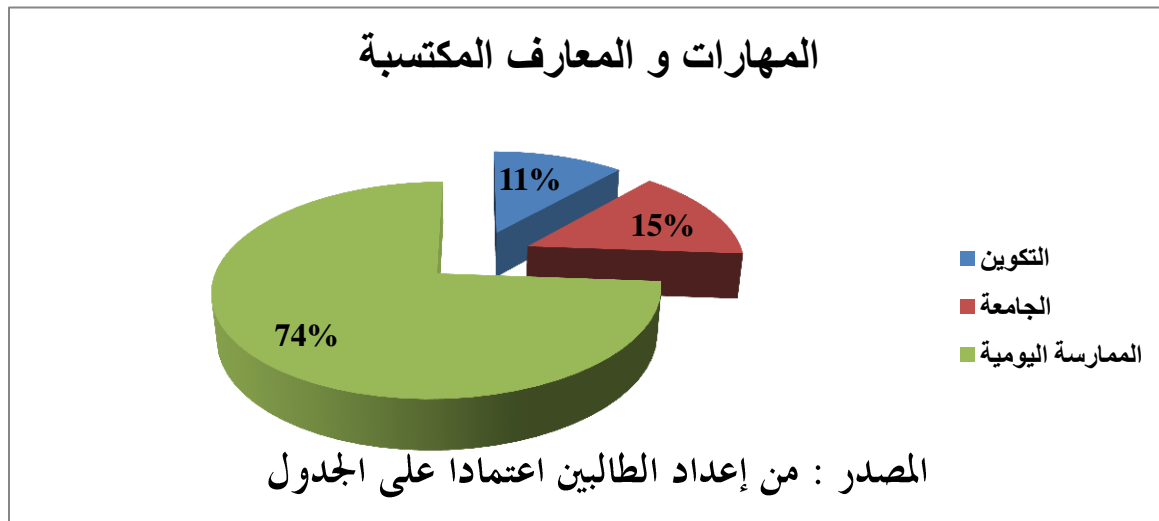
21- المعرفة و المهارات المكتسبة لدى العينة :

جدول رقم (21) : المهارات و المعارف المكتسبة للعينة

النسب المئوية	العدد	المهارات
11.53%	15	التكوين
14.61%	19	الجامعة
73.84%	96	الممارسة اليومية
100%	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول فإن المهارات و المعارف المكتسبة عن طريق التكوين تتمثل بـ 11.53% أما الجامعة بـ 14.61% في المقابل تمثلت نسبة 73.84% في الممارسة اليومية للعينة أي أن الممارسة اليومية للموظف في ميدان عمله تكسبه المهارات و المعارف على غرار إتباع تكوين داخلي فمن خلال دردشة مع العينة خاصة الأساتذة فكلهم أجمعوا أن الممارسة اليومية في الميدان هي الفعالة في اكتساب المهارات و المعارف.



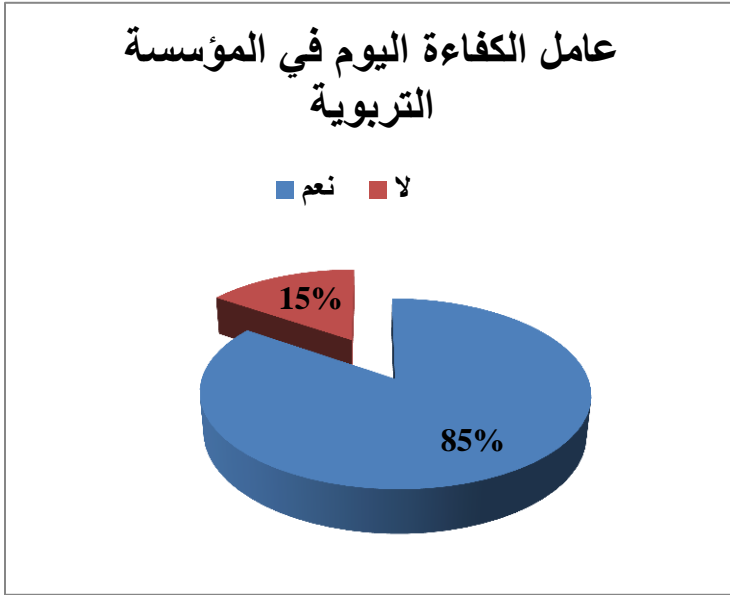
22- شعور العينة عند النهاية من التكوين : فمن خلال هذا السؤال الموجه إلى العينة فكانت الإجابة بـ **100%** عن رضاهم بعملية التكوين خاصة أنهم اكتسبوا معلومات ومعارف جديدة تساعدهم على إتقان عملهم في الجانب الميداني عند حسن توظيف هذه المعطيات و المعلومات .

المطلب الثالث : الكفاءة في قطاع التربية

بعدها تطرقنا في المحور الأول عن التكوين في قطاع التربية انتقلنا إلى المحور الثاني و الذي يعبر عن الكفاءة في قطاع التربية و هل يهتم القطاع بالكفاءة من خلال طرح مجموعة أسئلة على نفس العينة فكانت النتائج كما يلي :

23- عامل الكفاءة اليوم في المؤسسات التربوية ضمن أولويات قطاع التربية

الجدول رقم (22) : عامل الكفاءة



عامل الكفاءة	العدد	النسب المئوية
نعم	110	84.61%
لا	20	15.38%
المجموع	130	100%

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على

الجدول

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على

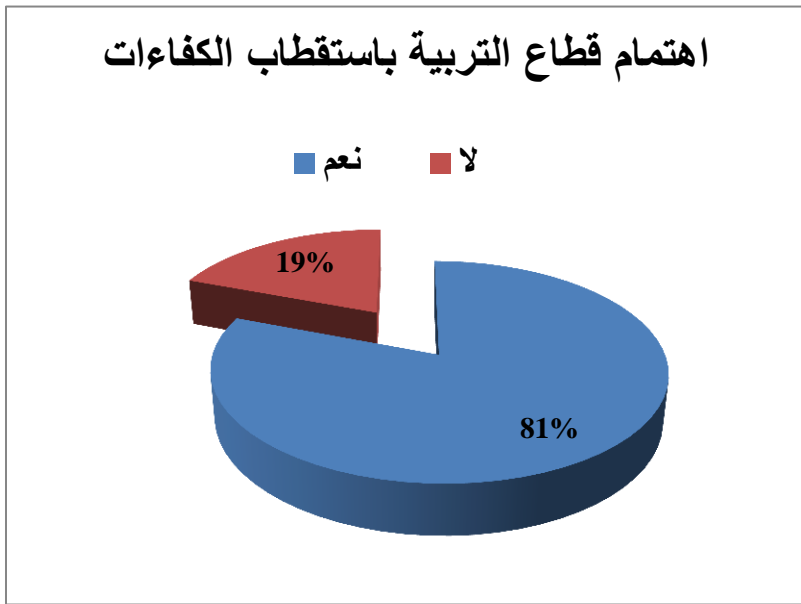
الاستبيان

من خلال الجدول فإن نسبة 84.61% تؤكد أن عامل الكفاءة اليوم في المؤسسات التربوية ضمن أولويات قطاع التربية بينما أن 15.38% عبرت عن غير ذلك فمن خلال هذه النتائج قطاع التربية بالولاية يبحث عن عامل الكفاءة دائما من أجل تقديم أحسن الموظفين خاصة في

مجال الأساتذة من أجل الرقي بقطاع التربية ، ومن جهة أخرى التي عبرت عن النسبة الثانية فمن وجهة نظرا بعض الأساتذة الذين التقينا بهم أن الموظف الجديد لم يمكن الحكم عليه أنه كفى إلا إذا كان له خبرة في مجال التربية .

