



المركز الجامعي بتسمسيت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم



التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة

دراسة حالة في المركز الجامعي تيسمسيت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة اعمال

إشراف الأستاذ:

كمال لعقاب

إعداد الطالب:

تقابجي عادل

بحري ليلي

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

الأستاذ: د. براصيا حكيم

الأستاذ: د. العقاب كمال

الأستاذ: د. عيسى اسماعيل

السنة الجامعية 2017/2016



"إنما يخشى الله من عباده العلماء أن الله عزيز غفور"

الآية 28 سورة فاطر

الإهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى

أهدي هذا العمل إلى:

أحق الناس بحسن صحبتها، إلى من تعلمت منهما حب الله، وحب الأشياء
الجميلة، وحب الصدق في القول، والثبات على المبدأ والدي الكريمين

أطال الله في عمرهما

إلى من أكن لهم صدق العج والحنان من يصنعون ابتسامة الحياة

إلى أخواتي وإخوتي و زوجاتهم و أولادهم

إلى جميع الأصدقاء الذين عرفتهم خلال المشوار

الدراسي أو خارجه

إلى من يسعم القلب ولم تسعم الورقة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

Adel



الإهداء

أهدي مذكرتي إلى الذي قال تعالى فيهما "...و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب
ارحمهما كما ربياني صغيرا..."

إلى الينبوع الذي لا يمل و من كان دعائهما سندا و لا زال لطيفتي نبراسا للطاء ،
إلى من حاكب سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها...إلى رمز الحب و بلسم الصفاء
إلى أمي الغالية إلى من جرع كأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كتبت أنامله ليقدّم لنا لحظة
السعادة، إلى من صد الأشواق عن دربي ليمهد طريق العلم،
إلى الماس الذي لا ينكسر والذي الغالي
إلى من أكن لهم صدق الحب و العنان، من يصنعون ابتسامة الحياة
إلى من ترمععت بينهم إلى أخواتي و إخوتي و زوجاتهم و أبنائهم،
إياد، أيهم، و أخص بالذكر جماد
إلى من أهدته لي الدنيا و كان سندا لعقباتي زوجي الغالي و عائلته الكريمة
إلى كافة الأهل و الأقارب
إلى من خوفت عني مصاحب هذه المذكرة، فكانت لي أذانا صاغية،
إلى أختي الرابعة: نور الهدى
إلى كل رفقاء الدرب صديقاتي الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي أو خارجه
إلى كافة زملائي طلبة الماستر و خاصة طلبة تخصص إدارة الأعمال

Leila

شكر و عرفان

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ و عليّ والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في

عبادك الصالحين" - النمل 19 -

لا يسعنا في هذا المقام، إلا أن نحمد و نشكر الله سبحانه و تعالى الذي أماننا و وفقنا و يسر لنا طريق العلم

والمعرفة لإتمام هذا العمل المتواضع (و علمك ما لم تكن تعلم و كان فضل الله عليك عظيما)

انطلاقا من قول الرسول صلى الله عليه و سلم "ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به

فادعوا له حتى تروا أنكم كافيتموه"

أتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير الصادق إلى الأستاذ المشرف، الدكتور كمال العقاب على قبوله

الإشراف على هذه المذكرة، و على كل ما قدمه لنا من توجيهات قيمة و آراء سديدة و على مساعدته لنا في

إتمام هذا البحث.

كما نتوجه بتشكرنا إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، و أخص بالذكر كل من

ساهم و لو بحرفه في مذكرتنا.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفخلهم باستقراء محتويات هذا البحث و مناقشته و إثرائه.

لا ننسى أن نقدم كل الشكر و التقدير إلى جميع الأساتذة و المعلمين الذين ساهموا في إنارة دربنا من الطور

الابتدائي إلى الجامعي.

الملخص:

البحث المقدم هو لمعالجة موضوع "دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة"، فنجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على القوى العاملة المؤهلة المكونة، و لهذا قمنا بإعطاء نظرة حول عملية التكوين بتوضيح طرق تحديد الحاجات التكوينية مع تنفيذ البرنامج التكويني و تقييمه و مدى مساهمة هذه العملية في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية مع طرق تسييرها.

كما قمنا بإجراء دراسة ميدانية لعملية التكوين بالمركز الجامعي تيسمسيلت من أجل معرفة مدى تطبيق هذه العملية في المنظمة محل الدراسة و مدى فعاليتها و دورها في تنمية كفاءات الأفراد.

الكلمات المفتاحية: التكوين، تنمية كفاءات الأفراد، تطوير، تحفيز و تسيير الكفاءات

La recherche est présentée pour résoudre le sujet « Le rôle de la formation dans le développement des personnes qualifiées dans l'organisation » par ce que Le succès des organisations dépend fortement de la population active, admissible et constituant, pour cela, on donne un aperçu sur le processus de configuration afin de clarifier les méthodes d'identification des besoins de formation à la mise en œuvre du programme de formation et l'évaluation et la mesure de la contribution de ce processus dans le développement et le accroissement des ressources humaines avec les méthodes de conduite. Nous avons également mené une étude sur le terrain du processus de centre de formation universitaire Tissemsilt afin de connaître l'étendue de l'application de ce processus dans l'organisation à l'étude, et l'étendue de son efficacité et de son rôle dans le développement des compétences individuelles

I.....	الإهداء
III.....	شكر و تقدير
IV	الملخص
V.....	الفهرس
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
ب-ح.....	المقدمة العامة

الفصل الأول: أساسيات حول عملية التكوين

.....	تهيد
03.....	02 المبحث الأول: ماهية التكوين في المنظمة
03.....	المطلب الأول: تعريف التكوين، خصائصه و مبادئه
08.....	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التكوين في المنظمة
11.....	المطلب الثالث: أنواع التكوين
13.....	المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية في المنظمة
13.....	المطلب الأول: مفهوم الحاجات التكوينية، أهمية تحديدها و المناهج المتبعة في ذلك
15.....	المطلب الثاني: أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية للمنظمة
17.....	المطلب الثالث: أنواع الاحتياجات التكوينية و مصادر تحديدها
18.....	المبحث الثالث: أساليب و خطوات العملية التكوينية في المنظمة
18.....	المطلب الأول: أساليب التكوين في المنظمة
20.....	المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني في المنظمة
24.....	المطلب الثالث: تقييم البرامج التكوينية للمنظمة

29..... الخلاصة

الفصل الثاني: آليات تنمية كفاءات الأفراد

..... تمهيد

31

32..... المبحث الأول : مدخل لتنمية كفاءات الأفراد في المنظمة

32..... المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للكفاءة

38..... المطلب الثاني: مفهوم تنمية كفاءات الأفراد، أهميتها و أهدافها

40..... المطلب الثالث: طرق تفعيل تنمية كفاءات الأفراد و مراحلها

41..... المبحث الثاني: آليات تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة

41..... المطلب الأول: تقييم كفاءات الأفراد في المنظمة

44..... المطلب الثاني: تطوير الكفاءات

46..... المطلب الثالث: تحفيز الكفاءات

50..... المبحث الثالث: تسيير الكفاءات، دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد

50..... المطلب الأول: مفهوم و نماذج تسيير كفاءات الأفراد

53..... المطلب الثاني: مراحل و مقاربات عملية تسيير الكفاءات

55..... المطلب الثالث: دور البرامج التكوينية في تنمية كفاءات الأفراد

57..... الخلاصة

الفصل الثالث: دراسة حالة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

- تيسمسيلت -

..... تمهيد

59

60..... المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي تيسمسيلت

60..... المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي

62..... المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمنظمة

68.....	المبحث الثاني: واقع التكوين وتنمية كفاءات الأفراد في المركز الجامعي تيسمسيلت.....
68.....	المطلب الأول: التكوين التحضيري.....
70.....	المطلب الثاني: التكوين التكميلي (قبل الترقية).....
73.....	المطلب الثالث: تحسين المستوى.....
74.....	المبحث الثالث: دراسة احصائية (عرض و تحليل ،النتائج).....
74.....	المطلب الأول: عرض و تحليل خصائص أفراد العينة.....
79.....	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان.....
84.....	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة.....
85	الخلاصة.....
87.....	الخاتمة العامة
91.....	قائمة المصادر و الراجع.....
97.....	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	الفرق بين التكوين و التطوير	1-1
28	أشكال تقييم البرنامج التكويني	2-1
45	العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات	1-2
52	تحديد نوع الانحراف في الكفاءات	2-2
74	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	1-3
76	توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	2-3
77	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنظمة	3-3
78	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العملي	4-3
79	معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	5-3
80	حساب المتوسط و الانحراف المعياري لبعث التكوين في المنظمة	6-3
82	توضيح مقياس ليكارت الخماسي	7-3
82	حساب المتوسط و الانحراف المعياري لبعث المتغير التابع (فاعلية التكوين في المنظمة	8-3
83	نتائج اختبار ارتباط التكوين بتسمية كفاءات الأفراد في المنظمة	9-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
34	الأبعاد الأساسية للكفاءة	1-2
51	التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات	2-2
75	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس	1-3
76	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير السن	2-3
77	تمثيل عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنظمة	3-3
78	تمثيل عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	4-3

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
98	استمارة الاستبيان
101	نتائج الاستبيان

إن بيئة الأعمال في الوقت الحالي تتميز بالسرعة الهائلة في مجال الإبداع و الابتكارات التكنولوجية، ولمواكبة التطور الحادث في المجتمعات وجب عليها أن تكون دائمة التغيير في مختلف الجوانب وذلك يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر التقنية، كما إن معطيات التقنيات كثيرة ومجالاتها متعددة ضرت جذورها في أعماق المجتمع فأخذت تغير في سلوك الفرد، والتغيير في سلوك الفرد لا بد أن يواكبه شيئاً من الحذر فإذا كان تغيراً مرغوباً فهذا ما تسعى إليه المجتمعات إلى الرقي ومواجهة تحديات العصر وتسخر جميع إمكانياتها لاستغلال الموارد الطبيعية والبشرية استغلالاً أمثل وبذلك تتجاوز حدود التخلف.

و هذا ما دعى المنظمة إلى الحفاظ على العنصر البشري و العمل على تأهيله و تنمية قدراته و مهاراته الفكرية من أجل التحديد و التغيير في أساليب و طرق العمل للرفع من قدراتها الإنتاجية و تفوقها و نجاحها على جميع الأصعدة، مع تحقيق أهدافها و مواكبتها للتطور التكنولوجي، كما أن تحقيق القيمة الحقيقية للمنظمات تكمن في قيمة هذا العنصر البشري و كفاءتها الفردية و الجماعية، فامتلاك المنظمة للعنصر البشري الملائم يمثل الرأس المال الحقيقي لها و الذي أطلق عليه برأس المال الفكري، و بذلك تنامي الاهتمام به باعتباره مورداً هاماً و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدراً للمعلومات، حيث يؤكد الكثيرون على أن المنظمة الناجحة هي التي تحقق التفوق و التميز و بلوغ مستويات عالية من الأداء و ذلك بإعطاء أهمية كبرى للكفاءات من خلال تسييرها و تكوينها بشكل فعال، حيث أصبح ذلك الاهتمام بتكوين الكفاءات أحد المداخل الحديثة ضمن التطورات المتحققة، و التي أصبحت المنظمة ملزمة بها لتضمن استمراريتها و تميزها و هذا يتطلب تشخيص مخططات و استراتيجيات التكوين على مستوى المنظمة، و إعادة النظر في الطرق الحالية و المنهجية في التكوين، حيث تعد هذه الوظيفة في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية، التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، و تتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي، و تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها و الإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد و الكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب و رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة، و لغرض الوصول إلى هذه النتيجة و من أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة و فعالية الأفراد العاملين لإنجازهم مهامهم و متطلباتهم و عملهم بنجاح.

إن البرامج التكوينية تعد من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد و متطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله و ما يطلبه العامل نفسه. و على هذا الأساس نحاول أن ندلي في ميدان البحث بالتساؤل التالي:

الإشكالية الرئيسية:

أين يكمن دور عملية التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة؟

و لمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الدور الذي تلعبه عملية التكوين؟
- هل هناك عوامل مساعدة في تنمية كفاءات الأفراد؟
- هل تقوم المنظمة محل الدراسة بتحديد الحاجات التكوينية و ما مدى تطبيقها للبرامج التكوينية؟ وللإجابة عن الأسئلة الفرعية، نضع الفرضيات المبدئية التالية:

الفرضيات:

ان الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة هي:

- الفرضية الأولى: للتكوين دور فعال في تحسين الأداء
- لفرضية الثانية: هناك عوامل مساعدة في تنمية كفاءات الأفراد
- الفرضية الثالثة: تقوم المنظمة محل الدراسة المركز الجامعي تيسمسي لت بدراسة و تحديد الحاجات التكوينية قبل تطبيق البرنامج التكويني.

- أسباب اختيار الموضوع:

تعددت أسباب اختيار هذا الموضوع بين أسباب ذاتية وأسباب موضوعية يمكن ذكرها على النحو الآتي:

- الأسباب الذاتية:

- القناعة الكلية بالأهمية التي تعود على الفرد و الفائدة التي يكتسبها من العملية التكوينية.
- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية.

- الأسباب الموضوعية:

- تسليط الضوء و لفت انتباه الباحثين و المسؤولين للتركيز على تنمية كفاءات العاملين لما لها من عوائد على المؤسسة و الأفراد.
- يعتبر الأفراد العاملين الركيزة الأساسية في المؤسسات لهذا يجب المحافظة عليه و تنميته و تحسين أداءه من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- التطورات الحديثة التي مست المنظمات و أدت إلى أحداث نقلة نوعية داخل المنظمات، و هذا ما يستلزم تكوين العاملين و تأهيلهم للوضع الجديد من أجل الرقي بالمهنة.

أهمية الدراسة:

- بالنسبة للجانب النظري: تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع التكوين باعتباره من الموضوعات التي تحظى في الوقت الحاضر باهتمام الباحثين في عدد من المجالات و منها مجال الإدارة بشكل خاص إضافة لتنمية كفاءات الأفراد، لما له من آثار ايجابية و دور هام في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية لهذه المنظمات.
- بالنسبة للجانب التطبيقي: تكمن أهمية الدراسة في معرفة دور التكوين و مدى ارتباطه بعملية تنمية كفاءات الأفراد.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة لبلوغ مجموعة من الأهداف من أهمها:
- محاولة الإجابة عن الأسئلة الفرعية للبحث.
- تأكيد أو نفي الفرضيات التي يقوم عليها البحث.
- بيان مدى اهتمام المنظمة محل الدراسة بعملية التكوين.
- تسليط الضوء على مدى فعالية عملية التكوين و درجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المنظمة في رفع وتنمية كفاءات أفرادها.
- التعرف على رؤية العاملين للتكوين و مدى نجاحه(فعالته).
- تقديم دراسة نظرية و تطبيقية للتكوين و دوره في تنمية كفاءات الأفراد.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي الجامعي 2016-2017 حيث كانت الدراسة الميدانية بين فترة شهر مارس وأفريل.
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بالمركز الجامعي لولاية تيسمسيلت.

منهج الدراسة:

- المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي:
- المنهج الوصفي: من خلال الاعتماد على المراجع من كتب و الرسائل و الأطروحات، المداخلات و المجالات في تكوين الجانب النظري من الدراسة.
- المنهج التحليلي: و يتبين في الجانب التطبيقي بتحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات الاستبيان حول موضوع الدراسة و ذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

صعوبات الدراسة:

و تتمثل أهم الصعوبات و العراقيل التي واجهتنا في الدراسة ما يلي:

- نقص الكتب باللغة العربية في مجال تنمية كفاءات الأفراد.

- ضيق الوقت بالنسبة للدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: دراسة حمدي أبو القاسم مذكرة ماجستير تحت عنوان تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر سنة 2004 ، تحت تساؤل رئيسي "كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية"، قسم الباحث الدراسة إلى أربعة فصول تسبقهم مقدمة عامة، حيث اعتمد في الفصل الأول مدخلا لكفاءات الأفراد في المؤسسة، تطرق فيه لماهية الكفاءة ، أنواع الكفاءات ومكوناتها، كما تناول مفهوم الكفاءة وعلاقته بإفرازات الاقتصاد، أما الفصل الثاني كان بعنوان آلية تنمية كفاءات الأفراد بدءا بماهية هذه العملية، إلى إدراج مختلف مراحل تنمية الكفاءات ، وأخيرا مرحلة التقييم ،أما الفصل الثالث ربط بين تنمية الكفاءات والمنافسة حيث تناول ماهية الميزة التنافسية وأهم مقاربات الحصول عليها ، ثم تعرض إلى دور استراتيجية تنمية الكفاءات في دعم الميزة التنافسية .أما الفصل الرابع فقد خصصه للجانب التطبيقي من الدراسة وذلك بدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط،أنهى دراسته بخاتمة تشمل نتائج الدراسة و أهم التوصيات ، و من أهم النتائج التي توصل إليها هي أن "تنمية كفاءات الأفراد تساهم بصفة مباشرة في الميزة التنافسية عن طريق التأثير المباشر و الايجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية(ميزة التكلفة الدنيا،ميزة التمايز)حيث يتطلب كل نوع من هذه المزايا نوعا من الكفاءات".

الدراسة الثانية: تمثلت في دراسة بودوح غنية مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة في 2007،و التي كانت بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية بالجزائر .دراسة حالة في مستشفى بشير بن ناصر-العالية- حيث قسمت الباحثة دراستها الى خمسة فصول تسبقهم مقدمة عامة،حيث تناولت في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة وكان الفصل الثاني بعنوان تنمية الموارد البشرية، حيث تناول أهم المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية. آليات تنمية الموارد البشرية، ودور القطاعات الاجتماعية في تنمية الموارد البشرية، ثم العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية، تنظيم إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية في الجزائر.ثم حاولت عرض التكوين المتواصل من خلال عرض خصائصه ومبادئه وأهمية وأهداف هذه العملية، إستراتيجية ومراحل عملية التكوين المتواصل، مشكلات ومعوقات التكوين المتواصل،ثم عرض لتجارب بعض الدول في مجال التكوين المتواصل، لتصل في الأخير لعرض التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر . ليأتي الفصل الرابع بإجراءاته المنهجية،والفصل الخامس بينت فيه نتائج الدراسة الميدانية وفي الأخير خلاصة للدراسة تشمل أهم النتائج و التوصيات،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هي أن "التكوين

المواصل ضرورة قصوا في المؤسسة الصحية تستدعيها الظروف الحالية التي يشهدها المجتمع و الوسيلة الوحيدة التي تعمل على رفع أداء الأفراد و زيادة كفاءتهم المهنية و التحكم في التكنولوجيا الحديثة في ظل التسارع الهائل لها.

الدراسة الثالثة: دراسة رحيل آسية مذكرة ماجستير بعنوان دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2011، و التي طرحت الإشكالية التالية"ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات" حيث قسمت دراستها إلى ثلاثة فصول تسبقها مقدمة عامة، تطرقت في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للكفاءات ، أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية، حيث تناولت فيه مختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية، أما الفصل الثالث فكان تحت عنوان أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، وقد ختمت دراستها بخاتمة عامة تشمل مجموعة من النتائج أهمها أنه "يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد و تنفيذ استراتيجياتها، و منه تعزيز كفاءاتها و فعاليتها و خدمة تنافسياتها"

هيكل البحث:

للوصول إلى دراسة علمية تلم بجوانب الإشكالية المطروحة قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، و قد سبقت هذه الفصول الثلاثة مقدمة عامة، و التي شملت أساسا طرحا للإشكالية و التساؤلات الرئيسية و الفرضيات، إضافة إلى أهمية الدراسة و الأهداف المرجوة منها، حدود الدراسة و المنهج المتبع، بالإضافة إلى أهم الصعوبات التي صادفتنا أثناء الدراسة مع ذكر الدراسات السابقة. أما فيما يخص الفصل الأول الذي كان بعنوان أساسيات حول عملية التكوين تطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث، حيث تضمن الأول ماهية التكوين في المنظمة، أما المبحث الثاني فقد تناول تحديد الاحتياجات التكوينية للمنظمة، أما فيما يخص المبحث الثالث تناول أساليب و خطوات عملية التكوين في المنظمة. بينما الفصل الثاني فكان تحت عنوان أساليب تنمية كفاءات الأفراد، الذي انقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مدخل لتنمية كفاءات الأفراد في المنظمة، بينما تناول المبحث الثاني مجالات تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة، أما بالنسبة للمبحث الثالث فتناول تسيير الكفاءات، دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد. كما انقسم الفصل الثالث بدوره إلى ثلاث مباحث وكان بعنوان دراسة حالة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي لتيسمسيلت، حيث تناول المبحث الأول تقديم عام للمركز الجامعي لتيسمسيلت، و تضمن المبحث الثاني واقع التكوين و تنمية كفاءات الأفراد في المركز الجامعي لتيسمسيلت، أما المبحث الثالث و الأخير خصصناه للدراسة الاستقصائية بعرض و تحليل المعطيات مع مناقشتها و توضيح النتائج. ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة لخصت أهم النتائج التي تم التوصل إليها في جميع جوانب البحث، و كذا أهم التوصيات و الاقتراحات.

تمهيد

تواجه المنظمات جملة من المتغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية.ولكي تتحدى هذه المتغيرات يجب أن تتمتع بقوة داخلية و من أحد أهم نقاط القوة التي من الممكن أن تتضمنها المنظمات هي العنصر البشري ، الذي يعتبر المحرك الأساسي لموارد المنظمة و خاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية و قدرات معرفية تتناسب و طبيعة عمل المنظمة، لضمان البقاء و مواجهة التغيرات و ضغوطات المنافسة و من أجل هذا تطلعت المنظمات للاستثمار في الأفراد و ذلك بالاعتماد على التكوين لتنمية القدرات و المهارات و سلوك العاملين والوصول بهم إلى أعلى مستويات الكفاءة.و تمكين المنظمة من مسايرة المتطلبات الداخلية و الأفاق المستقبلية التي تقر بها أو بالأحرى تضمن لها طريق تحقيق الهدف المنشود وبالتالي مواكبة التطور بمختلف المجالات مع الامتياز في الأداء الفردي و الجماعي للأفراد العاملين بالمنظمة وذلك بدعمهم لها بواسطة الأفكار والخبرات التي تم اكتسابها بفضل عملية التكوين بمختلف أنواعها وأساليبها ،سواء من الخارج أو داخل الوطن وكل هذه التطورات الحاصلة لخبرة الفرد العامل بالمنظمة تنعكس عليها بالإيجاب من حيث تحسين الإنتاج ورفع العائد إذا كانت اقتصادية أو تقديم أفضل خدمات للمواطن إذا كانت المنظمات ذات منفعة عامة أي تابعة للدولة ،وهذا ما يوضح الأهمية البالغة لنظام التكوين ودوره الفعال في المنظمات بصفة عامة.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية التكوين و مدى أهميته بالنسبة للفرد و المنظمة و ذلك من خلال

ثلاث مباحث:

- ❖ المبحث الأول: ماهية التكوين في المنظمة
- ❖ المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية للمنظمة
- ❖ المبحث الثالث: أساليب و خطوات عملية التكوين في المنظمة

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

المبحث الأول: ماهية التكوين في المنظمة :

يشغل موضوع التكوين اهتمام كبير من طرف المنظمة و ذلك نظرا لأهمية الموضوع سواء على مستوى الفرد بتحسين مهاراته و زيادة خبراته ،أو على مستوى المنظمة من أجل تحقيق أفضل عائد، و ضمان استمراريته واستقرارها ،فهو يعتبر الحل الرئيسي في تطوير ورفع أداء الفرد العامل وما يجلبه من تغيرات، التي تنعكس إيجابا على المنظمة وتساهم في رقي الأداء وبلوغ الهدف المخطط له بسلاسة و ضمان البقاء في القمة وتقديم كل ما هو أفضل سواء من الفرد للمنظمة وبطبيعة الحال من المنظمة للزبون. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم مفاهيم التكوين مع ذكر أهم خصائصه و مبادئه، بالإضافة إلى توضيح الأهمية و الأهداف من العملية التكوينية مع تحديد و إبراز أنواع هذا العنصر.

المطلب الأول: تعريف التكوين ، خصائصه و مبادئه :

نظرا لأهمية الوظيفة التكوينية و مساهمتها في نجاح و تحقيق أهداف المنظمة، ظهرت الحاجة لدراستها من أجل مسايرة التطورات العلمية و العملية ، كما أن تشكيل الأفراد و تعديل سلوكهم و تزويدهم بقدر من المعلومات والمهارات و الاتجاهات يعتبر هذا جوهر العملية التكوينية، التي سنحدد مفهومها و ذكر أهم خصائصها ومبادئها.

