



وزارة التعليم لعالي والبحث العلمي
جامعة آكلي ومهند أولحاج بالبويرة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

التكوين و علاقته برفع الكفاءة المهنية للعمال
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البويرة

إشراف الأستاذ:

❖ زواتيني عبد العزيز

إعداد الطالب:

❖ بوترة لونيس

❖ شداني أحمد

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم

ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أشكر رب العباد العلي القدير شكراً جزيلاً طيباً مباركاً فيه الذي أنارنا بالعلم

وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأنار طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه

الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم

وعرفاناً بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور أتقدم

بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ "زواتيني عبد العزيز" الذي لم يبخل

عليّ بالنصائح والإرشادات والتوجيهات القيّمة التي ساهمت في إطراء

موضوع دراستنا

ولا يفوتني توجيه الشكر والتقدير إلى أساتذتي وأهل الفضل علينا في إكمال

المشوار الدراسي

وأتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد وإلى كل من قدّم يد العون

ولو بكلمة طيبة مشجعة في إنجاز هذا العمل

الإهداء

نحمد الله عزّوجل الذي وفّقنا في إتمام هذا العمل والذي ألهمنا

الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمداً كثيراً

أهدي عملي إلى الرجل الطاهر الكريم الذي صنع طفولتي

بيديه الكريمتين بعد الله سبحانه وتعالى

رحمة الله عليك يا أبي العزيز

إلى من أفضلها على نفسي ولما لا فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر

جهداً في سبيل إسعادي أُمي رزقها الصحة والعافية

إن شاء الله

إلى من شاركوني طفولتي وأحبوني بصدق وتعاونوا معي لإتمام دراستي

أخي وأخواتي

أهدي لكم مذكرة تخرجي داعياً المولى عزّوجل أن يطيل في أعماركم

ويرزقكم بالخيرات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ- ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	1- أسباب اختيار الموضوع
05	2- أهمية الدراسة
05	3- أهداف الدراسة
06	4- الإشكالية
07	5- فرضيات الدراسة
08	6- تحديد المفاهيم
11	7- الدراسات السابقة
19	8- المقاربة النظرية
الفصل الثاني: مدخل إلى التكوين	
22	تمهيد
1- أساسيات حول التكوين	
23	1- أهمية وأهداف التكوين
27	2- أنواع التكوين
32	3- خصائص التكوين
34	4- مبادئ التكوين
2- مراحل عملية التكوين	
37	1- تحديد الاحتياجات التكوينية
40	2- تصميم البرامج التكوينية

45	3- تنفيذ البرامج التكوينية
46	4- تقييم البرامج التكوينية
52	5- شروط نجاح البرامج التكوينية
54	خلاصة
الفصل الثالث: مدخل إلى الكفاءة المهنية	
56	تمهيد
1- ماهية الكفاءة المهنية	
57	1- مكونات الكفاءة المهنية
60	2- أهمية الكفاءة المهنية
61	3- خصائص الكفاءة المهنية
61	4- أنواع الكفاءة المهنية
2- إدارة ومبادئ الكفاءة ومقاربتها ومعوقاتها	
63	1- إدارة الكفاءة المهنية
65	2- أهداف إدارة الكفاءة المهنية
66	3- مقاربات الكفاءة المهنية
67	4- معوقات الكفاءة المهنية
69	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
72	تمهيد
73	1- مجال الدراسة
75	2- منهج الدراسة
76	3- مجتمع وعينة الدراسة
76	4- أدوات جمع البيانات
79	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة ونتائجها	
81	تمهيد
82	1- عرض وتحليل البيانات الشخصية
87	2- عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى

97	3- عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية
107	4- عرض النتائج العامة للدراسة
109	خلاصة
110	خاتمة
112	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	يوضح أنواع التكوين	31
2	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	82
3	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	82
4	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	83
5	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	84
6	يوضح توزيع المبحوثين على حسب الأقدمية في العمل	85
7	يوضح توزيع المبحوثين على حسب المنصب الوظيفي	86
8	يوضح تلقي المبحوثين لدورات تكوينية	87
9	يوضح توزيع المبحوثين على حسب التكوين الذي خضعوا إليه في مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة	88
10	يوضح توزيع المبحوثين على حسب عدد الدورات التكوينية التي تلقوها	89
11	يوضح توزيع المبحوثين على حسب التكوين المفضل	89
12	يوضح مكانة التكوين بالنسبة للمبحوثين	90
13	يوضح دافعية المبحوثين للقيام بالعمل بجدية و مثابرة أكثر بعد التكوين	90
14	يوضح قيام مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة بالتكوين التطبيقي للعمال	91
15	يوضح كيف يتم تكوين المبحوثين داخل المؤسسة	92
16	يوضح مساهمة التكوين الذي خضع له المبحوثين في حل المشاكل التي تواجههم في عملهم	92
17	يوضح ما نوع التكوين الذي ساهم في رفع الكفاءة المهنية أكثر	93
18	يوضح ما هو الجانب الذي استفاد منه المبحوثين من التكوين أكثر	94
19	يوضح رأي المبحوثين في محتويات البرنامج التكويني	94
20	يوضح مساهمة التكوين في رفع القدرات المهنية للمبحوثين	95
21	يوضح ما نوع المعارف التي تم اكتسابها من التكوين	97

97	يوضح ما إذا كان أضاف التكوين معارف جديدة حول العمل	22
98	يوضح كيف هي معارف المبحوثين بعد التكوين	23
99	يوضح ما إذا جعلت تلك المعارف والمعلومات المبحوثين قادرين على تنظيم العمل أكثر	24
99	يوضح فائدة المعارف التي اكتسبها المبحوثين من خلال التكوين	25
100	يوضح ما إذا كانت الدورات التكوينية أضافت شيئاً جديداً من المعارف العلمية والمهارات السلوكية	26
101	يوضح مساهمة التكوين في معرفة المبحوثين لإجراء سير العمل وزاد من انتمائهم للمؤسسة	27
102	يوضح رأي المبحوثين أي من المعارف التي ساهمت في رفع كفاءتهم المهنية	28
102	يوضح ما إذا كانت المعارف التي اكتسبها المبحوثين من خلال التكوين ساهمت في رفع كفاءتهم في العمل	29
103	يوضح كيف ساهمت المعارف المكتسبة من التكوين في رفع كفاءة العمال في العمل	30
103	يوضح العلاقة بين التكوين المفضل ومعارف المبحوثين بعد التكوين	31
104	يوضح العلاقة بين مكانة التكوين ومتغير الجنس	32
105	يوضح العلاقة بين عدد تلقي دورات تكوينية وكيف هي المعارف بعد التكوين	33
106	يوضح العلاقة بين كيفية التكوين داخل المؤسسة وفائدة المعارف المكتسبة من التكوين	34

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
24	يوضح أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة	1
38	يوضح كيفية تقييم الاحتياجات التكوينية	2
39	تحديد الحاجة للتكوين	3
44	يوضح خطوات تصميم البرامج التكوينية	4
49	يوضح نموذج كريك باتريك في تقييم البرنامج التكويني	5
51	يوضح مراحل عملية التكوين	6
59	الجبيل الجليدي	7
82	يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس	8
83	يمثل الأعمدة التكرارية لمتغير السن	9
84	يمثل الدائرة النسبية لمتغير الحالة العائلية	10
85	يمثل الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي	11
86	يمثل الأعمدة التكرارية لمتغير الأقدمية في العمل	12
87	يمثل الدائرة النسبية لمتغير المنصب الوظيفي	13

مقدمة:

تعتبر المؤسسة من أهم ما شغل المجتمعات الحديثة وعلماء الاجتماع وحتى منذ الأزل والدول الساعية في طريق النمو، بحيث تعتبر ذلك الإطار المكاني الذي يجمع مختلف العناصر والعوامل من أجل تحقيق أهدافها من بين أهم تلك العناصر الموارد المادية، حيث المؤسسة تسعى دائماً إلى الالتحاق بعجلة التنمية والتطور ومنافسة المؤسسات الأخرى والحفاظ على الصيرورة والديمومة وذلك عن طريق الاعتماد على الآلات والتكنولوجيات الحديثة وكل ما وصل إليه العالم من علم وابتكار، لكن العامل المادي لوحده غير كاف لذلك فلا بد من عدم إهمال وإنكار دور العامل البشري فيما وصلت إليه المؤسسة الآن من تقدم وتطور.

إذا المورد البشري أو العامل يعتبر من أهم مصادر الثروة في المؤسسة كونه يلعب دوراً هاماً فيها فحتى إن كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة لا يكفي في حالة عدم وجود عمال حريصين على النهوض بها فالمؤسسة تحتاج دوماً إلى العنصر البشري المؤهل ولهذا تخضع عمالها للتكوين وتخصص ميزانية كبيرة من أجل ذلك.

يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من مواضيع الإدارة، بحيث يعتبر الوسيلة التي تم اللجوء إليها من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة لغرض الرفع والتحسين من مستوى العمال سلوكياً ومهنيًا والتطوير في قدراتهم المهنية ومن أجل تكوين جهاز إداري كفؤ وتحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر الوسيلة المثلى لنقل المعارف والمهارات والتعلم من خبرات وتجارب المختصين التي اكتسبوها من خلال سنوات العمل الطويلة، ويستهدف تنمية قدرات الأفراد في مجالات عديدة في العمل حيث يتم تعريف الأفراد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة لها، حيث ما تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه هو استخدام و استغلال العامل لتلك المعارف والمكتسبات لغرض الرفع من كفاءته المهنية.

كل مؤسسة بمختلف أنواعها تركز على توفرها لعمال ذوي كفاءة مهنية من أجل تقديم ما هو أفضل لربائنها، وبالنظر إلى طبيعة نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة خدماتي في مجال مهم مجال الاتصال وخدمة الإنترنت يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية للمؤسسة وإحدى أهم الوظائف الرئيسية لمصلحة الموارد البشرية، بحيث تعتبر التكوين عامل مهم للنهوض بالعنصر البشري والاستثمار فيه من أجل مسايرة التقدم التكنولوجي وذلك عن طريق منح فرص للعمال تمكنهم من الرفع من قدراتهم المهنية ومستواهم العلمي والمهني للوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الاستقرار والفعالية.

على هذا الأساس جاءت الدراسة لتبين علاقة التكوين برفع الكفاءة المهنية للعمال، حيث تسعى هذه الدراسة إلى معرفة هل تساهم مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة في التكوين النظري والميداني

لعمالها من أجل تنمية كفاءتهم وقدراتهم، وكيف تساهم تلك المعارف والمعلومات المكتسبة من التكوين في رفع كفاءة العمال بالمؤسسة.

لتحقيق هذا المسعى والمبتغى قسّمت الدراسة بإطارها النظري والتطبيقي إلى خمسة فصول وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة، الذي تطرقنا فيه إلى كل من: أسباب اختيارنا لهذا الموضوع وأهمية الدراسة ثم الهدف منها، بعدها إشكالية وعرض فرضيات الدراسة، وقمنا بعدها بتحديد المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وفي آخر الفصل قدّمنا مجموعة من الدراسات السابقة والتعقيب عليها وفي الأخير قمنا بعرض المقاربة النظرية.

الفصل الثاني: تناولنا فيه مدخل إلى التكوين، بحيث تكلمنا فيه أولاً على أساسيات حول التكوين المتمثلة في: أهمية وأهداف التكوين وأنواعه وخصائصه ثم المبادئ التي يجب مراعاتها، ثانياً تكلمنا على مراحل عملية التكوين والمتمثلة في تحديد احتياجات التكوين وتصميم برامج التكوين وتنفيذها ثم شروط نجاح تلك البرامج.

الفصل الثالث: الذي خصّص للكفاءة المهنية، حيث تطرقنا في الجزء الأول منه إلى ماهية الكفاءة المهنية وتحتوي على مكونات الكفاءة وأهدافها وخصائصها بعدها الأنواع، بينما في الجزء الثاني منه تناولنا فيه إدارة الكفاءة ومبادئها ومقاربتها ومعوقاتها.

الفصل الرابع: جاءت تحت عنوان الإجراءات الميدانية للدراسة، تم عرض فيه مختلف مجالات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

لنصل للفصل الخامس والأخير الذي قمنا فيه بعرض وتحليل البيانات الكمية التي جمعناها من ميدان الدراسة لنستخلص في الأخير إلى نتائج حول دراستنا.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- الإشكالية
- 5- فرضيات الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- المقاربة النظرية

1-أسباب اختيار الموضوع:

لكل باحث أسباب التي دفعته إلى اختيار موضوع ما دون غيره من المواضيع وهذه الأسباب تتمثل في أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

1- الأسباب الذاتية:

- إرادتنا في التعرف على الموضوع والاطلاع عليه كونه من المواضيع ذات الأهمية البالغة وكونه يتماشى مع اختصاصنا.
- انه لدينا الرغبة الحقيقية في معرفة ما إذا كان للتكوين دور في مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة وهل له الأثر الإيجابي على العمال.
- الرغبة التامة في التعرف ما إذا كان العمال يستفيدون حقاً من التكوين الذي يخضعون له في العمل.
- شعورنا بالقيمة والأهمية الكبرى الذي يتميز به هذا الموضوع.
- اهتمامنا الشخصي باكتساب معارف ومعلومات عن هذا الموضوع.