24- اهتمام قطاع التربية بالكفاءات :

الجدول رقم (23) : اهتمام قطاع التربية باستقطاب الكفاءات



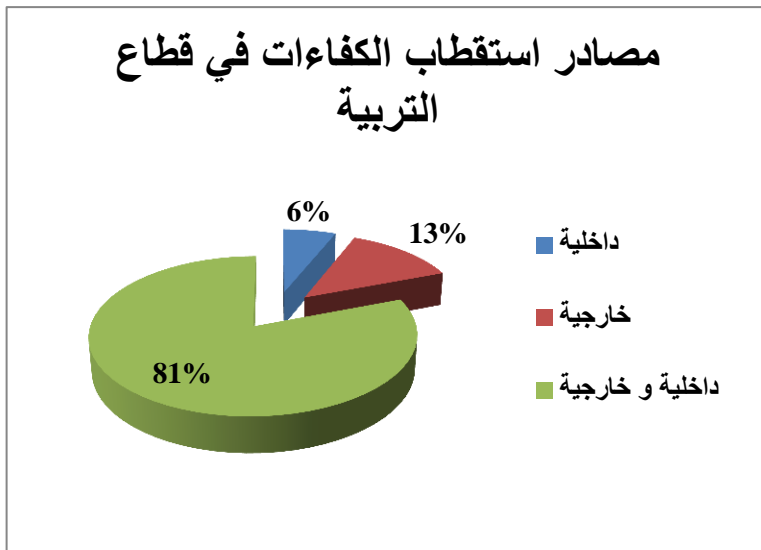
النسبة المئوية	العدد	الرد
80.76%	105	نعم
19.23%	25	لا
100%	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول تؤكد هذه النتائج نتائج السؤال رقم 23 المتعلق عامل الكفاءة ضمن أولويات قطاع التربية فاهتمام قطاع التربية باستقطاب الكفاءات كان بنسبة 80.76% وهذا ما أكده العديد من مسؤولي القطاع خاصة السيد المفتش العام من خلال مداخلة تليفزيونية لحصة نقاش مفتوح على القناة الثالثة يوم الأربعاء 06 أبريل 2016 المتعلقة بمسابقة الأساتذة التي تحول نظامها من دراسة الملفات إلى مسابقة كتابية و شفوية من أجل الحصول على الكفاءة المطلوبة أما النسبة المتبقية 19.23% التي عبرت عن عدم اهتمام قطاع التربية باستقطاب الكفاءات بحيث أن النقص في

الموظفين خاصة الأساتذة يعمل قطاع التربية على سده مهما كان الموظف من أجل مساهمة البرنامج البيداغوجي سواء كان كفى أو غير كفى ومثال ذلك المتعاقدين في قطاع التربية

25- مصادر الاستقطاب للكفاءات في قطاع التربية

الجدول رقم (24) : مصادر استقطاب الكفاءات في قطاع التربية



النسبة المئوية	العدد	التصنيف
6.15%	08	داخلية
13.07%	17	خارجية
80.76%	105	داخلية و خارجية
100%	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على

الاستبيان

توضح النتائج أن الاستقطاب الداخلي و الخارجي هو الأكثر استعمالا وذلك من خلال آراء العينة و المتمثلة بنسبة 80.76% أما المصادر الداخلية تمثلت في 6.15% و الخارجية بـ 13.07% فمن خلال هذه النتائج توضح أن قطاع التربية يعتمد على الاتجاهين الداخلي والخارجي للبحث عن الكفاءة الموظفة في القطاع دون نسيان المصادر الخارجية التي هي كذلك توفر الكفاءة المطلوبة في القطاع

26- من خلال هذا السؤال والمتمثل في " هل التوظيف اليوم في قطاع التربية لولاية تلمسان يعتمد على جلب الكفاءة " فكانت كل الإجابات بنعم و بنسبة **100%** وهذا دليل على أن القطاع بالولاية يعمل على البحث الدائم للكفاءة وهذا ما يؤكد نتائج السؤال رقم **24** والمتعلق باهتمام قطاع التربية بالكفاءة . وفي مقابلة جانبية مع رئيس مصلحة التكوين بالمديرية حول هذا السؤال فأكد أن القطاع يسعى و بنسبة كبيرة إلى توظيف أساتذة و إداريين ذات كفاءة تساعد على القطاع في بلوغ أهدافه خاصة قطاع التربية اليوم يعمل وفق منهاج يعتمد على الدراسة بالكفاءات .

27- في هذا المجال أكد المشاركون في الاستبيان أن الكفاءة الجماعية اليوم في المؤسسات التربوية أصبحت ملزمة وضرورية وبنسبة **100%** في تسيير العمل فغياب عنصر الكفاءة لأحد العناصر الموظفين في المؤسسة يمكن أن يؤثر سلبا على المجموعة ككل ولهذا يعمل القطاع اليوم على تشجيع الكفاءة الجماعية في المؤسسة التربوية من مدير المؤسسة إلى أبسط عامل .

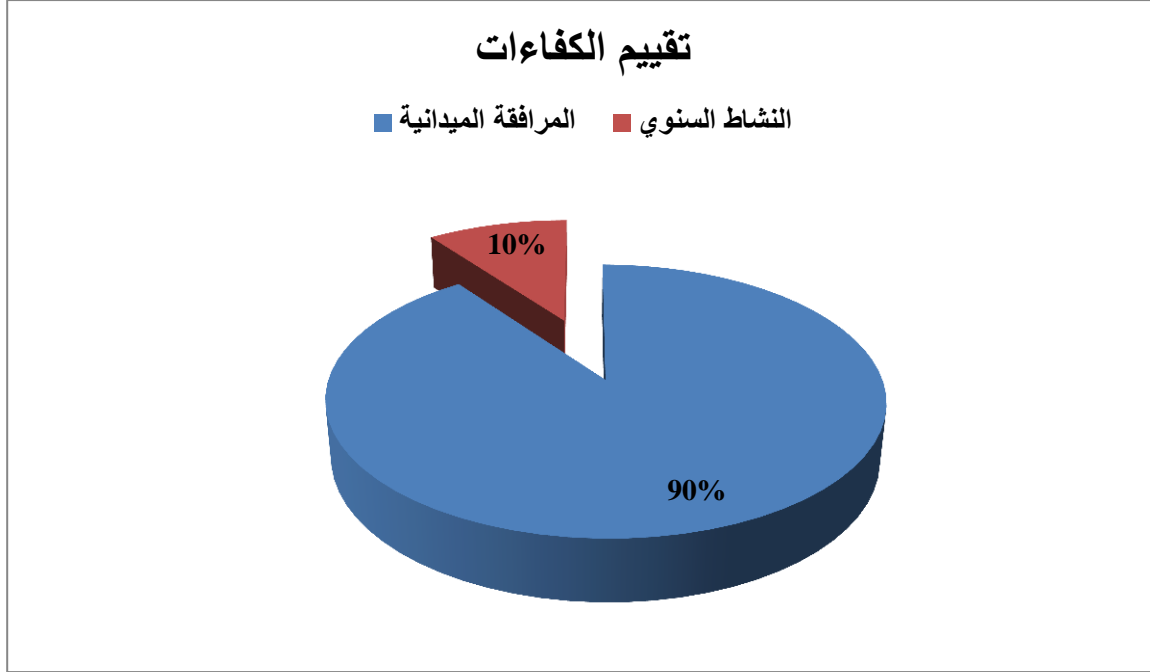
28- تقييم الكفاءة :

الجدول رقم (25) : تقييم الكفاءة

النسب المئوية	العدد	طرق التقييم
90.00%	117	المرافقة الميدانية
10.00%	13	النشاط السنوي
100%	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

كانت آراء العينة في هذا السؤال واضحة حيث أجمعوا أن المرافقة الميدانية هي أحد أهم وسائل التقييم ونسبة 90.00% على غرار النشاط السنوي فكانت نسبته 10.00% فالمرافقة الميدانية تعتمد على الزيارة التوجيهية للمفتشين للأساتذة و الماليين و الإداريين وكذا الزيارات اليومية لبعض المدراء لموظفيهم و احتكاك الأساتذة مع بعضهم البعض وحتى الإداريين و المسيرين الماليين من خلال تبادل الآراء و المعطيات الجديدة في قطاع التربية ، أما النشاط السنوي فيعتمد على النتائج المحققة من طرف الأستاذ من خلال نتائج التلاميذ الدارسين والمحققة في الامتحانات الرسمية ، وفي حديث مع بعض الأساتذة على طرق التقييم فأجمعوا أن المرافقة الميدانية هي الأحسن لان النشاط السنوي لا يعبر على حقيقة وكفاء الأستاذ و يرتبط بعامل آخر الامتحان وأجمعوا أن ربما لأستاذ كفى ولا يحقق نتائج سنوية لصعوبة الامتحان لهذا يركزون على المرافقة الميدانية .



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

29- وبتوجيه سؤال آخر للعينة والمتعلق بـ : هل يوجد طرق أخرى لتقييم الكفاءات في قطاع التربية فاختلقت الإجابات بحيث أجمعوا بعض المتدخلين في الاستبيان أن الطرق الأخرى للتقييم تتمثل في إجراء امتحان داخلية والتي تهدف إلى الترقية أما البعض الآخر فأجاب العمل الميداني و نتائج الشهادات مثل شهادة التعليم المتوسط و البكالوريا حيث جمع بين النشاط السنوي و المرافقة الميدانية ، فيما عبرت مجموعة أخرى عن تقييم الكفاءات من خلال الامتحانات الشفهية و الجلسات التكوينية مع مكونين ذات خبرة كبيرة في قطاع التربية وذلك من أجل تطوير الجانب المعرفي والإكثار من التربصات من أجل أن يكون التقييم دقيق ويتميز بالموضوعية ، كما عبروا متدخلين آخرين على أن توجد طرق أخرى والمتمثلة في الخبرة المكتسبة والتي لها دور كبير في أي ميدان ولكن

الملاحظ أن المتدخلون في الاستبيان أجمعوا على نقطة واحدة وهي الامتحانات الكتابية و الشفهية لتقييم الكفاءة و اعتبرها طريقة جيدة للتقييم .