أولاً: تعريف التكوين في المنظمة و بعض المفاهيم المرتبطة به :

1/ تعريف التكوين في المنظمة :

التعريف الأول¹: "التكوين هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون و يعني إنشاء شكل، أو صنع أي إدخال تعديلات و تغييرات على الحالة الأولية، و مصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية former التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجري على الإنسان، بغية تعديل آلياته، أساليبه، مهاراته وأنماطه الفكرية و هي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف و المهارات و آداب السلوك" ويعرف أيضا بأنه "فعلا بيداغوجيا يكتسب و ليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم لعادات معينة" فالتكوين ينبغي أن يسعى إلى البناء و إلى تحليل المواقف، و امتلاك المهارات و الكفاءات مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين و في السلوك و في تحليل المواقف المختلفة"

التعريف الثاني²: عرف بأنه "النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، و صقل قدراته و تنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة"

¹ شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص26

² بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص13

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

التعريف الثالث: عرف على أنه "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية و التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم و فعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة و القيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو و تطور المؤسسة و هو لذلك يعتبر استثماراً للعامل، و يجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من أجل تحديد المعلومات"

التعريف الرابع¹: هو "عملية إدراكية، يراد بها إحداث آثار عقلية أو ذهنية معينة في مجموعة أفراد، تجعلهم أكثر كفاية و مقدرة في أداء أعمالهم الحالية و المستقبلية، و ذلك بتكوين عادات فكرية و عملية مناسبة و اكتساب مهارات و معارف و اتجاهات جديدة"

التعريف الخامس²: هو "عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في مجالات المعرفة و المهارات و الاتجاهات، و ذلك من أجل تحقيق الأداء المرغوب"

التعريف السادس: التكوين هو "ذلك النشاط التعليمي المنظم و المخطط له مسبقاً من قبل المؤسسة، حيث يهدف إلى إكساب العمال معارف متعددة، و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم، و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم اللازمة لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المؤسسة"

التعريف السابع³: هو عبارة عن "جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي و سلوكي في خصائص الفرد الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل"

التعريف الثامن: "التكوين عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير و تحسين أدائهم"⁴

كتعريف شامل و ملخص لما جاء في التعاريف السابقة لمفهوم التكوين فنعرّفه بأنه "عملية إدارية نظامية و مستمرة تستهدف الفرد بتنمية معارفه و مهاراته و تطوير قدراته لتحسين أداءه الحالي و المستقبلي معا فهو استثمار للمنظمة مقابل تحقيق أهدافها.

¹ بن شارف حسين، دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة وهران، 2012، ص59

² عمر بلخير جهاد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص63

³ بودويرة الطاهر، حمودي نو الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة - دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2. الملتقى

الدولي: المكتبات و مؤسسات المعلومات في ضل التكنولوجيا الحديثة - الأدوار و الرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة، ص01 .

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط.1، 2005، ص437.

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

2/ بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين: بعد تحديد مفهوم التكوين سنحاول إيضاح و إزالة الغموض المرتبط ببعض المفاهيم و المصطلحات المشابهة و المرتبطة لهذا المفهوم:

أ/ التكوين- التدريب: اشتقت كلمة التكوين من فعل كون former المصدر اللاتيني former ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، و يقابل هذا المفهوم في اللغة الانجليزية مفهوم training الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الانجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين formation، ولا بد للإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري و حتى المغربي يستعمل مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي و هكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين، و لهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.¹

ب/ التكوين- التنمية: يحاول المهتمون بمفهوم التكوين أن يميزوا بين تكوين القوى العاملة و بين تنمية تلك القوى فيحدد بعضهم مفهوم التكوين على أنه نقل مهارات معينة إلى المتكويين و توجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات للعاملين في المؤسسة ليكونوا أكثر تهيئا لقبول تحديات مهامهم أو وظائف جديدة أوكلت إليهم.²

ج/ التكوين- التعليم: تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما :

- تزويد الأفراد بالمعلومات

- محاولة تغيير سلوك الأفراد

و يحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها " عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام.

ويعرف باس (BASS) و فوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه: "التغيير الدائم في السلوك و الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة"

ويهدف التعليم (Education) أو التعلم (Learning) الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس و الجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار و مجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل.³

¹ بودوح غنية، دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية بالجزائر، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 64.

² كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة ماجستير في ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 27.

³ كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 30.

الفصل الأول:.....أساسيات حول عملية التكوين

4/التكوين- التطوير: يمكن الإشارة إلى ذلك من خلال المقارنة بين المصطلحين

الجدول رقم 1-1: الفرق بين التكوين و التطوير

أبعاد المقارنة	التكوين	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية و المستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل(جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص43

ثانيا : خصائص التكوين¹ :

للتكوين مجموعة من الخصائص نذكر منها :

- التكوين نضام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء و العناصر المترابطة تقوم بينها علاقات منفعة
- التكوين نشاط رئيسي يمارس بهدف التكوين و زيادة الأداء و ليس أمرا كماليا
- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها معلومات العمل
- التكوين عملية شاملة تشمل كل المستويات الإدارية في المنظمة
- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات محددة
- التكوين نشاط متغير و متجدد
- التكوين يقلل من حالة التوتر الناتج عن نقص الخبرات و المهارات بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة
- التكوين يزيد من الولاء و الانتماء للمنظمة
- العمل على إعداد كوادر بشرية قادرة على شغل مناصب عليا في المستقبل كلا حسب تخصصه

¹تحالد عبد الله المرابطي الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية و المالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014، ص22 .

الفصل الأول:.....أساسيات حول عملية التكوين

ثالثا : مبادئ التكوين :

للتكوين مجموعة من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني ، نذكر منها :

1/التكوين نشاط متغير و متجدد (غير جامد) : و يقصد بذلك أن التكوين عملية مرنة تتصف بالتغير والتحدد باستمرار و ذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المنظمة ، من ثم لا يجوز أن يتحدد في قالب ، و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الآخر . فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته و سلوكه و مهاراته ، و الوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل . و كذلك تصبح إدارة التكوين مسئولة عن تحديد و تطوير النشاط التكويني .

2/ التكوين نشاط إداري و فني : فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ، و منها وضوح الأهداف و السياسات ، توازن الخطط و البرامج ، و توافر الموارد المادية و البشرية وأخيرا توفر الرقابة المستمرة ، كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة و أهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية و إعداد المناهج و المواد العلمية . و أيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و متابعتها و تقييمها¹.

3/للتكوين مقومات إدارية و تنظيمية :

تستند العملية التكوينية إلى مجموعة من المقومات الإدارية و التنظيمية منها :

— وجود خطة عمل تحدد الأهداف و الأنشطة

— توفير الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل

— توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التكوين (إدارة و مسئول تدريب)

— توفر القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الموظف على معلومات الأساسية والتوجيه الضروري

— توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين و تقييم كفاءاتهم حتى يتم استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة

— توافر نظام سليم للاختيار والتعيين ، حيث لا يجب النظر إلى التكوين كوسيلة إصلاح عيوب و أخطاء عمليات التعيين و اختيار ، و الأساس الصلب للتكوين الفعال هو الاختيار السليم للعاملين²

4/ التكوين نظام متكامل : فالتكوين يتكون من أجزاء و عناصر مترابطة و متداخلة فيما بينها بعلاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع كفاءة العاملين الإنتاجية³.

¹ جغري بلال،فعالية التكوين في تطوير الكفاءات،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة منتوري،قسنطينة،2009،ص- ص 22-33 .

² قريشي محمد الصالح،تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة منتوري،قسنطينة،2005،ص44.

³ خالد عبد الله المراباني،غامدي،مرجع سابق،ص22 .

الفصل الأول:.....أساسيات حول عملية التكوين

5/التكوين عملية مستمرة: تظهر الحاجة إلى نشاط التكوين في المنظمات بصفة مستمرة و ذلك لملاحقة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية و الخارجية،أي أن الحاجة إلى نشاط التكوين لا تظهر فقط في الحالات التي تظهر فيها مشاكل عمل ترغب المنظمة في حلها.

6/التكوين عملية شاملة: يمكن أن يوجه نشاط التكوين إلى جميع العاملين في المنظمة،و يرجع السبب في ذلك إلى أن التكوين يصاحب الفرد منذ بداية التحاقه بالعمل حتى بلوغه سن المعاش.¹

المطلب الثاني:أهمية و أهداف التكوين في المنظمة :

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد و المنظمات في العصر الحديث لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أساليب العمل ،كما يهدف إلى رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب و الإجراءات و المعلومات الخاصة بإدارة العمل.

أولاً:أهمية التكوين في المنظمة :

تظهر أهمية العملية التكوينية فيمايلي:

1/أهمية التكوين على مستوى المنظمة:للتكوين أهمية بالغة و كبيرة على مستوى المنظمة و التي تكمن فيمايلي:

- إن التكوين هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية،فمن دون قوة بشرية مطورة و قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها .
- إن التكوين يحسن من قدرات الفرد و ينمي مهاراته،ومن هذا المنطلق هو يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للفرد و يزيد من درجة أمانه الوظيفي.
- إن العاملين على اختلاف خبراتهم و خدمتهم في المنطقة يحتاجون التكوين فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى.
- إكساب الأفراد أنماط و اتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون فيها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية.²
- تحسين ربحية المنظمة.

¹ عادل محمد زايد،إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-،مصر،2002،ص 291-292 .

² حامد تركي النمرائي،محمود أحمد حسين،دور التدريب في إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية،مجلة الإدارة و الاقتصاد،العدد102،2005،ص.66

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

- تحسين المعارف و المهارات الخاصة في كل مستويات المنظمة
 - يساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع و الخدمات
 - تقليل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية¹
- 2/أهمية التكوين بالنسبة للأفراد:**
- توسيع و زيادة فرص الترقية الوظيفية،و ما يترتب عليها من مكتسبات مادية و معنوية
 - رفع الروح المعنوية و الرضا على الأداء و تحسين العلاقات الإنسانية
 - تحديث المعلومات و إثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية و المستقبلية
 - زيادة الفهم للقوانين و النظم و اللوائح المنظمة للعمل و العلاقات
 - إثراء الخبرات و التجارب و تبادلها و التعرف على المستجدات الفكرية و العملية ذات العلاقة بمجال العمل
 - التخفيض من الصراعات و النزاعات و الضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة
 - غرس قيم و إيجابيات و أخلاقيات الوظيفة العامة و اجتناب للعادات السلبية
 - تعميق الحس المهني و الوظيفي للموظفين عن طريق التكوين و الرقابة من الانحراف الفساد و استغلال الوظيفة لمصالح خاصة²
 - يساعد على اتخاذ القرارات و حل المشاكل بطرق فعالة.
 - يشجع التكوين الذاتي.
 - يساعد على تطوير مهارات الفرد الاتصالية و يسهل توجيههم³.
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العمال.
 - تطوير إمكانيات العمال لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
 - يساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري فالعامل ذي المهارة العالية و المكون جيدا لا تقل أخطاءه، ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية عن عمله⁴.
- ثانيا: أهداف التكوين في المنظمة:** إن ما تقدمه المنظمة من استخدامات لعملية التكوين يجب أن تكون مقابل أهداف ممكنة التطبيق ومضمونة،و قد قسمها الباحثين وفق عدة معايير نذكر منها :

¹ عبد الرحمن طاهر،و آخرون،دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية(بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)،مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 20،جامعة واسط،2015،ص06.

² بوقطف محمود،مرجع سابق،ص20.

³ بودويرة طاهر،حموي نور الهدى،مرجع سابق،ب.ص 96 .

⁴ عمر بلخير جواد،مرجع سابق،ص 67 .

الفصل الأول:.....أساسيات حول عملية التكوين

هناك من قسم أهداف التكوين إلى ثلاث أنواع وهي:

- 1- حسب نوع و محتوى التكوين:هدف تغيير اتجاهات المتكويين و توجهاتهم و آرائهم و تهيئتهم لتقبل آراء وظروف جديدة،هدف تقديم المعرفة و توسيع مدارك المتكويين،هدف تنمية المهارات و القدرات.
 - 2- حسب درجة و كثافة و مستوى التكوين:هدف التلمذة و ذلك بتعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التكوين أو المهارة الواجب اكتسابها،هدف رفع مهارة الأداء،هدف السيطرة و التفوق.
 - 3- حسب المدة التي يغطيها التكوين:أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة،أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية و تطوير متأنية¹
- و هناك من صنفها إلى ثلاث مجموعات أساسية و هي:

- 1- أهداف تكوينية عادية(روتينية):تعني الأهداف التكوينية العادية أو الروتينية الغايات التي يسعى إليها التكوين إلى تحقيقها و التي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.و يضم هذا النوع من التكوين(التكوين التوجيهي أو التمهيدي)حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به و بالمنظمة التي سيعملون بها.
- و تشمل هذه المعلومات أهداف المنظمة و برامجها و أنظمتها و قوانينها و كذلك واجبات العمال في وظائفهم وواقع التنظيم في المنظمة،و الشروط العامة كالمرتبات و الترقيات و الإجازات و ساعات العمل و نظام التقاعد وغيرها من المعلومات المتعلقة بأعمال العمال و بالمنظمات التي سيعملون بها.²
- 2- أهداف حل المشكلات: و تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات الموجودة في العمل و محاولة الكشف على المعوقات و الانحرافات التي تعوق الأداء،و يمثل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم و ظروفه و قدرة على التشخيص و التحليل ثم براعة في التصميم و من بين هذه الأهداف الإقلال من تآزر و شكاوي العاملين،تقوية العلاقات الإنسانية في المنظمة و حل مشكلات التغيب.
- 3- الأهداف الابتكارية: و تتعلق بالتطوير و الاكتشاف و التجديد،و تختص هذه الأهداف بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية،نتائج مبتكرة،و الغرض الأساسي هو تحقيق نتائج إبداعية لرفع مستوى الأداء في التنظيم إلى أفاق لم يسبق التوصل إليها.فهي تهدف إلى إحداث كسر في المواقف و الأنماط المألوفة في الأداء،و طرح تطلعات جديدة الأمر الذي يكسر جمود المنظمة و يحدث حالة من الحركة الإيجابية نحو مستوى أعلى من الفعالية.³

¹ شيباني فوزية،مرجع سابق،ص 30 .

² عمر بلخير جواد،مرجع سابق،ص71.

³ جعفري بلال،مرجع سابق،ص39 .

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

و هناك من يلخص أهداف التكوين إلى ثلاث مجموعات:

- 1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في زيادة معدلات النمو و تحسين الإنتاجية و تخفيض الفاقد و الضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية و تأكيد المركز التنافسي.
- 2- الأهداف التقنية: تتمثل في استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة استغلال أمثل و سرعة استيعاب و فهم التقنيات الجديدة و حل مشكلات إدماجها.
- 3- الأهداف السلوكية: تتمثل في توجيه اتجاهات و دوافع العاملين في تنمية قدراتهم لأداء أحسن و تنمية روح الفريق بينهم و تعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.¹

المطلب الثالث: أنواع التكوين في المنظمة :

تتعدد أنواع التكوين بتعدد المعايير المستخدمة في التصنيف، بحيث هناك أربع أنواع حسب مكان انعقاده وطبيعته إن كان مهني أو إداري أو مرحلي كما يوجد تصنيف آخر فردي أو جماعي وتصنف بعدة معايير موضحة ومفسرة لطريقة تكوين الأفراد العاملين بالمنظمة كما يلي:

أولاً: حسب مكان انعقاد التكوين :

- 1- التكوين في مكان العمل: يتم جزء كبير من التكوين للعمال في مكان العمل نفسه و ذلك على يد رؤسائهم في العمل و المشرفين عليهم بإعطائهم التوجيهات المختلفة على حالات من العمل، و لمثل هذا النوع من التكوين فوائد و مزايا كبيرة على مواقف العمل الفعلية.
- 2- التكوين خارج العمل: تلجأ كثير من المنظمات لمثل هذا النوع خوفاً من أن يؤدي تكوين الموظفين الجدد إلى أضرار الأجهزة و المواد كما يؤدي إلى حوادث و إصابات لدى العاملين أنفسهم، و غالباً ما يتم مثل هذا النوع من التكوين في معاهد و مراكز خاصة بذلك.²

ثانياً: التكوين الإداري و التكوين المهني :

- 1- التكوين الإداري: يقصد بالتكوين الإداري، التكوين الذي ينصب على إكساب أو تطوير معارف الأفراد وقدراتهم الذهنية و السلوكية، و يشمل الأفراد الذين يتولون مناصب ذات طبيعة إدارية.
- 2- التكوين المهني: و يقصد به التكوين الذي ينصب على إكساب أو تطوير معارف الأفراد و مهاراتهم الحركية و الذهنية، بهدف إعداد الأفراد لممارسة حرفة أو مهنة معينة بمستوى أداء محدد.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 71.

² الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، المسيلة، 2009، ص 49.

الفصل الأول:.....أساسيات حول عملية التكوين

ثالثا: التكوين الفردي و التكوين الجماعي :

1- التكوين الفردي: هو ذلك النوع من التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه و إرشاده إلى الطريق السليم و الاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله و مسؤولياته.

2- التكوين الجماعي: هو ذلك النوع من التكوين الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية¹

رابعا: التكوين المرحلي :

1- التكوين الأولي: يتم هذا التكوين في المعاهد و مراكز التكوين و في الجامعات أيضا، و يتمثل في تحسين مستوى الموظف و توعيته و إعدادة لممارسة الوظيفة، و قد يتحقق الهدف على مراحل، إذ يشتمل مختلف الأصناف أين يستدعي الأمر ضبط مناهج التكوين و مستويات التوظيف، أو الترشيح لذلك و اختيار العناصر الكفأة للتأطير مع تحديد المدة التي يجب أن يقضيها المتربص.

2- التكوين الذاتي: يتعلق التكوين الذاتي بمبادرة المتكون إلى تكوين نفسه بنفسه، و هذه صفة مشتركة في جميع التعاريف لمفهوم التكوين الذاتي و معناه أن المتكون لا يتلقي تكوين داخل هيئة مكونة و لا من قبل مكون خاص، و عليه فالتكوين الذاتي هو مجهود فردي دائم يعتمد على القدرات الذهنية للفرد من أجل تحديث معلوماته بالاعتماد على نفسه و محاربة الروتين الذي يتخبط فيه من أجل تجديد معلوماته و تحسين مستواه.²

3- التكوين أثناء الخدمة: في شكل محاضرة و رهانا للعدالة الاجتماعية و المساواة في الحظوظ و الترقية الاجتماعية للموظفين، و هي تسمح للموظف بالاستفادة من الأقدمية للتقدم للمسابقات المهنية

- تسمح لهم بالتسجيل على قوائم التأهيل للمناصب العليا.

- تحديث المعلومات.

- التمرن على تقنيات الطرق و التعليمات الإدارية.³

إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

¹2007، ص29.

² شعلال مختار، دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2009، ص- ص41-42 .

³ عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، مذكرة ماجستير في القانون، جامعة الجزائر، 2002، ص101.

المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية في المنظمة :

من الضروري أن تعتمد أية عملية تكوينية على تحليل نظامي للدور الذي سوف تساهم به في كفاءة المنظمة، ويتضمن ذلك تحديد احتياجات التكوين وتقييمه من أجل معرفة مدى إمكانية إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة، و يكون هناك حاجة للتكوين عندما يكون من الممكن التغلب على نقطة ضعف معينة عن طريق إجراء عملية التكوين المناسبة.¹

و يتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات:

أ- **التحليل التنظيمي:** يساهم هذا التحليل في تحديد احتياجات التكوين، على مستوى المنظمة، المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية. و يتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الربحية، الفاعلية و النمو.....

ب- **تحليل العمليات:** يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب، عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة مما يمكن من اكتشاف المشاكل و أسبابها و الإدارة و العملية التي أدت إلى وقوعها.

ت- **التحليل الفردي:** و هو يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات و القدرات) و مقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية و من ثم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تكوين، و يتم استخدام مختلف التقنيات للحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد كالمقابلات، ملفات تقييم النتائج و برامج تسيير المسار الوظيفي.....²

المطلب الأول: مفهوم الحاجات التكوينية، أهمية تحديدها و المناهج المتبعة في ذلك :

تحديد الاحتياجات التكوينية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية و بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة إذ أن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها.

أولاً: مفهوم الحاجات التكوينية في المنظمة :

لقد تعددت آراء المختصين في حقل التكوين حول مفهوم الاحتياجات التكوينية:

¹ باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006، ص 121 .

² نجاة بزايد، التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة وهران الجزائر، 2011، ص 104 .

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

- تعرف بأنها "مجموعة التغيرات و التطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم و سلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة و ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، و للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة و بالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات"¹
- و تعرف بأنها "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد و المتعلقة بمعارفه، و مهاراته، و خبراته، و سلوكه، و اتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات و واجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية"²
- و تعرف عملية تحديد الحاجات أنها " مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات و اتجاهات و مهارات و سلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعرقل سير العمل أو النتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة"³

ثانيا: مناهج تحديد الحاجات التكوينية للمنظمة :

- 1/ المنهج العاطفي: يمارس النشاط التكويني على أساس التقليد و المسايرة لما تقوم به المنظمات الأخرى أو تماشيا مع ما هو سائر في المجتمع أو مجرد استخدامه كهدف إعلاني أو إعلامي.
- 2/ المنهج الموضوعي: يقوم على البحث العلمي المبني على تحليل نتائج الأعمال و حصر الثغرات و اقتراح وسائل التكوين و التنمية.
- 3/ المنهج العلمي: يقوم على البحث العلمي و العملي عن الاحتياجات التكوينية فتستخدم فيه الإدارة تقييم الأداء و تحليل العمل و الاستقصاءات و الاختبارات و غيرها من الطرق و المقاييس.⁴

ثالثا: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية :

تعود أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الأسباب التالية:

- التكوين مكلف و بالتالي فانه لا بد أن يوجه التكوين إلى حاجات ضرورية للتكوين
- إن انشغال بعض العاملين في دورات تكوينية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم و من ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائرهم و هي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التكوين الذي لا حاجة لهم به.⁵
- إن رسم سياسة التكوين على أساس الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 71.

² خالد عبد الله المراباني الغامدي، مرجع سابق، ص 31 .

³ شيباني فوزية، مرجع سابق، ص 47.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الزراعية، أسس و معايير تحديد الاحتياجات التدريبية و تقييم النشاط التدريبي، جامعة الدول العربية، الخرطوم، مصر، 2007، ص 04.

⁵ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 73.

الفصل الأول:.....أساسيات حول عملية التكوين

- يتوقف نجاح أي منظمة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن وهذا يتطلب رسم سياسة تكوينية تأخذ في اعتبارها تحديد الاحتياجات التكوينية
- تعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح خصوصا وان البرامج التكوينية تعد وفقا لها
- بدونها يصبح التكوين مجرد تضييع للوقت وللمال
- وتقدير الاحتياجات التكوينية له أربع خواص رئيسية:

1-الدقة والجودة

2-الوقت الذي تستغرقه

3-الوقت المتاح للتكوين وظهور نتائجه علميا في أداء المنظمة

4-التكلفة¹

المطلب الثاني:أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية للمنظمة :

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين،ويتفق معظم الباحثون على أنه هناك ثلاث أساليب مختلفة لتحديد الاحتياجات التكوينية التي تستخدمها المنظمة و التي تتمثل في تحليل التنظيم، تحليل احتياجات الفرد،وكذلك تحليل العمل.

أولا:تحليل التنظيم :

يهدف تحليل التنظيم إلى تحديد أين سيتم تركيز التكوين في المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التكوين و يتضمن تحليل التنظيم جوانب عديدة من أهمها:

1- دراسة الأهداف الحالية للمنظمة

2- دراسة تطور المنظمة

3- تحليل الهيكل التنظيمي

4- دراسة و تحليل القوى العاملة

5- تحليل مؤشرات الكفاءة،و من أهمها:

6- تكاليف العمال اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات

7- تكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات

9- نسبة التالف و الفاقد من الوحدات المنتجة

¹ كمال طايطي،مرجع سابق،ص48 .

10- مؤشر الإنتاجية سواء الكلية أو الجزئية

11- معدلات الغياب و التأخيرات و الشكاوي¹

ثانيا: تحليل العمل (الوظيفة) :

الغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية و المستقبلية بعد تحديد نوع التكوين للفرد ليتمكن من أداء كل منها، و أخيرا المهارات و المعارف الضرورية لأداء العمل.² و يتضمن تحليل العمل طرق عديدة من أهمها:

1- وصف الوظائف، الأعمال و مقارنتها بمؤهلات و خبرات شاغليها .

2- معدلات الأداء .

3- تحديد النتائج³ .

ثالثا: تحليل احتياجات الفرد :

يهدف هذا النوع من التحليل إلى تحديد خصائص الفرد التي سوف توجه إليه أنشطة التكوين، و يتم ذلك من خلال تقييم الطريقة التي يؤدي بها الفرد الوظيفة لتحديد نواحي القصور في المهارات و المعلومات والسلوكيات اللازمة لأداء الوظيفة، و يؤدي تحليل الفرد إلى بعض المؤشرات التكوينية الهامة مثل:

- الفروق بين متطلبات أداء الوظيفة و مهارات شاغل الوظيفة .

- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي تتطلبها إدارة المنظمة .

- أسباب زيادة الأخطاء في أداء الوظائف .

- أسباب رغبة بعض العاملين في ترك العمل⁴ .

كما يقوم اختصاص التكوين بدراسة الأفراد من عدة جوانب:

1- المواصفات الوظيفية: فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم و تخصصهم و خبرتهم و الوظائف التي يشغلونها .

2- الخصائص الشخصية: وهنا يصنف الأفراد حسب الجنس و السن و بعض الصفات الشخصية، مثل القدرات والاستعداد للتعليم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه .

¹ بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2007، ص 17.

² إبراهيم عبد المجيد القوقا، مرجع سابق، ص 20.

³ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص 22.

⁴ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 303.

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

3- الجوانب السلوكية: ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ودرجة انسجام هذه العلاقات.¹

المطلب الثالث: أنواع الاحتياجات التكوينية و مصادر تحديدها :

هناك مشاكل معينة تتعلق بالمنظمة أو الفرد يتم دراستها وتحديدها مع وجوب تلبيتها للعامل وذلك نظرا لإرادة المسؤولين ورغبتهم وإدراكهم بضرورة تحقيق نتائج أعلى في أداء الأفراد و المنظمات كالدورات التطويرية ودورات تجديد المعلومات، وكذلك في حالة إدخال معدات متطورة و استخدام أساليب و تكنولوجيا و بالتالي تعدد أنواع الحاجة للتكوين ، كما توجد مصادر تحدد لنا الاحتياج للتكوين ، منها الفرد المتكون والملزم بإدراك النقص والخبرات التي يحتاجها من اجل تطوير إمكانياته وبالتالي رفع مستوى المنظمة والمساهمة في تحقيق الهدف المنشود.

أولا: أنواع الاحتياجات التكوينية للمنظمة :

يمكن تصنيف الاحتياجات التكوينية إلى الأنواع التالية:

1- الحاجة الاعتيادية: و تتضمن الحاجات التي يجب تلبيتها للأفراد ضمن الحالات التالية:

- عند المباشرة بالمنظمات الحكومية

- في حالة الترقية

- في حالة النقل إلى منصب/وظيفة أخرى

- في حالة استخدام طريقة جديدة في العمل أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو تسلم مسؤولية إضافية.

2- الحاجات الآنية(الظرفية): عند الشعور بأن هناك مشاكل معينة تتعلق بالمنظمة أو العمل أو الفرد يتم

دراستها و تجديد الجزء الخاص بها والذي يمكن تلبيته عن طريق التكوين(كالدورات الأساسية،دورات التقوية،دورات إعادة المعلومات)

3-الحاجات التطويرية: تبرز الحاجة التطويرية عندما يكون هناك اتجاه لدى المسؤولين نحو ضرورة تحقيق نتائج

أعلى في أداء الأفراد و المنظمات كالدورات التطويرية و دورات تجديد المعلومات، وكذلك في حالة إدخال معدات متطورة و استخدام أساليب و تكنولوجيا حديثة كالدورات الأساسية.²

¹ كمال طاطاي، مرجع سابق، ص 50 .

² علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2012، ص 79 .

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

ثانيا: مصادر تحديد الاحتياجات التكوينية للمنظمة :

- 1- المتكون: فهو الشخص القادر على معرفة حاجته للتكوين من عدمه، و تحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله.
- 2- الرئيس المباشر: الذي يشرف على المتكون .
- 3- اختصاصي التكوين: الذي يكون مسئول عن التكوين .
- 4- الخبير المتخصص و المستشار الذي ينتمي إلى هيئة أو جهة تكوينية متخصصة في عمليات التكوين .
- 5- الإدارة العليا: و التي يكون لديها سجل خاص بالمتكون خلال فترة عمله لديها.¹

المبحث الثالث: أساليب و خطوات عملية التكوين في المنظمة :

يوجد العديد من أساليب التكوين التي تستخدم لتنفيذ موضوعات البرنامج التكويني، و تأخذ هذه الأساليب صورا مختلفة منها ما يختص بالتكوين الفردي و منها ما يختص بالتكوين الجماعي إلى غير ذلك، و تجدر بنا الإشارة إلى أنه لا يوجد أسلوب تكوين مثالي إذ تختلف الأساليب حسب برامج التكوين، فمثلا اختلاف المستوى الوظيفي للمتكونين يتطلب اختلاف أساليب التكوين، و للتوضيح فان برامج التكوين المناسبة لتكوين و تنمية قدرات المديرين لا تناسب الفنيين.

المطلب الأول: أساليب التكوين في المنظمة :

إن فعالية التكوين تقوم على عدة عوامل، و من بينها الاختيار السليم للأسلوب التكويني المناسب، و لقد اختلفت الأساليب و تعددت في حين بقي الهدف واحدا، و هو فعالية أنشطة التكوين و برامجها و ضمان عملية التعلم. و فيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في تكوين و تنمية الأفراد.

أولا: المحاضرة² :

تعد المحاضرات أسلوب تكويني مباشر، تعرض من خلاله الحقائق و المعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب و منسق على عدد كبير من الدارسين في وقت واحد بشكل تزداد معه فرص الاحتكاك بالخبراء و المتخصصين من المحاضرين و تزداد فعالية هذا الأسلوب عندما يتم الإعداد له بصورة مسبقة للمادة العلمية للمحاضرة و الاهتمام بطريقة العرض بحيث يصحب ذلك الوسائل الإيضاحية كالرسوم أو الصور أو الخرائط أو الأفلام و بما يمكن معه استدعاء انتباه المتكونين.

و من مزايا هذا الأسلوب:

- إمكان تقديم المعلومات في شكل منطقي دون اعتراض أو توقف.

¹ خالد عبد الله المراباني الغامدي، مرجع سابق، ص 37.

² علي تايه مسعود، مرجع سابق، ب. ص .

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

- المعلومات المحاضرة عادة ما تكون مشتقاه من المصادر العلمية و بالتالي يمكن الوثوق بها .
 - المرونة في الأسلوب و السهولة في التنظيم.
- و لكن يؤخذ على أسلوب المحاضرات بأنه يتناول العموميات من الأمور دون التعرض غالبا للتفاصيل العلمية إلى جانب افتقاره لعنصر التشويق إذ لا تتوافر فرص للمناقشة الجماعية.

ثانيا: المحاكاة :

تعتبر ترمينات المحاكاة من أكثر الأساليب التكوينية تطورا و فعالية و إن كانت باهظة التكاليف لأنها تمثل الواقع، حيث يتم وضع المتكون في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته و يتولى المدير بعد ذلك تكوين و تعليم المتكونين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

ثالثا: المناقشة :

استخدام المناقشة في التكوين يثير اهتمام المشتركين فيه و يتيح لهم التكوين على حل المشكلات كما انه يمكنهم من استيعاب موضوع المناقشة لأنها تستغرق وقتا طويلا عادة و تتناول موضوعا محددا. ولكن المناقشة قد تعجز عن تناول جميع جوانب الموضوع بترتيب وشمول. ولو استعجل المحاضرة لعرض الموضوع ثم المناقشة لمعالجة نقاط معينة لكان ذلك أفضل¹.

رابعا: **تقمص الأدوار** : أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.

خامسا: **الندوة (ورشة العمل)**: وسيلة للتكوين و التطوير و هي تهتم بإنضاج معارف و قدرات تحليل العمال.²

سادسا: العصف الذهني :

هي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد الجماعة بإشراف المكون على تقديم عدد أكبر من الأفكار و المقترحات خلال فترة قصيرة من الزمن، و تسجل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها و مناقشتها. ووفقا لهذا الأسلوب يطلب من المتكونين تقديم أفكارهم بشكل حر و تلقائي، و من غير تفكير سابقا ما أمكن، و تقوم أحد أعضاء الجمعية بتسجيل الأفكار المقدمة و من ثم فحصها و تقويمها فإذا استبعدت جميع الأفكار المقدمة تعاد العملية مرة أخرى.³

سابعا: المقابلات الإدارية :

من مزايا هذا الأسلوب:

¹ شيباني فوزية، مرجع سابق، ص 42.

² نجاة بزاید، مرجع سابق، ص 105-106 .

³ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص 32 .

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

- أنه يساعد على توسيع مدارك المتكويين بحيث يتكفون على كيفية تدقيق الأمور المتعلقة بالمشكلات و يتعرفون على ردود الفعل حيال ما يصدر عنه من قرارات.
 - أنه يتيح للمتكويين فرصة التكوين على دخول متغيرات مفاجئة على عملية اتخاذ القرارات بحيث يكسبهم خبرة في اتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجئة أو الطارئة.
 - أنه يتميز بالموضوعية و الاستخدام الكفء للوقت.
 - غير أنه قد يأخذ هذا الأسلوب ما يلي:
 - ارتفاع تكلفته حيث يتطلب أعداد ضخمة و أجهزة و الآلات و ملاحظين و حكاما مكونين، إلا أن الحكم على التكلفة أمر نسبي فقد تكون المباراة في بعض الحالات هي البديل الوحيد لتحقيق هدف معين.
 - انه يصعب التأكد من صدق نموذج المباراة و تمثيله للواقع.
 - يحتاج إلى خبرة و جهود كبيرة في التخطيط و الإعداد و التجربة و الملاحظة و الإدارة و الإشراف.¹
- ثامنا: أسلوب دراسة الحالة :

و هو أسلوب يقسم بموجبه المتكويين إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب إليهم تقديم حلها ثم تشرح كل مجموعة القرار الذي توصلت إليه أمام الجميع.

تاسعا: أسلوب البريد الوارد :

و هو أسلوب يهدف إلى تكوين المدراء على كيفية اتخاذ القرارات في موقف العمل وفي نهاية اليوم التكويني يستعرض كل متكون الحلول و آراء التي يراها.²

المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني في المنظمة :

إن مرحلة تصميم البرامج التكوينية يتم من خلالها تحديد موضوعات و أنشطة التكوين، و تبدأ هذه الخطوة من حيث تنتهي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية و تليها مرحلة التنفيذ و التي تعد المخططة ما قبل الأخيرة في مراحل العملية التكوينية.

أولا: تصميم البرامج التكوينية في المنظمة :

1/ تصميم البرنامج التكويني : تعرف على أنها الوسيلة التي تربط الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين بالاحتياجات التكوينية و بالأدوات التكوينية مع بعضها البعض بغرض تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة و إنجاز برنامج التكوين لا يكون إلا بالأخذ بعين الاعتبار التكوين الذي له علاقة وطيدة بالوظائف المهنية

¹ طاهر محمود الكلالدة، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص72.

² هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، ط2010، ص1، 96.

الفصل الأول:.....أساسيات حول عملية التكوين

في المنظمة، حيث سيسمح ذلك بضمان نجاح سياسة التكوين التي تتناسب مع أهداف المنظمة، وتقييم قيمة المشاركة للسنة الحالية والسنوات المقبلة.¹

2/الإجراءات المتبعة في تصميم البرنامج التكويني:

أ- تحديد أهداف البرنامج التكويني: يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، و يرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص و القدرات المراد إكسابها للمتكونين و نوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها و محتوياتها،ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج المختلفة كالاتي:

- تنمية معلومات المتكون و معارفه لتحسين أداءه .
- اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة و فاعلية الأداء.

- تطوير سلوك المتكون و اكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة .

- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية .

و يجب أن تتصف الأهداف بمايلي:

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات .

- أن تنص على نتائج يمكن قياسها و أن يتعد عن العموميات .

- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها .

- أن تنسجم مع سياسات المنظمة.²

ب- تحديد المادة التكوينية:تعتبر المادة التكوينية عنصرا مهما من عناصر عملية التكوين،و يقصد بها كل ما يستخدم في عملية التكوين من مادة مكتوبة كالكتب و المذكرات و المقالات و البحوث و المحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية و غيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتكونين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التكويني و من الشروط الواجب توافرها في المادة التكوينية لأي برامج تكوينية:

- أن تثير رغبة المتكون للتعلم و المعرفة.

- أن تؤدي الغرض منها بنجاح و ذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التكويني.

- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات و معلومات و سلوك حتى يتمكن المتكون من تقديم كل منها بالوسيلة و الأسلوب الملائم لطبيعتها.

¹ جغري بلال،مرجع سابق،ص93.

² بوقطف محمود،مرجع سابق،ص39.

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التكوين الملائم لطبيعة كل مكون على حدة. و يجب أن ترتبط موضوعات التكوين بالاحتياجات التكوينية و أهداف البرنامج التكويني، و بنوعية الأفراد المراد تكوينهم و مراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية و الموضوعات التكوينية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.¹
- ج- اختيار المتكويين:** و يقصد به اختيار المعايير التي سوف يتم في ضوءها اختيار المتكويين، و التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج و التأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم، و إعداد قائمة بأسمائهم و مؤهلاتهم و وظائفهم و عناوينهم. كما يجب إعداد الموظف مسبقا للتكوين من خلال:
- خلق الرغبة في التكوين لدى المشاركين، و يتم ذلك من خلال ربط التكوين في أذهان المشاركين بنواح إيجابية
- تركيز انتباه المتكويين على النواحي الهامة للوظيفة التي يجب أن يكونوا على إلمام بها .
- تقديم معلومات أولية تساهم في وضع توقعات المتكويين حول مجموعة من الأحداث و النتائج المتوقع حدوثها داخل قاعة التكوين.²
- د- اختيار المكون:** هو ذلك الشخص الذي تتوافر فيه الشروط الملائمة، و التي تمكنه من القيام بدوره ، و طريقة أداء العمل بالشكل الذي يتلاءم مع التغيرات و التطورات الحديثة، أي اختيار المكون الذي يجمع بين المؤهل العلمي و الخبرة العلمية التي تجعله قادرا على استخدام و سائل و أساليب التكوين المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتكويين و طبيعة التكوين و أهدافه، لأن المكون يقوم بدور المرشد الموجه و الناقد و الملاحظ كما يقوم بإعداد واختيار المادة العلمية المناسبة.³
- هـ- تقرير الأسلوب:** الأسلوب هو الوسيلة التي سينقل من خلالها المادة التعليمية للمتكويين، و الأداة التي بواسطتها ستتم عملية التعلم ، و أساليب التكوين متعددة و متنوعة (ذكرناها سابقا)، لذلك يتوجب المفاضلة بينها لتقرير الأفضل و الأنسب منها.
- و- تحديد فترة البرنامج:** ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكوين و تنمية، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها:
- المنهاج التعليمي وطبيعة و نوعية المشكلات التي يعالجها، و المهارات التي يراد إكسابها للمتكون
- الأساليب التكوينية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول من أساليب أخرى
- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتكويين أو عدم إمكانيتها تفرغ المتكويين أكثر من فترة معينة من أجل حضور جلسات البرنامج.⁴

¹ علي تايه مسعود، مرجع سابق، ب. ص .

² إبراهيم عبد الحميد القوقا، مرجع سابق، ص 24.

³ حميدة جرو، مواءمة إستراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 31.

⁴ عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2005، 1، ص - ص 472.474

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

ي-ميزانية التكوين: يتطلب تنفيذ البرامج التكوينية تحديد ميزانية التكوين، وذلك من أجل التعرف على التكاليف التقديرية و اتخاذ القرار بالبدء في عملية التكوين، كما قد تؤثر في جانب إدخال تعديلات طارئة في عملية التكوين لذلك فلا بد من تحديد الميزانية بشكل دقيق و واقعي، و ذلك من خلال تحديد تكاليف البرنامج التكويني بدقة و موضوعية، توزيع الموارد التي تتوفر عليها المنظمة بطريقة عقلانية و رشيدة، تسمح بتغطية تكاليف التكوين المتوقعة، كما يشترط أن تكون ميزانية التكوين مرنة و ذلك من أجل مواجهة التغيرات الطارئة و ما ينبغي الإشارة إليه أيضا أن تكاليف التكوين و ميزانيته تتأثر بطبيعة البرنامج التكويني فعلى هذا الأساس يتم الأخذ بعين الاعتبار عناصر عديدة عن إعداد الميزانية و تحديد التكاليف من بين هذه العناصر:

- عدد المتكويين .
- أماكن التكوين .
- أنواع البرامج التكوينية .
- تكاليف تكوين الفرد في البرامج الخارجية¹ .

ثانيا: تنفيذ البرنامج التكويني:

بعد أن يصمم البرنامج التكويني يصبح جاهزا للتنفيذ و هنا يأتي دور إدارة البرنامج للقيام بسلسلة من الفعاليات التي تهدف أساسا إلى توفير المستلزمات و الإمكانيات اللازمة لتهيئة البيئة التكوينية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة و تتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التكويني من الواقع النظري إلى الواقع العملي حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج² . و هي مرحلة مهمة و خطيرة، ففيها يوضح حسن و سلامة التخطيط و ينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية و هي مرحلة التقييم³.

1/ مفهوم تنفيذ البرنامج التكويني: يعرفها إبراهيم بأنها "التكوين الفعلي الذي يتضمن تطبيق البرامج الرئيسية والطرائق التي تستخدم لزيادة المعرفة و تغيير الاتجاهات و اكتساب المهارات و القدرات الجديدة"⁴

2/ هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم و تهيئة أماكن إقامة لهم.
- التأكد من تهيئة المتكويين في المكان و الوقت المحدد.

¹ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص34

² عبد الرحمان طاهر، و آخرون، مرجع سابق، ب. ص .

³ عبد الرحمان مصطفى الملا، مؤيد خزعل حبيب، تقييم برامج التدريب الخاصة بتشخيص الفساد الاداري و المالي، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد93 جامعة بغداد، 2016، ص33.

⁴ ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، نسرين عبد الله بدوي، تأثير العملية التكوينية في تعزيز الأداء المنظمي، مجلة تنمية الرافدين، العدد105، جامعة الموصل، العراق 2011، ب.ص.

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

- توفير مستلزمات التكوين من قاعات و مساعدات تكوينية .
- إنتاج برنامج و شرح أهدافه في الوقت المحدد.
- التعرف على خبرات و تطلعات المكونين.

- التعرف على توقعات المشاركين و ملاحظاتهم عن سير البرنامج ¹.

المطلب الثالث: تقييم البرامج التكوينية للمنظمة :

إن فاعلية التكوين لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التكويني بشكل عام في المنشأة، و تعتبر مشكلة تقييم التكوين و قياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، و يرجع ذلك إلى:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد .
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها .
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس ².

أولاً: مفهوم تقييم البرامج التكوينية و أهميتها بالنسبة للمنظمة :

1/ مفهوم تقييم البرامج التكوينية للمنظمة :

هي المرحلة التي يتم فيها إجراء القياسات حول الجدوى الناتجة من إجراء البرامج التكوينية، و المستوى الذي حققته من الأهداف الموضوعية عند التخطيط للعملية التكوينية منذ البداية، إضافة إلى متابعة درجة الكفاءة في إجراء البرامج التكوينية و توفيرها شروط النجاح لما قامت به المنظمة من خطط تكوينية أو لما حصل عليه المتكونين من المهارات الجديدة و أسس التقدم و التطور. ³

ويرى ستانلي "أن التقييم وسيلة لمعرفة ماذا فعل المكونون و ما السبل التي تجعل البرامج أكثر فعالية، ثم ما التعديلات التي يجب أن تتم على البرامج، و على المنهجية، و على أساليب و معينات التعلم المستخدمة" ⁴.

2/ أهمية تقييم البرنامج التكويني بالنسبة للمنظمة: تظهر في تدعيم البيئة المسيرة في المنظمة على تكوين الأفراد الاجتماعيين بأكثر فعالية و أكثر سرعة و دقة، فدائماً تلجأ الإدارة لتقييم نشاطها من أجل التأكد من أن الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة و المهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل، و الحفاظ عليه بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل، و يظهر ذلك من خلال متابعة المنظمات لنشاطاتها عبر مخططات إحصائية دورية، من خلالها

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 93.

² صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 285.

³ إبراهيم عباس الحلالي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للطبع و النشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص 147.

⁴ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية- إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2013، ص 413.

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

يتم أخذ القرارات المناسبة حول المعايير التي يجب تبنيها لتصحيح الانحرافات في الأهداف، ثم تقليل نسبة الخسائر المتوقعة.¹

ثانيا: أهداف و معايير تقييم البرامج التكوينية للمنظمة :

لتقييم البرامج التكوينية مجموعة من الأهداف و المعايير نوضحها فيما يلي:

1/ أهداف تقييم البرامج التكوينية للمنظمة :

- الهدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التكوينية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التكوينية و على المنظمة التي يعملون بها حيث إن التقييم عملية هادفة تقيس مدى كفاءة العمل التكويني و تحدد ما تم تحقيقه من أهداف الخطة التكوينية لاتخاذ القرارات المناسبة من خلال إبراز أوجه القصور و ضعف حتى يمكن تطوير العملية التكوينية بما يخدم الأهداف المتوخات منها.²

- يعتقد أحد الباحثين أن هدف التقييم يتمثل في تحديد المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي اكتسبها المتكويين و معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه التكوينية ،مع ما يتيح ذلك من تقويم للجوانب التنظيمية فيه ،وتحسين للبرامج المستقبلية ،و تخلص من غير الفعالة منها .³

و من الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من عملية تقييم البرامج التكوينية ما يلي :

- التأكد من تنفيذ خطة التكوين السنوية بدقة في منظمة .

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجود أية انحرافات عن المخطط ،و ذلك من أجل الوصول إلى نجاح المنشود للبرامج التكوينية المنفذة في المنظمة .

- قياس مدى الفائدة التي تعود على المنظمة نتيجة مشاركة العاملين فيها في البرامج التكوينية .

- إجراء تقييم شامل للجهات المنفذة للتكوين و لكفاءة المتكويين من حيث المهارات و الخبرات و تخصصات و تقييم مستوى المتكويين قبل و أثناء و بعد عقد البرنامج التكويني .

- تحديد نقاط القوة و مواطن الضعف في برنامج التكويني .⁴

2/ معايير تقييم البرامج التكوينية للمنظمة :

¹ منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ،دار الابتكار للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، ط2013،ص1،ص131.

² حامد كريم الحدراوي،تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة،مجلة الغري ،العدد33،العراق،2015،ص229.

³ نادر أحمد أبو شيخة،مرجع سابق،ص414.

⁴ عطا الله محمد الشرعة،إدارة العملية التدريبية-النظرية و التطبيق، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان،الأردن،ط2014،ص1،ص48.

الفصل الأول:.....أساسيات حول عملية التكوين

أ- ردود فعل المشتركين في برنامج التكوين : و يتم ذلك من خلال استمارة تقييم ،تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من برنامج و أي الجوانب يعتبرها أكثر إفادة و أيها أقل إفادة.....، و أية مقترحات في هذا المجال .

ب- قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال برنامج التكوين قياسا مباشرا عن طريق تصميم اختبارات تقيس المعلومات و المبادئ التي تعلمها للفرد أثناء البرنامج.

ج- سلوك الفرد في العمل حيث يقوم الرئيس المباشر للفرد بملاحظة و قياس التغيير في سلوك الفرد و تقييمه بعد التكوين عن طريق استخدام القوائم السلوكية مثلا .

د- معايير تتعلق بأداء الفرد كأن يقيس مدى التغيير الذي يحصل على إنتاجه (كما و نوعا) معدل دوران العمل،الغياب ،الشكاوى...¹

ثالثا: أدوات و مراحل تقييم البرنامج التكويني :

1/ أدوات تقييم البرنامج التكويني :تعدد و تنوع أدوات تقييم البرامج التكوينية حسب طبيعة البرنامج و من هذه الأدوات :

أ- الاختبارات : و هي عبارة عن أسئلة شفوية أو تحريرية توجه من المكون إلى المتكويين بغرض الوصول إلى تقييم الأداء .

ب- المقابلة: و هي مواجهة شخصية تتم بين مسئول التكوين و بين المتكويين و ذلك من أجل التعرف على مدى اكتسابهم للمعارف و مهارات و اتجاهات و هي عبارة عن أسئلة معدة مسبقا تهدف إلى التعرف على الحاجات التكوينية للمتكويين من خلال مواجهة شخصية بين مسئول التكوين و المتكويين.

ج- الاستبانة :وهي عبارة عن استمارة تحوي مجموعة من الفقرات التي تحتاج إلى إجابة عنها و يقوم بإعدادها الخبراء في التكوين و مخططو البرامج و المنسقون و كذلك المكونون و تهدف إلى التعرف على إحتياجات و تقييم البرامج التكوينية.

د- تحليل المشكلات : هو أسلوب يعني بقيام المتكويين بدراسة مشكلة معينة و أخذ انطباعاتهم حول أسباب وقوعها و كيفية علاجها ، و تحديد الإجراءات اللازمة لحلها .