2- الأسباب الموضوعية:

من بين الأسباب الموضوعية التي جعلتنا ندرس موضوع التكوين وكيف يساهم في رفع كفاءة العمال:

- انه موجود في كل المؤسسات وأن المؤسسة تخضع عمالها دائماً إلى التكوين حين توجد تطورات في مجال العمل.
- محاولة معرفة مدى مساهمة التكوين في رفع كفاءة العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البويرة.
- محاولة معرفة الدور الذي يساهم فيه التكوين الإداري في رفع كفاءة وقدرات العمال.
- اعتبار التكوين من الوسائل الفعالة في رفع مستوى العمال والمؤسسات.
- اهتمام أغلبية الباحثين في تخصص تنظيم وعمل وفي مختلف البلدان بموضوع التكوين اهتماماً كبيراً خاصة في الآونة الأخيرة.

2-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية أي دراسة على الظاهرة المراد دراستها وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وتكمن أهمية دراستنا في معرفة دور التكوين وأهم ما يتكون فيه العمال وما هي الطرق التي يتكون بها وما هي الحالات التي تستدعي من المؤسسة بوضع برامج تكوينية، كما أننا سنتعرف على الأهمية البالغة للتكوين وكيف يساهم في رفع كفاءة العمال وجعلهم

مؤهلين لأداء الوظيفة المطلوبة إليهم على أكمل وجه، وعليه يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف ما إذا كان التكوين يساهم حقاً في جعل العمال أكثر كفاءة.
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في السير الحسن للمؤسسة التي ينتمي إليها.
- التكوين من أهم العوامل التي تساهم في رفع مستوى المؤسسة فهو يساعدها على الاستثمار في العامل من خلال تكوينه وتزويده بالمعلومات والمعرفة التي تؤهله لإنجاز عمله بالمهارة والكيفية المطلوبة.
- هذه الدراسة تستمد أهميتها أيضاً كون موضوع الدراسة يتعلق بالتكوين الذي يلعب دوراً هاماً في المنظمات.
- الكشف عن البرامج والخطط التي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين عمالها والرفع من كفاءتهم.
- تجديد معلومات ومعارف العمال عن طريق التكوين وذلك من أجل مواكبة التطور الحاصل في مجال العمل.

(3)- أهداف الدراسة:

- لكل بحث علمي أهداف مسطرة منذ البداية يرغب الباحث إلى تحقيقها والتوصل إلى نتائج من خلالها، وفي داستنا هذه قمنا بوضع مجموعة من الأهداف المتمثلة في:
- تقديم ولو إضافة بسيطة في دراسة موضوع التكوين مستقبلاً وجعلها مرجع في متناول الطلبة وغيرهم في جامعة البويرة خاصة وفي الجامعات الجزائرية.
- التعرف على كيفية مساهمة التكوين في جعل العمال أكفاء في العمل وكيفية حصولهم على مهارات جديدة والتحسين من أدائهم.
- التعرف كيف تساهم المعارف والمعلومات المكتسبة من التكوين في رفع كفاءة العمال.
- التعرف على مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة لبرامج التكوين واعتمادها عليها في رفع كفاءة عمالها.
- محاولة معرفة مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة بالعمال ومدى تنظيمها لدورات تكوينية لهم.

4-الإشكالية:

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات سواء في محيط العمل الداخلي أو الخارجي وهذه التغيرات تسمح بزيادة المشاكل والضغوطات لدى الرؤساء بصفة عامة والمرووسين بصفة خاصة فالعنصر البشري يتعرض لضغوطات وقلق أثناء مواجهة هذه التغيرات كون المؤسسة تعتمد عليه لضمان بقائها والاستمرار في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس مجال اختصاصها ومحاولة ضمان البقاء دائما في القمة.

والمنتبع لتاريخ المؤسسات سيلاحظ أن ما وصلت إليه هذه المنظمات من نجاحات وتطورات كان بفضل العنصر البشري، ولكي تضمن ذلك لا بد من أن يكون العامل قد خضع للتكوين لتوليه منصبه داخل المؤسسة وأحيانا تطراً تغييرات داخل المؤسسة كإدخال تكنولوجيات حديثة وآلات صناعية ووسائل التواصل التي يجهلها العامل ومنه تضطر المؤسسة إلى إخضاع العمال إلى التكوين لمواجهة هذه الصعوبات والتأقلم معها ومن أجل إكسابهم المعارف والخبرات الجديدة، بحيث أصبحت جل المؤسسات تخصص ميزانية خصيصاً لبرمجة دورات تكوينية، وقد تناولت العديد من النظريات في علم اجتماع التنظيم والعمل وعلم اجتماع المؤسسات والموارد البشرية موضوع التكوين وأهميته البالغة في العمل حيث أولت نظرية التكوين الإداري اهتماماً بالغاً لمتغير التكوين نظراً للدور الفعال الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات الموظفين، كما نجد ذلك واضحاً في أعمال "هنري فايول" الذي يعتبر رائد نظرية الإدارة التي تقوم على أساس وهو: "الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية عكس الإدارة العلمية التي تركز على الأجر والحوافز المادية وتقسيم العمل والطرق المثلى للأداء من قبل الأفراد، وقد وضع فايول أربعة عشرة مبدأ للإدارة سماها مبادئ التنظيم واعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية" ¹

وقد ركزت أيضا أعمال "هنري فايول" على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن كل من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقاً لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص ²

¹ خدروش سلاف، دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية، مذكرة شهادة

الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، ميله 2018 ص 42

² حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ط1، 2003، ص37

ففي الوقت الراهن تحولت المؤسسة من مركز لاستقطاب اليد العاملة المتكونة إلى مركز تكوين حقيقي لكل مواردها البشرية بمختلف اختصاصاتهم ووظائفهم ورتبهم ولا يوجد أي عامل داخل المؤسسة غير معني من التكوين وذلك لتحقيق المقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب" وجعل العمال أكثر كفاءة و استعداد لأداء مهامهم الموكلة لهم وقادرين على إفادة العمال الجدد ومساعدتهم من خلال تلك الخبرات والمهارات التي اكتسبوها في عملية تكوينهم.

لقد أصبحت كل المؤسسات تسعى ولاسيما الخدماتية منها خاصة منها مؤسسة اتصالات الجزائر في جميع ولايات الجزائر 58 ولاية إلى تقديم الأفضل لعملائها وزبائنهم، وهذا ما يجعل المؤسسة تحتل المراتب الأولى ومزال الأفراد يتعاملون معها وهي بدورها تسعى دائما إلى ضمان استمرارها وذلك لمواكبة التطور المستمر ومنافسة المؤسسات الأخرى خاصة إذ أن هناك رضا من قبلهم، ولكي يتحقق ذلك لابد من تقديم المعارف وزيادة مستوى مؤهلات العمال وقدراتهم في استقطاب العملاء وحسن التعامل معهم، فهي تشترط من العمال لتحقيق ذلك الخضوع للتكوين بصفة مستمرة ودائمة ذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة المهنية وتقوم بوضع البرامج التكوينية الملائمة سواء التكوين داخل المؤسسة نفسها أو الخارجي وذلك عن طريق التعاقد مع مؤسسات متخصصة في التكوين، لذلك فالتكوين وسيلة لتحقيق أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر ووسيلة لرفع كفاءة العمال وتوفير عدد كافي من العمال الأكفاء الذين يساهمون في تطويرها وبقائها دائما في القمة.

وعلى ضوء هذا نطرح التساؤل التالي:

- ✓ هل يساهم التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر البويرة في رفع الكفاءة المهنية للعمال ؟
- ويندرج ضمن هذا التساؤل تساؤلات فرعية وهي:
- ✓ هل تساهم مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة في التكوين النظري والميداني لعمالها ؟
- ✓ هل تساهم المعارف والمعلومات المكتسبة من التكوين في رفع كفاءة العمال بالمؤسسة ؟

(5)-فرضيات الدراسة:

(1)-فرضية رئيسية:

- ✓ للتكوين دور فعال في رفع كفاءة العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

(2)-فرضية فرعية:

- ✓ تساهم مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة في التكوين النظري والميداني لعمالها من أجل تنمية كفاءتهم وقدراتهم.
- ✓ تساهم المعارف والمعلومات المكتسبة من التكوين في رفع كفاءة العمال بالمؤسسة.

(6)-تحديد المفاهيم:

تعتبر خطوة تحديد المفاهيم من الخطوات الأساسية في البحث العلمي خاصة في العلوم الاجتماعية، ومن المهم والضروري على الباحث توضيح وضبط المفاهيم المستخدمة في الدراسة بدقة وموضوعية وذلك من أجل إزالة الغموض عليها وعدم فهمها بغير معناها المقصود بحيث تساعد هذه التعاريف الباحث على وضع تعاريف إجرائية خاصة به، وسنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى ودلالة وحدود المفاهيم التي نستخدمها في دراستنا الراهنة والمتمثلة في: التكوين، الكفاءة.

(1)-التكوين:

لغة:

"هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي "كَوّن" ويعني إنشاء شكل أو صنع، أي إدخال تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية farmare التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها.¹"

اصطلاحاً:

عملية التكوين من العمليات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل رفع كفاءة العمال وتطوير من قدراتهم المهنية وتحقيق أهدافها، وهناك عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:
"التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات.²"

"هي تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمي وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات المستوى أعلى في المستقبل.³"

¹ معمودي زين الدين، بعض مشكلات المكونين في التعليم الجامعي، الملتقى الدولي، إشكالية التعليم في إفريقيا والعالم العربي، العدد 1، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2001، ص 265

² حسن عبد الله ومحمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 ص 9

³ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 1

"بأنها البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طرق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يحقق أهداف المنشأة."¹

بالرغم من تعدد التعاريف للتكوين إلا أنها تركز كلها على الركائز الأساسية لعملية التكوين في أنها التغيير والتطوير في مهارات وقدرات العامل من أجل رفع من كفاءته وتنفيذ مهامهم المطلوبة إليهم على أكمل وجه ومواجهة المشاكل اليومية في العمل وحلها بأفضل الطرق.

التعريف الإجرائي:

هي عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة من أجل إكساب خبرات ومعارف ومهارات جديدة للعامل في مجال عمله لمواجهة التغيرات التي تطرأ في العمل سواء نظرية أو ميدانية ومن أجل التعديل الإيجابي لسلوكه واتجاهاتهم وقيمهم من الناحية المهنية، وهو من الوسائل والضروريات الإدارية التي تعمل على التأقلم مع التكنولوجيات الحديثة والتحضير لها ومن خلالها يصبح العامل قادراً على أداء مهامه بكل كفاءة واحترافية تسهل له حل مشاكله وعمله على أكمل وجه.

(2)-الكفاءة:

لم يعط تعريفاً محدداً و دقيقاً لمفهوم الكفاءة ولكن يمكن تعريف الكفاءة كما يلي:

نجد تعريف " j.Merchiers و P.Pharo " حيث عرفها استناداً إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات:

- "الكفاءات التقنية أو القانونية: وتوضح عندما يكون الهدف معروف مسبقاً حيث يسعى الأفراد إلى تحقيقه كأن يقع عطل في إحدى الآلات فهنا الهدف معروف يتمثل في إصلاح العطب بالاستعانة بالكفاءة التقنية.
- الكفاءات التكتيكية: وهي القدرة على تحديد الهدف أثناء العمل.
- الكفاءات القيمية: وتتمثل في تحقيق الأفراد أكثر مما هو مطلوب منهم أي الذهاب إلى أبعد من مجرد تحقيق الهدف المسطر، كالمساهمة في إرضاء العمال عن طريق إقامة علاقات غير رسمية."²

¹ عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص205.

² أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات و التطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة شعبة علوم التسيير، سنة أولى ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة الأغواط الجزائر، الجزائر. 2019 ص 9

- يعرف **لوك بايور** "الكفاءة المهنية بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، وهي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل والكفاءة تظهر إلا أثناء العمل".¹
- كما تعرف بأنها: " الكفاءة هي القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار المنوط به في المنظمة أو المجتمع".²
- وتعرف أيضا أنها "مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية، ومن المهارات المعرفية أو من المهارات النفسية الحس حركية التي تمكن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمة، أو عمل على أكمل وجه".³
- كما يعرفها **فيليب برونو** " القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات، فهي قدرة تستند إلى معارف لكنها لا تختزل فيها، فمواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة ومتعددة ومنها المعارف".⁴

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من المعارف و المهارات التي يمتلكها موظف والمجسدة في الميدان من أجل تحقيق هدف معين، كما أنها تلك المعارف التي يتحصل عليها الموظف في مهنته ومعرفة كيفية مواجهة مشاكل العمل، وهي تلك المعارف التي تمكن العامل من ممارسة دوره و وظيفة أو أي عمل معقد وأدائه في المكان والزمان والتكيف مع البيئة والقوانين والوسائل الموجودة.

¹ كمال منصور وسماح صولح، **تسيير الكفاءات**، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 1 ، بسكرة، جوان. 2008، ص 52

² زواتيني عبد العزيز، **الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية**، مركز الكالبي الأكاديمي، 2020 ص 99

³ مرابط عياش عزوز، **الكفاءة المهنية**، دار اقرأ للكتاب، ت-غ-م، ص 8

⁴ فليب برونو، ترجمة لحسن بوتالي، **بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة**، منشورات عالم التربية، المغرب، 2021 ص 81.