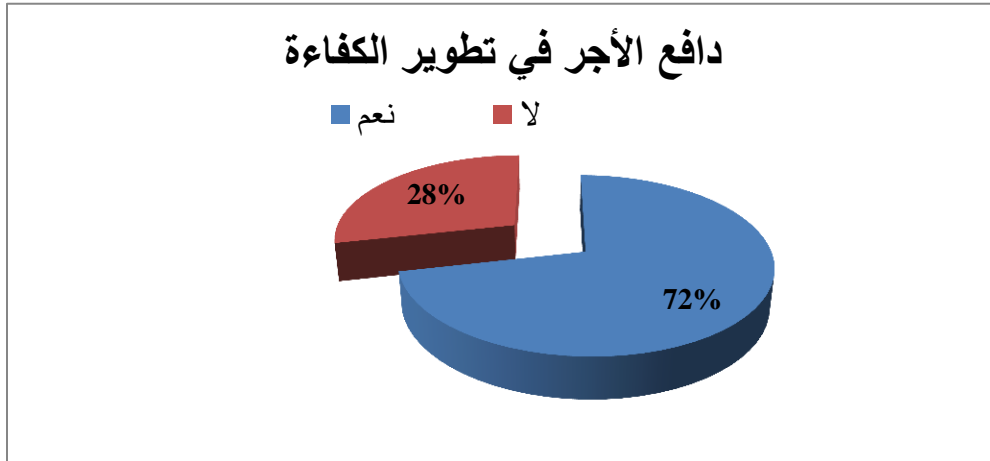
30- يلعب الأجر دور فعالا في تطوير كفاءتك :

الجدول رقم (26) : دور الأجر في تطوير الكفاءة

النسب المئوية	العدد	دافع الأجر
71.53%	93	نعم
28.46%	37	لا
100%	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

يتضح من خلال هذه النتائج أن دافع الأجر يمثل 71.53% في تطوير الكفاءة في المقابل 28.46% يعبر على أن الأجر ليس له دافع في تطوير الكفاءة ، ومن خلال هذه النتائج يعتبر الأجر دافعا قويا لتطوير الكفاءة خاصة عندما يرقى الموظف من مرتبة إلى أعلى وما ينتج عنه ارتفاعا في الأجر خاصة الترقية تصطحبه عملية تكوين مباشرة وهذا ما أكدته النتائج في المحور



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

المطلب الرابع : دور التكوين في تطوير الكفاءة في قطاع التربية

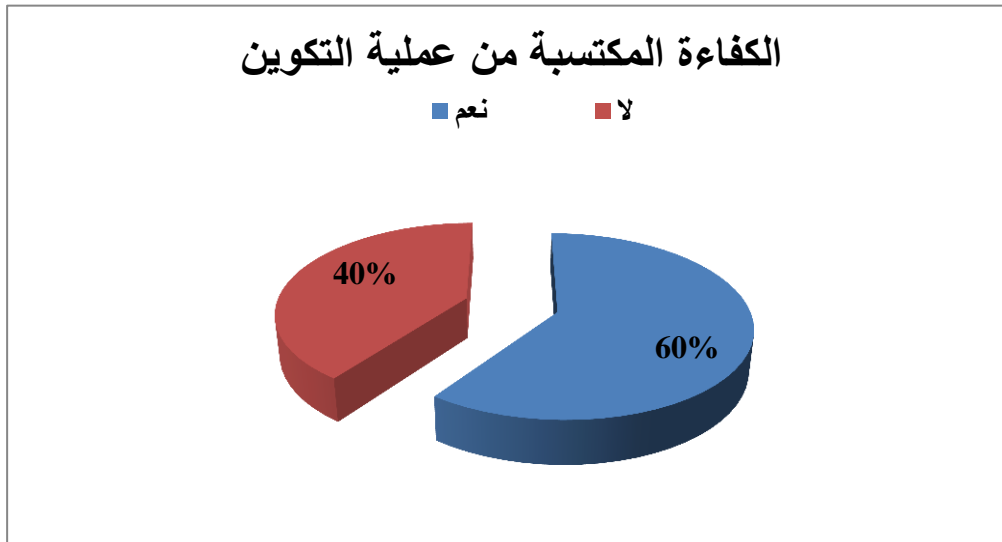
31- الكفاءة في قطاع التربية هل مكتسبة من عملية التكوين ؟

الجدول رقم (27) : يمثل هل الكفاءة مكتسبة من عملية التكوين

النسبة المئوية	العدد	
60%	78	نعم
40%	52	لا
100%	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن العينة مختلفة حول الكفاءة المكتسبة هل هي مكتسبة من عملية التكوين بحيث 60% من المشاركين قالوا نعم على غرار 40% منهم قالوا لا فمن خلال هذه النتائج توضح أن التكوين له دور في اكتساب الكفاءة خاصة في اكتساب معلومات و معارف جديدة .



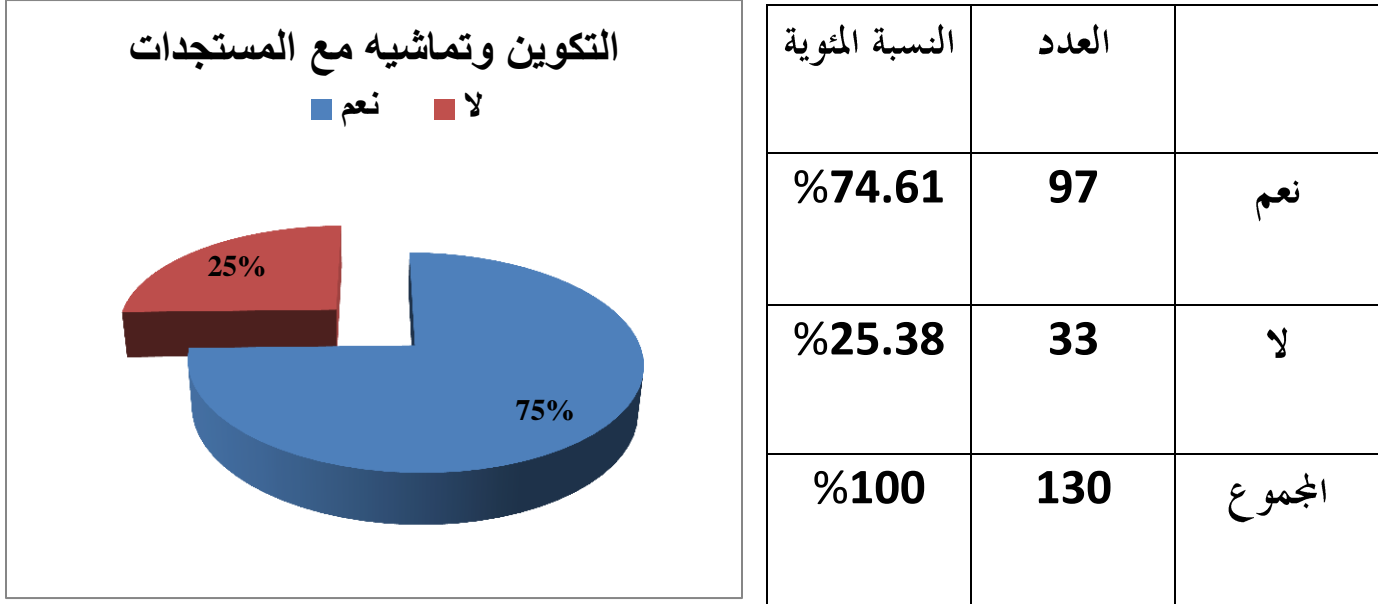
المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

32- من خلال السؤال الموجه إلى العينة حول ضرورة التكوين في تطوير مهارتك فكانت آراء العينة كلها متفقة على إجابة واحدة وهي نعم وبنسبة **100%** أن التكوين اليوم في قطاع التربية ضرورة ملحة في تطوير المهارات و المعارف حيث من خلال دردشة مع بعض الأساتذة فأكدوا أن التكوين اليوم يساعد على تطوير المهارات لدى موظفي قطاع التربية وعلى اكتساب التقنيات الضرورية خاصة التقنيات و المعرفة البيداغوجية من أجل السير الحسن في عملهم .