هـ- التقارير: و هي الدراسة المتأنية للتقارير و السجلات لبيان النقاط السلبية التي يمكن علاجها بالتكوين.²

2/مراحل تقييم البرنامج التكويني: تمر عملية تقييم البرامج التكوينية بالمراحل التالية:

¹ إبراهيم عباس الحلالي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للطبع و النشر، القاهرة، مصر، ط2013، 1، ص134.

² صلاح صالح معمار، التدريب(الأسس و المبادئ)، ديبونو للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2010، 1، ص164.

الفصل الأول:..... أساسيات حول عملية التكوين

أ- التقييم قبل عقد البرنامج التكويني: تهدف هذه المرحلة إلى تقييم خطة البرنامج التكويني بشكل كامل، بحيث يشمل التقييم في هذه المرحلة ما يلي:

- التأكد من الاستعدادات و الإمكانيات و الأدوات التي تم توفيرها لعقد البرنامج التكويني، مثل التأكد من توفر الوسائل السمعية و البصرية، و الأجهزة و المعدات اللازمة لعقد البرنامج التكويني.

- التأكد من كافة النواحي التنظيمية لعقد البرنامج، مثل توفر المكان المناسب، المادة التكوينية، العدد الكافي من المتكويين.

- استطلاع آراء المرشحين حول موضوعات البرنامج التكويني و توقعاتهم للمهارات و المعلومات و السلوكيات والاتجاهات التي سيكتسبونها من حضورهم البرنامج التكويني و الأهداف التي يسعون لتحقيقها من حضورهم البرنامج و احتياجاتهم و اقتراحاتهم.¹

ب- تقييم البرامج التكوينية أثناء تنفيذ التكوين: تهدف هذه المرحلة إلى تقييم كل خطوة من خطوات التكوين أثناء التنفيذ و جمع المعلومات عن انتظام العمال المتكويين في البرنامج التكويني و إقبالهم عليه و مدى حرصهم على حضور جلساتهم و نشاطاتهم و يتم تقييم المتكويين من حيث ردود أفعالهم تجاه البرنامج التكويني، أما البرنامج التكويني نفسه فيتم تقويمه للتحقق من سيره حسب الأهداف المقررة، كما يتم تقييم المشرفين على التكوين أيضا في هذه المرحلة للتحقق من قدرتهم على نقل و إيصال المعلومات إلى المتكويين و مدى رغبتهم في التكوين، و إلمامهم بموضوع التكوين. أما أساليب التقويم في هذه المرحلة فتتمثل في:

- استقصاء العمال المتكويين عن سير البرنامج التكويني و الموضوع المطروح و طريقة عرضه

- عقد مجموعات من الاختبارات بهدف الوصول إلى معرفة التغيرات الحاصلة في مفاهيم و اتجاهات و معارف المتكويين

- المشاهدة الفعلية لعينة من جلسات البرنامج التكويني لتسجيل الملاحظات عن سير البرنامج التكويني و الوسائل الإيضاحية المستخدمة فيه.

و مما سبق فان التقييم أثناء التكوين يتم من خلال الوقوف على سير الجلسات التكوينية و نشاطاتها و التأكد من مدى الالتزام و التقيد بالبرامج و الأهداف الموضوعية و كذلك الوقوف على مستوى أداء المتكويين و جهودهم و التحقق من استخدامهم للوسائل و الأساليب التكوينية و التأكد من مدى انسجام المتكويين في البرنامج.²

ج- التقييم بعد انتهاء الدورة التكوينية: يجري خلال هذه المرحلة :

- تقييم أهداف الدورة .

¹ عطا الله محمد الشرعة، مرجع سابق، ص 149.

² عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 116.

الفصل الأول:.....أساسيات حول عملية التكوين

- مقارنة النتائج التي تحققت .
وهناك مرحلة رابعة أضيفت و يكون التقييم فيها بعد انتهاء التكوين بفترة زمنية محددة و يجري خلال هذه المرحلة تقييم الدورة التكوينية(نتائجها)التي ظهرت في سلوك المتكون و أدائه لعمله.¹

رابعاً: أسس و أشكال تقييم البرنامج التكويني :

1/ أسس تقييم البرنامج التكويني :

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي .
- أن يعتمد التقييم على المنهاج العلمي .
- أن يكون التقييم عملية مستمرة .
- أن يكون التقييم شاملاً .
- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق و محدد و قابل للقياس .
- إعادة النظر في برنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التغيرات التي تحدث في برامج التكوين .
- أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت و الجهد و النفقات بقدر الإمكان² .

2/ أشكال تقييم البرنامج التكويني: والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم(1-2):أشكال تقييم البرنامج التكويني

التقييم الإجمالي أو النهائي summative	التقييم الإجرائي formative
<ul style="list-style-type: none">• ينفذ في نهاية البرنامج• يعرض اتخاذ قرار باستمرار البرنامج أو إعادة تخطيطه أو إلغائه في ضوء المعلومات المتوفرة عن مدى صلاحية أو نفع البرنامج من عدمه.	<ul style="list-style-type: none">• ينفذ أثناء تنفيذ البرامج• يعرض تطوير البرامج عن طريق مد المسؤولين عنه بالمعلومات الدقيقة و تحليل نقاط القوة و الضعف و رد فعل المشاركين في البرنامج.

¹ علي تايه مسعود،مرجع سابق،ب.ص.

² بوقطف محمود،مرجع سابق،ص49.

الفصل الأول:.....أساسيات حول عملية التكوين

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الزراعية،أسس و معايير تحديد الاحتياجات التدريبية و تقييم النشاط التدريبي،جامعة الدول العربية،الخرطوم،مصر،2007،ص55.

الخلاصة:

يعتبر العنصر البشري أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح و تطور المنظمة ،لذا تسعى هذه الأخيرة لعملية تكوين الأفراد لأنه أفضل مجالات الاستثمار فالعائد منه يصل بلا شك إلى أعلى المستويات،و الجدير بالذكر أن هذه العملية لا تقتصر على الموظفين الجدد فقط بل تشمل أيضا الموظفين القدامى و في جميع المستويات .

لابد من تقييم التكوين الذي خضع له العمال عن طريق استمارات أسئلة بعد الانتهاء من البرنامج التكويني واستعمال كل الانتقادات و جعلها ركيزة لإعادة تنظيم عملية التكوين و أداءه.

تمهيد :

إن التحول إلى عصر المعلومات كشف عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالفرد الذي زادت أهميته وأصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمنظمة، حيث تهتم هذه الأخيرة بهذا العنصر كونه يشكل أهم أهدافها فهي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة، و لا يمكن أن يتم ذلك إلا على أيدي أفراد أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات و تأدية المهام الموكلة إليهم و يتم ذلك بتنمية قدرات و مهارات و مواهب ورفع كفاءات الأفراد، وخلق جو ملائم للإبداع لدى العاملين و تدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها الحوافز، والسياسات الإدارية من ترقية العاملين لحسن أدائهم و دعم زيادة قدرات العاملين بوضع برامج تكوينية لهم.

انطلاقا مما أتى نخصص هذا الفصل من الدراسة لتعريف الكفاءات مع ذكر أنواعها إضافة إلى تعريف عملية تنمية الكفاءات، أهميتها و مجالاتها مع توضيح العلاقة بين التكوين و تنمية كفاءات الأفراد، وذلك من خلال ثلاث مباحث:

- ❖ المبحث الأول: مدخل لتنمية كفاءات الأفراد في المنظمة
- ❖ المبحث الثاني: آليات تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة
- ❖ المبحث الثالث: تسيير الكفاءات، دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد

المبحث الأول:مدخل لتنمية كفاءات الأفراد في المنظمة :

نعيش اليوم في عالم يشهد تحولات جذرية متلاحقة، الأمر الذي انعكس على مختلف المنظمات في جميع أنحاء العالم، وفي إطار التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العملية و الابتكارية لا بد على المنظمات من مراجعة واقعها واستشراف مستقبلها، خاصة وأن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري يتجه نحو الاعتماد المكثف، على المعارف والكفاءات فتسعى المنظمة جاهدة بإتباع عدة مناهج و طرق لرفع قدراتها و مواجهة شدة المنافسة و التحكم في التكنولوجيات الحديثة،من خلال تنمية كفاءات الأفراد باعتبارها المحور الرئيسي لتحقيق النمو و التطور و التميز وهذا ما يساعد المنظمات في نهاية المطاف على تحقيق غايتها الاستمرارية و البقاء.

المطلب الأول:الإطار المفاهيمي للكفاءة :

لا شك أن إفرزات العولمة والاقتصاد الجديد أثرت بشكل مباشر على المنظمات وخاصة الأفراد، نظرا لاعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر، فنجاح المنظمات و استمرارها يرتبط بكفاءتها و حسن تسييرها من أجل تطويرها، فهي من المواضيع التي اهتم بها الباحثين في ميادين علم النفس، الإدارة و التسيير وغيرها، فأى إدارة تحتاج الى مهارات وكفاءات متأهلة من أجل الارتقاء بالمنظمة.

أولا: مفهوم، أبعاد و مستويات الكفاءة :

نتطرق في هذا الفرع إلى بعض مفاهيم الكفاءة كما نذكر أبعادها و مستوياتها فيما يلي:

1/ مفهوم الكفاءة: (la compétence)

- عرفها أحد الباحثين: "بأنها مجموعة ثابتة من المعارف ، المعارف_الفنية ، و التصرفات النموذجية والإجراءات المعيارية و الطرق التعليمية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد"¹.
- تعرف المجموعة المهنية الفرنسية * (medef) : "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد ، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، و من ثم انه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها".
- و تعرف الكفاءة كذلك بأنها : "مجموع المعارف و المهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن"².

¹ موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 25 .

تعني حركة الشركات الفرنسية، وهي منظمة لأصحاب العمل تأسست عام 1998 و هي تمثل (medef): Mouvement des entreprises الشركات الفرنسية

² هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 51.

الفصل الثاني: أساليب تنمية كفاءات الأفراد

• **و تعرف بأنها:** " القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى، و تتمثل في المقارنة بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة و تنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة. وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل"¹.

• **كما تعرف بأنها**" القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع، لكفاءة هي استعداد لتجنيد و تجميع و وضع الموارد من (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل، و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"²

• **كما يعرفها أحد الباحثين**" بأنها مجموعة من المعارف، المهارات و السلوكيات التي تتجلى في سياق العمل، خلال أداء مهمة معينة"³

هناك من يرى أن الكفاءة : هي القدرة على التعبئة بتجميع و تنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً"⁴.

و كتعريف شامل للكفاءة: فنعرفها بأنها مجموعة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي يمتلكها الفرد و تمكنه من أداء عمله على أحسن وجه بغية تحقيق هدف معين.

2- أبعاد الكفاءة: هناك ثلاث أبعاد للكفاءة و هي:

أ- المعرفة: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، و المهيكلة، و المدججة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية....، و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر⁵.

ب- المهارة: القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس وفق سيرورة و أهداف محددة مسبقاً. لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد و هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية و فنية يصعب نقلها.

¹ قرزين محمود، قايدى خميسي، مداخلة بعنوان: التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المركز الجامعي برج

بوعرييج، ص 03.

² Luc Boyer. Noël Equilbey. Organisation–théories et applications. éditions d'Organisation. 2ème éditions. Paris. 2003. p246.

³ Jean Brilman , Jacques Hérard, Les Meilleures pratiques de management, édition D'organisation, 6ème édition, paris, 2003

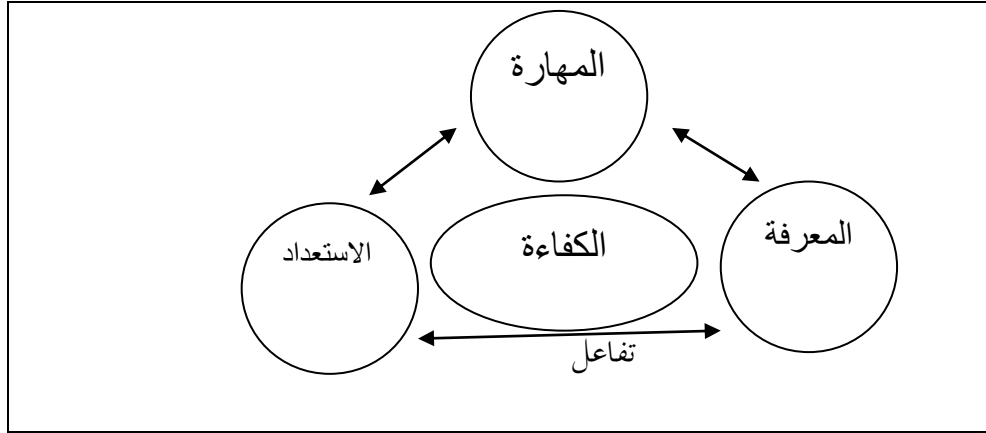
⁴ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 08.

⁵ نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفصل الثاني:.....أساليب تنمية كفاءات الأفراد

ج- الاستعداد: جاهزية الفرد لتنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بھوية و إرادة الفرد و تحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع¹.

الشكل رقم(2-1) الأبعاد الأساسية للكفاءة



المصدر: رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص10.

3- مستويات الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم و تجميع العديد من العناصر وهي:

أ- البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد و حقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة.

ب- المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، و يتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها و ترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، و تقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

ج- الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، و تنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.²

¹ الحاج مداح عرايبي، مداخلة بعنوان: البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال

الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المحور الثالث، جامعة حسبية بن بوعلوي، شلف، ب.ص.

² بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص06.

ثانيا: أنواع الكفاءة :

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب celile dejoux، وهي المستوى الفردي، و يوافق الكفاءات الفردية و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية، بالإضافة إلى المستوى الاستراتيجي و الذي يوافق الكفاءات الإستراتيجية.

1- الكفاءات الفردية: حسب (athey et orth 1999) الكفاءات الفردية هي مجموعة أبعاد أداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، و حسب Celile Dejoux فان الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر و مهيكّل من الممارسات المتحكّم فيها و التحكّم المهني و المعارفي، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين و الخبرة¹.

يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف والاستطلاعات و المعرفة العملية و السلوكات و القيم الاجتماعية، التي يمكن أن تظهر أثناء العمل و على المنظمة التنقيب و اكتشاف الكفاءات الفردية و معرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) و آخر مخفي (قدرات مخفية). فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، و فيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الصعبة .
 - قدرة التعلم و التحكّم السريع في التقنيات العملية و التجارية .
 - القدرة على اتخاذ القرار، و إدارة، و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
 - توظيف المواهب، و إرساء العلاقات الجيدة بينهم .
 - إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، و مواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
 - العمل بمرونة و تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة.
- كما يمكن للمنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير و أسس موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.²

¹ كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 52 .

² بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 08.

الفصل الثاني: أساليب تنمية كفاءات الأفراد

2- الكفاءات الجماعية: الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقه ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة .

حسب (le boterf) (2000): "الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية ، وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك ، معرفة الاتصال ، معرفة التعاون ، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً .

ويضيف أحد الباحثين "إن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للمواد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (combinaison synergique) وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل¹ .

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات و نشأتها فإن الأمر يتطلب توفر جملة من الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، و تسهيل وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل ، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة و ترفيتها.
- إختيار أنماط التنظيم إلى تسهل التآزر (synergie) بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات الرابطة بين مختلف الكفاءات.

- إيجاد علاقات التضامن و المحافظة عليها ، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة من خلال المشاركة في الحفلات و الطقوس ، و كذا حل المشاكل الشخصية و العقلانية .

وضع مكانة للإدارة الملائمة من أجل تنشيط جماعة العمل ، و ترسيم التجارب و التطبيقات المهنية و تهمين التكامل و خصوصيات كل فرد من أفراد الجماعة ، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي².

3- الكفاءات التنظيمية: ترتبط الكفاءات التنظيمية للمنظمة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، فلقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المنظمات العامة في محيط مستقر، حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار و هناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات و القواعد، و آخر تنظيم عضوي يلاءم المنظمات التي تعمل في محيط غير مستقر و معقد و المتميز بالمرونة و اللامركزية.

¹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 53.

² براق محمد، رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية جامعته ورقلة، 09-10 مارس، 2004، ص 244.

الفصل الثاني: أساليب تنمية كفاءات الأفراد

إن تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على المنظمة الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية، لأن المنظمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية.¹

4- الكفاءات الإستراتيجية: إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الأفراد، إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتماد l'interdépendance فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

ووفق Leonard-Barton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة

- الأنظمة التقنية والمعارف

- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية

- القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، و المتجددة في بيئتها وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين كفاءاتها، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاث أنواع للموارد هي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...)

- الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)

- الموارد التنظيمية (الهيكلة، نظام التنسيق والرقابة...)

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي تتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معنية، وان إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

يمكن القول بأن الكفاءات الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المنظمة التي تضعها

¹ سمالي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم

التسيير، جامعة الجزائر 2005، ص 141.

الفصل الثاني:.....أساليب تنمية كفاءات الأفراد

في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية¹.

المطلب الثاني: مفهوم تنمية كفاءات الأفراد، أهميتها و أهداف :

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر، أصبحت عملية تنمية الكفاءات تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المنظمة في سوقها، وهذا ما سنوضحه من خلال هذا المطلب في ذكر بعض المفاهيم لتنمية الكفاءات مع توضيح أهميتها و ذكر مجالاتها الكبرى.

أولاً: مفهوم تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة :

عرف على انه مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة و تحسين أداء الأفراد ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف و التحفيز و غيرها وسائل لتحسين أداء المنظمة و ليست أهداف في حد ذاتها².

و تعرف أيضا بأنها الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة لتنمية قاعدة كفاءاتها بعبارة أخرى ، تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من طرق ، الوسائل ، و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنظمات³.

و يذهب البعض إلى أن تنمية كفاءات الأفراد ليست تقنية جديدة كالتكوين الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، و إنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة (يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية) لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نمو محيطها. الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نضام لأجور على أساس الكفاءة، دور التكوين في تنمية الكفاءات وكفاءة التنمية (و هي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها)⁴.

ثانياً: أهمية تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة⁵ :

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر، أصبحت عملية تنمية كفاءات الأفراد تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المنظمة في سوقها .وتتعدد أبعاد هذه الأهمية، و التي سنوجزها في العناصر التالية :

- ضرورة لضمان بقاء المنظمة في ساحة المنافسة.

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 10.

² مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وأفاق التطوير- تجارب الدول-، المحور العاشر، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ب.ص .

³ قرزير محمود، قايد خميسي، مرجع سابق، ص 40.

⁴ حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص 56

⁵ نفس المرجع، ص 57.

الفصل الثاني: أساليب تنمية كفاءات الأفراد

- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية، هذه العوامل أدت بالمنظمة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات أفرادها لأنها مصدر بقائها.

بما أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات إدارة الموارد البشرية، فإن هذه الأخيرة تلقي بظلالها على عملية تنمية الكفاءات لأنها:

- تساعد المنظمة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم .

- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه منظماتهم، مما ينتج عنه :

- انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات.

- تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، و تحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث التغيير، كما تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا و مستقبلا .

- تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب الميزة التنافسية .

المطلب الثالث: طرق تفعيل تنمية كفاءات الأفراد و مراحلها :

تتعدد طرق تفعيل تنمية الكفاءات كما تتعدد مراحل هذه العملية و هذا ما سنوضحه من خلال هذا

المطلب فيما يلي:

أولا: طرق تفعيل تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة :

إن تنمية كفاءات الأفراد يمكن تفعيلها من خلال:¹

1- المساهمة التنظيمية: التي يمكن تحديدها بفضل فعالية أساليب تسيير، و تنمية الكفاءات من طرف المنظمة، سواء من خلال الانتفاع المشترك بالنتائج، و أساليب المكافأة، و أساليب الحيازة، و أساليب تطوير المسار الوظيفي التي تعد أمثلة على أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، كما تمثل إذن المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات.

2- المساهمة الفردية: تتحدد هذه المساهمة من خلال دراسة عوامل لا تخضع للمنظمة بل ترتبط بإرادة و قدرة الكفاءات في تطوير قدراتهم و مهاراتهم من خلال بذل الجهود، و الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي، و المساهمة الفردية تتكون من الجهود التي تبذلها الكفاءات لتحسين أدائها، كما أن مستوى التنمية في المنظمة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية (من خلال أساليب التسيير) بل و أيضا بالمساهمة الفردية للكفاءات.

¹ سملاي محضية، مرجع سابق، ص 149.

ثانيا: مراحل عملية تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة :

تمر عملية تنمية الكفاءات بالعديد من المراحل نذكر:

- **تحديد الأفراد المستهدفين:** و تتم هذه العملية عن طريق تحديد العينة المستهدفة ثم تصنيفهم على أساس فئات متجانسة حسب نوعية المنصب و النشاط ليسهل فيما بعد توجيه عمليات التنمية نحو هؤلاء و ضمان سير البرنامج في مسار تحقق أهدافه.

- **اختيار المكونين:** يتم اختيار المكونين حسب طبيعة الاحتياج، فإذا كان الاحتياج من المهارات المهنية المبدئية فإن المكونين عادة يكونون من داخل المنظمة، أما إذا كان الاحتياج ينصب حول العلاقات ما بين الأفراد والتحكم في المصطلحات و النظريات فيكون المكونين مجموعة من الأساتذة الباحثين الجامعيين أو مستشارين خارجيين.

- **مستوى التعلم:** بعد إنشاء البرنامج يقوم المشرفون بتكليف مكوناته المختلفة مع أنماط الكفاءات التي سوف يتم تنميتها، و عملية التعليم في سبيل تكيفها مع الكفاءات المطلوبة تصنف إلى ثلاثة مستويات حسب درجة التعقيد و تتمثل هذه المستويات في: اكتساب المعارف الأساسية، اكتساب المهارات و تحسين القدرة الإنتاجية¹.

المبحث الثاني: آليات تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة :

إن رفع الكفاءة البشرية في المنظمة يمثل محور اهتمام غالبية المنظمات، إذ انه يضمن التفوق الدائم والمستمر للمنظمة و تحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه، و بالتالي يمكن القول أن للكفاءة في المنظمة دور كبير في التسيير الجيد لها لأنها تساعد على الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من طرف المسير، كما تساهم في زيادة الإنتاج في المنظمة و تطوير منتجاتها بالاعتماد على مهارات و كفاءات المسير الكفاء فالفرد بحاجة إلى متابعة من خلال التقييمات الدورية، كما يحتاج إلى تطوير و صقل مهاراته و تنمية كفاءاته عبر مجالات متعددة .

المطلب الأول: تقييم كفاءات الأفراد في المنظمة :

من مجالات تنمية الكفاءات مرحلة جذب الأفراد و متابعتهم و تطوير مهاراتهم مع التقييم المستمر للوصول بهم الى أعلى المستويات.

1- مفهوم عملية تقييم كفاءات الأفراد:

يرتكز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد فالتقييم هو تحديد التوافق و التساوي ما بين الأداء والأهداف، ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات و تحاليل حول فعالية الأعمال. كما يمكن القول أن التقييم يعتبر كمسار مستمر يندمج في نظام التعلم الذي يخص العامل و المكون من أجل المساعدة على تخزين و حفظ طريقة العمل.

¹ نعيمة بجاوي، فتيحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات و انعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، جوان

الفصل الثاني:.....أساليب تنمية كفاءات الأفراد

عبارة أخرى فإنه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني للنشاط المنجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات. وبالتالي فإن الأهداف المتابعة هي تماما العكس مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الأداء التي يركز على تقييم النتائج لفرد أو مجموعة عمل¹.

- مسؤولية تقييم الكفاءات تعود و بشكل كبير إلى المسيرين المقربين، بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد و بشكل يومي. أثناء التقييم فإن المسير القريب يقوم بتحديد ما يلي عند المقيم:

- الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح

- الكفاءات المطلوبة و التي لا يجوزها

- الكفاءات التي يجوزها و لكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله

هذا ما يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمنظمة بضمان:

- أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل و المطلوبة من طرف رب العمل

- أحسن تعريف لاحتياجات التكوين

- الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل²

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

أ- مقابلة النشاط السنوية: يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المنظمات 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.

ب- المرافقة الميدانية: المرافقة الميدانية أو Le coaching تسمح 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 المسير 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 مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم .

¹ هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص 96 .

² شيماء مبارك، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 181.

الفصل الثاني:.....أساليب تنمية كفاءات الأفراد

ج- مرجعية الكفاءات : مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح مجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنجز عموماً من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير...)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيراً إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين.

د - طريقة مركز التقييم: تعبر هذه العبارة عن اسم " مركز تقييم " في السابق، حيث كان المرشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة " Assessment centre" تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (Assesseeurs) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة¹.

3- الغرض من التقييم: إن الهدف الرئيسي من التقييم هو التوصل إلى نظام للأجور السليم و من أهم المزايا التي تحققها المنظمة من وراء ذلك هي:

- وضع سياسة واحدة للأجور بحيث يتم تحديد الأجور على أساس الأعباء المقدمة من العاملين بغض النظر عن الجنسية، الجنس، الدين، أو النفوذ الشخصي.