7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

قام بهذه الدراسة الباحث "بن عمر جبارية" تحت عنوان "دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين" دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وهي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015.¹ وتدور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ✓ ما هو دور التكوين في تحقيق فعالية أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- واندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي كالتالي:
- ✓ هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم؟
- ✓ هل تساهم مهارات العامل المكتسبة من خلال التكوين في زيادة تحسين الأداء؟
- ✓ هل الأساليب المطبقة في التكوين تزيد في تحسين الأداء؟

تم إجراء هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي يؤديه التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين وقد هدفت الدراسة إلى:

- معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك العامل بمؤسسة الاتصالات الجزائر.
- التعرف على مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تحسين أداء عمالها.
- معرفة مدى تأثير التكوين في تقليل من حدة الصراع وتقليل التوتر الناتج عن جهل العامل لطريقة أداء عمله.
- مدى إسهام التكوين في تغيير نظرة العامل وتحسين شعوره وارتباطه بسلوك وسياسة المؤسسة.

أما المنهج الذي اتبعته واعتمدت عليه هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، حيث أن البحث لا يقتصر على مجرد الوصف بل يتعداه إلى محاولة تفسير دور التكوين في تحقيق فاعلية الأداء، وتم جمع البيانات باستعمال الملاحظة ومن خلال الجولة الاستطلاعية حيث استعان الباحث بالملاحظة عند قيامه بمقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بمؤسسة الاتصالات الجزائر بالوادي والتأكد من أن أسئلة الاستمارة يجيب عليها بطلاقة أو بعد تخمين أو تجنب الإجابة، وكذلك اعتمد الباحث على

¹ بن عمر جبارية، دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل الديمغرافيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2015

الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التكوين ودوره في تحقيق فاعلية أداء الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر من أجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الموظفين وسلوكهم وكيفية أداء مهامهم بعد تكوين وبناءً على ذلك تم إعداد استمارة بحث وجهت إلى مجتمع البحث وتم وضع 32 سؤال بالاستمارة تتراوح بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة.

يتمثل مجتمع بحث الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي المقدر عددهم 74 عامل ومن بينهم 35 عامل خضعوا إلى عملية التكوين و لحصر الموضوع من كل جوانبه تم اختيار طريقة المسح الشامل.

النتائج التي توصل إليها الباحث كانت كالتالي:

- لقد اتضح لنا جلياً أن المؤسسة تعتمد على التكوين المستمر للعمال واعتباره إستراتيجية تنموية ذلك وفقاً لتطورات التكنولوجيا المعاصرة خاصة في جانب تكنولوجيا الاتصال.
- أن التكوين بالمؤسسة يعتمد على الأسلوب التطبيقي وذلك بتطبيق الأساليب التكنولوجية في الدورات التكوينية وهذا ساعد العاملين على فهم عملية التكوين.
- تبين لنا أن المهارات التي اكتسبها العامل من خلال الدورات التكوينية رفعت من خبراته المهنية وقدراته الأدائية للتعامل مع طبيعة العمل.
- إن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تعتمد على التكوين لتحقيق الفعالية أداء موظفيها وقد وضع الباحث مجموعة من الاقتراحات وأهمها:
- يتعين تحديد احتياجات التكوينية بدقة لأن الهدف منها علاج مشاكل تقدم المهارات عند العامل والتخلص منها في الوقت المناسب.
- الابتعاد عن السياسات والإجراءات النمطية والتقليدية في تحديد الاحتياجات التكوينية وذلك لتحقيق المزيد من المرونة في إستراتيجية التكوين وذلك من أجل تحقيق الانسجام بين القدرات والمهارات مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا.
- ضرورة توفير مراكز تكوين في المؤسسة اتصالات الجزائر وذلك لكسب الوقت في تكوين العمال داخل المؤسسة.
- ربط العملية التكوينية بعوامل تحفيزية مادية و معنوية سيؤدي إلى زيادة الاهتمام التكوين من قبل المتكويين.
- اقتراح استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكويين على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة.

- العمل على جعل العمال يندمجون في أهداف مؤسسة و تحسين الجميع بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة ويتمثل ذلك في البرامج التكوينية.
- التكوين الفعّال والمستمر للعمال في كافة التخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.

الدراسة الثانية:

قام بهذه الدراسة الباحث "بوقطف محمود" تحت عنوان "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2014/2013.¹ وضع الباحث فرضية أساسية للدراسة هي:

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية.

واندرجت تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي:

- يؤثر المكوّن على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

لقد سطر الباحث مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.
- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين.

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة شهادة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2014/2013

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين بالمؤسسة الجامعية والكشف عن مدى مساهمته في خلق و تنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد تم الاستعانة بالملاحظة خاصة بالمشاركة،المقابلة، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بحيث مجتمع البحث يتمثل في الموظفين الذين تلقوا تكويناً فعلياً أثناء الخدمة البالغ عددهم 46 موظف من أصل 186 موظف واعتمدت الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات وأفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على التخطيط لتنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية.
- يلعب التكوين دوراً في تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة ودفع الموظف إلى العمل بمثابرة وجدية.
- للمكون دور كبير في إنجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة، وذلك من خلال أسلوبه في تقديم أهداف الدورة التكوينية منذ البداية.
- التكوين أثناء الخدمة له علاقة بتحقيق أهداف الموظف
- التكوين أثناء الخدمة له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية وذلك من خلال المساهمة في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف وترقيته ومنحه فرصة إضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة.

الدراسة الثالثة:

قامت بهذه الدراسة الباحثة "أعمر أمال و قويدري نجوى يمينة" تحت عنوان "دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين" مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة زيان عاشور الجلفة، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة سنة 2020/2019.¹

وجاءت تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

¹ أعمر أمال و قويدري نجوى يمينة، دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين، مذكرة شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020/2019

- هل للتكوين دور في تحقيق فاعلية الأداء لدى عاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة؟
- ويندرج تحت هذا التساؤل المطروح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:
- كيف تؤثر البرامج التكوينية على نجاح مستوى أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة؟
 - هل يساعد التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين والعلاقة بينهم في مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة؟
 - كيف يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف ومؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة؟ كانت أهداف الدراسة كالتالي:
 - محاولة تطبيق الأدوات والوسائل المستخدمة للوصول إلى إعطاء صورة واقعية لطبيعة التكوين ومدى مساهمته في كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة.
 - إبراز دور وأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للعاملين.
 - معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة.
 - التعرف على دور المكون وتأثيره على نجاح العملية التكوينية.
- بحيث تم استخدام المنهج الوصفي وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتكونت عينة الدراسة من 280 موظف دائم، فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية خارج المؤسسة البالغ عددهم 26 موظف وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين بمؤسسة اتصالات بولاية الجلفة فقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث.
- توصلت الدراسة إلى النتائج العامة التالية:
- البرامج التكوينية تساهم في تحسين أداء العاملين وإكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة وتساعد في تغيير سلوك العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.
 - هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف بالمؤسسة.
 - إن مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة تعتمد على التكوين لتحقيق الفعالية لأداء موظفيها.
 - أن المؤسسة تعتمد على التكوين المستمر للعمال، واعتباره إستراتيجية تنموية ذلك وفقاً للتطورات التكنولوجية المعاصرة خاصة في جانب تكنولوجيا الاتصال.

الدراسة الرابعة:

قامت بهذه الدراسة الباحثة نبيلة بن طالب، تحت عنوان "دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري" مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2018.¹

تم دراسة موضوع دور التكوين في رفع كفاءة العمال في معهد الوطني للتكوين العالي الشبه الطبي بالمسيلة وقد اعتمد الباحث هنا على سؤال واحد رئيسي في الإشكالية والمتمثل في:

✓ كيف تساهم أنواع التكوين في تحسين أداء المورد البشري؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم التكوين وكذلك إلى أهدافه وأنواعه.
 - وصف عملية التكوين داخل المؤسسة.
 - معرفة المبادئ التي يقوم عليها التكوين.
- فيما يخص منهج الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي كما تم استخدام منهج تحليل الحالة والاعتماد على المنهج الإحصائي في تحليل الاستبيان، أما بالنسبة لمجتمع البحث تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لأن عدد أفراد مجتمع البحث قليل ومقدر ب 36 فردا.
- توصل الباحث إلى استنتاج عام للدراسة والمتمثل في:
- أن للتكوين دور كبير في رفع وتحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة وإعدادهم من أجل ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أعلى لأن من خلال التكوين تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها.
 - كلما خضع الموظف للتكوين كلما طور مهاراته وترقى في المنصب والترتبة، واهتمام المؤسسة بالتكوين يدل على أنها تحرص على مستقبل أفرادها.
 - الموظفون يؤيدون وجود دورات التكوينية في المؤسسة يخلق الدافعية نحو العمل و يعمل على منح حوافز ايجابية ويعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الأفراد.
 - كما يساهم في زيادة المعارف وتنمية مهارات العمال في مجال تخصصهم ويوفر للمؤسسة عناصر بشرية مكونة ومؤهلة للقيام بمهامها على الوجه المطلوب.

¹ نبيلة بن طالب، دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري، مذكرة شهادة ماستر تخصص حقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018

الدراسة الخامسة:

قام بهذه الدراسة الباحث "قروق كريم" تحت عنوان "التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر 3 الجزائر 2013.¹

تناول موضوع هذه الدراسة التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية في بلديات الجزائر وقع اختيارهم على ثلاث بلديات هي بلدية الجزائر الوسطى، بلدية بن عكنون وبلدية باب الزوار وتمثلت فرضيات هذه الدراسة في:

- كلما كانت عملية وضع البرامج التكوينية على مستوى الجماعات المحلية متناسقة مع متطلبات الوظيفة كلما زادت درجة نجاحها في تحقيق أهداف التكوين الإداري.
- إن أداء الموظفين يتأثر في الجماعات المحلية إلى حد كبير بمدى نوعية التكوين الإداري الذي يخضعون له.
- تلعب الموارد المالية والمادية التي تسخرها الجماعات المحلية دورًا كبيرًا في النهوض بعملية التكوين الإداري.

وهدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن الاختلافات والمشاكل التي تواجه عملية التكوين الإداري المتواصل، ومن ثم العمل على البحث والدراسة المعمقة لإيجاد الحلول والاقتراحات المناسبة له.
- جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التكوين المتواصل في الرفع من أداء الموظفين وتمكينهم من الوظائف التي يشغلونها على مستوى الجماعات المحلية.
- وضع التوصيات والاقتراحات من أجل الوقوف على المشاكل والعراقيل التي تعاني منها الجماعات المحلية وخاصة البلديات.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج تحليل المضمون، وأما بخصوص أدوات جمع البيانات تم الاستعانة بالاستمارة وقد تم اختيار العينة العشوائية والبسيطة تمثل عددهم في 212 عينة

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

¹ قروق كريم، التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية، مذكرة شهادة الماجستير تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر 3 الجزائر 2013.

- تعدد التعاريف المقدمة لمفهوم التكوين الإداري يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي تتفاوت في درجة أهميتها من نوع إلى آخر إلا أنه لا يمكن أن يفصل بينهما أو استعمال بعضها دون الآخر.
- تمر العملية التكوينية بأربعة مراحل هي: جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التكوينية، تقييم البرنامج التكوينية.
- تتحدد معايير فعالية نظام التكوين الإداري من خلال العناصر الآتية: رد فعل المشاركين في التكوين، قابلية التعلم، سلوك الفرد في العمل، نواتج الأداء التنظيمي.
- بينت الدراسة أن الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ولعل أكثرها أهمية تنظيم الدورات التكوينية وبصفة مستمرة من أجل المحافظة على معدل الأداء المرتفع للعاملين في المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تعد مرحلة الإطلاع على الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي، حيث ساعدتنا الدراسات السابقة التي ذكرناها سابقاً في فهم الإطار النظري لدراستنا فهما عميقاً.

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع "التكوين" وتناولته من زوايا مختلفة، وقد قمنا بالإطلاع على خمسة دراسات محلية ولكن بالرغم من أنها كلها جزئية لكنها أجريت عبر فترات زمنية متفاوتة من 2013 إلى 2020 وفي أماكن مختلفة.

تتشترك دراستنا مع كل الدراسات السابقة في متغير التكوين وتختلف في المتغير التابع، إذ أن الأغلبية منها درست الأداء الوظيفي باستثناء دراسة نبيلة بن طالب التي توافقت مع كلى متغيرين دراستنا، وقد تشابهت أيضاً في منهج الدراسة المتبع وهو المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات بحيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية، إلا دراسة قروق كريم اعتمد على منهج تحليل المضمون، وقد تشابهت كل من دراسة بن عمر جبارية و دراسة أعمار أمال و قويدري نجوى يمينة في ميدان الدراسة وهو مؤسسة اتصالات الجزائر.

أما بخصوص أوجه الاختلاف اختلفت دراستنا عن الدراسات الأخرى في مجتمع البحث وحجم العينة وكذلك في الأهداف المسطرة وفي الفرضيات الموضوعية.