33- إضافة إلى السؤال رقم **32** فكان هذا السؤال يدور حول اهتمام مديرية التربية لولاية تلمسان بعملية التكوين وهل أصبح من الأولويات؟ فكانت كذلك هي إجابة واحدة بنعم و بنسبة **100%** ومن خلال مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين بالمديرية حول اهتمام بعملية التكوين فكانت إجابة رئيس المصلحة أن لو لم تكن مديرية التربية مهمة بالتكوين ما عملت جاهدة مع الوزارة الوصية على فتح معهد جديد بتلمسان تعمل على تخفيف على الموظف عبئ التنقل إلى وهران سابقا وكل هذا من أجل تشجيع البيداغوجي و الإداري على التكوين من أجل تطوير مهارته .

34- التكوين يتمشى مع المتغيرات و المستجدات

الجدول رقم (28) : يمثل حول التكوين هل يتمشى مع المستجدات و المتغيرات

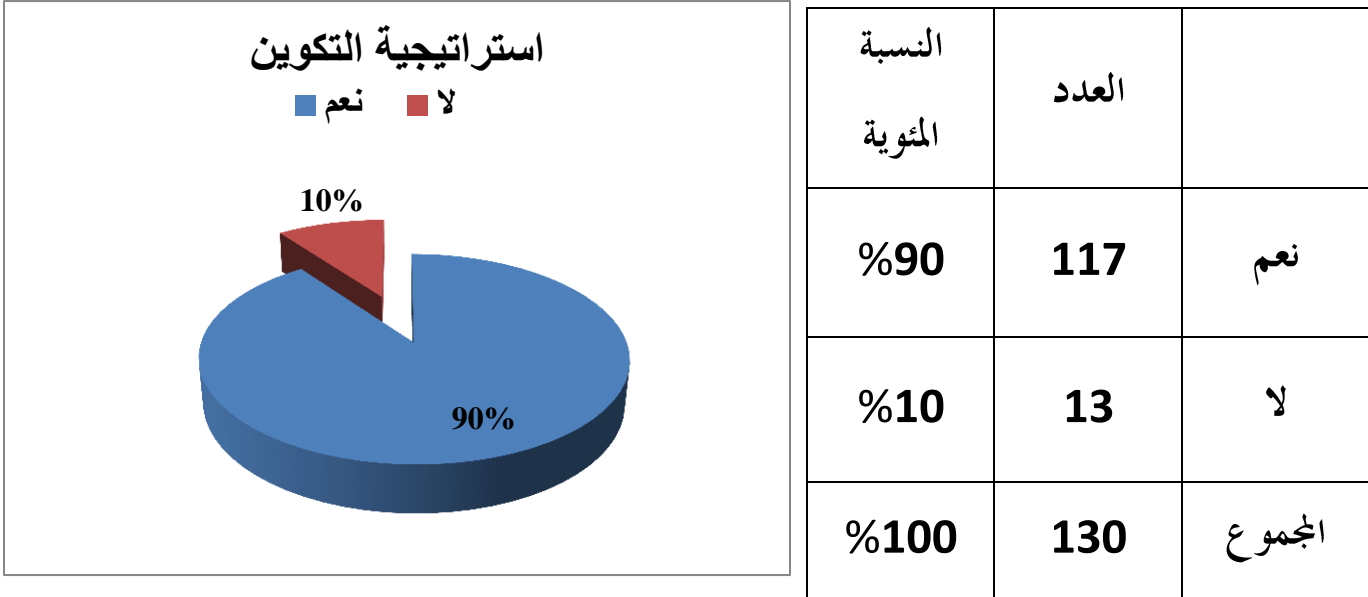


المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

تباينت آراء العينة حول هل التكوين يتمشى مع المتغيرات و المستجدات إلا أن كانت النسبة الأكبر تقول أن التكوين يتمشى مع كل المتغيرات و المستجدات وبنسبة **74.61%** وهذا دليل على أن القطاع يعمل دائما على البحث على المعارف و المعطيات الجديدة حول التطور الحاصل في مجال التعليم إلا أن **25.38%** عبرت على أن التكوين لا يتمشى مع المتغيرات وأن المعطيات تتكرر كل عملية تكوينية .

35- إستراتيجية التكوين المتبعة في قطاع التربية

جدول رقم (29) : يمثل إستراتيجية التكوين المتبعة في قطاع التربية



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

تمثل هذا السؤال حول إستراتيجية التكوين المتبعة في قطاع التربية هل تساعدك على الرفع من مهاراتك و قدراتك فكانت أغلبية آراء العينة على أنها نعم تساعدكم على ذلك وبنسبة 90% في المقابل عبروا على 10% أنهم لا تساعدكم على تطوير معارفهم ومن أجل توضيح أكثر تم توجيه هذا السؤال إلى المعنيين في قطاع التربية فكانت إجاباتهم أن الإستراتيجية المتبعة مدروسة و بشكل دقيق و أن كل موظف يتم تكوينه حسب تخصصه الوظيفي ويتم تعيينهم وفق خطة عمل على مدار سنة تكوينية .

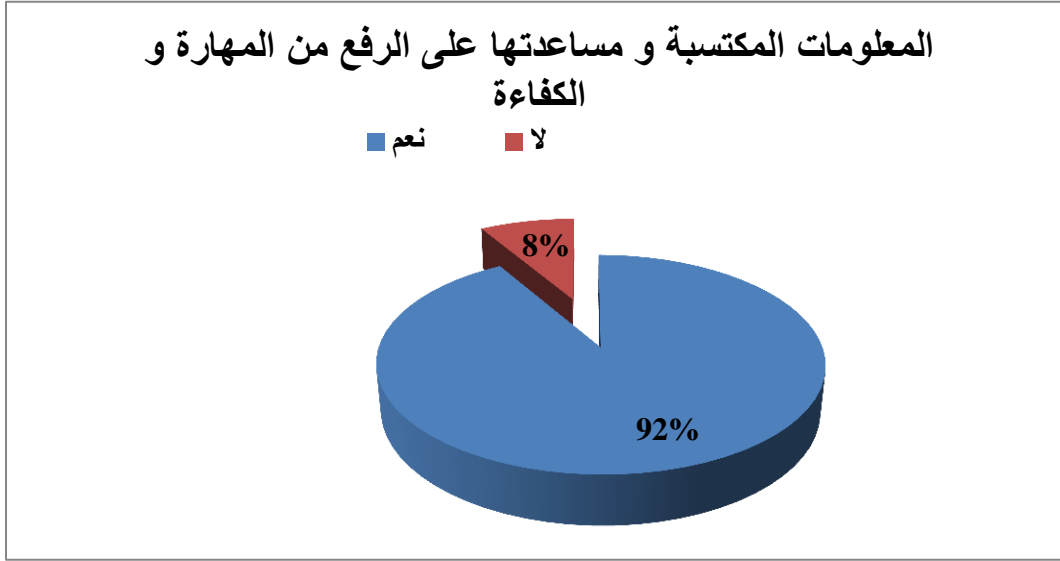
36- المعلومات المكتسبة من التكوين هل تساعد على الرفع من المهارات

الجدول رقم (30) : يمثل المعلومات المكتسبة من عملية التكوين و مساعدتها على الرفع من المهارات

النسبة المتوية	العدد	
91.53%	119	نعم
8.46%	11	لا
100%	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

توضح النتائج أن المعلومات المكتسبة من عملية التكوين تساعد على الرفع من المهارات و الكفاءات وبنسبة **91.53%** وهذا دليل على أهمية التكوين اليوم في قطاع التربية ومدى اهتمام القائمين بالقطاع بالعملية التكوينية في توفير المعلومات الضرورية من الجانب البيداغوجي و الإداري إلا أن **8.46%** قالت العكس فتم مناقشة هذا السؤال مع أحد الأساتذة القدامى في متوسطة أبي بكر الرازي وهو من الذي صرح لنا بأنه من المحبين لا حيث كان رأيه أن المعلومات غير كافية لتطوير الكفاءة بل لا بد على الموظف أن يوظف هذه المعلومات المكتسبة في مجله عمله و الممارسة الميدانية هي التي تساعد على رفع مهارته و كفاءته .



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

من خلال السؤال 37 و السؤال رقم 38 حيث تمثل الأول في إدخال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و الأخير في إدخال تقنيات جديدة للتكوين **e-learning** و **coaching** فأجمعوا كلهم على ضرورة إدخال كل هذه التقنيات و ألحوا على ذلك من خلال دردشة مع الأساتذة على ضرورة إدخال هذه التقنيات اليوم إلى العملية التكوينية من أجل مساندة التطور الحاصل في هذا المجال ، واعتبروا هذه التقنيات تسهل على الموظف عملية التكوين حتى وهو في مقر عمله من أجل متابعة المعطيات و المعلومات

إضافة إلى هذا تم مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين حول إدخال هذه التقنيات فأكدنا لنا على أن قطاع التربية و على رأسها وزارة التربية تعمل جاهدة على توفير هذه التقنيات في كل المؤسسات التكوينية التابعة لوزارة التربية وكذلك إبرام عدة اتفاقيات مع الجهات المختصة من أجل توفير كل الوسائل المادية ، إضافة إلى هذا حث كل العاملين في قطاع التربية التحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال و تشجيعهم على ذلك .