- قناعة كل من الإدارة و العاملين بوجود نظام عادل للأجور يستند على قواعد موضوعية تتمايز به الأجور وفق اختلاف مسؤوليات الأعمال وواجباتها مما يدعم العلاقة بين العمال و الإدارة.

- كما يساعد التقييم على إعطاء الأفراد أنفسهم معلومات كافية عن نسب تباين الأجور و الأسباب التي قام عليها تحديد الأجور و الرواتب.

- إن التقييم يساعد على تطوير الكفاءات و الإمكانيات على أسس موضوعية.

- القضاء على البطالة المقنعة و بالتالي تحديد مهام كل عامل على أساس قدراته و مهاراته و بذلك يتحصلون على أجورهم حسب الأعمال المقدمة².

4- مقاربات التقييم³ : أهم المقاربات الخاصة بتقييم الكفاءات تتمثل في الآتي:

1- مقارنة المعارف: حسب هذه المقاربة التقييم يكون من خلال المعارف النظرية، و هذا بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد و الوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، و التي لا تمثل سوى أحد مكونات الكفاءة.

¹ كمال منصور، مرجع سابق، ص 61.

² مجاوي سليمان، تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008، ص 76

³ رحيل آسية، مرجع سابق، ص 31.

الفصل الثاني:.....أساليب تنمية كفاءات الأفراد

2- **مقاربة المهارات:** يقوم التقييم في هذه المقاربة على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، وهي عكس المقاربة الأولى، لأنه حسب هذه المقاربة لا يمكن افتراض قدرات الأفراد مسبقاً، حيث يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم لمعرفة مهاراتهم.

3- **مقاربة السلوكيات:** تعتبر هذه المقاربة غامضة و غير واضحة، بسبب اعتمادها على معايير اجتماعية، تستند على البعد السلوكي للفرد، فحسب هذه المقاربة أداء المنظمة مرتبط بالسلوكيات الفردية و الجماعية المطورة، غير أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العملية و السلوكية، كونه يمثل توليفة من مجموعة من الموارد.

4- **مقاربة القدرات:** وفقاً لهذه المقاربة يتم إخضاع المرشحين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها هؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف و تسيير المهن، و تجدر الإشارة إلى أن مدة المعايير تكون طويلة.

المطلب الثاني: تطوير الكفاءات :

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، كما أن الكفاءات أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات.

أولاً: مفهوم عملية تطوير كفاءات الأفراد :

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية¹ "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم."

"تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه " و يقصد بها² "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم".

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 27.

² رحيل آسية، مرجع سبق، ص 36.

ثانيا: تحديد الاحتياجات من الكفاءات و أساليب تطويرها في المنظمة :

1- تحديد الاحتياجات من الكفاءات: تأخذ عملية تطوير الكفاءات حسب الاحتياجات ثلاثة أشكال استعرضها أحد الباحثين كما يلي:

أ- التطور التداركي: يخص الأفراد الذين تنقصهم بعض المعارف والمهارات من أجل أداء وظائفهم بالفعالية اللازمة، بمعنى أن الهدف منها هو سد أو على الأقل تضييق الفجوة بين الأداء المحقق من طرف العامل والأداء المطلوب منه، وتأخذ في الغالب طابعا تكوينيا ولأنها تهدف إلى سد الفجوة بين مؤهلات العامل الجديد ومتطلبات العمل وبالتالي يمكن تصنيف عملية توجيه العامل الجديد ضمن التطوير التداركي.

ب- تطوير الطاقات الكامنة: بالنظر إلى العامل على انه مورد يجب استثماره بصفة مستمرة تقوم المنظمة بإكسابه معلومات ومعارف عامة لا تتعلق بالضرورة بوظيفته ومجال تخصصه، والهدف من ذلك هو تدعيم قدراته في التحليل واتخاذ القرارات المناسبة وعلى خلاف التطوير التداركي الذي يخص فقط العاملين الذين يظهرون أداءا منخفضا عن ما هو مطلوب منهم، نجد أن تطوير الطاقات الكامنة يشمل كافة العاملين بالمنظمة ويأخذ في الغالب طابعا تعليميا مثل التكوين على بعض الممارسات الإدارية أو تعلم اللغات الأجنبية أو إكساب العامل مختلف المعارف المستخدمة في مجال تخصصه.

ج- التطوير الاستراتيجي: يشكل القاعدة الأساسية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات حيث يتم من خلاله ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف تكوينية قد تكون تعليمية أو تدريبية وقد تشملها معا¹.

2- أساليب تطوير الكفاءات: فيما سيأتي سنتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات الممثلة في التكوين المرتكز على الكفاءات والتكوين بالمرافقة المرتكز على الكفاءات :

أ- التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة .

ب- التكوين بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديما المكون كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المكونون

¹ شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة الحاج

لخضر باتنة 2008، ب.ص .

الفصل الثاني:.....أساليب تنمية كفاءات الأفراد

بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مكنون الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم¹.

ثالثاً: العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

ترتبط عملية تطوير الكفاءات، بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جذب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وبتطوير الخبرات (عن طريق التعلم، التكوين الفردي والجماعي، تسيير المعرفة تسيير الجودة ..) بالإضافة إلى تسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة، ويمكن توضيح أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات في الجدول التالي²:

الجدول رقم (1-2): العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

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

المصدر: رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 39

¹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 63.

² رحيل آسية، مرجع سابق، ص 38.

المطلب الثالث: تحفيز الكفاءات :

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الأفراد إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الأفراد متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المنظمات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المنظمات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المنظمات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.¹

أولا: مفهوم و أهمية التحفيز :

1- مفهوم التحفيز: هناك عدة تعاريف للتحفيز نذكر منها:

التحفيز هو "العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة من اجل توفير الفرص والوسائل أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها وإشباع حاجاتهم ويضم العناصر التالية:

- القدرة: مجموع المؤهلات العلمية والعملية الموجودة في الفرد، فالعامل المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز عكس العامل عاجز (غير مؤهل).

- الجهد: نقصد به كمية الطاقة المبذولة خلال زمن معين لتحقيق غرض معين

- الرغبة: عبارة عن سلوك أو إحساس داخلي في الفرد فإذا توفر فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تكون كبيرة، والعكس صحيح².

ويمكن تعريف التحفيز بأنه "دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول عن طريق بث الحماس فيه وتشجيعهم بالوسائل المختلفة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة"³.

كما يعرف بأنه "العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكاملة في العامل التي تحدد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".

¹ مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ب.ص.

² بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ب.ص.

³ رشيد مناصرة، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص196.

الفصل الثاني: أساليب تنمية كفاءات الأفراد

و يرى البعض أنها "كل الوسائل و العوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين و العمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، و تشجيعهم على بذل أكبر جهد و عناية في أداء هذه الواجبات و مكافئتهم على ما يبذلون فعلا من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج أو الخدمات"¹.

2- أهمية التحفيز: تتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المنظمة من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة مداخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة، إضافة إلى تخفيض تكاليف العمل من خلال زيادة الاهتمام بالحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج .

إضافة إلى ما ورد من عناصر فان التحفيز يمكن الأفراد من تطوير سلوكهم داخل المنظمة والاستمرار في خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع أسلوب تسيير الجودة الشاملة.²

ثانيا: أهداف التحفيز :

يمكن تقسيم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال نظام التحفيز إلى:

أ- أهداف العاملين: إن العمال غالبا حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز فان ما يدفعهم إلى ذلك هو حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في دخولهم، والرغبة في رفع مستوى معيشتهم والحصول على مزيد من المزايا والخدمات في المنظمة التي يعملون بها ، وليس رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية والمتمثلة في التقدير والاحترام، والتشجيع المستمر، والإحساس بالانتماء للمنظمة.

ب- أهداف المنظمة: وتتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب مادية متوقعة أو غير متوقعة، وتتلخص هذه الأهداف في:

- زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام، والطاقات والعمال.

- تخفيض العادم والضياع والفاقد: وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وإقلاع النسبة الجارية للعوادم والضياع في الطاقة والوقت و الفواقد المختلفة بين الخدمات والموارد المساعدة نتيجة للنقل السيئ، وبالتالي تحقيق وفورات مالية ومكاسب تتمثل في خفض التكلفة الكلية للصنع.

- تحسين جودة السلعة أو الخدمة : وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة، وتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها، وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الالتزام بالموصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها .

- زيادة ربحية المنظمة : باعتبار أن هذا هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنظمة ومن خلال استعمالها للحوافز فهي تسعى لتحقيق الفائض الكبير أو الأكبر عن السابق والذي يؤهلها ويجعلها قادرة على

¹ عبد الأمير عبد الكاظم، تأثير التنظيم الفندقي في تنمية الدافعية و الحافز للموارد البشرية العاملة في صناعة الفنادق، مجلة كلية الدراسات الإنسانية

الجامعة، العدد 3، النصف الأشرف، 2013، ص 171 .

² سمالي محضية، مرجع سابق، ص 226.

الفصل الثاني:.....أساليب تنمية كفاءات الأفراد

التوسع،النمو،التقدم والاستمرار،ومكافأة الأفراد وتقديم المزايا العينية لهم،مما يساعد المنظمة على احتلال موقع تنافسي مرموق بين المنظمات المنافسة لها¹.

ثالثا: أساليب و استراتيجيات التحفيز:

1- أساليب تحفيز الكفاءات²:

تنفرع أساليب التحفيز إلى عدة أنواع هي: الحوافز المعنوية و الحوافز المادية.

أ- **الحوافز المعنوية:** وهو التقدير المعنوي المدير إلى المرؤوس عما بذله من الجهد يستحق المكافأة عليه، لها أثر بالغ ومؤثر في نفسية هذا المرؤوس، لأنه يشعر بأن الجهد الذي يقوم به و كذلك إبداعه الشخصي في العمل يتم تقديره، وبالتالي يحفز في عمله و أدائه، و من الحوافز المعنوية نذكر:

- **الترقية:** تعد ترقية الموظفين من درجة إلى أخرى، أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى أسلوبا من أساليب التحفيز المعنوية التي تعد بمثابة رسالة تقدير عن الجهود المثالية التي تم إنجازها من قبل الموظف.

ب- **الحوافز المادية:** لا تقتصر صور التحفيز على الحوافز ذات الطبيعة المعنوية فحسب، بل تشمل أيضا الحوافز ذات الطبيعة المعنوية و أيضا الحوافز ذات الطبيعة المادية و التي من أهمها:

- صرف العلاوات المختلفة

- منح الزيادات المختلفة

- صرف الرواتب

- المكافآت

- السلف المختلفة

2- **استراتيجيات تحفيز الكفاءات:** تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات، بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافرها بالعدل و أن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الإستراتيجية إلى:

أ- **إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة:** ضمن هذه الإستراتيجية يتم تامين ما تمتلكه الكفاءات من قدرات و معرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، و هي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقها، و المهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، و المهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق و الكويز و القيادة، و هنا يتم دفع

¹ سميرة هيشير، دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير المنظمات، جامعة محمد

حيضر، بسكرة، 2015، ص 51.

² إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، دار ثمرات للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط 2011، ص 1، ص 09.

الفصل الثاني:.....أساليب تنمية كفاءات الأفراد

الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة. و تساعد هذه الإستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات و التقليل من المستويات التنظيمية¹.

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

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

ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسة أولهما اختلاف الأفراد والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها الأداء الكلي للمنظمة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة².

المبحث الثالث: تسيير الكفاءات، دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد :

إن الكفاءات التي تحتاجها المنظمات هي نفسها بحاجة إلى مضامين تتعلق بالعلم والدراية المرتبطة بالتطورات التكنولوجية التي تعمل على تغيير أنظمة الإنتاج، التوزيع، الأدوات... الخ، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذه الكفاءات تتطلب تطورات في السلوك والإدارة فموضوع تسيير الكفاءات وتطويرها بالمنظمة يرتبط بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيطها، فكفاءة المنظمة عامل مهم وحاسم في بقاءها ، كما أن إدراك التغيرات والاستعداد لها من خلال إستراتيجية واضحة المعالم تشكل أهم العوامل بالنسبة لواقع المنظمات اليوم. فعليها توظيف عمال ناجحين و تكوينهم و تنبيههم في إطار تسيير الأفراد، فالمنظمات تمارس تسيير هذه الأخيرة لعدة أسباب و لكن في إطار هدف واحد وهو تحقيق الفعالية والملائمة مع الأشكال الجديدة للعمل والتنسيق.

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص32.

² سملاي محضية، مرجع سابق، ص228.

المطلب الأول: مفهوم و نماذج تسيير كفاءات الأفراد :

تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الأفراد بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المنظمة ، ولا تعتبر المنظمة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى ، حيث نبحت في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد¹.

الفرع الأول: مفهوم تسيير كفاءات الأفراد:

يعرف على أنه "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة و تحسين أداء الأفراد"².

كما يمكن تعريفها على أنها "استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن"، أي أن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تنمية الأفراد قصد تطوير الكفاءات و هذا عن طريق التكوين، التحفيز... الخ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المنظمة، و منه يمكن القول أن تسيير الكفاءات لا تعتبر هدفا في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحسين أداء المنظمة³.

كما يمثل تسيير الكفاءات عملية خاصة لجذب و تطوير و تجنيد و الاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الكفويين لتحقيق الأهداف و ضمان النمو"⁴.

و يعرف على أنه "يمثل مجموع أنشطة موجهة للاستغلال و التنمية بشكل مثالي لكفاءات الأشخاص أو الأفراد وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة".

أما أحد الباحثين فيرى "أن تسيير الكفاءات يكون من خلال التكامل الأفقي أو العمودي، فإذا أرادت المؤسسة تسيير أحسن للكفاءة فيجب أن يكون هناك تلاحم أكثر بين التكامل الأفقي و العمودي"⁵ و هذا ما يوضحه الشكل الآتي:

¹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 56.

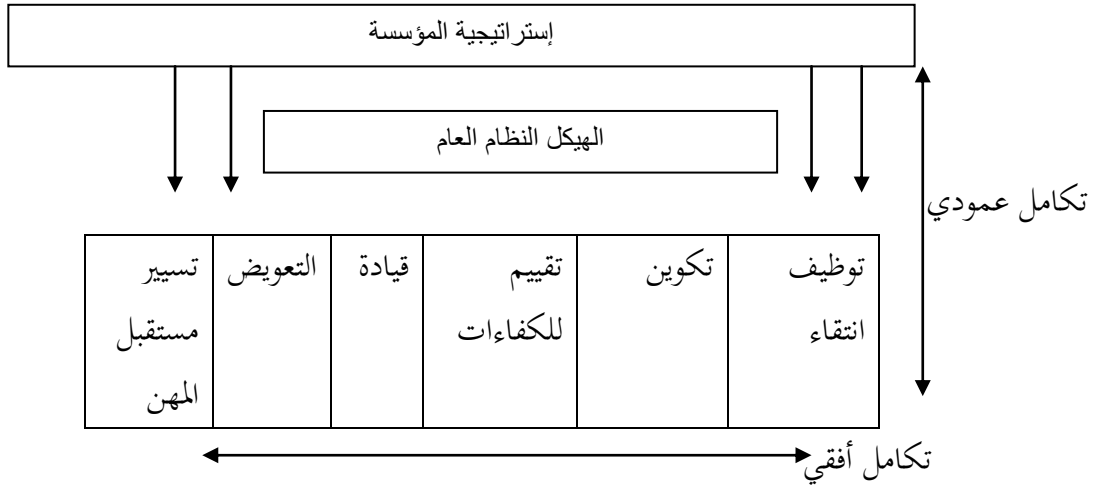
² سماح صولح، إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 09، 2010، ص 48.

³ رحيل آسية، مرجع سابق، ص 26.

⁴ شيماء مبارك، مرجع سابق، ص 232.

⁵ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عامل الكفاءات في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 90 .

الشكل (2-3): التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات



المصدر: سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عامل الكفاءات في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص91
ثانيا: نموذج تسيير الكفاءات:¹

تقوم المنظمة بإنشاء نموذج لتسيير الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وبنائها وطبيعة نشاطها، لذلك نجد بعض الاختلاف بين النماذج من منظمة لأخرى، لكنه عموما يركز على النقاط التالية التي تمثل نموذج عام لتسيير الكفاءات والذي يتمثل في المراحل التالية:

1- تخطيط الكفاءات : بحيث يتم في هذه المرحلة تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية كما ونوعا، التي تمكنها من تحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد، لتتمكن المنظمة بعد ذلك من معرفة أي الكفاءات تحتاج لجلبها، وأيها تحتاج للتطوير، وكذلك للتخلص من العمالة الفائضة عن حاجتها، وتتم هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

- التفكير الاستراتيجي
- التنبؤ بالاحتياج من الكفاءات
- التنبؤ بتوفر الكفاءات
- تحليل الانحراف

¹ بن سالم أمال، سبل و آليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة 2011، ب.ص.

جدول(2-2):تحديد نوع الانحراف في الكفاءات

<p>الانحراف الكمي</p> <p>يكون الانحراف كميًا عندما يكون هناك:</p> <p>- نقص في اليد العاملة، بمعنى أن عدد الوظائف المتوفرة في المنظمة أكبر من عدد الأفراد الكفؤين لشغل هذه الوظائف.</p> <p>- فائض في اليد العاملة، يعني أن عدد الأفراد المؤهلين أكبر من عدد الوظائف المطلوب شغلها.</p>	<p>الانحراف الكيفي</p> <p>نقول أن الانحراف كيفي عندما:</p> <p>- لا يملك الأفراد الكفاءات والمهارات اللازمة لشغل الوظائف.</p> <p>- عندما يملك الأفراد مؤهلات وكفاءات أعلى مقارنة بالوظائف التي يشغلونها.</p>
---	---

المصدر: بن سالم أمال، سبل و آليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2011، ب.ص

- تخطيط العمليات للكفاءات.

2- إنشاء مرجعية الكفاءة: يجب إنشاء مرجعية الكفاءة وذلك بإنشاء قائمة للكفاءات المتطلبة لممارسة الوظائف، بحيث تسمح بدراسة الوظائف ودراسة القدرات البشرية للمنظمة، وتمثل قاعدة لضبط الكفاءات مع متطلبات سياسة التوظيف، التحرك الداخلي، التدريب... الخ.

3- استقبال ودمج الكفاءات الجديدة

استقبال ودمج الكفاءات الجديدة هو الشغل الدائم للمنظمات، وواحد من بين التحديات التي تواجهها، بحيث تعتمد على القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات وعضويتهم في المنظمة.

4- التكوين والتطوير: يعتبر التكوين الذي تلقاه الموظف في مرحلة الدمج تكوين جزئي فقط، بحيث يكون قد انسجم وتكيف مع محيط العمل الجديد وأصبح يعتبر نفسه أحد من أفراد هذه المنظمة، مع اكتسابه لبعض المهارات والمعارف. وتأتي مرحلة التكوين والتطوير التي تعتبر من أهم المراحل وأكثرها فعالية في حياة الموظف المهنية .

المرحلة الخامسة: تقييم الأداء والعائد وتسيير المسار :

تقييم الأداء هو وسيلة تقدير لأعمال وإنجازات الموظف للتأكد من أن ما يقوم به أثناء تأدية عمله يتوافق مع النتائج المطلوب منه تحقيقها وتصحيح أي انحرافات أو قصور لديه.

المطلب الثاني:مراحل و مقاربات عملية تسيير الكفاءات :

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الفرد على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الكفاءات، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مجموعة من المراحل والمقاربات

أولاً:مراحل عملية تسيير الكفاءات¹:

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير المناصب و الكفاءات فيما يلي:

1- معرفة جيدة للوضعية المالية للمنظمة: من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار،توزيع مستويات التكوين،مستوى الأجر،ومقارنة ذلك مع المنافسين و كذا المؤشرات النوعية (الكيفية)لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات،من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

2- توقع الأعمال المستقبلية: وهو عنصر أساسي،و يفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات الكفاءة،ووضع قوائم للوظائف المستهدفة(التوظيف).

3- وضع المخططات: انطلاقاً من ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف و التكوين و الحركية بين الوظائف.وتعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات،و ليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- ففيما يتعلق بسياسية التوظيف فإنها تصطدم بعاملين هما أولوية الحاجات في المدى القصير،فإما ألا تقوم بعملية التوظيف حتى لا يتم تحمل أعباء إضافية و انتظار النشاطات الجديدة أو أن المسؤولين يقومون بتوظيف الكفاءات حتى يقوموا بحماية مستقبلهم.

- أما فيما يخص مخطط التكوين فيجب أن يوجد التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات المستعملة،هذا من جهة و من جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يفيد في الوظيفة الجديدة مستقبلاً.

¹ براق محمد،محمد بن شايب،مرجع سابق،ص244.

الفصل الثاني:.....أساليب تنمية كفاءات الأفراد

-أخيرا فإن مخططات الحركة بين المناصب في كثير من الأحيان يصعب تنظيمها خاصة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع و الابتكار و تقتل الجانب الروتيني للمهام و الوظائف.

ثانيا: مقاربات تسيير الكفاءات¹ :

1- المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف . إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن الفرد من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسئولية كل من الأفراد و المجموعات بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2- المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التكوين الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

3- المقاربة الإستراتيجية: وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتمسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجياي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

¹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص56.

المطلب الثالث: دور البرامج التكوينية في تنمية كفاءات الأفراد :

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المنظمات اهتماما كبيرا، حيث يعتبر التكوين عملية مستمرة تتطلب من الموظف التعلم باستمرار لصقل مهاراته وتنمية قدراته في العمل و زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للكفاءات ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها 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 ، 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 و كفاءاتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة فهو الوسيلة التي تهيأ الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة مهمة للمنظمة¹، و يتمثل دور البرامج التكوينية فيمايلي:

1- تنمية المعارف : يخص المعلومة و تكريسها لخدمة أهداف المكتبة ، للارتقاء بمعارفهم وفقا للمستجدات المهنية لإتقان العمل. و ما يتبع ذلك من معرفة للنظم و التعليمات و أساليب و إجراءات العمل و معرفة الاختصاصات و المسؤوليات وعلاقات العمل.

2- تنمية الاتجاهات الحديثة : حيث يساهم التكوين في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها²

3- تنمية المهارات: بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة و الهدف هنا هو تكوين الفرد على الامام بجميع جوانب العمل و كيفية الأداء،فالفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات و الحقائق المتعلقة بالعمل و لكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تكوينه على ذلك،و عليه فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهاراته لأداء العمل المقدم له بطريقة تتوافق مع طريقة عمل المنظمة كما أن مستويات المهارات التي يجوزته لا تكف عن التغير و التطور مما يجعل عملية التكوين مستمرة تتناسب مع احتياجات المنظمة في كل وقت و في كل زمان³.

4- تنمية القدرات الذهنية و اكتمال الشخصية: إن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي و لكن الهدف هو تنمية الشخص ككل و تمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية و النفسية أحسن استغلال،فالمشروع حين يختار أحد الأشخاص لشغل وظيفة معينة إنما يختار الشخص ككل و ليس المهارة الخاصة

¹ رحيل آسية،مرجع سابق،ص36.

² بودوية الطاهر،حمودي نور الهدى،ب.ص.

³ بن قايد فاطمة الزهراء،مرجع سابق،ب.ص.

الفصل الثاني:.....أساليب تنمية كفاءات الأفراد

التي يتمتع بها فقط بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته و كفاءته في محاسبة التكاليف فقط، و لكن نستخدم كل طاقاته و قدراته الذهنية و البدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها و توجيهها لصالح المشروع¹.

¹ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص30.

الخلاصة:

بعد استعراضنا لموضوع الكفاءات و تحديد مفهومها و ذكر أنواعها و كذا أهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة وصولاً إلى تنمية الكفاءات أهميتها و مجالاتها الكبرى و سبل تسييرها و تطويرها فإن ما يمكن استخلاصه أن المنظمات تعيش تحولات كبيرة في محيطها و على جميع المستويات، الأمر الذي يدعي إلى ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، و تعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية بالنسبة للمنظمة فرغ و تنمية الكفاءات يضمن التفوق الدائم، و المستمر للمنظمة و تحسين أدائها مقارنة لما كانت عليه و يكون هذا التسيير الجيد و تطوير و تنمية كفاءات الأفراد في الدور الفعال للتحفيز و التكوين، إذ أصبح يعتبر أهم أداة لتحسين مستوى الأداء .