(8)-المقاربة النظرية:

يسعى كل باحث في تناوله لموضوع بحث سوسولوجي معين إلى إدراج بحثه ضمن مقاربة نظرية تتيح له فرصة معالجة موضوعه، لذا حاولنا تبني نظرية التكوين الإداري لهنري فايول Henri Fayol فرنسي الجنسية عام 1841 باسطنبول وهو احد علماء الإدارة الكلاسيكية أين عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا ومن خلالها نال خبرته العلمية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندساً، وكان من ضمن الكتاب الأوائل الذين قاموا بإنشاء نظرية عامة للإدارة بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج ومن ثم اهتم فايول بالإدارة على مستويات مختلفة في حين كانت الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا تهتم بالنتائج التي توصل إليها فريدريك تايلور لرفع الكفاءة الإنتاجية للعمال في المصنع، كانت هناك محاولات مهمة تتم على أرض فرنسا بمعرفة هنري فايول لوضع نظرية عاملة للإدارة وظهرت تحت عنوان "الإدارة العامة" والتي تناولت الكثير من الأفكار والمبادئ كما ساهم في إنشاء نظرية التكوين الإداري والتي تعرف بأنها: "مجموعة من النظريات التي تتباين في بعض تصوراتها ومقارباتها، إلا أنها تلتقي في دراسة التركيب الداخلي للمؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية، وترجع بدايات الأولى لهذه النظريات إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث: تحديد الأهداف، تجميع الأنشطة والوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، تجميع الأنشطة المتشابهة في أعمال ثم في أقسام ثم في دوائر من أجل تسهيل العلاقة بين وحدات البناء التنظيمي."¹

حيث عملت نظرية فايول على تعديل أفكار والنقص المتواجد في نظرية تايلور وقد اعتمد على الإصلاح الإداري بدءاً من الرئيس إلى العمال، وقد وضع فايول صفات لا بد أن تتوفر في المدير داخل المنظمة وتمثل في الصفات الجسمانية أي أن يتمتع العامل بالصحة والقوة، صفات ذهنية أي الفهم، الدراسة والتحليل، صفات خلقية تتمثل في حسن الهندام، صفات تربوية كحسن المعاملة وصفات تقنية وصفات تتعلق بالخبرة والتجربة والمعرفة حتى يؤديها بطريقة سليمة، وللحصول على تلك الخبرة لا بد من إخضاع العمال للتكوين التي تفرضه المؤسسة على العمال سواء النظري أو التطبيقي حيث أشاد بضرورة تعزيز معارفهم وزيادة تنظيم دورات تكوينية من أجل تمتع العمال بروح الابتكار وتحسين أدائهم والفعالية في العمل.

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية،

وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ سماهم بمبادئ التنظيم لابد من الإدارة أن تعتمد عليها من أجل السير الحسن للعمل والتي من بينها:¹

- تقسيم العمل والتخصص فيه لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وينطبق هذا المبدأ على كافة العمال سواء الفنية أو الإدارية والسلطة والمسؤولية والانضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل وطاعة الأوامر وتطبيق نظام التأديب.
- وحدة إصدار الأمر ووحدة التوجيه و مبدأ المكافأة والتعويض و مركزية السلطة.
- المساواة في المعاملة بين جميع العاملين و الترتيب المنظم.
- ثبات الأفراد و تشجيع الإدارة لروح الابتكار والمبادرة
- تدرج السلطة أو ما يسمى تسلسل السلطة وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا.
- بث روح الفريق والتعاون بين جميع القوى العاملة وتشجيعهم على العمل الجماعي.

وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز كما حرص على التأكيد أن كل من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية، ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقاً لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكداً ذلك في مقولته: "الرجل المناسب في المكان المناسب"²

ومنه فلا بد من إعداد العمال وتوفير لهم تكوين وفق الوظيفة التي يؤديونها والقدرات التي يملكونها، حيث أقرّ فايول أن في النظام الاجتماعي يجب أن يناسب الموظف وأن الموظف يجب أن يناسب العمل الذي يؤديه وهذا لإكسابه المهارات الفنية المناسبة، حيث كلما كان الأفراد مكونون أكثر على أداء وظائفهم كلما زادت كفاءاتهم وإبداعاتهم، كما يرى أن كلما كانت سياسة تكوين المؤسسة لعمالها جيد كلما زادت كفاءاتهم ويجب الاهتمام بالناحيتين العلمية والتكوينية أيضاً.

ولهذا في الأخير نخلص إلى أن نظرية "التكوين الإداري" عند "هنري فايول" تشير في إلى مسألة الكفاءة والخبرة والمهارة اللازم توفرها في العمال والمدراء والتي ترتبط بمتغير التكوين ومن خلال كل ما سبق ذكره من تعريف لهذه النظرية ومبادئها قمنا بتبني هذه النظرية ومحاولة تطبيق مبادئها في دراسة موضوع التكوين وعلاقته برفع الكفاءة المهنية للعمال.

¹ ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر قسم علم الاجتماع، تخصص

تنظيم وعمل، جامعة قلمة، 2016، ص55

² حسين عثمان، الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص37

الفصل الثاني

مدخل إلى التكوين

تمهيد

1- أساسيات حول التكوين

- 1- أهمية وأهداف التكوين
- 2- أنواع التكوين
- 3- خصائص التكوين
- 4- مبادئ التكوين

2- مراحل عملية التكوين

- 1- تحديد الاحتياجات التكوينية
- 2- تصميم البرامج التكوينية
- 3- تنفيذ البرامج التكوينية
- 4- تقييم البرامج التكوينية
- 5- شروط نجاح البرامج التكوينية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر عملية التكوين من العمليات والوسائل التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسة بشكل أساسي في عصرنا الحاضر الذي يتميز بالسرعة والتكنولوجيات والاختراعات وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات المستمرة في العمل ومن أجل تقديم الأفضل لزملائها وتحسين سمعتها، بحيث أصبح نجاح واستمرار المؤسسة مرهون في مدى توفرها على عمال مكونين ذوي كفاءات عالية ومتحمسين للعمل، لذا أصبحت المؤسسة تعتبر المورد البشري استثمار حقيقي مربح وتقوم بتكوينه إما قبل الالتحاق بمكان العمل أو بعد الالتحاق حيث أصبح التكوين من الضروريات الذي يتوجب على جميع العمال الالتحاق به، لأن التكوين يخلق اتجاهات ايجابية للعمال كأن يسعى إلى التحديث واختراع طرق جديدة للعمل ليثبت ذاته وينمي الحس الأخلاقي والمهني لديه.

بناء على ما سبق سنتطرق فيما يلي إلى موضوع التكوين بالتفاصيل الخاصة به، بداية بالأهمية والأهداف من وراء عملية التكوين وأنواعها والخصائص والمبادئ، أما في الفصل الثاني سنتناول مراحل عملية التكوين والشروط اللازمة توفرها لنجاحها.

1- أساسيات حول التكوين:

(1)- أهمية وأهداف التكوين:

(1-1)- أهمية التكوين:

لقد تزايدت تعقد الوظائف في عصرنا الحديث ومعه ازدادت أهمية عملية التكوين في المؤسسة لذا أصبحت هذه الأخيرة تعطي أهمية بالغة لعملية التكوين لأنها من الوسائل البالغة الأهمية التي تزيد من مهارات ومعارف العمال لمواكبة التطور المستمر الذي يحصل في الوظائف بسبب الثورة التكنولوجية، وتظهر أهمية عملية التكوين في المؤسسات التي تعتبر تكوين العامل استثمار مربح يعود بالفائدة لها من خلال تكوينه.

وتظهر أهمية التكوين في جانبين و هما:¹

على مستوى المؤسسة:

- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم.
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيههم، ويساعد على التطور التنظيمي.
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة.
- يساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلاً عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.

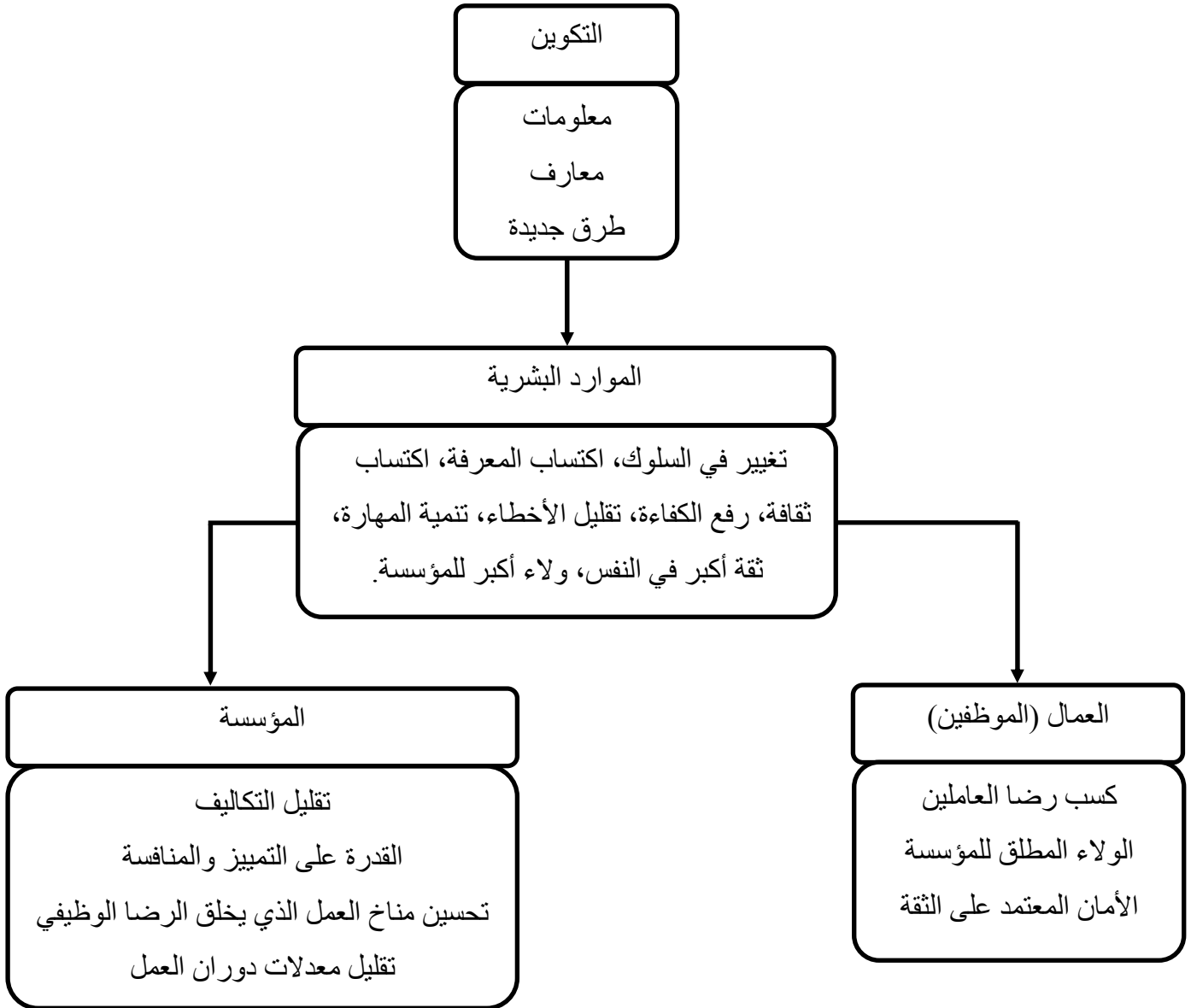
على مستوى الفرد:

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين.
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويًا وكتابيًا.
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- يساعد الفرد على التعامل مع الضغوطات والحرمان والنزاعات.

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد

السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005، ص 3-4

الشكل رقم (01): يوضح أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة



المصدر: كنزة بوزنيط وفريدة فقعاص، أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة

الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014-2015، ص14

(1-2)- أهداف التكوين:

يسعى من وراء التكوين إلى تحقيق عدة أهداف مختلفة وهي كالتالي:¹

أ- الأهداف الإدارية:

تسعى إلى خدمة الإدارة بكل مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، أما الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها البرنامج التكويني نجد منها:

- تحقيق المرونة والاستقرار في العمل.
- تكييف العمال على التغيرات الهيكلية، وتحويلات شروط العمل المفروضة من طرف الثورة التكنولوجية.

ب- الأهداف الفنية:

تتعلق بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها، سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات المستخدمة من خلال تخفيض تكاليف صيانتها وإصلاحها، أو بالنسبة للعمال من خلال التقليل من حوادث العمل أو بالنسبة للمنتوج من خلال ترقية نسبة التالف.

ت- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية، تعظيم الأرباح، ضمان البقاء في السوق، وكذا النهوض بالمستوى الاجتماعي للعمال وإحساسهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة ويمكن صياغة هذه الأهداف فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية.
- رفع الروح المعنوية.
- زيادة وتحسين تنافسية المؤسسة.

ويصف أبو النيل أن أهداف التكوين هي:²

¹ حبيش علي، أوكيل رابع، الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية البويرة، العدد 21، جانفي 2019، ص83

² زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط 1، 2019،

- تنمية المهارات والمعرفة بالعمل: وذلك إعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي يستقل إليها في المستقبل.
- نقل المعلومات: يتركز هدف بعض البرامج بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياساتها.
- تعديل الاتجاهات: يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.

(ث)- أهداف التكوين في المؤسسة:

- تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل.
- إعداد العمال لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية التنظيمية والخبرات التخطيطية.
- تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية بقدرتها الراهنة.
- يساهم التكوين في معالجة كثرة الشكاوى والتظلمات ويكون كاشفاً عن أسباب انخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المنظمة فقد تتمثل هذه الأسباب في عدم الرضا بالعمل أو العلاقات أو عدم إتقان العمال للأسباب المطلوبة لأداء عملهم.
- يهدف التكوين إلى فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر وبعد الأفراد لأعمال فنية صعبة وأدق.