أما السؤال رقم 39 المتعلق بالأساليب المستعملة في عملية التكوين فأكدت الدراسة المستعملة من خلال الاستبيان على أنها تساعد على تطوير المعارف ، ومن خلال دردشة جانبية مع بعض الموظفين فأكدوا لنا على أهمية الأساليب المستعملة إلا أنهم أكدوا على تطوير هذه الأساليب المستعملة و تنويعها .

ومن خلال السؤال رقم 40 الموجه إلى العينة حول أهم الأساليب و الاحتياجات التكوينية التي تساعدهم على الرفع من كفاءتهم فاختلقت الإجابات حيث عبروا البعض على الاهتمام بالجانب التطبيقي أكثر من النظري أو العمل على التكامل بينهما ، وأن تكون فترة التكوين النظري و التطبيقي متساوية مع بعضها البعض أي تخصيص نفس الساعات النظرية إلى التطبيقي ، ومن جهة أخرى عبرت على تنويع الأساليب وعدة التركيز فقط على أسلوب المحاضرة الذي ربما لا يؤدي مضمونه لعموض بعض المعلومات التكوينية ، والشيء الملاحظ كل الإجابات ركزوا على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي تساعدهم على مسايرة التطورات الحديثة و معرفة المعلومات في الوقت المحدد .

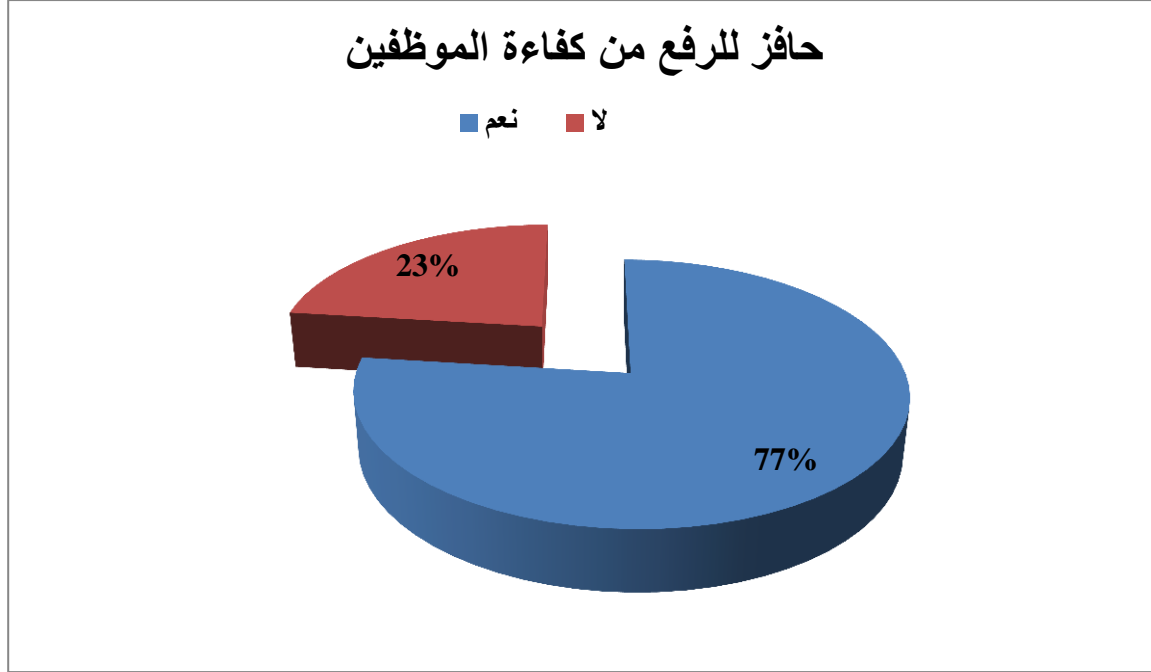
41 - حافز للرفع من كفاءتك

الجدول رقم (31) : يمثل حافز للرفع من الكفاءة

النسبة المئوية	العدد	
76.92%	100	نعم
23.07%	30	لا
100%	130	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان

يوضح الجدول أن للعينة لها دافع و حافز للرفع من كفاءتها و بنسبة 76.92% ومن خلال الاستبيان تأكد جميع العينة الذين أجابوا بنعم أن الحافز يتمثل في التشجيع المستمر لاكتساب المعطيات و المعلومات الجديدة ، وكذلك الرفع من الأجر عن طريق ترقية أو تغير منصب عمل على سبيل المثال من منصب أستاذ إلى منصب مستشار تربية أو مدير أو مفتش إضافة إلى هذا أكدا البعض أن الحافز يتمثل في التطور و الرقي في الحياة العملية ومنهم من أجاب منهم على محاولة الرفع من مستوى التعليم البيداغوجي وتقديم الأحسن في هذا المجال ، أما النسبة المتبقية و المتمثل بـ 23.07% فعبرت أنها ليس لها حافز أو أي دافع للتكوين و للرفع من كفاءته و نجد هذه الفئة خاصة الذين لم يبقى لهم كثيرا العمل في مجال القطاع و اقترابهم من التقاعد .



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول

أما السؤال الأخير الموجه للعينة في الاستبيان و المتمثل الدور الذي يلعبه التكوين لتطوير الكفاءة في قطاع التربية فكانت ردود أفعال العينة على أنه يساعد على الإرشاد و التوجيه في الأمور التربوية و الإدارية ، التعرف على مجموعة من المعلومات و المعطيات التي تساعد على الرفع من الكفاءة و تكون هذه المعلومات بشكل منهجي و منظم و استعمال مختلف الأساليب سواء التعليمية أو التكنولوجية التي تمكن المكون من تطوير معارفه ، كذلك الدور الإستراتيجي في بناء الشخصية الفعالة في خدمة قطاع التربية و من جهة أخرى عبر أحد المتدخلين على أن الدور الذي يلعبه التكوين في قطاع التربية يتمثل في إثراء المعلومات و اكتساب طرق بيداغوجية ناجحة و فعالة و يساعد على التحكم الجيد في النشاطات المنجزة و يدلل كل الصعاب و يحسن الردود للموظف و تنعكس آثاره على المتلقي و أخيرا المقارنة بين الجديد و القديم في عالم التربية و التعليم و الاحتكاك بالآخرين و الاستفادة من عملهم و خبرتهم في الميدان .

- نتائج الدراسة:

✓ إن قطاع التربية بولاية تلمسان يهتم بعملية التكوين من خلال توفير مؤسسة مستقلة تابعة لها تهتم بتكوين موظفي قطاع التربية بالولاية ، وأن مختلف الأسئلة المقترحة للعينة حول موضوع التكوين في القطاع كانت إيجابية وتتماشى مع فرضية البحث خاصة من حيث مدة التكوين و الموظفين الذين اجتازوا فترة تكوين ، أو من حيث مصداقية التكوين وطرق أساليبه و البرامج المقترحة ، حتى من خلال الدردشة مع القائمين على مصلحة التكوين فكلهم أكدوا على إعطاء قطاع التربية و على رأسها وزارة التربية الوطنية أهمية كبرى للتكوين و هناك قوانين صارمة للموظفين الذين يتغيبون عن التكوين تصل إلى حد عقوبة الإقصاء من المنصب في حالة موظف جديد أو الحرمان من الترقية مستقبلا إذا رفض الموظف الالتحاق بالتكوين .

✓ أما الكفاءة في مديرية التربية لولاية تلمسان فتعتبر عنصرا فعالا في العملية التعليمية وحتى الإدارية و الكل يحث على إيجاد الكفاءة المطلوبة ذات النوعية وهذا ما ظهر مؤخرا في المسابقة المنظمة من طرف وزارة التربية الوطنية يوم 30 أبريل 2016 من أجل البحث عن الكفاءة المطلوبة تم تغيير نظام المسابقة من دراسة الملفات إلى نظام المسابقة الكتابية وهذا ما أكدته حتى السؤال رقم 24 و السؤال رقم 26 المتعلق بعملية التوظيف و اهتمام قطاع التربية بالكفاءة إضافة إلى هذا ومن خلال الاستبيان الموجه إلى العينة المشاركة أكدت النتائج على أهمية المورد البشري الكفاء وطرق تقييمه حيث أكدوا المشاركون على أن المرافقة الميدانية هي من أهم وسائل التقييم في قطاع التربية و أخير الدور الذي يلعبه الأجر من الرفع و تطوير الكفاءة .