تمهيد

بعد تناولنا للجانب النظري من الدراسة المتمثل في أساسيات حول عملية التكوين، ثم تطرقنا إلى تنمية كفاءات الأفراد، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع لمناقشة إشكالية دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد بالمنظمة من خلال دراسة حالة المركز الجامعي لولاية تيسمسيلت، وستكون الدراسة من خلال توزيع استبيان يضم مجموعة من الأسئلة، للحصول من خلاله على الإجابة عن الإشكالات المطروح. و سنتناول هذه الدراسة من خلال ثلاث مباحث:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي تيسمسيلت
- ❖ المبحث الثاني: واقع التكوين وتنمية كفاءات الأفراد في المركز الجامعي تيسمسيلت
- ❖ المبحث الثالث: دراسة احصائية (عرض ، تفسير و مناقشة النتائج)

المبحث الأول : تقديم عام للمركز الجامعي تيسمسيلت :

يعتبر المركز الجامعي منظمة عمومية ذات طابع اجتماعي علمي ثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ومن خلال بحثنا توصلنا إلى أن المركز الجامعي أحد أهم المنظمات التي تزود الفرد بالعلم والمعرفة خاصة في مجال البحث والتطوير تحت إشراف ذوي الخبرة و الاختصاص، وهي ذات منفعة عامة وبعد وطني وإستراتيجي هامين .

المطلب الأول :تقديم المركز الجامعي* :

يعتبر المركز الجامعي كغيره من المنظمات التي تسعى لتحقيق الأفضل بتكوين الإطارات وتلقين الطلبة لمناهج البحث والترقية عن طريق البحث في سبيل المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها مع المشاركة في التكوين المتواصل لثمين نتائج البحث ونشر الإعلام .

أولاً:نشأة المركز الجامعي :

جاء إنشاء المركز الجامعي بتيسمسيلت تلبية لتطلعات أبناء المنطقة من جهة و توجهات استراتيجية الدولة الجزائرية التي تسعى الى توسيع دائرة المعرفة و ترسيخها ، حيث افتتح المركز كملحق تابع لجامعة ابن خلدون في الموسم الجامعي (2005-2006) بقرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 جمادى الثانية 1426هـ الموافق 01أوت2005، بإشراف كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بيداغوجيا وإداريا¹، وفي الموسم الجامعي (2008-2009) تم تحويل الملحق إلى مركز جامعي بمرسوم تنفيذي رقم 08-203 مؤرخ في 06 رجب 1429هـ الموافق 09 جويلية2008.²

ثانيا: مجالس المركز :

يوجد في المركز الجامعي وفق نظامه الداخلي مجلسين هما :

*المركز الجامعي:المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي -تيسمسيلت-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة التعليم العالي و البحث العلمي،الجريدة الرسمية،العدد58، المرسوم التنفيذي رقم 05-299، المؤرخ في 11 رجب 1426¹هـ، 16 غشت2005

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة التعليم العالي و البحث العلمي،الجريدة الرسمية،العدد39،المرسوم التنفيذي رقم 08-203، مؤرخ في 06 رجب 1429هـ، 9 يوليو 2008، ص12.

أ - مجلس إدارة المركز: يتشكل من ممثلين لمختلف الوزارات والقطاعات مثل: ممثل الوزير المكلف بالصناعة، ممثل الوزير المكلف بالثقافة، ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وله مجموعة من المهام تتمثل فيما يلي:

- عمل مخططات تنمية المركز وتسيير الميزانية والموارد البشرية.
- اقتناء العقارات أو بيعها أو إيجارها.
- إقامة شركات مع قطاعات اجتماعية واقتصادية.
- اعداد النظام الداخلي للمركز.

ب - مجلس علمي للمركز: يتشكل من المدير ومساعديه ومدراء المعاهد وممثلين عن مختلف الأساتذة التابعين للمركز وتتمثل مهامه فيما يلي :

- إعداد المخططات السنوية للتكوين والبحث
- مشاريع إنجاز أو حل المعاهد والأقسام
- إعداد برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي
- برامج شراكة المركز مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية
- اقتراح توجيهات سياسة البحث والتوثيق العلمي والتقني للمركز
- إعداد برامج التظاهرات العلمية للمركز

ثالثا: هياكل المركز الجامعي¹:

يتوفر المركز الجامعي بولاية تيسمسيلت على هياكل مختلفة ومتنوعة، وهي كالأتي:

2- 6 معاهد تتمثل في:

- معهد العلوم القانونية والإدارية
- معهد اللغات والآداب
- معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
- معهد العلوم والتكنولوجيا
- معهد العلوم والتقنيات الرياضية

¹ - مصلحة الدراسات، المركز الجامعي تيسمسيلت

- معهد العلوم السياسية

- معهد اللغة الفرنسية

3-04 مدرجات: مدرجين ب 200 مقعد، ومدرجين ب 300 مقعد لكل واحد منهما

4-24 قاعة تدريس

5- مكتبة بطابقين تضم:

- قاعتين للمطالعة

- قاعة خاصة بالطلبة للبحث البيداغوجي

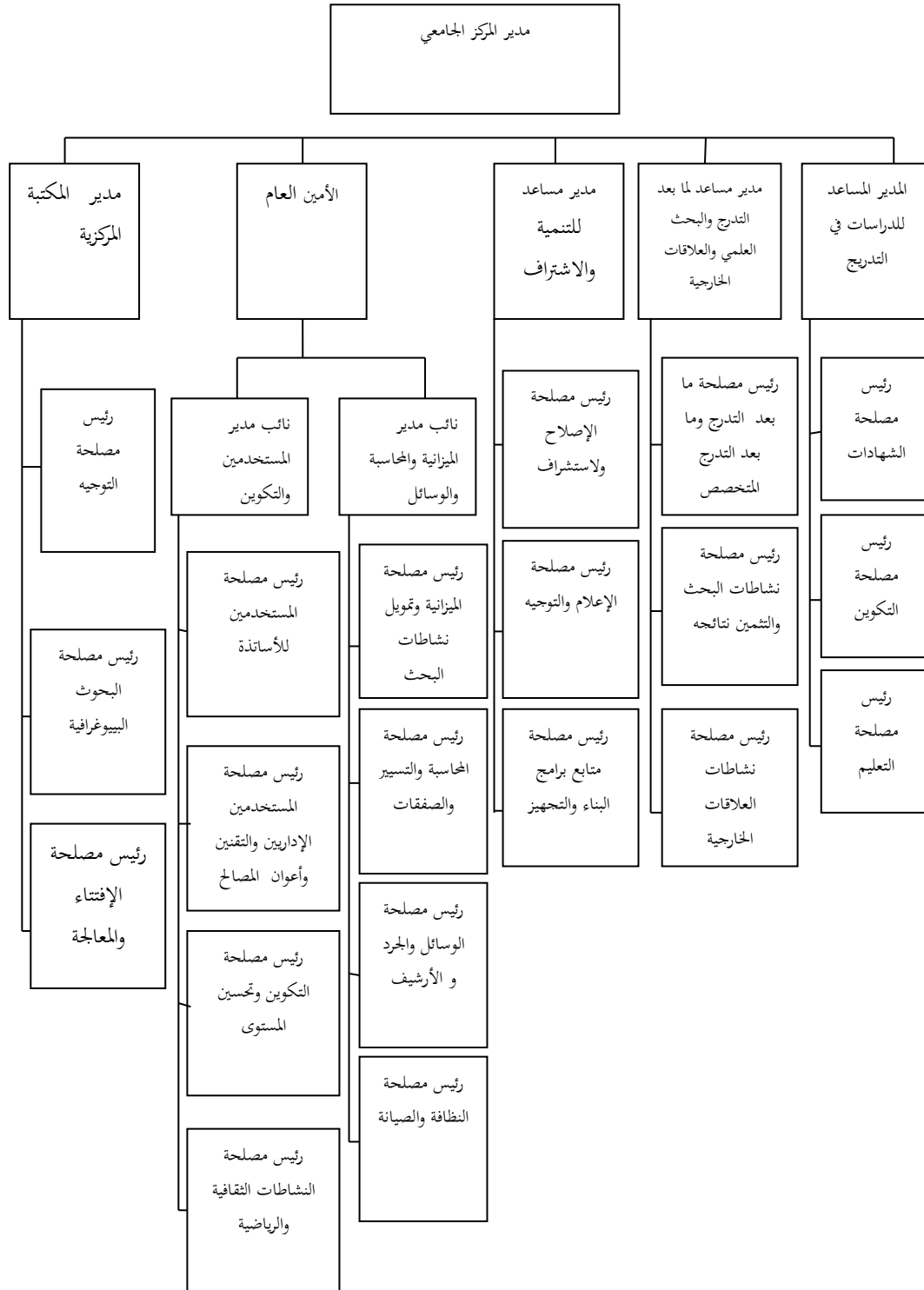
- قاعة خاصة بالانترنت للطلبة

- فضاء خاص بالانترنت للأساتذة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمنظمة :

الفصل الثالث: دراسة حالة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت-

يتضمن المركز الجامعي تيسمسيلت على هيكل تنظيمي بطبيعة الحال مثل سائر المنظمات ونوضح من خلال هذا المطلب شرحا تفصيليا للهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بتيسمسيلت:



المصدر: مصلحة الدراسات، المركز الجامعي

أولاً: مدير المركز و مساعديه¹

يتولى مدير المركز الجامعي مهام مدير المركز و السهر على تطبيق القوانين التنفيذية وفق ما ينص عليه القانون الخاص بتسيير المراكز الجامعية و يخضع لسلطة وزير التعليم العالي، ومن مهامه يتولى رئاسة مختلف المجالس والمجالس البيداغوجية كما يتولى أيضا مهام تسيير المال العام (الأمر بالصرف الرئيسي) و السهر على تنفيذ الميزانية بشقيها التسيير و التجهيز ، والذي يساعده كل من المدراء المساعدون حيث يقوم كل مدير مساعد بحدود اختصاصه بمساعدة المدير في تنفيذ مهامه وهم:

1- المدير المساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: يتكفل هذا الأخير بما يلي

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب
 - السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها المعاهد مع مخطط تنمية المركز الجامعي
 - السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة
 - متابعة نشاطات التكوين عن بعد وترقية نشاطات التكوين المتواصل
 - السهر على احترام تنظيم وإجراء تسليم الشهادات والمعدلات
 - ضمان تحسين القائمة الاسمية للطلبة
- ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التعليم والتدريب والتقييم
- رئيس مصلحة التكوين المتواصل
- رئيس مصلحة الشهادات والمعدلات

2- المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يتكفل بما يلي

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث، وإعداد الحصيلة المتعلقة بها بالتنسيق مع المعاهد
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث
- ترقية علاقات المركز الجامعي مع محيطه الاجتماعي والاقتصادي، والمبادرة ببرامج الشراكة

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 58، مرجع سابق.

- المبادرة بنشاطات ترقية التبادل مع مؤسسات أخرى للتعليم العالي وأنشطة تعاون في التعليم والبحث
 - جمع ونشر معلومات خاصة بنشاطات البحث التي ينجزها المركز الجامعي
 - ضمان متابعة برامج تحسين مستوى الأساتذة، وتحديد معلوماتهم والسهر على انسجامها
 - ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمركز الجامعي والحفاظ على أرشيفه
- ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص
- رئيس مصلحة نشاطات البحث وتأمين نتائجه
- رئيس مصلحة العلاقات الخارجية

3- المدير المساعد للتنمية والاستشراف: يتكفل المدير المساعد للتنمية والاستشراف بما يأتي

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مخططات التنمية للمركز الجامعي
 - تحسين البطاقة الإحصائية للمركز الجامعي
 - القيام بالدراسات الاستشرافية في مجال تطوير التعداد الطلابي، واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري
 - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي التي يضمنها المركز الجامعي ومنافذها المهنية.
 - ترقية نشاطات إعلام الطلبة التي من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم
 - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز المركز الجامعي بالاتصال بالمصالح المعنية
- ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف
- رئيس مصلحة الإعلام والتوجيه
- رئيس مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز

4- الأمين العام: يتكفل الأمين العام بما يلي

- السهر على متابعة تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي
- تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي ومتابعة تنفيذها
- السهر على السير الحسن للمصالح التقنية المشتركة

الفصل الثالث: دراسة حالة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت-

- اقتراح برامج النشاطات الثقافية والرياضية وترقيتها
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للمركز الجامعي
- السهر على تزويد هياكل مديرية المركز الجامعي والمصالح التقنية المشتركة بوسائل السير وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة
- السهر على حفظ أرشيف المركز الجامعي
- يساعد الأمين العام كل من:
 - نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية
 - نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل
- أ- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية: يتكفل بما يلي:
 - ضمان سير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي
 - وضع حيز التنفيذ برامج التكوين، وتحسين المستوى، وتحديد المعلومات للمستخدمين والسهر على توزيعهم المنسجم بين المعاهد
 - إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية، ووضع حيز التنفيذ
 - وضع حيز التنفيذ برامج النشاطات الثقافية والرياضية
 - ويساعده كل من:
 - رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة
 - رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح
 - رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى
 - رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية
- ب- نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل: يتكفل بما يلي:
 - تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي
 - ضمان تنفيذ الميزانية
 - تحضير تفويضات اعتماد التسيير لمديري المعاهد، وضمان مراقبة تنفيذها
 - تحسين محاسبة المركز الجامعي
 - متابعة تمويل نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث

- ضمان حفظ أرشيف المركز الجامعي وتسييره
 - تحسين سجلات الجرد، وضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة ونظافتها
- ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث
- رئيس مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات
- رئيس مصلحة الرسائل والجرد والأرشيف
- رئيس مصلحة النظافة والصيانة

5- مدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي: يتكفل مدير المكتبة المركزية بما يلي:

- اقتراح برنامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكاتب المعاهد
- مسك بطاقة رسائل ومذكرات ما بعد التخرج
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب، وتحسين جردها
- مساعدة مسؤولي مكاتب المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافية

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة
- رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافية
- رئيس مصلحة التوجيه

المبحث الثاني: واقع التكوين و تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة :

تقوم عملية التكوين وفق أنواع وخطوات متعددة وتتبع المنظمات منها المركز الجامعي محل الدراسة عملية تكوين الأفراد عن طريق إتباع تعليمات وقوانين تحدد كفايات التكوين بأنواعه من تكوين تحضيرى، تكوين تكميلي و تحسين المستوى من أجل تنمية كفاءات أفرادها.

المطلب الأول: التكوين التحضيري :

تنظم مؤسسات التكوين وعبر مراكزها دورات وطنية للتكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لفائدة رتب الأسلاك المشتركة و الخاصة، بموجب اتفاقية بين الإدارة المستخدمة و المنظمة المعنية بالتكوين.

1- الإطار القانوني للتكوين التحضيري:

أ- الإطار القانوني المرجعي بالنسبة للأسلاك المشتركة¹: التعليم رقم 02 المؤرخة في 03 جانفي 2009 التي تحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في الإدارات والمنظمات والبرامج المتعلقة به، حيث تكون مدة التكوين 03 أشهر بالنسبة للرتب التالية:

- ملحق الإدارة

- عون إدارة رئيسي

- عون إدارة

- عون مكتب

ب- الإطار القانوني المرجعي بالنسبة للأسلاك الخاصة²: حسب القرار الوزاري 33 المؤرخ في أكتوبر 2012 و الذي يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي، و تكون مدة التكوين 12 شهر حيث يقسم البرنامج التكويني لمرحلتين:

- المرحلة الأولى: لمدة (9 أشهر) تكوين نظري

- المرحلة الثانية: لمدة (3 أشهر) تكوين تطبيقي

و تتمثل هذه الرتب في :

- رتبة معاون تقني مخابر جامعية

- عون تقني بالمكتبات الجامعية

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجريدة الرسمية، القرار الوزاري رقم 02، المؤرخ في 03 جانفي 2009

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجريدة الرسمية، القرار الوزاري رقم 33، المؤرخ في أكتوبر 2012

2- طريقة التكوين: يتم فتح دورة التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص بموجب قرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين والذي يحدد فيه على الخصوص ما يأتي:

- الرتبة أو الرتب المعنية

- عدد المترشحين المعنيين بالتكوين التحضيري

- مدة التكوين التحضيري

- تاريخ بداية التكوين التحضيري

- المؤسسات العمومية المكلفة بالتكوين

- قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين التحضيري

حيث تعلم الإدارة المستخدمة المترشحين بتاريخ بداية التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص، عن طريق استدعاء فردي أو بأي وسيلة ملائمة أخرى، و ينظم التكوين بشكل تناوبي يشمل دروسا نظرية و تطبيقية و تربصا تطبيقيا له علاقة بمجال نشاطهم.

3- التقييم النهائي: يتم تقييم المعارف حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة ويشمل امتحانات دورية، و عند إجراء المداولات النهائية في آخر الفترة التكوينية يحتسب المعدل النهائي على أساس الصيغة التالية: [علامة الامتحان الكتاب + علامة الأهمية المخصصة للتكوين أي حضور التجمعات + علامة القدرة على التعبير الشفهي أي الامتحان الشفهي + علامة القدرة على التحليل و التلخيص] / 4
يعتبر المتكون ناجحا بحصوله على المعدل (10/20) فما فوق، و يمنح احدى التقديرات التالية:

- [15-16] : حسن جدا

- [13-14] : حسن

- [10-12] : متوسط

- أقل من 10/20: دون المتوسط

تضبط قائمة المترشحين الذين تابعوا دورة التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص بنجاح من طرف لجنة نهاية التكوين التي تتكون من:

- السلطة المخول لها صلاحية التعيين أو ممثلها المؤهل قانونا رئيسا

- مدير المؤسسة العمومية للتكوين المعنية أو ممثله

- ممثلين اثنين عن سلك أساتذة التعليم للمؤسسة العمومية للتكوين المعنية

و عند نهاية دورة التكوين يسلم مدير المؤسسة المعنية بالتكوين شهادة متابعة التكوين للمتربصين على أساس محضر لجنة نهاية التكوين التحضيري، والتي يرسم على أساسها المتربصون التي توضح مدى نجاح تطبيق البرنامج التكويني ومدى فعاليته في تنمية مهارات و قدرات الفرد.

المطلب الثاني: التكوين التكميلي (قبل الترقية)

يتم فتح دورة التكوين قبل الترقية بقرار أو مقرر من السلطة المخول لها صلاحية التعيين عن طريق اتفاقية بين المنظمة و مراكز التكوين بشكل متواصل أو تناوبي، يكتسب الفرد من خلالها مهارات و معارف جديدة تساعده في تنمية كفاءاته و تحسين أداءه ، و ينبغي أن يحدد هذا القرار أو المقرر ما يلي:

- الرتبة أو الرتب المعنية
 - عدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين
 - مدة دورة التكوين
 - الطابع المتواصل أو التناوبي للتكوين
 - تاريخ بداية التكوين
 - المؤسسة المكلفة بالتكوين
 - قائمة المترشحين المعنيين بالتكوين
- 1- الاطار القانوني للتكوين التكميلي :

أ- الاطار القانوني المرجعي بالنسبة للأسلاك المشتركة¹: بموجب التعليم رقم 45 المؤرخ في 2008/01/01 و التي تحدد كفاءات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في الرتب التالية والتي يكون مدة تكوينها 9 أشهر و المتمثلة في:

- متصرف
 - وثائقي معاون محفوظات
 - مساعد وثائقي آمن محفوظات
- أما باقي الرتب فتكون مدة التكوين ل 6 أشهر و تتمثل هذه الرتب في:
- تقني سامي في المخبر و الصيانة.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجريدة الرسمية، القرار الوزاري رقم 45، المؤرخ في 01 جانفي 2008

- ملحق إدارة

- عون إدارة

- كاتب مديرية

- كاتب مديرية رئيسي

- محاسب إداري

- محاسب إداري رئيسي

- تقني سامي في الإعلام الآلي

- معاون تقني في الإعلام الآلي

- تقني سامي في الإحصاء

- معاون تقني في الإحصاء

ب- الإطار القانوني المرجعي بالنسبة للأسلاك الخاصة¹: حسب القرار الوزاري المؤرخ في 2012/08/22

الذي يحدد مدة البرنامج التكويني للرتب التالية كمايلي:

- رتبة تقني سامي مخابر جامعية مدة التكوين 6 أشهر

- معاون تقني مخابر جامعية مدة التكوين 6 أشهر

- ملحق مكاتب جامعية مدة التكوين 9 أشهر (تكوين لمدة شهرين تطبيقي، و 7 أشهر تكوين نظري)

- عون تقني بالمكتبة الجامعية 12 شهر (3 أشهر تكوين تطبيقي، 9 أشهر تكوين نظري)

- مساعد مكتبة جامعي مدة التكوين 6 أشهر

- نائب مقتصد جامعي مدة التكوين 6 أشهر

- نائب مقتصد جامعي مسير مدة التكوين 6 أشهر

- حارس جامعي رئيسي مدة التكوين 6 أشهر

2- المؤسسات المكلفة بإجراء التكوين: هناك مجموعه من المراكز القائمة على تكوين الأفراد و التي توفر

أساليب معينة للقيام بتنفيذ البرامج التكوينية و هي:

- جامعة التكوين المتواصل

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجريدة الرسمية، القرار الوزاري المؤرخ في 22 أوت 2012

- كلية الحقوق للجامعات

- المعهد الوطني للتنمية الانتاجية و التنمية الصناعية

- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين و التسيير

- المعهد العالي للتسيير و التخطيط

3- شروط إجراء التكوين:

توضح الشروط و الكيفيات العملية لإجراء و تنظيم التكوين بموجب إتفاقية بين الإدارة المستخدمة و المؤسسة العمومية المعنية بالتكوين. يضمن تأطير و متابعة الموظفين خلال التكوين من طرف سلك التعليم لمؤسسات التكوين أو الإطارات المؤهلة للمؤسسات و الإدارات العمومية.

4- برامج التكوين و تقييمه:

يلحق محتوى برامج التكوين المقررة للموظفين التابعين لمختلف الرتب المعنية، بهذه التعليمات، و محتوى هذه البرامج أعد على سبيل التبيان، يمكن أن يكون موضوع إثراء محتمل من طرف السلك البيداغوجي للمؤسسات المكلفة بضمان التكوين.

يتم التقييم البيداغوجي حسب مبدأ المراقبة البيداغوجية المستمرة خلال دورة التكوين، وعند نهاية التكوين و مهما كانت الرتبة المعنية، يتم التقييم على أساس معدل عام يحسب كالتالي:

- معدل المراقبة البيداغوجية المستمرة لمجموع الوحدات المدرسة و تحسب من 0 إلى 20

-معدل مذكرة الدراسة و البحث أو تقرير نهاية التكوين حسب الحالة، يحسب من 0 إلى 20

يعلن الموظفون الذين تحصلوا على معدل عام يساوي على الأقل 10 من 20 ناجحين نهائيا من طرف لجنة تتكون من:

- السلطة المخول لها صلاحية التعيين أو ممثلها

- مدير مؤسسة التكوين أو ممثله

- ممثل أو ممثلين عن المكونين

يرقى و يعين الموظفون الذين تابعوا التكوين بنجاح في الرتب المقصودة، حيث تبلغ نسخة من محضر النجاح

النهائي المعد من طرف اللجنة المذكورة أعلاه إلى مسؤولي المؤسسات العمومية للتكوين، و السهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمات.

المطلب الثالث: تحسين المستوى¹ :

يسمى هذا النوع من التكوين بتحسين المستوى و تجديد المعلومات ويكون هذا النوع حسب القدرات المادية للمؤسسة، كما يخص جميع الرتب العمال المهنيين، موظفين إداريين، إطارات بالمؤسسة، أساتذة.

1- مراكز التكوين: نتناول مراكز التكوين حسب الموظفين

- العمال المهنيين: يكون مركز إجراء التكوين لهذه الفئة بمركز التكوين المهني و التمهين.

- الموظفين الإداريين: يكون التكوين على مستوى مؤسسات وطنية متخصصة في التكوين، كالمعهد العالي للإنتاجية و التنمية الصناعية و يكون التكوين لمدة أسبوع على الأكثر.

- الإطارات: يكون التكوين بالمعهد العالي للدراسات الصناعية بالنسبة للمستخدمين أو الميزانية) و يكون تكوين قصير المدى من (3 أيام الى أسبوع) مع منح شهادة، أما التكوين الذي يكون خارج الوطن فيشمل الموظفين والأساتذة و هناك نوعين تكوين قصير المدى و تكوين طويل المدى.

2- أشكال التكوين:

- تكوين قصير المدى: يكون في فترة أسبوع أو شهر على الأكثر و يمس الموظفين الإداريين من الصنف* 10 فما فوق بالإضافة إلى الأساتذة، هدفه تبادل الخبرات العلمية و الاطلاع على طرق التسيير.

يكون القبول في التكوين قصير المدى بشرط رسالة استقبال و التي تكون بالنسبة للموظفين عن طريق مجلس المديرية، أما بالنسبة للأساتذة فتكون عن طريق مجلس علمي.

- تكوين طويل المدى: يكون مخصص للأساتذة لإكمال الدراسات العليا عن طريق تقديم طلب للوزارة التي بدورها تقدم منح و رسالة قبول من طرف الوزارة.