ويمكن تلخيص أهداف التكوين في النقاط التالية:¹

- التنسيق بين قدرات ومعارف الأفراد.
- تحسين مكانة المستخدمين الجدد للاستعمال الأحسن للمعدات والأدوات.
- تشجيع فعالية المستخدمين الجدد وتخفيف حوادث والانحراف من العمل.
- المساهمة في إعداد برامج التنمية وسياسة الموارد البشرية.
- المساهمة في تطوير في الوقاية وحماية المستخدمين من الأنظمة الجديدة.
- التكيف مع تغيرات المحيط المتغير باستمرار.

¹ زواتيني عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 128-129

- خلق الإحساس بالانتماء لدى العمال داخل المؤسسة.
- تسهيل للإدارة بتحفيز العمال الأكثر كفاءة لترقيتهم.

في الأخير يتضح لنا من خلال تلك الأهداف المذكورة سابقاً بأن الهدف الرئيسي من التكوين التي تقوم به المؤسسات خاصة في وقتنا الحاضر التماشي مع التطور الحاصل في الوظائف والتأقلم مع التغييرات المستمرة والرفع من مستوى الإنتاج واستقطاب أكبر عدد ممكن من اليد العاملة المؤهلة ذات كفاءة عالية، وتكوين العمال من أجل تحسين ورفع من معارفهم وخبراتهم.

(2)-أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين التي تنتهجها المؤسسة لتكوين عمالها وتقوم باختيار النوع المناسب وذلك حسب طبيعة نشاط تلك المؤسسة والموظفين الذين يستفيدون من تلك الدورات التكوينية وذلك حسب الوظيفة التي يشغلها العمال من إطارات وعمال تنفيذ وإداريون والأهداف المسطرة من عملية التكوين.

حيث تصنف هذه الأنواع على النحو التالي:

(2-1)- التكوين من حيث المكان:

هناك نوعين من التكوين على حسب المكان وهما كالتالي: ¹

أ- التكوين في موقع العمل:

عمليات التكوين يمكن أن تنظم في مكان موقع العمل، فبعض المؤسسات تتوفر على مراكز بيداغوجية من قاعات تدريس ومعدات ومرافق ووسائل الدعم والإيضاح فيكون التكوين ضمن المؤسسة نفسها لكن بعيداً عن مركز العمل وقد يدخل في التكوين عمال مؤسسة أخرى، كما يمكن أن يتم التكوين بالمؤسسة ولكن بمركز العمل وهو في هذه الحالة خاص بعمال المؤسسة فقط حيث توكل مهمة التكوين عادة لأحد الإطارات المؤهلة بالمؤسسة، يساهم التكوين بمركز العمل في تحسين أداء العمال على المدى القصير في ميادين دقيقة كالإلكترونيات والإعلام الآلي ويسمح التكوين في موقع العمل للمسؤول المباشر أو أعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل وكيف يمكنهم تحسين معارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم ويمكن الاستعانة ببعض الخبراء والمختصين من خارج المؤسسة إذا اقتضت الضرورة لذلك.

¹ عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1 جانفي

(ب)-التكوين خارج المؤسسة:

يتم التكوين خارج المؤسسة بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية وهذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة وبمركز العمل، يطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل إذ يجب تسريح العمال مؤقتاً لمتابعة التكوين وربما استخلافهم بعمال مؤقتين، وهذا ليس سهلاً دائماً إذ قد تجد المؤسسة صعوبات في استقدام بعمال مؤهلين، كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيداً عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل والإيواء وهذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون أن يكون هناك عائد التكوين مضموناً.

من خلال ما سبق يتضح بأن التكوين الذي يقام داخل المؤسسة هو الأكثر فعالية وأكثر فائدة لما يتضمنه من تسهيلات ومشاركة إدارة المؤسسة بتتبع مراحل عملية التكوين عكس النوع الثاني الذي يتطلب وقت وتكاليف للقيام بتكوين العمال من خلال الصعوبات التي ذكرناها سابقاً من ترك العمال مكان عملهم وتحمل المؤسسة تكاليف النقل وغيرها من الصعوبات.

(2-2)- التكوين وفق المستوى التنظيمي:¹

(أ)- التكوين المهني:

ويتمثل التكوين الذي يستهدف اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتكون بأدائها، وهذا النوع من التكوين يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً في مهن تخصصية معينة أو ربما يشمل القدامى من العاملين لاكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديد المعلومات لديهم.

(ب)-التكوين الإداري:

ينصب هذا النمط من التكوين على الأفراد العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، ويعتمد هذا النوع على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية؛ إذ يعتمد بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد.

(ت)-التكوين الإشرافي:

ويهتم بتكوين المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

(ث)-التكوين التخصصي:

¹ فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2018،

ويمثل هذا النوع زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجال تخصصي معين من الأطر الوظيفية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المؤسسة.

(ج)- تكوين المكونين:

ويتم فيه تكوين المكونين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التكويني في إطار مختلف للبرامج التكوينية، ويمتد هذا التكوين ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس و العلاقات الإنسانية والأساليب التربوية لغرض رفع كفاءاتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تكوينهم لاحقاً.

(2-3)- التكوين حسب الهدف:

لكل تكوين تقوم به المؤسسة هدف معين من ورائه لتحقيقه، فهذا النوع من التكوين يقوم على أساس الهدف الذي يسعى المتكون إلى الوصول إليه، وفيما يلي سنذكر هذه الأنواع وهي كالتالي: ¹

(أ)- التكوين لتجديد المعلومات:

يهدف هذا التكوين لإعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة أو تأكيد و تدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل وبالتالي زيادة كفاءة الفرد.

(ب)- تكوين المهارات:

يعني تزويد الأفراد بمهارات إضافية لأداء أعمال معينة ورفع كفاءاتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق إحاطة المتكونين بالأسلوب والوسائل الحديثة.

(ت)- التكوين السلوكي:

يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك وأساليب التسيير والاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات إيجابية لدى الأفراد ومساعدتهم في التخلص عن أنماط سلوك سلبية أو غير مناسبة لطبيعة الوظيفة.

(ث)- التكوين للترقية:

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين من إمكانيات الفرد بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي سوف يرقى لها، كما قد يتضمن مهام ومسؤوليات جديدة سوف يتولاها بفعل الترقية.

¹ صولح سماح، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة بسكرة-الجزائر، 2019-2020، ص 2-3

(ج)- التكوين التكيفي:

ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة للتأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

(2-4)- التكوين حسب الوقت:

يتكون هذا النوع من التكوين على نوعين وهما كالتالي: ¹

(أ)- التكوين قبل الالتحاق بمكان العمل:

يهدف إلى إعداد العمال عملياً و سلوكياً على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وكذلك التعرف على بيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للعامل الإحاطة بعمله، وبالتالي ضمان انتظامه في العمل، ويشتمل التكوين قبل العمل كل من التكوين التوجيهي والتكوين على العمل وهما:

- **التكوين التمهيدي (التوجيهي):** هو عملية تزويد العامل الجديد بالمعلومات خاصة بالمؤسسة وتوجيهه توجيهاً عاماً في الأمور التالية: أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات العامل.
- **التكوين على العمل:** يقصد به التكوين على العمل التعليم على العمل الفعلي وهو عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف وتتكون من ثلاث مراحل متكاملة وهي:
 - **مرحلة الأخبار:** في هذه المرحلة يقوم المسؤول بالتكوين بتعريف العامل الجديد بواجباته والموضوعات المتعلقة به وبكيفية العمل في المؤسسة.
 - **مرحلة المشاهدة:** تعتبر المشاهدة أو الملاحظة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التكوين حيث يمكن من الملاحظة العملية لطرائق العمل وأساليب التنفيذ إن يتعرف العامل الجديد عن قرب بكيفية الأداء وفهم كل المعلومات المتعلقة بالعمل.
 - **مرحلة الإشراف العملي:** هي المرحلة التي يقوم بها العامل الجديد بمباشرة في العمل ويقتصر عمل المسؤول عن التكوين على المراقبة وإرشاده إلى الطريقة الصحيحة في العمل وتتمثل هذه المرحلة بانجاز العمل الفعلي.

¹ أعمار أمال وقويدري نجوى يمينة، دور التكوين في تحقيق فعالية أداء العاملين، شهادة ماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019-2020، ص 42-43

(ب)- التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة):

إن التكوين لا يقف عند التكوين قبل الالتحاق بالعمل أي العمال الجدد أو عند الوظائف التي تتطلب الإلمام بقدر كبير من المعلومات قبل مباشرتها بل الواقع أن التكوين في معظم المؤسسات يقصد بالعمال الحاليين، وأهمية تكوين العمال الحاليين هي أحد المهام الحيوية للإدارة التي تجد في المجالات الاختصاصية وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل، ويعتبر هذا النوع من التكوين أمرًا ضروريًا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف وإجراءات وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة، وإحاطة العمال وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.

(2-5)- التكوين وفق نوعية الأفراد:

ينقسم هذا النوع من التكوين على حسب عدد المتكويين إلى نوعين:¹

(أ)- التكوين الفردي:

ويشمل تطوير المهارات والقدرات الفردية المتعلقة بالأفراد والذين تمت ترفيتهم لمراكز إدارية وفنية عالية، ولذا فهو يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك فقط.

(ب)- التكوين الجماعي:

يعتمد هذا النوع على الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالبًا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تكوينهم جماعيًا في مراكز تكوينية متخصصة.

الجدول رقم (01) يوضح أنواع التكوين

المكان	نوع التكوين	مرحلة التكوين
داخل الشركة	التكوين الفني والمهني	التكوين أثناء العمل
خارج الشركة:	التكوين التخصصي	التكوين لتجديد المعرفة والمهارة
- في شركات خاصة	التكوين الإداري	التكوين بغرض الترقية والنقل
- في برامج حكومية		التكوين لتهيئة المعاش

المصدر: زواتيني عبد العزيز، مرجع سابق، ص 130

¹ فليون مراد، مرجع سبق ذكره، ص 60

(3)- خصائص التكوين:

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق من تعريفات للتكوين يتضح لنا أنه يتميز بعدة خصائص وهذه الخصائص هي التي جعلت من هذا التكوين إستراتيجية ووسيلة أساسية للمؤسسة من أجل البقاء في القمة والاستمرارية وأصبحت تعتمد عليه لتنمية قدرات العامل والرفع من كفاءتهم المهنية. وفيما يلي سنذكر مجموعة من الخصائص وهي:¹

(3-1)- التكوين نشاط رئيسي مستمر:

إن التكوين يمثل نشاط رئيسي مستمر من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءًا من شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية ومرورًا بوظائف الإدارة الوسطى وانتهاء بشاغلي وظائف الإدارة العليا، كذلك فهو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز الفرد بسرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.²

إن العامل قبل إلتحاقه بمنصب عمله يخضع لدورة تكوينية على شكل برامج عن الوظيفة التي سيشغلها، وبعد إلتحاقه بالعمل من أجل تهيئته وتكون أيضًا بعد إنضمامه للعمل إما لتصحيح بعض الأخطاء في طريقة عمله أو لإكسابه مهارات ومعارف جديدة للرفع من كفاءته، هذا ما يوضح ويبين بأن عملية التكوين نشاط مستمر ودائم يلزم العامل طيلة مدة عمله من البداية حتى مرحلة التقاعد.

(3-2)- التكوين نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظامًا متكاملًا تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني. ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:

- **التكامل في مدخلات التكوين:** أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي:

– الأفراد المطلوب تكوينهم.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1985 ص 355-357

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان، السعودية،

الطبعة الثانية، 2008، ص 138

- الوظائف التي يشغلها المتكويين.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكسابها للمتكويين.
- أنماط السلوك المطلوب ترغيب المتكويين على اتباعها.
- القائمون بالعمل التكويني من مدرين ومسؤولين مختلفين.
- الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة وطبيعة المشكلات التي تعاني منها الشركة أو المنشأة وكذا نقاط القوة التي يتميز بها.
- **التكامل في الأنشطة التكوينية:** وهي الإجراءات التي تقوم بها الإدارة من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية، وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:
 - توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
 - توصيف وتحليل العمليات و الإجراءات.
 - توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.
 - تحديد الإحتياجات التكوينية.
 - تصميم البرامج التكوينية واعداد المناهج والمواد العلمية.
 - تجهيز المعدات والمساعدات التكوينية.
 - اعدد المكونين وتهيئتهم للنشاط التكويني.
 - تنفيذ البرامج التكوينية والاشراف على الأداء خلال مراحلها المختلفة.
 - متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير كفاءته والعائد منه.
- **التكامل في نتائج التكوين:** فالتكوين عادة يقصد إلى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج يتبغي أن يتوفر بينهما قدر كافي من التكامل والتوازن، وهي على النحو التالي:
 - النتائج الإقتصادية المتمثلة في تحسين النتائج وخفض الوقت الضائع وتحسين جودة العمل واختفاء شكاوى العملاء وإنخفاض معدلات الخطأ في الأداء.
 - النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتكويين وعلاقتهم الانسانية الأفضل، واقبالهم وتحمسهم للعمل وسرعة استعابهم للتعليمات، ومن ثم توفر درجات أعلى من الفهم والاقتناع لديهم بأهداف الشركة وسياستها، وزيادة احساسهم بواجباتهم الوظيفية وتعميق شعورهم بالانتماء.
 - النتائج البشرية والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العمال الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الادارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

تلك الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلاً على مجرد انتاج أكبر عدد ممكن من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية، واهمال الجانب السلوكي لديهم، كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية واغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

(3-3)- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

ويشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية لا يجب أن تتغافل عنها إدارة التكوين وهي أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته والوظائف التي يشغلها المتكويون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها ومن حسيطة كل ذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تجديده وتطويره من خلال:

– التعرف المستمر على الأوضاع الادارية والفنية في المنشأة ولتغير في أوجه نشاطها وأساليب تعامل بها.

– التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.

(3-4)- التكوين عملية ادارية وفنية:

التكوين باعتباره عملاً اداريًا ينبغي أن تتوفر له ومقومات العمل الإداري الكفؤ والتي تتمثل في وضوح الأهداف وتناسقها، وضوح السياسات وواقعيتها، توازن الخطط والبرامج وتوفير الموارد المادية والبشرية.

أما بخصوص التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفرها وأهمها الخبرة التخصصية في تحديد الإحتياجات التكوينية وفي تصميم البرامج التكوينية واختيار الأساليب والمساعدات من وسائل الإيضاح وغيرها، وخبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

(4)-مبادئ التكوين:

يقوم التكوين على مجموعة من المبادئ والمعايير وذلك من أجل نجاح العملية التكوينية ونقل المهارات والمعارف للعمال في أي مؤسسة كانت وفي أي زمان، ومن المبادئ الهامة التي يجب

مراعاتها عند التخطيط لأي برنامج تكويني مايلي:¹

(4-1)- الفروق الفردية:

أي لابد من القائمين بالتكوين أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكويين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية.

(4-2)- الدافعية:

لكل فرد خصائصه وميزاته الخاصة به التي تميزه عن باقي الأفراد، فمحاولة معرفة دوافع وأهداف وحجات وتوقعات الفرد تساعد على معرفة أهمية إثراء وتنويع وتحديد الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع وتحفز الفرد إلى بذل جهد للدراسة والتعلم وتقدير الآخرين والمركز الاجتماعي، المسؤولية والإنجاز، وإذا كان برنامج يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف فإن هذا يسهل كثيراً من عملية تعلم الفرد فمثلاً الفرد ذو مستوى المهارة المنخفض، والذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم لأنه ير أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان الوظيفي.

(4-3)- الإختيار الدقيق للمتكويين:

يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بصورة دقيقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني لأن عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية، كما أن توفر الرغبة لوحدها لا يكفي بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه الوظيفي أيضاً لأن هناك حالات عملية متكررة في المؤسسات يرشح فيها بعض الأفراد العاملين إلى دورات تكوينية لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية وبهذه الحالة يكون من الأجدر أن يرشح لها أشخاص آخرين لتحقيق الإستفادة الفعلية منها.

¹ مخلوفي كنزة وثابتي لحبيب، الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين، مجلة التنظيم

والعمل، دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر، المجلد 6 العدد 3، 2017، ص 116-117

(4-4)- متابعة المتكون بعد عملية التكوين:

بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط الضعف لدى المتكون بعد إكماله للبرنامج التكويني وبدئه بعمله فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال اعتماد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التكوين عليهما، وكذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعمله وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التكوين.

(4-5)- ضرورة الممارسة العملية للمتكون:

لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الإتجاه بفعالية فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، فلا بد من توفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف المتكون معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

(4-6)- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته فكلما تعقد العمل وكان ومركباً كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمكون. في الأخير وإنطلاقاً مما سبق ذكره من مبادئ للتكوين ما إذا أتبعنا قبل وأثناء تنفيذ عملية التكوين فإنها ستكون عملية سليمة وناجحة ستقود المؤسسة المنظمة للدورة التكوينية والعامل المستفيد منها إلى الأهداف الذين يسعون إلى تحقيقها.

2- مراحل عملية التكوين:

التكوين هي وسيلة فعالة تعتمد عليها المؤسسة من أجل الرفع من كفاءة عمالها وتحقيق أهدافها التنظيمية المرجوة من تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى أعلى المستويات، حيث أصبحت تخصص المؤسسة جزء من ميزانياتها وتضحي من وقت عمالها من أجل تنظيم دورات تكوينية، ولكي تضمن المؤسسة السير الحسن لعملية التكوين لا بد من أن تتبع وتنقيد بجملة من المراحل الخاصة بعملية التكوين المتمثلة في:

1- تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية في أي عملية تكوينية منظمة، وهي من أهم مراحل عملية التكوين والعنصر الرئيسي في صناعة التكوين، إذ أن أي خلل في هذه المرحلة سيعود بالفشل وعدم فعالية العملية التكوينية، بحيث تعرف الاحتياجات التكوينية بـ: "الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو للتحكم في منصب، وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة، ومن هنا فإن الحاجة إلى التكوين هي حين يشعر العامل أو المؤسسة بأن هناك نقص في الأداء أو في السلوك أو في القدرات وهذا النقص نحوله إلى مشكلة ينبغي حلها، وهذا الفارق والنقص هو ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين، والحاجة إلى التكوين هي أيضاً الفارق الموجود بين وضعية غير كافية أو أنها تشكل خطورة أو نقائص في الإنتاج أو في الجودة أو خلافاً في التسيير وبين الوضعية المنتظرة"¹ ويمكن تعريفها أيضاً: " الحاجة التكوينية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً"²

1-1-1- مناهج تحديد وتحليل احتياجات التكوين:

توجد العديد من المناهج لتحليل احتياجات التكوين في ميدان تصميم برامج التكوين وسنذكر فيما يلي تصنيف "أحمد صقر عاشور" الذي وضع ثلاث مجموعات وهي:³

• المناهج المرتكزة على قياس الأداء التنظيمي:

- مؤشرات النجاعة المتمثلة في معدلات الإنتاجية، الربحية، الجودة.
- مؤشرات استخدام الموارد البشرية: تنبثق احتياجات الأفراد إلى التكوين عن حركية الأفراد الداخلية والخارجية أي من وإلى مختلف الوظائف أو المهام ومن وإلى المنظمة.

¹ احمد فواتيح محمد الأمين، محاضرة تحديد الاحتياجات التكوينية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ص1-2

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص317

³ ثابتي الحبيب، المناهج العلمية لتطوير الكفاءات المهنية، جامعة معسكر-الجزائر، ص114-115

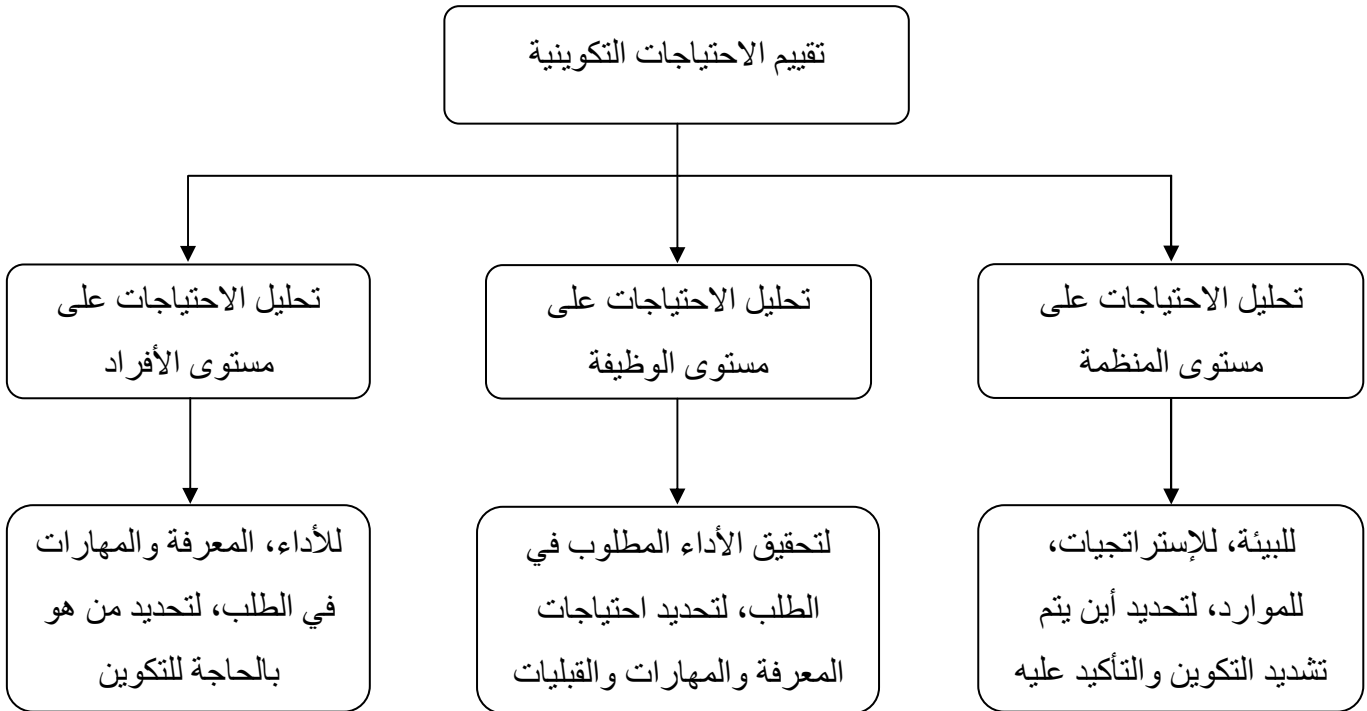
• المناهج المرتكزة على قياس أداء العمال:

- مؤشرات فعالية الأداء لدى الأفراد: تهدف هذه المقاييس إلى تحديد التغييرات الطارئة على مستويات الأداء والفوارق الناجمة عن ذلك، أي تحديد عناصر القوة والضعف في أداء الأفراد.
- تحديد مكونات ومتطلبات الأداء بهدف التعرف على العمليات أو المهام التي يتضمنها أداء العمل وما يمكن أن يحدثه التغيير الناجم عن تعديل إجراءات العمل أو اعتماد تكنولوجيات جديدة من استبدال وتجديد أساليب أو مقتضيات الأداء.

• المناهج المرتكزة على مؤشرات احتياج الأفراد للتكوين:

تهدف هذه المناهج إلى تحديد الأفراد الواجب تكوينهم والمجالات التي ينبغي أن يشملها التكوين، وعليه يتم قياس قدرات واستعدادات الأفراد الحالية ومقارنتها بمستلزمات الأداء أي القدرات اللازمة لإنجاز العمل، للوصول بذلك إلى تحديد مختلف الجوانب التي يشوبها القصور ومدى استعداد أو قدرة الشخص على إكساب مهارات جديدة تؤهله لرفع أدائه وتجاوز حالة القصور.

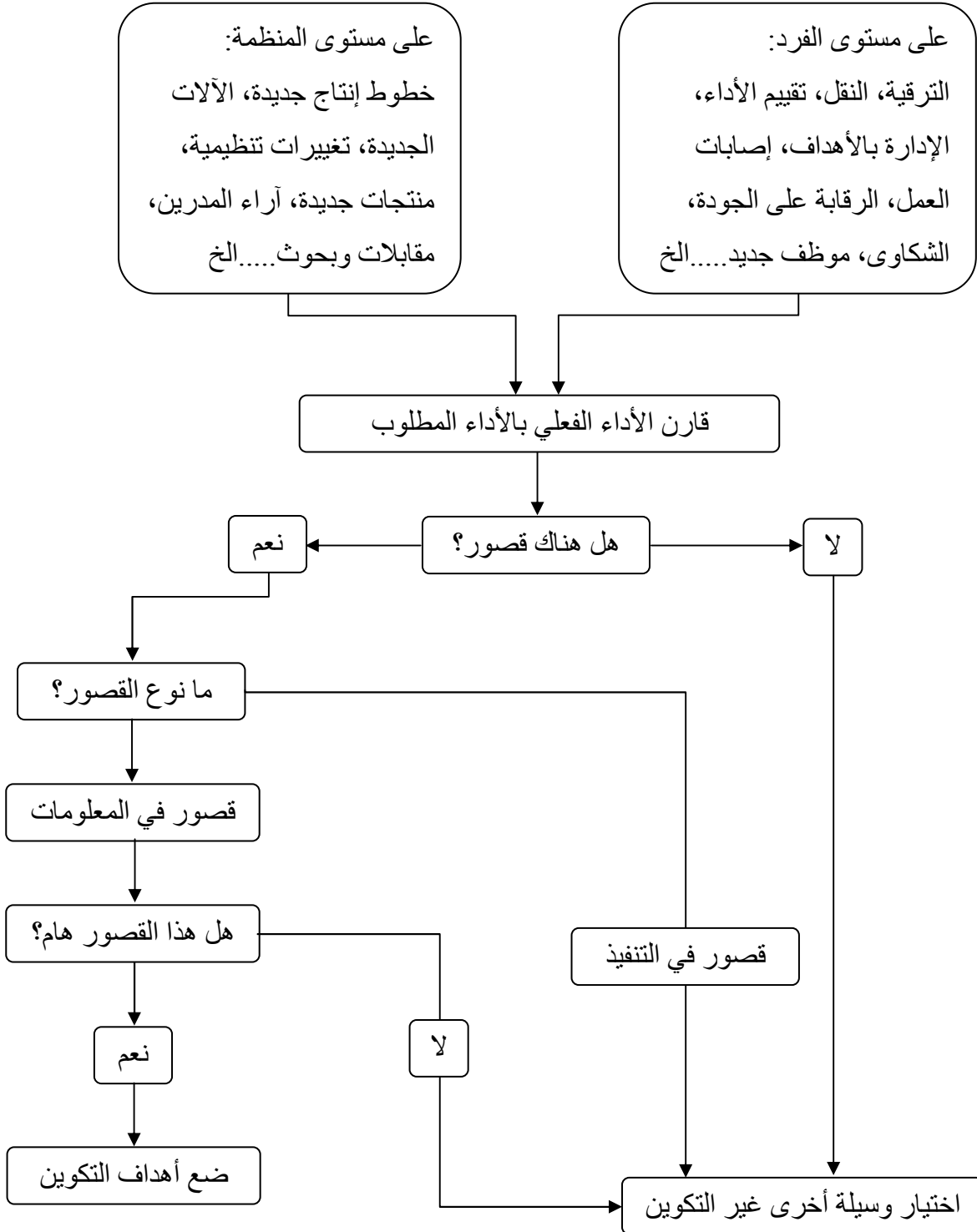
الشكل رقم (02): يوضح كيفية تقييم الاحتياجات التكوينية



المصدر: يوسف حجيم الطائي، مؤيد حسن الفضل، مرجع سبق ذكره، ص300

وفيما يلي سندرج شكل يوضح لنا كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية في كلى المستويين بالنسبة للفرد والمنظمة.