✓ أما النتيجة المتوصل في المحور الثالث في الاستبيان و المتعلقة في دور التكوين في تطوير الكفاءة في قطاع التربية فأوضحت النتائج المتوصل إليها على اهتمام قطاع التربية بالعملية التكوينية أولاً ومدى وعي الموظف العامل في هذا المجال في عملية التكوين ثانياً ، وهذا ما أكده كل المشاركين في الاستبيان على ضرورة إدخال التقنيات الجديدة في التكوين من أجل مسير التطور الحاصل في العالم في مجال التكوين وهذا ما أثبتته السؤال رقم 38 وكذا الاهتمام الأكثر بتكنولوجية الاتصال و الإعلام والشيء الملاحظ من خلال هذا الاستبيان أن تقريباً جميع موظفي القطاع لهم دافع وحافز للتكوين وكل واحد له رأي في هذا المجال و العمل على تحين و تنويع الأساليب التكوينية و أخير فكل المتدخلين في الاستبيان و من المقابلة مع الفاعلين في قطاع التربية في ولاية تلمسان أكدوا على أن المعلومات و المعطيات المكتسبة من عملية التكوين تساعد على الرفع من كفاءة الموظف شريطة أن تكون هذه المعلومات حديثة و متجددة باستمرار ولا بد أن تكون في المكان المحدد و في الوقت المناسب و اختيار المكونين و المتكونين المناسبين و كل في مجال تخصصه

- التوصيات :

من خلال الدراسة الميدانية المقترحة في مديرية التربية و بالضبط في متوسطي داري الواسيني و أبي بكر الرازي بمغنية و بمعهد " الفراج " بتلمسان و النتائج المتوصل يمكن تقديم التوصيات التالية :

- العمل على زيادة مدة التكوين للموظفين خاصة للأساتذة .
- على القائمين الاهتمام بالتكوين التطبيقي أكثر للأساتذة قبل مباشرة مهامهم البيداغوجي .
- توسيع عملية التكوين لفئات أخرى و المتمثلة في العمال المهنيين لأنهم أكثر عرضة للحوادث المهنية .
- العمل على تنوع أساليب التكوين مثل : المنتقيات و الندوات ، المناقشة الجماعية فتح ورشة مع مفتشين مختصين خاصة المواد البيداغوجية و السهر على تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل دقيق .
- فتح قنوات اتصال و حوار مع الجامعات في مجال إعداد البرامج التكوينية أو الاعتماد على أساتذة جامعيين له خبرة في مجال التكوين البيداغوجي و الإداري .
- السهر على تقديم المعلومة الحديثة والتي تساعد على تطوير الكفاءة البشرية .
- الاهتمام الأكثر بعملية التوظيف في قطاع التربية بولاية تلمسان من أجل استقطاب المورد البشري الكفاء الذي يقدم الإضافة إلى قطاع التربية .
- السهر على إيجاد طرق حديثة لتقييم الكفاءات في قطاع التربية .
- العمل وبضرورة على إدخال تقنيات جديدة وحديثة في عملية التكوين وتشجيع جميع موظفي قطاع التربية التحكم في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال .
- العمل على تنوع الحوافز للرفع من الكفاءة .

خلاصة الفصل :

من خلال عرضنا للدراسة الميدانية و الاستبيان الموزع على مديرية التربية لولاية تلمسان و المؤسسات التعليمية التابعة لها و الذي أوصلنا إلى النتائج المعروضة في هذا الفصل فتبين أن قطاع التربية بالولاية يهتم بعملية تكوين موظفيه من أجل إكسابهم المعلومة و المعرفة المطلوبة في مجال عملهم وهذا أجل تطوير مهارتهم و قدراتهم و تحقيق الأهداف المسطرة من قبل مديرية التربية لولاية تلمسان

العلمة العلمة

الخاتمة العامة :

حاولنا في هذه الدراسة التعرف على دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية و كحالة مديرية التربية لولاية تلمسان ، فمن خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى مختلف جوانب التكوين و أهمية الكفاءة في المؤسسات و الدور الذي يلعبه في تطوير الكفاءة على مستوى المؤسسات العمومية .

ويتضح جليا من خلال الدراسة النظرية و الميدانية أن للتكوين دورا مهما و حيويا في تطوير المورد البشري في المؤسسة العمومية حيث يعمل هذا الأخير على توفير المعلومات و المهارات المطلوبة في تأدية المهام ، وهذا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية للموظف و من ثم صياغة البرامج التي تبني على أساس الاحتياجات و تطبيقها إضافة إلى استخدام أساليب مختلفة و متنوعة من أجل تسهيل العملية التكوينية على الموظف .

أما الكفاءة في المؤسسات العمومية فبينت الدراسة من الجانبين النظري و التطبيقي أنها ضرورية اليوم في شتى المجالات في المؤسسات العمومية و تعتبر عنصر فعالا و تعمل اليوم المؤسسات العمومية الجزائرية و على رأسها مديرية التربية لولاية تلمسان جاهدة على استقطاب المورد البشري ذات النوعية و يكون هذا الاستقطاب داخليا أو خارجيا أو معا وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية في هذا الجانب و يتم تطوير هذا المورد من خلال تكوين نوعي و مختص حسب مجال توظيفه من أجل تقديم الأفضل و تحقيق الأهداف المسطرة .

أما الدور الذي يلعبه التكوين في تطوير الكفاءة البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية وخاصة مديرية التربية لولاية تلمسان فتبين أن له دورا بارزا في الحياة المهنية للموظف لان من خلاله يتم

توفير المعلومة الجديدة و المهارة المطلوبة ، كذلك يسمح للموظف أن يكون على إطلاع دائم ما يحدث في البيئة الخارجية و مشاركته مع القائمين في تحقيق أهداف المؤسسة ككل . إضافة إلى هذا فهناك دورا آخر في حياته المهنية والمتمثل في ترقية الموظف في مناصب عليا تسمح بتطوير مهارته و اكتساب خبرة تجعله من موظف متكون إلى إطار مكون لأجيال جديدة في القطاع .

وانطلاقا من عرض وتحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى عدة نتائج تسمح بنفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية البحث وذلك على النحو التالي :

1. بالنسبة للفرضية الأولى : و المتمثلة في " للتكوين أهمية بالغة في المؤسسات العمومية الجزائرية " مديرية التربية لولاية تلمسان " .

ومن خلال الدراسة الميدانية و النتائج المتوصل إليها فتبين صحة هذه الفرضية وبنسبة كبيرة كون مديرية التربية لولاية تلمسان مؤسسة عمومية إدارية تعطي أهمية بالغة لعملية التكوين وذلك من خلال توفير كل الوسائل المالية و المادية واستحداث معهد جديد تابع لها " معهد الفراج " الذي حول من ثانوية إلى معهد مختص في تحسين مستوى موظفي قطاع التربية ، كما أشارت النتائج إلى اهتمام الموظف في قطاع التربية بتكوينه و اعتباره نقطة مهمة في مشواره الوظيفي و كل ما يثبت هذا نتائج السؤال رقم 09 حيث كل المتدخلين في الدراسة اجتازوا فترة تكوين من قبل أو هم بصدد اجتياز تكوين في المنصب المشغول كل هذا يعطي للتكوين في قطاع التربية الأهمية القصوى .

2. بالنسبة للفرضية الثانية : أما هذه الفرضية والمقترحة بـ " الكفاءة مورد مهما في المؤسسات العمومية الجزائرية ويتم تطويرها بالاعتماد على الاحتياجات وأهم الأساليب و

البرامج التكوينية " فصدقت هذه الفرضية و بنسبة كبيرة حيث أثبتت الأسئلة الموجهة إلى العينة المشاركة على أن الكفاءة مورد جد مهم خاصة في مهنة التعليم حيث لا بدا على الموظف في مجال التعليم أن يتميز بكفاءة تساعده على أداء مهامه بامتياز ، أما الاحتياجات و الأساليب فأكدت كل المدخلات على أن يتم تحديد الاحتياجات بشكل مخطط و منظم إلا ما يعاب في هذه الفرضية على الأساليب فأكدت الدراسة أن هناك أسلوب واحد يستعمل مما جعل المشاركون يتدخلون في هذا الاستبيان و يقترحون بتنوع الأساليب من أجل توصيل المعلومة إلى الموظف بطرق مختلفة وواضحة .

3. بالنسبة للفرضية الثالثة : و المتمثلة بـ " للتكوين دور بارزا وفعال في تطوير الكفاءات

العاملة في مديرية التربية لولاية تلمسان " فتحققت هذه الفرضية وبنسبة جد كبيرة وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية خاصة في المحور الثالث في الاستبيان و المتعلق بدور التكوين في تطوير الكفاءة وذلك من خلال توفير مؤسسة تكوينية خاصة تابعة لقطاع التربية بولاية تلمسان وتوفير حافز للتكوين وذلك من خلال السماح للموظف بالترقية إلى مناصب عليا ، وكذا وإتباع إستراتيجية تكوينية مدروسة و مخطط لها من قبل مصلحة التكوين و مديرية التكوين بوزارة التربية الوطنية .