¹ مصلحة التكوين، المركز الجامعي تيسمسيلت

* الصنف: يمثل درجة للتوظيف

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية (عرض، تحليل و تفسير المعطيات) :

إن النتائج التي قد يتحصل عليها الباحث حول موضوع دراسته، تعود إلى مجموعة من الاعتبارات الهامة بحيث يمكن التحكيم بها على دقة موضوعية النتائج ، فالأساليب الإحصائية والمنهج المعتمد يمكن بواسطته تحديد ما إذا كانت مناسبة أو لا، وستتطرق في هذا المبحث إلى دراسة استطلاعية من خلال الاستبيان، وبواسطة أدوات و وسائل القياس المختلفة نوضح بها درجة أهمية و دور التكوين في المنظمات مطابقة لدراسة ميدانية في المركز الجامعي تيسمسيلت .

المطلب الأول: عرض و تحليل خصائص أفراد العينة :

يتعلق عرض وتحليل خصائص العينة بدراسة تحليلية إحصائية بواسطة برنامج SPSS من تحليل لمعطيات جداول تحوي النسبة المئوية للعينات والتكرار لكل من الجنس والسن والمستوى التعليمي وأقدمية العامل في المركز الجامعي تيسمسيلت.

1- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

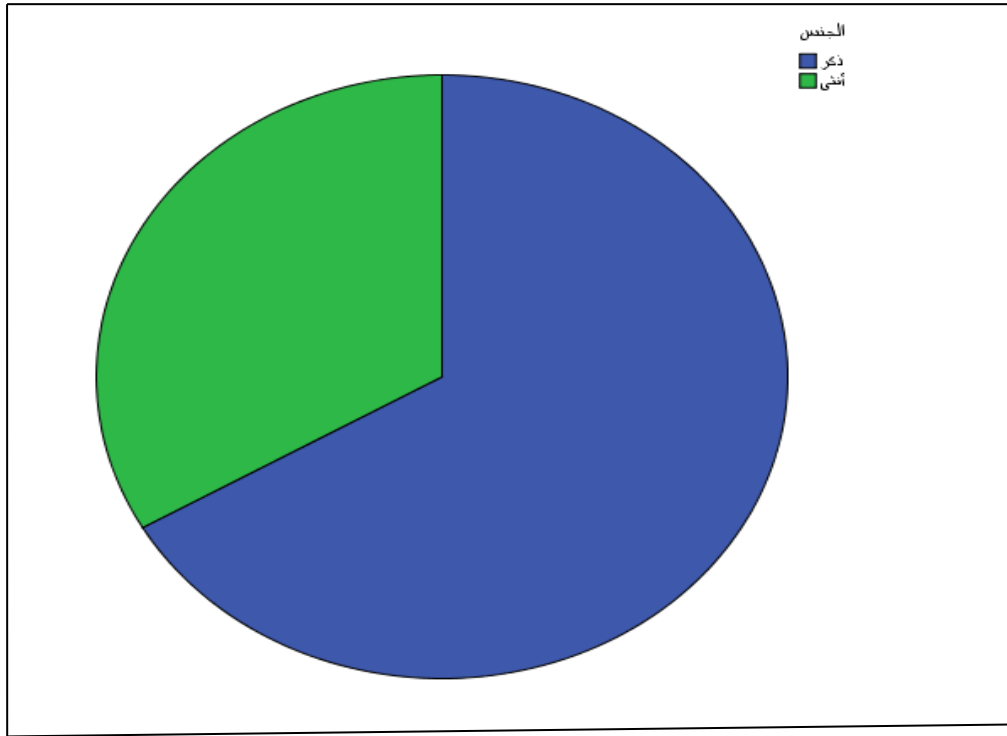
الجدول رقم (3-1): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

المجموع	أنثى	ذكر	التكرار
30	10	20	
100%	33.3%	66.7%	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نلاحظ أنه هناك 20 فردا من عينة الدراسة هم من فئة الذكور أي بنسبة 66.7% وهم الأغلبية، في حين هناك نسبة 33.3% إناث من إجمالي عينة الدراسة وللتوضيح أكثر ندرج الشكل التالي :

الشكل رقم (3-1) : يوضح تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما جاء في الجدول رقم (3-1)

نلاحظ من الشكل رقم (3-1) أن عدد الذكور في العينة المدروسة يفوق الإناث، و يرجع هذا إلى أن الفرع يضم الذكور أكبر من الإناث، كما أن البرامج التكوينية غالباً ما تتم خارج الولاية لذا نجد نسبة المشاركين من فئة الذكور أكبر بينما يكون عائق بالنسبة للإناث.

2- خصائص الدراسة حسب السن :

جدول رقم(3-2) :توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن

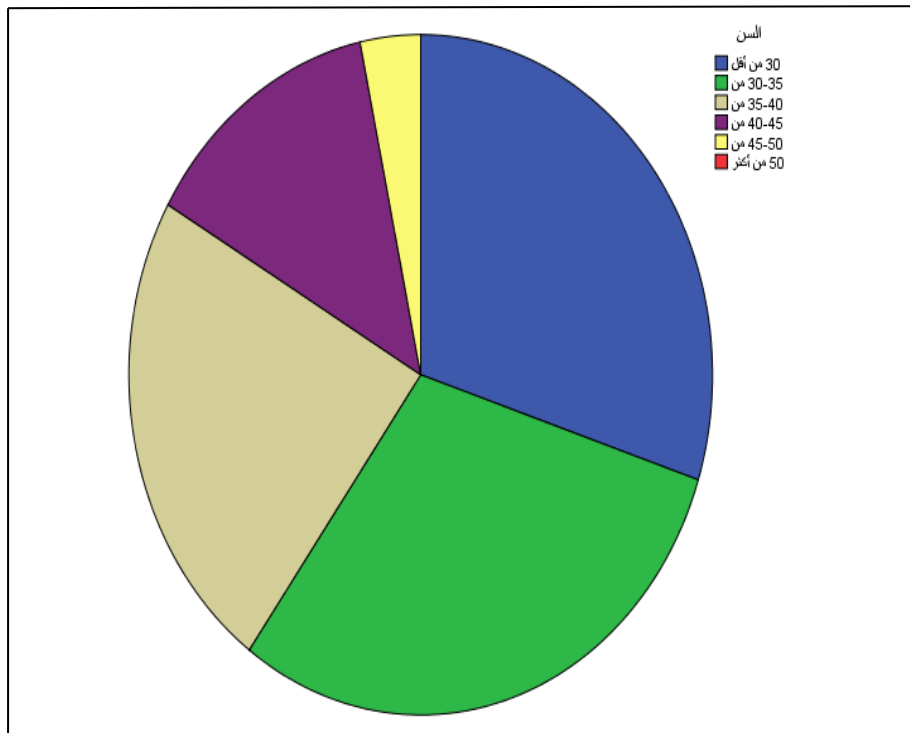
السن	أقل من 30	[35 -30	[40 -35	[45-40	[50-45	المجموع
التكرار	9	9	7	4	1	30
النسبة	%30	%30	%23.3	%13.3	%3.3	%100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول رقم(3-2) : نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة أعمار الموظفين الذين أقل من 30 و النسبة الأكبر تماما من 30 الى سن 35 متساويتان حيث بلغت 30% و هي تمثل أعلى نسبة، ثم بدأت في الانخفاض كلما زاد السن حيث نلاحظ أن نسبة الموظفين الأكبر تماما من 35 الى غاية سن 40 فكانت بنسبة 23.3% أما نسبة الموظفين الذين تفوق أعمارهم 40 الى 45 فكانت 13.3%، بينما تكاد تنعدم بالنسبة للأفراد الأكبر من 45 الى 50 حيث كانت بنسبة 3.3%.

ويمكن إبراز هذا في الشكل التالي :

الشكل رقم(3-2) : يوضح تمثيل عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما جاء في الجدول رقم (3-2)

يتضح من خلال تحليل الشكل أن الشركة تعتمد أكثر على الطاقات الشبانية، وهذا راجع لاستراتيجية المؤسسة في التوظيف من أجل استغلال الكفاءات الجديدة و الرصيد المعرفي لديهم والذي ترجم بنسبة 30% للفئة العمرية أقل من 30 سنة و الفئة المتراوحة بين [30-35].

3- خصائص دراسة العينة حسب الأقدمية في المنظمة

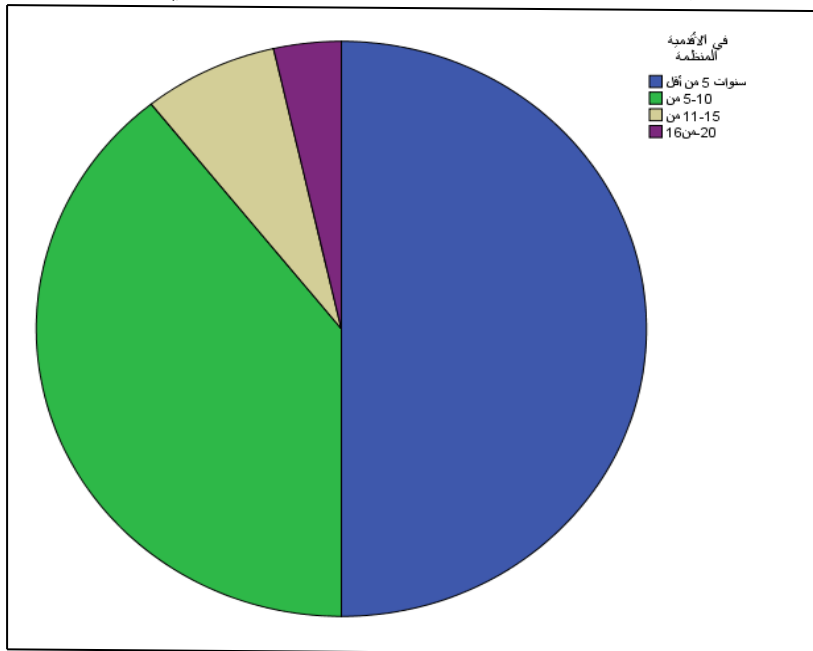
الجدول الرقم (03-03): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنظمة

السن	أقل من 05 سنوات	[10 - 5]	[15 - 11]	[20 - 16]	المجموع
التكرار	14	12	3	1	30
النسبة	46.7%	40.7%	9.3%	3.3%	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول رقم (03-03) أن أغلبية العينة المستجوبة يتراوح عملها في أقل من 5 سنوات بالمنظمة حيث بلغت نسبتها 46.7%، و قد بلغت نسبت الأفراد الذين عملوا لأقل من 10 سنوات نسبة 40.7%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين عملوا لمدة تتراوح بين 11 و 15 سنة نسبة 9.3%، بينما كانت نسبة الأفراد الذين عملوا لمدة 16 إلى 20 سنة بنسبة 3.3%.

الشكل رقم (3): تمثيل عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما جاء في الجدول رقم (03)

الفصل الثالث: دراسة حالة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت-

نلاحظ من الشكل أن أقرب من نصف العينة في الخبرة تخص الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 47,7% وهذا راجع أن المؤسسة في مرحلة نمو متقدمة حيث بدأ نشاطها الفعلي سنة 2005 كما أن نسبة الطلب على التوظيف ارتفعت في السنوات الأخيرة وتوسع نشاط المركز الجامعي.

4- خصائص عينة الدراسة من خلال المستوى العلمي :

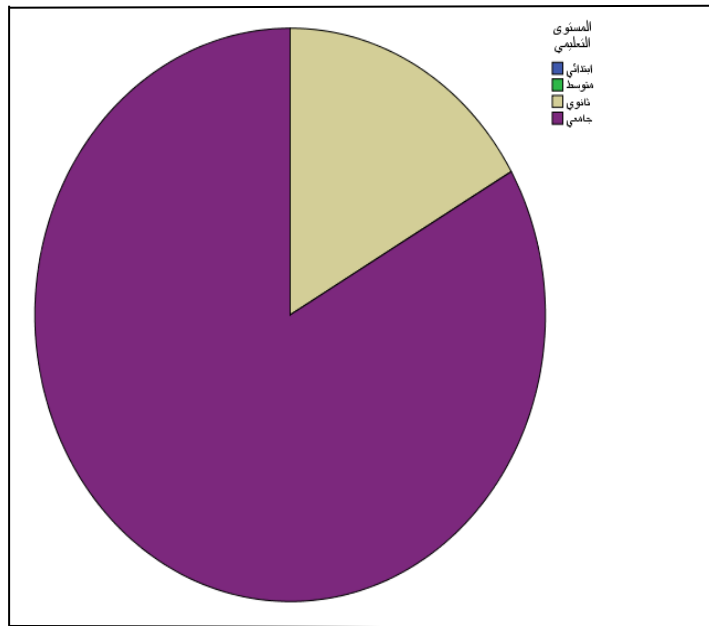
جدول الرقم (03-04) : توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	
30	25	5	0	0	التكرار
%100	%83.3	%16.7	0	0	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن 5 عمال من أفراد العينة هم بمستوى ثانوي بنسبة (16.7%)، أما المستوى الابتدائي والمتوسط معدوم، و العاملین المتحصلين على المستوى الجامعي فهم 25 عامل بنسبة 83.3%.

الشكل رقم (03-04) : تمثيل عينة الدراسة وفق متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على ما جاء في الجدول رقم (03-04)

يتضح من خلال الشكل أن أغلب الأفراد يفوق مستواهم المتوسط حيث بلغ مستوى المتوسط (0%) ، في حين أن غالبية العينة مستواهم ثانوي وجامعي و متخرجون من المعاهد العليا و يتوفرون على الكفاءة المطلوبة وهذا ما سهل فهم و إدراك موضوع الدراسة .

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان :

يعتبر التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان بمثابة دليل وتوضيح يفسر دور التكوين وفاعليته في تنمية كفاءات العمال الإداريين بالمركز الجامعي ومدى ملائمة وارتباط عناصر الدراسة واتساق الأسئلة الموضوعية عن طريق معامل كرونباخ و الانحراف المعياري ومعامل الارتباط

الفرع الأول: دراسة تحليلية باستعمال ألفا كرونباخ والمتوسط والانحراف المعياري

1- قياس الثبات الداخلي لفقرات الدراسة: لقياس الثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا CRONBACH ALPHA، كلما اقتربت معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا .

الجدول رقم (03-05) : معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المحور	متغيرات الدراسة	معامل الثبات CRONBACH ALPHA
01	المتغير المستقل : التكوين في المنظمة	0,94
02	المتغير التابع : تنمية كفاءات الأفراد	0,645

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح وجود ثبات داخلي بين متغيرات الدراسة حيث أن معامل الثبات للتكوين هو 0,94 و كفاءات الأفراد هو 0,645 مما يدل على وجود اتساق في الأسئلة الموضوعية لدراسة المتغيرات .

2- حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التكوين في المنظمة

يتم الحساب على أساس البرنامج الإحصائي spss

الجدول رقم (03-07): حساب المتوسط و الانحراف المعياري لبعده التكوين في المنظمة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
	بيانات حول التكوين في المنظمة	2,2974	0,32988	موافق
01	- تستخدم المنظمة تقنيات حديثة لتكوين العمال؟	2,28	0,80	موافق
02	- تتم عملية تقييم الكفاءات لمعرفة الاحتياجات الحالية؟	2,44	0,80	موافق
03	- ما هو نوع التكوين الذي تلقته؟	2,08	0,81	تحضيري وتكميلي
04	- تقوم المنظمة بتكوين العمال بهدف ترفيتهم و تنمية كفاءاتهم و مهاراتهم؟	2,78	0,49	موافق
05	- تبذل المنظمة جهدا كافيا في مجال تنمية كفاءات الأفراد؟	2,22	0,69	محايد
06	- هل التكوين الذي تلقته كان ؟	2,07	0,54	خارج المؤسسة
07	- هل التكوين الذي تلقته كان؟	2,30	0,61	متوسط المدى
08	- هل تعتقد أن مدة التكوين كانت كافية لتحقيق الهدف من العملية التكوينية؟	1,77	0,80	لا
09	- هل تقوم المؤسسة بعملية التكوين من خلال تقييم الاحتياجات التكوينية للفرد؟	2,07	0,82	نعم
10	- هل مشاركتك في البرامج التكوينية كانت؟	1,59	0,84	سياسة المنظمة

11	- إذا كانت مشاركتك بناءً على طلبك ما هي الأسباب التي دفعتك؟	3,1	0,85	تحسين المستوى المهني
12	- ما هو أسلوب التكوين الذي تلقيت؟	3,34	0,93	محاضرات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تعبر عن أبعاد التكوين داخل المؤسسة حيث بلغ المتوسط المرجح (2,2974)، يرى معظم أفراد العينة أن المنظمة تتماشى مع التطورات الحديثة و هذا لإستعمالها تقنيات حديثة لسير العملية التكوينية إضافة الى تحديد الحاجات التكوينية بعد تقييم كفاءات الأفراد، كما يرى غالبيتهم أن المنظمة تقوم بالعملية التكوينية من أجل ترفيتهم و تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم، كما نجد أكبر نسبة من العينة تابعو تكوين تحضيرى و تكميلي و ذلك خارج المؤسسة زيادة على ذلك كان تكوين متوسط المدى الذي يعد أقل تكلفة من حيث المال و الوقت لذا أغلبية العينة ترى أن مدة التكوين لم تكن كافية لتحقيق الأهداف المرجوة، كما كانت أكبر نسبة من إجابة أفراد العينة على أن أسلوب التكوين الذي تلقوه هو أسلوب المحاضرات والذي يساعد أكثر في ترسيخ وتطوير الكفاءات، كما أجابت أكبر نسبة أن مصدر طلب التكوين كانت سياسة المؤسسة، و تعكس هذه النسبة حرص المنظمة على إعداد و تكوين أفرادها للتكيف مع مستجدات البحث العلمي. و من هنا نلاحظ أن أغلبية العينة صرحوا برضاهم حول العملية التكوينية فالتكوين يهدف إلى إكساب الفرد المعارف و المهارات و تحسين سلوكهم لتحسين الأداء.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر عن تشتت البيانات حول المتوسط الحسابي أقل من 01 حيث بلغت (0,32988)، مما يدل على تركز إجابات الأفراد، أي هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية العينة .

3- حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري :

توضيح مقياس ليكارت الخماسي : بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما) مقياس ترتيبي ، و الأرقام التي يتم ادراجها تعبر عن الدرجات التالية : موافق تماما=05، موافق=04، محايد=03، غير موافق=02، غير موافق تماما=01 .

نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) و يتم ذلك بحساب طول الفترة أولا و هي في مثالنا هذا عبارة عن حاصل قسمة 04 ف على 05 حيث (04 تمثل عدد المسافات) و منه يتم التوصل إلى المسافات التالية : من 1 إلى 2 مسافة أولى ، من 2 إلى 3 مسافة ثانية ، من 3 إلى 4 مسافة ثالثة ، من 4 إلى 5 مسافة

الفصل الثالث: دراسة حالة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت-

رابعة ، (05 تمثل عدد الاختيارات) ، و عند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة يساوي 0,80 و يصبح التوزيع حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (03-06): توضيح مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.80	موافق تماما
من 1.80 إلى 2.60	موافق
من 2.60 إلى 3.40	محايد
من 3.40 إلى 4,20	غير موافق
من 4,20 إلى 5	غير موافق تماما

تم استخدام المقياس من خلال المعادلة التالية : (الحد الأعلى للمقياس 5- الحد الأدنى للمقياس 1) / عدد الفئات المطلوبة 5 . ومنه تم إضافة (0,8) عند نهاية كل فئة .

الجدول رقم (03-08): حساب المتوسط و الانحراف المعياري لبعده المتغير التابع (فاعلية التكوين في المنظمة)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
	تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة	2,5974	0,41107	موافق
1	-- برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية؟	2,60	0,58	موافق
2	- برامج التكوين تعزز الرغبة لشغل المناصب القيادية؟	2,42	0,57	موافق
3	- برامج التكوين تحفز على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه	2,60	0,62	موافق
4	- برامج التكوين أدت إلى إحداث فرق في مستوى أداء عمالك قبل وبعد التكوين؟	2,35	0,57	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس فاعلية التكوين حيث بلغ المتوسط المرجح (2,5974) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من المعيار الخماسي ليكارت ، في حين كان أكبر متوسط لفاعلية التكوين في التحفيز على الأداء بأحسن وجه (2.60)، ثم تليها أكبر نسبة إجابات على أن برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية التي كانت معظمها بالموافقة مما يدل على أن الأفراد بصفة عامة يرون بأن التكوين له دور فعال في تنمية كفاءاتهم باستعمال البرامج التكوينية.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر عن مدى تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد قيمته تساوي (0,41107) بالنسبة لفاعلية التكوين في المنظمة و هي أقل من الواحد مما يدل على تمركز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها و يدل أيضا أن هناك تقارب في الإجابات .

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

اختبار الارتباط باستعمال معامل بيرسون

الفرضية 1: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التكوين و تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة

الفرضية 2: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التكوين و تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة

الجدول رقم (03-09): نتائج اختبار ارتباط التكوين بتنمية كفاءات الأفراد في المنظمة

التكوين		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
0,00	0,957	تنمية كفاءات الأفراد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون للميزة التنافسية قد بلغ 95,7% عند مستوى المعنوية 0,000 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التكوين و تنمية كفاءات الأفراد. أي أن أفراد العينة ترى أنه يوجد ارتباط بين التكوين وتنمية كفاءات الأفراد , كما أن قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0,05 , وعليه يتم قبول الفرضية 1 و رفض الفرضية 2 أي وجود علاقة ارتباط قوية بين العنصر المستقل والعنصر التابع .

المطلب الثالث : عرض نتائج الدراسة :

بعد القيام بمختلف الدراسات التحليلية السابقة في بحثنا وتفسير جداول الاستبيان للعمال الإداريين في المركز الجامعي تيسمسيلت، استخلصنا في الأخير ظهور نتائج إيجابية من خلال دقة القياس وارتباط عناصر موضوع الدراسة، والتنسيق بين الأسئلة والأجوبة المقدمة من طرف العمال بالمركز الجامعي والتي انصبت بلب الهدف، وهو دور وفاعلية التكوين على الأفراد.

الفرع الأول : نتائج خصائص عينة الدراسة

- نجد أن نسبة الذكور سيطرت في عينة الدراسة بنسبة 66,7% ، في حين أن نسبة الإناث بلغت 33,3% وهي نسبة مقبولة توضح بأن هناك مكانة للمرأة على مستوى المؤسسات الجزائرية و خاصة العمومية.
- تضمنت الدراسة نسبة كبيرة من الأفراد من الفئة العمرية الأقل من 30 إلى 35 سنة بنسبة 60% مما يدل على اعتماد المؤسسة على الطاقات الشبانية المتخرجة من الثانويات و الجامعات ، أما بالنسبة للخبرة المهنية كانت أكبر نسبة 46,7% للفئة كلها اقل من 5 سنوات خبرة وهذا راجع لعدم نشأة المنظمة.
- أما المستوى التعليمي بلغت أكبر نسبة 83,3% بالنسبة للمستوى الجامعي و 16,7% بالنسبة للمستوى ثانوي و كل هذا ساعد في فهم الموضوع و قبول نتائج الدراسة أكثر.

الفرع الثاني : ملخص النتائج المتعلقة بإجابات عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة :

أظهرت النتائج أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة و التي كانت بالموافقة و كان ترتيبها على النحو التالي:

بينت نتائج الدراسة أن إجابات العينة نحو التكوين في المنظمة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2,5974) من (05) و بلغ المتوسط الحسابي لفاعلية التكوين على الأفراد (2,60)، كما أن الباحثين أجابوا بالموافقة على العبارة التالية: "برامج التكوين تحفز على أداء العمل بنزاهة وعلى أكمل وجه " هذا راجع للمنظمة التي تعمل على دعم برامج التكوين.

الاستنتاج:

- يوجد دور واضح من عملية التكوين على الأفراد العاملين بالمركز الجامعي عند مستوى المعنوية أقل من 0.05 (باعتماد معامل الارتباط بيرسون) و الذي قد بلغ (0,957)

الخلاصة :

من خلال الدراسة الإحصائية لموضوع البحث و الذي كان تحت عنوان (دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة-دراسة حالة المركز الجامعي تيسمسيلت-) و التي كانت من خلال تحليل استبيان موجهة لعمال الإدارة بالمركز مع اختلاف الجنس والسن ،الخبرة والمستوى الوظيفي وأيضا اختلاف المستوى العلمي، حيث كان عدد المستجوبين 30 مستجوبا قمنا بتحليلها عبر نظام التحليل الحزم الاجتماعية SPSS²² .

وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث، استعرضنا في المبحث الأول تقديم عام للمركز الجامعي تيسمسيلت، و في المبحث الثاني واقع التكوين وتنمية كفاءات الأفراد في المركز الجامعي تيسمسيلت ، ثم قمنا في المبحث الثالث و الأخير دراسة استقصائية بواسطة بعض المتغيرات الإحصائية (معامل الثبات كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون)، و كانت النتائج جد مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة ، و يتضح من الجداول السابقة أن اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا كانت ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات بحيث كانت قيمة الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية التي افترضها الباحثان مسبقا وهو هنا 0,05 ، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في الاستجابة ما ساعدنا على التحليل الإحصائي لمعطيات الدراسة و التوصل إلى وجود فاعلية برامج التكوين في تنمية كفاءات العمال في المركز الجامعي , لهذا لا بد على المنظمات الاهتمام بهذه الأبعاد من أجل تعزيز قدراتها المستقبلية .