الشكل رقم (03) يوضح تحديد الحاجة للتكوين



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 340

(2)-تصميم البرامج التكوينية:

بعدما تم تحديد احتياجات التكوينية اللازمة لكل من الطرفين المؤسسة والعامل، تأتي مرحلة إنجاز وتصميم البرامج التكوينية لمعالجة تلك الحاجات التي تم جمعها من المرحلة الأولى وتحويلها إلى أهداف وخطوات علمية يجب تحقيقها عن طريق بناء وتصميم برامج تكوينية بطريقة دقيقة وفي هذه المرحلة يتم تحديد الموضوعات التكوينية ونوع التكوين الذي ستعتمده المؤسسة والوسائل وغيرها من الإجراءات.

أثناء عملية تصميم البرامج التكوينية يجب الإحاطة بالعناصر الأساسية التالية:

(2-1)- تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها. ويمكن تحديد عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة:

- تنمية معلومات المتكون من خلال إحاطته بالعلوم والمعارف الجديدة في مجالات معينة لتحسين أدائه.
- إمداد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.
- إمداد المتكون بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- تطوير سلوكيات المتكون واتجاهاته وإكسابه قيمًا واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.¹

(2-2)- تحديد مضمون البرنامج التكويني:

تعني تحديد المواضيع المراد تكوين العمال عليها وإدخالها في البرنامج التكويني وتأتي المضامين للاستجابة على ما تم وضعه من أهداف يسعى البرنامج التكويني إلى تغييرها أو تطويرها أو تعليمها للمتكونين.

وتختلف محتويات البرامج التكوينية تبعًا للهدف المرتبط بكل برنامج، وكذلك لنوع التكوين المختلفة كالتكوين الإداري، والإشرافي، والفني، والمهني، والتخصصي وغيرها من الأنواع، ولكن

¹ يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة

الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص302

ما يجب على أي برنامج تكويني وإن اختلف في الهدف ضرورة الالتقاء والتناغم في مجموعة من العناصر وهي:

- التناغم مع أهداف البرنامج التكويني.
- الشمولية للبرنامج التكويني ليغطي كافة الجوانب في الموضوع المستهدف.
- ترابطية المواضيع مع بعضها البعض وخاصة عند الانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الفرعية.
- التوازن في طرح وتناول المواضيع من الجانب النظري والعملي.
- أن يراعي التفاوت في قدرات المشتركين وخصائصهم الشخصية.¹

(2-3)- تصميم منهاج التكوين:

يمثل منهاج البرنامج المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتكونين، من أجل تغطية حاجات التكوين وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج، وتشمل المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمنهاج يحدد ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج الذي يجب أن يكون حديثاً ومتوافقاً مع الأهداف والحاجات.²

(2-4)- اختيار أساليب التكوين:

يستخدم المكون في تنفيذ العملية التكوينية مجموعة من الوسائل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة لتحقيق الأهداف التكوينية المرجوة المتمثلة في توصيل المعارف وتنمية قدرات العمال والرفع من كفاءاتهم وغيرها من الأهداف المسطرة.

وتعرف وسائل التكوين: "كل أداة أو وسيلة يستخدمها المكون لتحسين عملية التعليم والتعلم وتوضيح محتوى الدروس وصولاً إلى فهم أكثر في زمن وبجهد أقل، وعند اختيار وسيلة التكوين المناسبة يجب أخذ بعين الاعتبار والمقارنة بين وسائل التكوين المختلفة، هذه المعايير هي مدى مناسبة الوسيلة للمحتوى التعليمي لبرنامج التكوين وكذا معايير التكلفة والعائد المتوقع."³ وتتمثل هذه الوسائل في أجهزة العرض الحديثة data show أو أجهزة العرض التقليدية العاكس الضوئي و أجهزة الإعلام الآلي مثل: الحاسوب وشرائط الفيديو وغيرها من الأجهزة.

¹ عاكف لطفي الخصاونة ومحمد بسام أبو خضير، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن، 2017، ص 146-147

² عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 472

³ ثابتي لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 124

أما الأساليب التكوينية يقصد بها: "الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكونين بصورة توضح الأثر المطلوبة"¹

وتختلف الأساليب التكوينية المختارة من مؤسسة لمؤسسة ومن مكون إلى آخر وذلك حسب قدرات القائمين على العملية التكوينية وإمكانيات المؤسسة المنظمة للعملية التكوينية، كما تختلف طرق التكوين باختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم.

ومن أهم الأساليب الأكثر استخدامًا نذكر ما يلي:²

أ- أسلوب المحاضرة:

تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية في التكوين "فالمحاضرات هي طريقة للاتصال ونقل المعلومات الخاصة بالعمل إلى المتكون حيث يتولى المحاضر الدور الأساسي في ذلك من دون نقاش، مما يؤخذ عليها بانخفاض مشاركة الأفراد في برنامج للتعليم وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية، ويعتبر التكوين عن طريق المحاضرات من أقدم أساليب التكوين، وبالإمكان أن يكون هذا الأسلوب ناجحًا ومفيدًا إذا كان الموضوع يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرة العلمية والعملية على مواجهة المشاكل وحلها، ويصلح استخدام هذا الأسلوب في حالة وجود أعداد ضخمة من الحضور المشتركين، كما يتوقف نجاح أسلوب المحاضرات على قدرة المحاضر على ترتيب أفكاره وتسلسلها وعرضها باستخدام وسائل إيضاح مناسبة كالأفلام والخرائط والرسومات."

ب- أسلوب المناقشات والندوات:

يعتبر هذا الأسلوب أكثر كفاءة في التكوين عند مقارنته مع أسلوب المحاضرات لاسيما في مجالات تغيير اتجاهات وسلوك العمال، والمقصود بالمؤتمرات هو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المتكونين وموضوع المؤتمر ولجنة التحضير للمؤتمر وتوجيه الدعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل ويتولى المكون تنظيم إلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق المطلوب ووضع الاستنتاجات.

أما بالنسبة للندوات فالندوة تنظم على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة مع مشاركة المتكونين في النقاش، وهذا الأسلوب من التكوين يعتمد على المكون الذي يسمح بمناقشة المتكونين ويشجعهم على طرح الأسئلة.

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص144

² يوسف حجيم طائي ومؤيد عبد الحسين فضل، مرجع سبق ذكره، ص291

نستنتج بأن هذا الأسلوب يختلف عن أسلوب المحاضرات كونه يسمح للمتكونين بأن يبدو بأرائهم والمشاركة في النقاش مما يزيد من معلوماتهم وينمي مهاراتهم والتحسين من سلوكياتهم.

ت)- أسلوب تمثيل الأدوار:

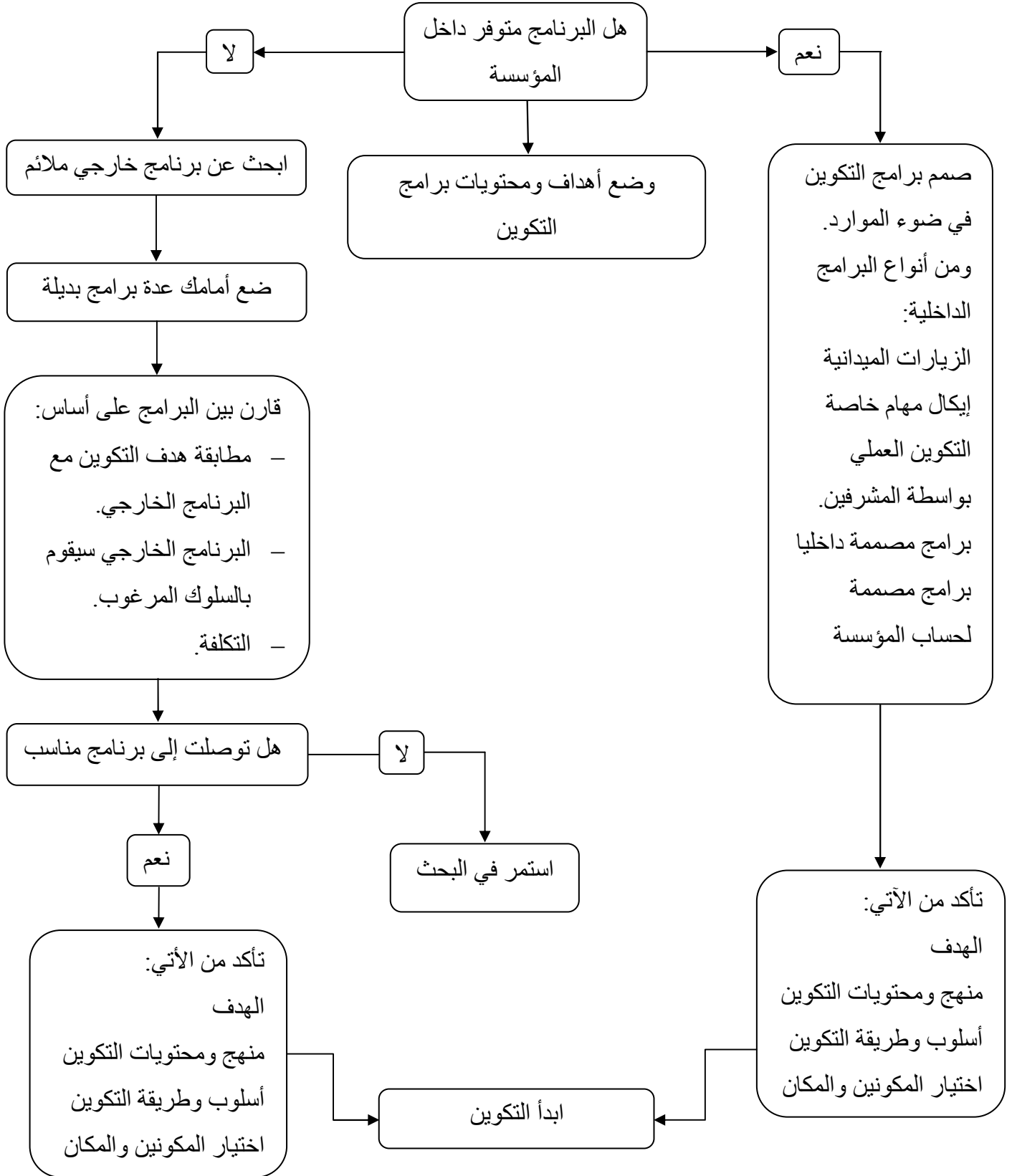
يستخدم هذا الأسلوب لتنمية قدرات المشاركين في البرنامج على اتخاذ القرار من خلال تمثيل دور معين، ويسمح هذا الأسلوب بدرجة عالية من التفاعل بين المتكونين، فمن الممكن مثلاً أن يستخدم هذا الأسلوب لتنمية المشاركين في مجال تقييم الأداء أو إجراء مقابلات مع العملاء أو إدارة الاجتماعات ويتطلب استخدام هذا الأسلوب إعداداً مسبقاً وتحديداً جيداً للأدوار والسيناريوهات البديلة لكل دور.¹

ث)- أسلوب دراسة الحالة:

وهو أسلوب تكويني يقسم بموجبه المتكونين إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب منهم تحليلها وتقديم حل لها ومن ثم تجتمع المجموعات لتشرح كل مجموعة كيفية وصولها لقرارها وتناقشه، إن دراسة الحالة توفر مناقشات مجدية ومستفيضة بين المشاركين ولذا فهي فرصة لإثبات وتمتين القبلية التحليلية من خلال وضع بعض المحددات لعملية اتخاذ القرار منها النقص في المعلومات أو في الموارد البشرية أو بعض المحددات التي تطور من إمكانيات المشاركين في عملية اتخاذ القرار لذا فإن أسلوب دراسة الحالة تكسب المتكون مهارات وقدرات جمع المعلومات وتحليلها حول مشكلة ما تواجهه خلال ممارسة عمله من أجل إتخاذ القرار المناسب لحل تلك المشكلة.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الكتب العربية، 2003، ص321

شكل رقم (04) يوضح خطوات تصميم البرامج التكوينية



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 331

(3)- تنفيذ البرامج التكوينية:

بعد مرحلة تصميم البرنامج التكويني تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج المصمم سابقاً، وتعتبر هذه المرحلة تجسيد أو نقل البرنامج التكويني من النظري إلى الواقع، ويتم ذلك إما في المؤسسة نفسها التي تتوفر لديها الإمكانيات اللازمة لتنظيم دورات تكوينية لعمالها أو خارج المؤسسة وذلك عن طريق التعاقد مع مؤسسات خارجية المتخصصة في مجال تكوين العمال، وحتى يتم تنفيذ البرنامج على أكمل وجه يتحكم السير الحسن لهذه المرحلة عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج ومدى تحكمها في جميع العوامل المحيطة بالعملية التكوينية المادية مثل القاعات، الأقسام والبشرية منها ونوعية المكونين ونوع محتوى البرنامج التكويني. وفي هذه المرحلة يجب أن:¹

- يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تمامًا عن أهداف عملية التكوين.
- ينبغي أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة.
- يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التكوينية أي الجزئيات التي تتطلب بعض التكوين.
- يجب أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التكوين.
- ينبغي أن يتم حساب التكاليف والفوائد المحتملة.