وفي ختام هذه الأطروحة تبقى النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نسبية و تختلف من دراسة إلى أخرى و حسب العينة المشاركة في الدراسة و المجال التي تمت فيه الدراسة ولهذا يترك المجال مفتوحا لباحثين جدد في هذا الموضوع .

العالمية
الاصناف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان -

الملحقة الجامعة - مغنية -

قسم : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال الموارد البشرية

الموضوع : طلب ملء استمارة استبيان لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

يشرفني سيدي الكريم أن أتقد إلى سيادتكم المحترمة بطلي هذا و المتمثل بطلب ملء الاستمارة

التي بين أيديكم وهي عبار عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع " دور التكوين في تطوير الكفاءات في

المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية لمديرية التربية لولاية تلمسان " من أجل استكمال متطلبات

نيل شهادة الماستر ، وهذا من أجل إثراء الموضوع من الجانب الميداني والحصول على البيانات الضرورية

والكافية لمعرفة دور التكوين في تطوير الكفاءات سواء من الجانب البيداغوجي أو الإداري في قطاع

التربية بولاية تلمسان ، وتزويد الطلاب و الجامعة بالمعلومات الميدانية حول هذا الموضوع ، كما احيطكم

علما سيدي الكريم أن المعلومات المتحصل عليها من الاستمارة ستستخدم فقط في مجال البحث العلمي لا

غير وتدعيم هذا الموضوع بالجانب الميداني إلى الجانب النظري .

تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

المحول الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : أقل من 25 سنة 25 - 35 سنة 35 - 45 سنة 45 - 55 سنة أكثر من 55 سنة
3. الحالة الاجتماعية : أعزب (ة) متزوج (ة)
4. المستوى الدراسي : بكالوريا ليسانس ماجستير دكتوراه
5. مكان العمل : ابتدائي متوسط ثانوي
6. الوظيفة : مفتش مدير مقتصد أستاذ م. تربوي إداري
7. الوضعية المهنية : مرسم متربص متعاقد

المحول الثاني : التكوين والكفاءات في قطاع التربية

1- التكوين في المؤسسة (قطاع التربية)

8. اجتزت فترة تكوين من قبل ؟ نعم لا
9. مدة التكوين التي اجتزتها : 6 أشهر 12 أشهر 18 أشهر
10. كيف ترى التكوين اليوم في القطاع : ضروري غير ضروري
11. هل يوجد لديك دافع للتكوين : نعم لا

12. هل يتميز التكوين في قطاع التربية بالتجدد و التغيير المستمر ؟ نعم لا
13. أسلوب التكوين التي اجتزته : محاضرة ملتقيات و ندوات مناقشة جماعية
14. نوع التكوين : داخلي خارجي
15. التكوين من حيث التطبيق : نظري فقط عملي فقط نظري وعملي
16. التكوين من حيث العدد : فردي جماعي
17. متى يتم استدعائكم للتكوين : ترقية تغيير منصب العمل شيء آخر
18. نوعية التكوين تتماشى مع المنصب المشغول حاليا : نعم لا
19. هل المواضيع التكوينية المقترحة تتميز بالموضوعية والصدق و الثقة : نعم لا
20. هل البرامج التكوينية المقترحة تتماشى مع عملك الميداني في المؤسسة : نعم لا
21. المعرفة و المهارات المكتسبة لديك هل هي عن طريق : التكوين الجامعة الممارسة اليومية
22. عند النهاية من عملية التكوين كيف كان شعورك : رضا عدم الرضا
- II- الكفاءة في المؤسسة (قطاع التربية)
23. هل تضع اليوم المؤسسة التربوية عامل الكفاءة ضمن أولويتها ؟ نعم لا
24. هل يهتم قطاع التربية باستقطاب الكفاءات : نعم لا
25. مصادر الاستقطاب للكفاءات في قطاع التربية : داخلية خارجية
- داخلية وخارجية
26. هل التوظيف اليوم في قطاع التربية لولاية تلمسان يعتمد على جلب الكفاءات؟ نعم لا
27. هل الكفاءة الجماعية في المؤسسة التربوية تعتبر عنصرا فعالا لتسيير العمل : نعم لا
28. تقييم الكفاء حسب رأيك يكون عن طريق : المرافقة الميدانية النشاط السنوي

29. هل يوجد طرق أخرى لتقييم الكفاءات في قطاع التربية :

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

30. هل يلعب الأجر دورا فعالا في تطوير كفاءتك : نعم لا

III- دور التكوين في تطوير الكفاءة في قطاع التربية

31. الكفاءة في قطاع التربية بالنسبة لك مكتسبة من عملية التكوين ؟ نعم لا

32. التكوين اليوم في قطاع التربية ضرورة ملحة في تطوير مهارتك ومعارفك : نعم لا

33. هل الاهتمام اليوم بالتكوين في تطوير الكفاءات في قطاع التربية أصبح من الأولوية : نعم

لا

34. هل التكوين اليوم يتماشى مع المتغيرات و المستجدات والاستراتيجيات الحديثة في عملية تطوير

الكفاءة في القطاع التربوي : نعم لا

35. استراتيجية التكوين المتبعة في قطاع التربية هل تساعد على تطوير معارفك و بالتالي كفاءتك :

نعم لا

36. هل المعلومات المكتسبة من عملية التكوين تساعدك في الرفع من مهارات وقدراتك : نعم

لا

37. هل الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في عملية التكوين لتطوير الكفاءة في القطاع

أصبحت من المستلزمات الضرورية: نعم لا

38. هل أصبح من الضروري إدخال تقنيات جديدة للتكوين على سبيل المثال E-learning ،

COACHING لتطوير الكفاءات في القطاع خاصة في تلمسان: نعم لا

39. الأساليب المستعملة للتكوين هل تساعدك على تطوير كفاءتك في العمل : نعم لا

40. في نظرك ما هي أهم الأساليب و الاحتياجات و البرامج التكوينية لتطوير كفاءتك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

41. هل يوجد لديك حافز للرفع من كفاءتك : نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه الحوافز ؟

.....

.....

.....

42. في رأيك ما هو الدور الذي يلعبه التكوين لتطوير الكفاءة في قطاع التربية

.....

.....

.....

.....

فألمة
المصراع

قائمة المراجع :



أولاً: باللغة العربية

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الكتب، 2000.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مصر، دار المعرفة الجامعية للنشر، 1995.
- 3- أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975.
- 4- أحمد ماهر ، " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر
1995 .
- 5- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج
تطبيقية، مصر، الدار الجامعية، 2002-2003.
- 6- ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي " تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية " جامعة معسكر
الجزائر طبعة 2009
- 7- حسن ابراهيم بلوط، الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان، دار النهضة العربية،
2002.

- 8- حسن حلبي، تدريب الموظف، لبنان، منشورات كويدات، 1982.
- 9- حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مصر، 1976.
- 11- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- 12- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار وائل للنشر، 2003.
- 13- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 1999-2000.
- 14- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2002-2003.
- 15- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، ط1، 1999.
- 16- شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم، مصر، دار النهضة العربية، 1968.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر، المكتب العربي الحديث، 2001.

- 19- عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 1999.
- 20- عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1998.
- 21- عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2002.
- 22- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر، دار غريب، 2001.
- 23- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مصر، مكتبة غريب للنشر، 1985.
- 24- علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، ليبيا، المركز العربي للتدريب، 1994.
- 25- عاطف محمد عبيد "إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية"، دار النهضة العربية القاهرة 1966.
- 26- عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، دار الجامعية بيروت 1991 .
- 27- فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، مركز الكتب الأردني، ط5، 1995.
- 28- محمد عثمان ، حمدي مصطفى المعاذ ، " المدخل الحديث في إدارة الأفراد " دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1990

- 29- محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، مصر، عالم الكتب، 1973.
- 30- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، لبنان، الدار الجامعية، 1992.
- 31- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الرضا للنشر، 1999.
- 32- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الأردن، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، 1996.
- 33- موسى اللوزي، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن، دار وائل للنشر، ط2، 1999.
- 34- منصور فهمي "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار النهضة العربية، القاهرة 1973.
- 35- محمد الحناوي، "على الشرقاوي"، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية " الدار الجامعية، بيروت 1990
- 36- نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، لبنان، دار النشر الجامعية، ط1، 1996.
- 37- نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2002.