من خلال هذا البحث تطرقنا إلى معالجة أحد أهم المواضيع ألا وهو " دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة ". كنتيجة لتغيرات المتواصلة في كافة الجوانب أصبح من المهم أن تبحث المنظمة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها تنمية وتطوير أفرادها فالكفاءات البشرية هي تلك المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي يقوم بتوظيفها في أداءه الوظيفي، كما أنها تعتبر أهم الموارد الأساسية للمنظمة إذ أن الاستثمار في رأس المال البشري يشكل حيزا هاما في عملية توظيف واستثمار الكفاءات ويعتبر تطوير وتحسين أدائهم من أهم عمليات وبرامج تنمية كفاءات الأفراد لئلا نكون من معرفة مستجندات الأحداث الحالية والمستقبلية التي تساعدنا في تحقيق الأهداف، ويأتي ذلك بإدراج مصلحة أو خلية للتكوين تضمن تخطيط وتحديد الاحتياجات اللازمة لتغطيتها في كل المستويات الإدارية، فالتكوين المستمر يزيد من كفاءات وقدرات الأفراد والتحكم في سلوكياتهم الوظيفية بشكل فعال، إضافة إلى تخطيط الميزانية التي تغطي أهم تكاليف التكوين الخارجي الذي يعتبر من الأنواع الأكثر فعالية لأهميته الكبيرة في إثراء الخبرات و التجارب و تبادلها و التعرف على المستجدات الفكرية و العملية ذات العلاقة بمجال العمل.

ومن خلال هذا البحث يمكن الإجابة على الإشكالية المطروحة في المقدمة وذلك عن طريق التطرق للنقاط

الأساسية التالية:

أولا: نتائج البحث

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج وفق سياق منهجي مرتبط بمحاولة الإجابة على الإشكالية محل الدراسة، نقدمها بشكل يمكننا من معرفة النتائج العامة (النظرية) والنتائج الخاصة (التطبيقية) على النحو التالي:

1- النتائج العامة:

- تم التوصل إلى أن التكوين عملية إدارية نظامية ومستمرة تستهدف الفرد بتنمية كفاءاته ومعارفه ومهاراته وتطوير قدراته لتحسين أدائه الحالي والمستقبلي ويميزه مايلي:
- التكوين عملية مستمرة ضرورية لرفع مستوى أداء الفرد وتحقيق أهداف المنظمة
- الإنفاق في مجال التكوين وتنمية كفاءات الأفراد هو إنفاق رأس مالي وليس تكلفة، وبالتالي فهو استثمار ذو عائد على الفرد والمنظمة
- تحسين وتطوير قدرات الأفراد يكون عن طريق برامج تكوينية مخططة بإحكام وهادفة .
- يساهم التكوين في مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية الحديثة .
- التكوين يحسن من مهارات و قدرات الأفراد و تحسين سلوكياتهم .

- ضرورة تحديد الاحتياجات التكوينية لمعرفة إمكانية إزالة العوائق والصعوبات التي تواجه المنظمة في تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها كما أن تقييم البرامج التكوينية عملية ضرورية لمعرفة مدى نجاح العملية التكوينية أو فشلها لإعادة التخطيط لها.

- الكفاءات من عوامل النجاح الأساسية للمنظمة، و لهذا يجب العمل على جذب وبناء الأفراد المتميزين والمبدعين بتنمية قدراتهم وكفاءاتهم.

- الكفاءات أساس نمو و تطور المنظمة و التحسين المستمر للأداء، لذا وجب على المنظمة الاهتمام أكثر بتنمية الكفاءات من خلال تكوينها بشكل فعال و سليم و استغلال طاقاتها الذهنية والفكرية المتاحة لديها حتى لا تتقادم و تموت ، و تحفيزها لتحسين أدائها باعتبارها أهم مصدر باختلاف كل منظمة عن غيرها .

2- النتائج الخاصة:

- اهتمام المؤسسة بعملية تكوين العمال

- للتكوين دور فعال في تنمية كفاءات الأفراد بالمركز الجامعي

- هناك ارتباط إحصائي بين التكوين وتنمية كفاءات الأفراد

- يعمل التكوين على زيادة مهارات الأفراد ورفع قدراتهم وتنمية كفاءاتهم

ثانيا: دراسة الفرضيات

- **الفرضية الأولى:** للتكوين دور فعال في تحسين الأداء و هي فرضية صحيحة لأن تكوين الفرد يعمل على إكسابه معارف و مهارات مع تطويرها لتحسن أداءه و بالتالي تحسين أداء المؤسسة و هذا ما أكدته نتائج تحليل محور التكوين في المنظمة خاصة موافقة أفراد العينة على أن المنظمة تقوم بتكوين العمال بهدف ترقيةهم و تنمية كفاءتهم و مهاراتهم و التي كانت بنسبة مرتفعة تتمثل في (2.78)

الفرضية الثانية: هناك عوامل مساعدة في تنمية كفاءات الأفراد و هي فرضية صحيحة لأن تنمية الكفاءات لدى الأفراد تكون عن طريق التحفيزات فسياسة الحوافز من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك و أداء الأفراد و هي تعمل على الرفع بالكفاءات البشرية الى المزيد من البذل و العطاء، إضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى منها البرامج التكوينية الفعالة لتطوير التنمية الذاتية وزيادة النزاهة و تطوير المهارات و القدرات العملية للأفراد و هذا ما أكدته تحليل محور فعالية التكوين حيث كانت نسبة موافقة الأفراد مرتفعة.

الفرضية الثالثة: تقوم المنظمة محل الدراسة المركز الجامعي تيسمستبت بدراسة و تحديد الحاجات التكوينية قبل تطبيق البرنامج التكويني الفرضية صحيحة لأن التكوين الناجح و الهادف هو المخطط له بتحديد الحاجات التكوينية و بناء برنامج تكويني فعال و هي الخطوة التي تقوم بها المنظمة محل الدراسة قبل تنفيذ البرنامج التكويني لمعرفة مجالات تطوير و تنمية أداء الأفراد، و هذا ما أكدته نتائج تحليل إجابات العينة إضافة إلى أن المنظمة تستخدم أساليب و تقنيات حديثة في تنفيذ البرنامج التكويني من أجل تنمية كفاءات أفرادها.

ثالثا: الاقتراحات و التوصيات

بناء على ما سبق نطرح الاقتراحات و التوصيات التالية :

- على المنظمات الاهتمام أكثر بتسيير و تطوير الكفاءات
- زيادة البرامج التكوينية للأفراد من أجل تغطية حاجياتهم التكوينية
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول و المجتمعات الناجحة في مجال التكوين المهني بالمؤسسات العامة و الخاصة ومحاولة أخذ العبر و البرامج من هذه التجارب
- العمل على تلبية حاجات الأفراد النفسية و الاجتماعية و المادية من خلال إعادة النظر في الرواتب و الحوافز المقدمة ، كذلك الاهتمام بسلم الترقيات و ذلك له أثر على ترسيخ روح الانتماء لديهم.
- ربط الترقيات و المهامات الخارجية و بعض أنواع الحوافز و المكافآت بالسجل التكويني في الوزارة، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التكوينية بتفوق.
- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التكوينية دون استثناء
- أن يعطى الموظف الفرصة في تحديد الدورات التكوينية التي يرغب المشاركة فيها
- التخطيط الجيد و المناسب لمدة البرنامج التكويني حتى تكون كافية لتحقيق الأهداف المرجوة.

رابعا: آفاق البحث

- أثارت انتباهنا و نحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية منها:
- تسيير الكفاءات و دورها في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
 - دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
 - أثر التكوين دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة.

أولاً: المراجع باللغة العربية :

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم عباس الحلبي ، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها ، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013.
- 2- ابراهيم الفقي، قوة التحفيز، دار ثمرات للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2011.
- 3- باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط2006، 2.
- 4- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الإسكندرية، مصر، 2000 .
- 5- صلاح صالح معمار، التدريب(الأسس و المبادئ)، ديونو للطباعة و النشر و التوزيع عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 6- طاهر محمود الكلالدة، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008
- 7- عطا الله محمد الشرعة، إدارة العملية التدريبية- النظرية و التطبيق ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، ط1، 2014
- 8- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2005، 1.
- 9- المنظمة العربية للتنمية الزراعية، أسس و معايير تحديد الاحتياجات التدريبية و تقييم النشاط التدريبي، جامعة الدول العربية، الخرطوم، مصر، 2007.
- 10- منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، دار الابتكار للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2013، 1 .
- 11- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية- إطار نظري و حالات عملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، ط2، 2013.
- 12- هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري ، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010.

ب- الرسائل و الأطروحات:

- 13- إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2007.
- 14- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات قي تحقيق إستراتيجية التمييز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2013.

- 15- بن سالم أمال، سبل و آليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011.
- 16- بن شارف حسين، دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة وهران، 2012.
- 17- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
- 18- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 19- بودوح غنية، دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية بالجزائر، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
- 20- بوغريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- 21- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 22- جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 23- حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004.
- 24- حميدة جرو، مواءمة إستراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 25- خالد عبد الله المراباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية و المالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 26- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
- 27- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عوامل الكفاءات في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 28- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

- 29- سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 30- شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر باتنة 2008.
- 31- شعلال مختار، دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2009.
- 32- شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 33- شيماء مبارك، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 34- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، المسيلة، 2009.
- 35- عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، مذكرة ماجستير في القانون، جامعة الجزائر، 2002.
- 36- علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2012.
- 37- عمر بلخير جهاد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- 38- قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 39- كمال تيميزار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة ماجستير في ادارة الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 .
- 40- كمال طايطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2003.
- 41- موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
- 42- نجاة بزايد، التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة "سونا طراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة وهران الجزائر، 2011.

- 43- هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011 .
- 44- يحيوي سليمان، تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008.
- ج- المجالات و الدوريات العلمية:**
- 45- رشيد مناصرة، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012 .
- 46 - حامد تركي النمراوي، محمود أحمد حسين، دور التدريب في إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد، 2005.
- 47- حامد كريم الحدراوي، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الغري، العدد 33، العراق، 2015.
- 48- سماح صولح، إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد، 2010.
- 49- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية-، مصر، 2002.
- 50- عبد الأمير عبد الكاظم، تأثير التنظيم الفندق في تنمية الدافعية و الحافز للموارد البشرية العاملة في صناعة الفنادق، مجلة كلية الدراسات الإنسانية الجامعة، العدد 3، النجف الأشرف، 2013.
- 50- عبد الرحمن طاهر، و آخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 20، جامعة واسط، 2015.
- 51- عبد الرحمان مصطفى الملا، مؤيد خزعل حبيب، تقييم برامج التدريب الخاصة بتشخيص الفساد الإداري والمالي، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد 93 جامعة بغداد، 2016.
- 52- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
- 53- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، نسرين عبد الله بدوي، تأثير العملية التكوينية في تعزيز الأداء المنظمي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 105، جامعة الموصل، العراق . 2011.
- 54- نعيمة يحيوي، فتيحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات و انعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، جوان 2015.

د- الملتقيات و المؤتمرات:

- 55- براق محمد، رابح بن الشايب، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية جامعه ورقلة، 09-10 مارس، 2004 .
- 56- بوديرة الطاهر، حمودي نو الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة-دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة2 الملتقى الدولي: المكتبات و مؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة- الأدوار و الرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة.
- 57- الحاج مداح عرايبي، مداخلة بعنوان: البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المحور الثالث، جامعة حسبية بن بوعللي، شلف.
- 58- قرزير محمود، قايدي خميسي، مداخلة بعنوان: التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المركز الجامعي برج بوعريريج،
- 59- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي و آفاق التطوير- تجارب الدول-، المحور العاشر، جامعة حسبية بن بوعللي، شلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ب.ص .

ه- التقارير و المراسيم:

- 60- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجريدة الرسمية، العدد58، المرسوم التنفيذي رقم 05-299، المؤرخ في 11 رجب 1426 هـ، 16 غشت 2005.
- 61- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجريدة الرسمية، العدد39، المرسوم التنفيذي رقم 08-203، مؤرخ في 06 رجب 1429 هـ، 9 يوليو 2008.
- 62- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجريدة الرسمية، القرار الوزاري رقم 45، المؤرخ في 01 جانفي 2008.
- 63- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجريدة الرسمية، القرار الوزاري رقم 02، المؤرخ في 03 جانفي 2009.
- 64- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجريدة الرسمية، القرار الوزاري رقم 33، المؤرخ في أكتوبر 2012.
- 65- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الجريدة الرسمية، القرار الوزاري المؤرخ في 22 أوت 2012.

و- مصادر أخرى:

66- مصلحة التكوين،المركز الجامعي تيسمسيلت .

67- مصلحة الدراسات ،المركز الجامعي تيسمسيلت.

ثانيا:مراجع باللغة الأجنبية:

68- Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation-théories et applications, éditions d'Organisation,2ème éditions, Paris, 2003,p246

69-Jean Brilman , Jacques Hérard, Les Meilleures pratiques de management, édition D'organisation, 6ème édition,paris,p2003

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

المركز الجامعي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

استبيان

استبيان حول موضوع مذكرة ماستر (دور التكوين في تنمية كفاءات الأفراد في المنظمة)، حيث يساعد هذا في إتمام الدراسة، لذا نرجو من حضرتكم الإجابة بموضوعية على فقرات الاستبيان للوصول إلى نتائج علمية تسمح لنا من الإجابة على تساؤلات البحث، علما بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وشكرا لتعاونكم.

ملاحظة:

- الاستبيان موجه للموظفين الإداريين.
- الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المتفق مع إجاباتكم.

أسئلة الاستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 من [30-35]

من [35-40] من [40-45]

من [45-50] من [50-55]

3- المستوى العلمي: ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4- الأقدمية في المنظمة:

أقل من 5 سنوات من [5 إلى 10]

من [11-15] من [16-20]

المحور الثاني: بيانات حول التكوين في المنظمة

- 1- تستخدم المنظمة تقنيات حديثة لتكوين العمال؟
- موافق محايد غير موافق
- 2- تتم عملية تقييم الكفاءات لمعرفة الاحتياجات الحالية؟
- موافق محايد غير موافق
- 3- ما هو نوع التكوين الذي تلقته؟
- تكوين تحظيري تكوين تكميلي تحسين المستوى
- 4- تقوم المنظمة بتكوين العمال بهدف ترفيتهم و تنمية كفاءاتهم و مهاراتهم؟
- موافق محايد غير موافق
- 5- تبذل المنظمة جهدا كافيا في مجال تنمية كفاءات الأفراد؟
- موافق محايد غير موافق
- 6- هل التكوين الذي تلقته كان ؟
- في مؤسستك خارج المؤسسة خارج الوطن
- 7- هل التكوين الذي تلقته كان؟
- قصير المدى متوسط المدى طويل المدى
- 8- هل تعتقد أن مدة التكوين كانت كافية لتحقيق الهدف من العملية التكوينية؟
- نعم وسط لا
- 9- هل تقوم المؤسسة بعملية التكوين من خلال تقييم الاحتياجات التكوينية للفرد؟
- نعم وسط لا
- 10- هل مشاركتك في البرامج التكوينية كانت؟
- بناءا على طلبك في إطار الترقية سياسة المنظمة

11- إذا كانت مشاركتك بناء على طلبك ما هي الأسباب التي دفعتك؟

<input type="checkbox"/>	تحسين المستوى المهني	<input type="checkbox"/>	الحصول على ترقية
<input type="checkbox"/>	تنمية الكفاءة	<input type="checkbox"/>	تحسين المستوى المادي

12- ما هو أسلوب التكوين الذي تلقيت؟

<input type="checkbox"/>	محاضرات	<input type="checkbox"/>	ندوات و مؤتمرات
<input type="checkbox"/>	مقابلة إدارية	<input type="checkbox"/>	المناقشة

أخرى أذكرها.....

	المحور الثالث: بيانات حول فاعلية التكوين.	أوافق	لا أوافق	محايد	أوافق تماما	لا أوافق تماما
01	- برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية؟					
02	- برامج التكوين تعزز الرغبة لشغل المناصب القيادية؟					
03	- برامج التكوين تحفز على أداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه؟					
04	- برامج التكوين أدت الى احداث فرق في مستوى أداء عمالك قبل وبعد التكوين؟					

الملحق رقم 02: نتائج الاستبيان

Statistics

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الأقدمية في المنظمة	بيانات حول التكوين في المنظمة
N	Valid	30	30	30	28	0
	Missing	0	0	0	2	30
Mean		1,3333	2,3000	3,8333	1,6429	
Median		1,0000	2,0000	4,0000	1,5000	
Mode		1,00	1,00 ^a	4,00	1,00	
Std. Deviation		,47946	1,14921	,37905	,78004	
Variance		,230	1,321	,144	,608	

Statistics

		تستخدم المنظمة تقنيات حديثة لتكوين العمال؟	تتم عملية تقييم الكفاءات لمعرفة الاحتياجات الحالية؟	ما هو نوع التكوين الذي تلقينه؟	تقوم المنظمة بتكوين العمال بهدف ترفيتهم وتنمية كفاءاتهم ومهاراتهم؟
N	Valid	28	27	25	28
	Missing	2	3	5	2
Mean		2,2857	2,4444	2,0800	2,7857
Median		2,5000	3,0000	2,0000	3,0000
Mode		3,00	3,00	2,00 ^a	3,00
Std. Deviation		,80999	,80064	,81240	,49868
Variance		,656	,641	,660	,249

Statistics

		تبدل المنظمة جهدا كافيا في مجال تنمية كفاءات الأفراد؟	هل التكوين الذي تلقينه كان؟	هل التكوين الذي تلقينه كان؟	هل تعتقد أن مدة التكوين كانت كافية لتحقيق الهدف من العملية التكوينية؟
N	Valid	27	27	26	27
	Missing	3	3	4	3
Mean		2,2222	2,0741	2,3077	1,7778
Median		2,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Mode		2,00	2,00	2,00	1,00
Std. Deviation		,69798	,54954	,61769	,80064
Variance		,487	,302	,382	,641

Statistics

		هل تقوم المؤسسة بعملية التكوين من خلال تقييم الاحتياجات التكوينية للفرد؟	هل شاركك في البرامج التكوينية كانت؟	إذا كانت مشاركتك بناء على طلبك ما هي الأسباب التي دفعتك؟	ما هو أسلوب التكوين الذي تلقيت؟
N	Valid	27	27	20	23
	Missing	3	3	10	7
Mean		2,0741	1,5926	3,1000	3,3478
Median		2,0000	1,0000	3,0000	4,0000
Mode		3,00	1,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,82862	,84395	,85224	,93462
Variance		,687	,712	,726	,874

Statistics

		بيانات حول فاعلية التكوين	برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية؟	برامج التكوين تعزز الرغبة لشغل المناصب القيادية؟
N	Valid	0	27	27
	Missing	30	3	3
Mean			2,9630	2,7778
Median			3,0000	3,0000
Mode			3,00	3,00
Std. Deviation			,58714	,57735
Variance			,345	,333

Statistics

		برامج التكوين تحفز على اداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه؟	برامج التكوين أدت إلى احداث فرق في مستوى أداء عملك قبل و بعد التكوين؟
N	Valid	27	27
	Missing	3	3
Mean		3,0000	2,8889
Median		3,0000	3,0000
Mode		3,00	3,00
Std. Deviation		,62017	,57735
Variance		,385	,333

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	20	66,7	66,7	66,7
أنثى	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30	9	30,0	30,0	30,0
من 30-35	9	30,0	30,0	60,0
من 35-40	7	23,3	23,3	83,3
من 40-45	4	13,3	13,3	96,7
من 45-50	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	5	16,7	16,7	16,7
جامعي	25	83,3	83,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية في المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	14	46,7	50,0	50,0
من 5-10	11	36,7	39,3	89,3
من 11-15	2	6,7	7,1	96,4
من 16-20	1	3,3	3,6	100,0
Total	28	93,3	100,0	
Missing System	2	6,7		
Total	30	100,0		

Cronbach s alpha	N of Items
0 . 94	12

بيانات حول التكوين في المنظم

	Frequency	Percent
Missing System	30	100,0

تستخدم المنظمة تقنيات حديثة لتكوين العمال؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	20,0	21,4	21,4
محايد	8	26,7	28,6	50,0
موافق	14	46,7	50,0	100,0
Total	28	93,3	100,0	
Missing System	2	6,7		
Total	30	100,0		

تتم عملية تقييم الكفاءات لمعرفة الاحتياجات الحالية؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	16,7	18,5	18,5
	محايد	5	16,7	18,5	37,0
	موافق	17	56,7	63,0	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

ما هو نوع التكوين الذي تلقته

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	حسين المستوى	7	23,3	28,0	28,0
	تكوين تكميلي	9	30,0	36,0	64,0
	تكوين تحضيرى	9	30,0	36,0	100,0
	Total	25	83,3	100,0	
Missing	System	5	16,7		
Total		30	100,0		

تقوم المنظمة بتكوين العمال بهدف ترفيتهم و تنمية كفاءاتهم و مهاراتهم؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	3,3	3,6	3,6
	محايد	4	13,3	14,3	17,9
	موافق	23	76,7	82,1	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

تبذل المنظمة جهدا كافيا في مجال تنمية كفاءات الأفراد؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	13,3	14,8	14,8
	محايد	13	43,3	48,1	63,0
	موافق	10	33,3	37,0	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

هل التكوين الذي تلقينته كان؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	خارج الوطن	3	10,0	11,1	11,1
	خارج المؤسسة	19	63,3	70,4	81,5
	في مؤسستك	5	16,7	18,5	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

هل التكوين الذي تلقينته كان؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	طويل المدى	2	6,7	7,7	7,7
	متوسط المدى	14	46,7	53,8	61,5
	قصير المدى	10	33,3	38,5	100,0
	Total	26	86,7	100,0	
Missing	System	4	13,3		
Total		30	100,0		

هل تعتقد أن مدة التكوّن كانت كافية لتحقيق الهدف من العملية التكوينية؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	12	40,0	44,4	44,4
	وسط	9	30,0	33,3	77,8
	نعم	6	20,0	22,2	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

هل تقوم المؤسسة بعملية التكوّن من خلال تقييم الاحتياجات التكوينية للفرد؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	8	26,7	29,6	29,6
	وسط	9	30,0	33,3	63,0
	نعم	10	33,3	37,0	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

هل مشاركتك في البرامج التكوينية كانت؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سياسة المنظمة	17	56,7	63,0	63,0
	في إطار الترقية	4	13,3	14,8	77,8
	بناء على طلبك	6	20,0	22,2	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

إذا كانت مشاركتك بناء على طلبك ما هي الأسباب التي دفعتك؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تنمية الكفاءة	6	20,0	30,0	30,0
	الحصول على ترقية	6	20,0	30,0	60,0
	تحسين المستوى المهني	8	26,7	40,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		

إذا كانت مشاركتك بناء على طلبك ما هي الأسباب التي دفعتك؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تنمية الكفاءة	6	20,0	30,0	30,0
	الحصول على ترقيّة	6	20,0	30,0	60,0
	تحسين المستوى المهني	8	26,7	40,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

ما هو أسلوب التكوين الذي تلقيت؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	المناقشة	1	3,3	4,3	4,3
	مقابلة إدارية	4	13,3	17,4	21,7
	ندوات و مؤتمرات	4	13,3	17,4	39,1
	محاضرات	14	46,7	60,9	100,0
	Total	23	76,7	100,0	
Missing	System	7	23,3		
Total		30	100,0		

Cronbach s alpha	N of Items
0.645	4

بيانات حول فاعلية التكوين

	Frequency	Percent
Missing System	30	100,0

برامج التكوين تساهم في تطوير أساليب التنمية الذاتية؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	5	16,7	18,5	18,5
	أوافق	18	60,0	66,7	85,2
	أوافق بشدة	4	13,3	14,8	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

برامج التكوين تعزز الرغبة لشغل المناصب القيادية؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	8	26,7	29,6	29,6
	أوافق	17	56,7	63,0	92,6
	أوافق بشدة	2	6,7	7,4	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

برامج التكوين تحفز على اداء العمل بنزاهة و على أحسن وجه؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	1	3,3	3,7	3,7
	لا أوافق	2	6,7	7,4	11,1
	أوافق	20	66,7	74,1	85,2
	أوافق بشدة	4	13,3	14,8	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

برامج التكوين أدت إلى احداث فرق في مستوى أداء عملك قبل و بعد التكوين؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	6	20,0	22,2	22,2
	أوافق	18	60,0	66,7	88,9
	أوافق بشدة	3	10,0	11,1	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		