ثانيا اللغة الفرنسية :

1- Jean Brillman, **Etude systématique des action de formation**,Paris, p.u.f,1982.

2- Jean Marie Peritti, **Gestion des ressources humains**, Paris, édition viber,1994.



الرسائل الجامعية :

1- بوقطف محمود " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية " رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة بسكرة 2013
2014/

2- عمر بلخير جواد " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية " رسالة دكتوراة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة تلمسان
2015 / 2014 .

3- عبد اللطيف شليل " من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة " رسالة دكتوراة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة تلمسان 2008 / 2009.

- 4- هاملي عبد القادر " وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة " رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة تلمسان 2010/ 2011 .
- 5- لفير حمزة ، " تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولات " شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، أحمد بوقرة.
- 6- سلامي فتيحة ، " دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة البويرة ، 2013/2014.
- 7- سمالي يحصية ، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002



المدخلات الجامعية :

- 1- " التكوين المتواصل في المؤسسات العمومية الجزائرية " مداخلة بجامعة معسكر للدكتور بندي عبد الله عبد السلام أستاذ بجامعة تلمسان
- 2- " واقع التكوين و تطوير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية " دراسة ميدانية بجامعة تلمسان من إعداد الأساتذة " بندي عبد الله عبد السلام ، كرزابي عبد اللطيف ، شليل عبد اللطيف ، سعيداني محمد " أساتذة بجامعة تلمسان .

- 3- ملتقى دولي يوم 03 و 04 ديسمبر 2012 بعنوان " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني "بجامعة الشلف للأستاذ "مصنوعة أحمد" أستاذ بجامعة شلف .
- 4-التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية " . من إعداد الدكتور قرزیز محمود و الأستاذ قايدى خميسي بالمركز الجامعي برج بوعريريج " .
- 5-مداح عرابي الحاج ، " البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجیة المؤسسة " مداخلة في ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، 2006 .



الإنترنت :

- 1- <http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=714920>
- 2- <http://www.hrdiscussion.com/hr335.html>
- 3- <http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=14566>
- 4- <http://www.detlemcen.net>

الفصل الخامس

الصفحة	الموضوع	الرقم
	دعاء	
	الإهداء	
	شكر وتقدير	
	المقدمة العامة	
أ	المقدمة	
ب	تحديد الإشكالية	
ت	الفرضية العامة	
ت	أسباب اختيار الموضوع	
ث	أهداف البحث	
ج	أهمية البحث	
ج	منهج البحث	
ح	صعوبات الدراسة	
ح	الدراسات السابقة	
ذ	تقسيمات البحث	
01	الفصل الأول : التكوين في المؤسسة	
01	تمهيد	
02	المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للتكوين	
02	المطلب الأول مفهوم التكوين و أهميته	
06	المطلب الثاني : أهداف ومبادئ التكوين	

13	المطلب الثالث : أساليب التكوين و أنواعه
21	المبحث الثاني : منظومة التكوين واستراتيجيتها
21	المطلب الأول : منظومة التكوين وعناصرها
30	المطلب الثاني : شروط فعالية منظومة التكوين و استراتيجياتها
32	المطلب الثالث : خطوات إعداد الاستراتيجية و أهم معوقتها
35	المبحث الثالث : مراحل عملية التكوين
35	المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية
38	المطلب الثاني : تصميم البرامج التكوينية و تنفيذها
47	المطلب الثالث : تقييم البرنامج التكويني
56	خاتمة الفصل
57	الفصل الثاني : الكفاءة في المؤسسة
58	تمهيد
58	المبحث الأول : الكفاءة في المؤسسة
58	المطلب الأول : مفهوم الكفاءة و أهميتها
62	المطلب الثاني : بعض المقاربات المهمة للتعريف

66	المطلب الثالث : أبعاد الكفاءة و نماذجها
76	المبحث الثاني : التأويلات المختلفة للكفاءة
76	المطلب الأول : الكفاءة في علم التكوين
78	المطلب الثاني : الكفاءة في علم النفس
80	المطلب الثالث : الكفاءة في علم العمل
82	المبحث الثالث : العمليات الخاصة بالكفاءة في المؤسسة العمومية
82	المطلب الأول : تسيير الكفاءات
85	المطلب الثاني : استقطاب و تنشيط الكفاءات
94	المطلب الثالث : تقييم و تطوير الكفاءات
104	خاتمة الفصل
105	الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير الكفاءات
105	تمهيد
106	المبحث الأول : المؤسسات العمومية
106	المطلب الأول : مفهومها و خصائصها
110	المطلب الثاني : المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي

115	المطلب الثالث : المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري
118	المبحث الثاني : التكوين في المؤسسات العمومية
118	المطلب الأول : التكوين في المؤسسات الاقتصادية
124	المطلب الثاني : التكوين في المؤسسات الإدارية
129	المبحث الثالث : دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات
129	المطلب الأول : في المؤسسات الاقتصادية
132	المطلب الثاني : في المؤسسات الإدارية
135	خاتمة الفصل
	الفصل الرابع : تحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة
136	تمهيد
137	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
137	المطلب الأول : مجال الدراسة
138	المطلب الثاني : وصف عينة الدراسة
139	المطلب الثالث : منهج الدراسة

139	المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات
143	المبحث الثاني : مديرية التربية لولاية تلمسان
143	المطلب الأول : نبذة عن مديرية التربية لولاية تلمسان
149	المطلب الثاني : متوسطة أبي بكر الرازي
151	المطلب الثالث : متوسطة داري الواسيني
153	المبحث الثالث : تحليل البيانات
153	المطلب الأول : البيانات الشخصية
161	المطلب الثاني : التكوين في قطاع التربية
173	المطلب الثالث : الكفاءة في قطاع التربية
181	المطلب الرابع : دور التكوين في تطوير الكفاءة
190	نتائج الدراسة
192	التوصيات
193	خاتمة الفصل
194	الخاتمة
	الملاحق

197	الاستمارة	
202	قائمة المراجع	
208	الفهرس	

الملخص :

حاولنا من خلال هذا البحث الذي قمنا به معالجة موضوع " دور التكوين في تطوير الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية لمديرية التربية لولاية تلمسان " وهذا نظرا للأهمية الكبيرة لهذا الموضوع في الوقت الراهن . ويعتبر التكوين اليوم ضروري في كل المؤسسات العمومية وخاصة في قطاع التربية لولاية تلمسان من أجل تحديث و تجديد المعلومات وتوفير المهارات المطلوبة لتطوير المورد البشري في المؤسسة العمومية وتصبح هذا الأخيرة تملك الكفاءة التي تبحث عليها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و تحقيق البقاء و النمو . وقد توصلنا أيضا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها إلى أن عملية التكوين أصبحت تلعب دورا حاسما في قطاع التربية لولاية تلمسان وتوفر له كل الوسائل المادية و البشرية من أجل رفع كفاءة الموظف وتحسين العملية التعليمية .

الكلمات المفتاحية :

التكوين ، التطوير ، الكفاءة ، المؤسسة العمومية

Résumé:

Nous avons essayé à travers cette recherche, le traitement du thème portons «Le rôle de la formation dans le développement des compétences dans les institutions publiques algériennes une étude sur le terrain de la Direction de l'Education de Tlemcen" Ceci est dû à la grande importance de ce sujet pour le moment.

configuration Aujourd'hui est nécessaire dans toutes les institutions publiques, en particulier dans le secteur de l'éducation de Tlemcen afin de mettre à jour et de renouveler l'information et de fournir les compétences nécessaires pour le développement des ressources humaines dans l'établissement public et de devenir ces derniers ont des rendements qui les recherchent dans le but d'atteindre les objectifs soulignés et atteindre la survie et la croissance.

Nous avons également atteint par le biais d'une étude sur le terrain que nous avons fait dans le processus de configuration a joué un rôle crucial dans le secteur de l'éducation de Tlemcen et de fournir lui avec toutes les ressources matérielles et humaines afin d'élever des employés et d'améliorer l'efficacité du processus éducatif

Mots clés : formations , le développement , efficacité , entreprise publique

Abstract.

We have tried through this research we have done to address the theme "The role of training in the development of competencies in the Algerian public institutions a field study of the Directorate of Education for the State of Tlemcen" This is because of the great importance of this topic at the moment.

Today configuration is necessary in all public institutions, especially in the education sector of Tlemcen in order to update and renew the information and provide the skills required for the development of human resource in the public institution and become the latter have efficiencies that are looking them in order to achieve the objectives underlined and achieve survival and growth.

We have also reached through a field study that we've made to the configuration process has played a crucial role in the education sector of Tlemcen and provide him with all the material and human resources in order to raise employee and improve the efficiency of the educational process.

key words : training , Development, efficiency, public institution .