ويتضمن تنفيذ البرنامج التكويني مجموعة من الأنشطة المتمثلة في:²

(3-1)- إعداد الجدول الزمني لبرنامج التكوين:

يتضمن الجدول الزمني عدد أيام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم، زمن بداية ونهاية كل جلسة، مواعيد الاختبارات، بحيث يجب أن يسمح هذا الجدول بتلقي مختلف المهارات والعارف التكوينية.

(3-2)- إعداد وتجهيز مكان التكوين:

يتم إعداد وتجهيز أماكن التكوين من قاعات ومعاهد ومراكز التكوين سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها بالوسائل والتقنيات اللازمة بشكل يسهل عملية التكوين دون عراقيل.

¹ باري كشاوي، إدارة الموارد البشرية، دار فاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2006 ص137

² رويمل مليكة وخردوش، مرجع سبق ذكره، ص76

(3-3) - متابعة المكونين والمتكونين:

يتم مراقبة سير خطوات التكوين منذ أول يوم يبدأ فيه إلى نهايته من أجل ضمان السير الحسن للتكوين من خلال مراقبة المكونين وأسلوب التكوين ومدى فعالية هاته الطرق المتبعة وكذا مدى كفاءة المكون في تحسين أداء أو تزويد الفرد المتكون، وكذا مراقبة المتكون من خلال اهتمامه بالتكوين والمعلومات المستفادة من خلاله.

(4) - تقييم البرامج التكوينية:

تعتبر مرحلة تقييم مدى فعالية برنامج التكوين مرحلة رئيسية ومهمة من مراحل عملية التكوين حيث يتم فيها معرفة ما إذا كان للتكوين آثار ايجابية على المؤسسة والمتكونين من حيث اكتسابهم لمعارف وسلوكيات جديدة التي ستفيدهم في مواجهة مختلف المشاكل التي ستواجههم في العمل. يمكن تعريف تقييم البرنامج التكويني " هو قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التكوين." ¹

ويمكن تعريفه أيضا بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكونين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العملية التكوينية." ² وعلى ضوء ما سبق يهدف التقييم إلى: ³

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبى الاحتياجات التكوينية.
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التكوين.
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات.
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التكوين.
- صلاحية طرق التكوين المستخدمة.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص141

² عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص330

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط1، لبنان

ويذكر فيصل حسونة في كتابه إدارة الموارد البشرية أهداف أخرى من وراء عملية تقييم البرنامج التكويني وهي:

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في المستقبل.
- معرفة مدى نجاح المكونين في نقل المادة التكوينية.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتكونين من البرنامج التكويني ويتم ذلك بتقييم المتكون قبل وبعد عملية التكوين.¹

(4-1)- مستويات تقييم التكوين:

يمكن أن يتم تقييم عملية التكوين على عدة مستويات، حيث حدد A.Meignant أربعة مستويات لتقييم التكوين بالتركيز على الآثار المترتبة عنه:²

أ- مستوى تقييم الرضا:

يتم هذا التقييم عن طريق استجواب المتكونين غالباً عقب التكوين مباشرة عن درجة رضاهم عن الدورة التكوينية من خلال الإجابة المباشرة أو على استمارة متكونة من مجموعة محاور:

- انطباعهم وتقييمهم الكلي للدورة.
- تقييمهم لمدى مطابقة التكوين لاحتياجاتهم وأهدافهم.
- نوعية المحتوى (المستوى، المنفعة.....).
- نوعية المناهج والدعائم البيداغوجية والوثائق المسلمة.
- طريقة المنشط والمتدخلين.
- إمكانية تطبيق الحصيلة المعرفية في الواقع العلمي.
- الظروف العامة لمجريات الدورة.
- اقتراحاتهم بغرض تحسين النقاط السابقة.

هذه الطريقة وبرغم من سعة انتشارها إلا أنها قليلة الجدوى في كثير من الحالات بسبب تحولها إلى مناسبة لتبادل المجاملات أو ما يسميه Jean-Louis Lermierie بالضباب الوردية.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 141

² ثابتي لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 127-129

(ب)- مستوى التقييم البيداغوجي:

يهتم هذا المستوى بالتساؤل عن أي المعارف والمهارات أو السلوكيات الجديدة التي تمكن المتكويين من اكتسابها خلال التكوين، وعليه فإن التقييم البيداغوجي يقيس تحصيل المتكون عقب عملية التكوين بالاستناد إلى عدد من المعايير.

ومن أهم الاتجاهات العلمية ذات التأثير البالغ على التقييم البيداغوجي أعمال Mager الذي يرى أن آثار النشاط التكويني يمكن قياسه بواسطة مؤشرات محددة مسبقاً على ضوء الأهداف المنتظرة.

(ت)- مستوى نقل المعارف إلى وضعيات العمل:

يتعلق الأمر هنا بالبحث عن مدى إمكانية تنفيذ المتكون فعلياً لتحصيله التكويني في الميدان العلمي، في هذه الحالة يتم تقييم التعديلات التي طرأت على نشاط المصالح العلمية ومقارنتها بالأهداف المحددة.

ويمكن إنجاز هذا النوع من التقييم باللجوء إلى طرائق الاستثمارات، المحاورات، المتابعة الإحصائية والملاحظات خلال فترة زمنية (بضعة أسابيع أو بضعة شهور) عقب التكوين.

(ث)- مستوى تقييم آثار التكوين:

نصل في هذا المستوى إلى التساؤل عن مدى تحقق الأهداف الفردية أو الجماعية المحددة باستعمال معايير كمية قابلة للملاحظة والقياس Observable et quantifiable : عدد القطع المنتجة بالزيادة، استهلاك الطاقة، نسبة المنتجات الضائعة، نسبة تردد حوادث العمل، عدد الملفات المدروسة خلال أسبوع، المدة المتوسطة لدراسة ملف واحد.

(4)-2- معايير تقييم التكوين:

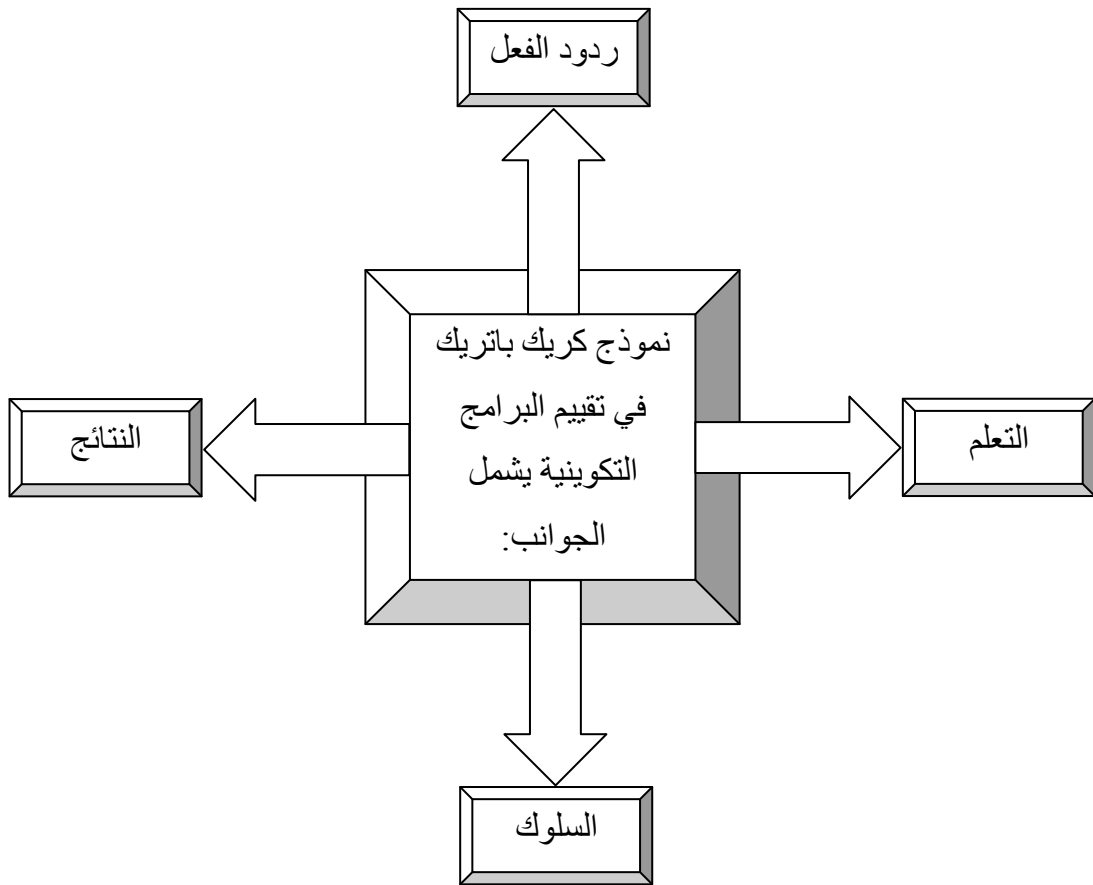
إن الهدف من تنظيم دورات تكوينية للعمال هو إجراء تغييرات معينة على كلى المستويين الفردي والتنظيمي، لذا فإن قياس مدى فعالية التكوين هي في الأساس الآثار الناجمة عنه، هناك أربعة معايير لتقييم برامج التكوين التي اقترحها Kirk Patrick وهي كالتالي:¹

– **رد فعل المشتركين:** يمكن الاعتماد على ردود أفعال المتكويين كأساس لتقييم فاعلية البرامج التكوينية، إلا أن هذه الطريقة رغم سهولة استعمالها وانتشارها الواسع لا تتمتع بالمصداقية الكافية كمعيار تقييمي.

¹ ثابتي لحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 129-130

- الاختبارات: يمكن قياس المحصلة المعرفية والسلوكية التي اكتسبها الفرد بطريقة مباشرة عبر إخضاعه لاختبارات خاصة يقاس بواسطتها التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي للفرد.
- سلوك الفرد في العمل: يمكن تقييم الدورة التكوينية من خلال قياس مدى تغيير سلوك الفرد في العمل، وذلك بمقارنة سلوكه الجديد (عقب التكوين) بسلوكياته القديمة المعهودة، ويتولى هذه العملية الرئيس المباشر أو مراقب متخصص على أن يكون مطلعاً على سلوكيات الفرد السابقة للتكوين.
- نواتج الأداء التنظيمي: تقاس فاعلية التكوين بالآثار المترتبة على النتائج التنظيمية كالتكلفة، كمية الإنتاج وجودته، قيمة المبيعات والربحية، معدل دوران العمل، الغيابات، وبالرغم من الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها هذه المعايير إلا أنها لا تكفي لتقييم التكوين بدقة كبيرة نظراً لتدخل عوامل خارجية في تحقيق النتائج التنظيمية.

الشكل رقم (05) يوضح نموذج كريك باتريك في تقييم البرنامج التكويني



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص331

(4-3)- أساليب تقييم البرنامج التكويني:

هناك العديد من الأساليب المستخدمة من أجل تقييم مدى نجاح وفعالية برامج التكوين، نذكر منها:¹
 (أ)- الاختبارات:

بعد الانتهاء من تنفيذ برنامج التكوين يمكن إخضاع المتكولين إلى اختبارات للتأكد من مدى فهمهم واستيعابهم لما تعلموه من البرنامج، ومدى إمكانية تطبيقه في مجالات عملهم بعد العودة إليها.

(ب)- طريقة التجربة:

وتعني تحديد مجموعتين من الموارد البشرية، الأولى نخضعها للتكوين والثانية لا تكون، ثم نخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة في أداء المجموعة الغير المكونة والفروق بين نتائج المجموعتين هو ناتج عن التكوين.

(ت)- تقييم أداء المتكولين:

توضح نتائج تقييم أداء المتكولين بعد عودتهم من البرنامج وتطبيقه ما تعلموه في أعمالهم، مدى استفادتهم من عملية التكوين التي خضعوا لها، حيث تتمثل هذه الاستفادة في تحسن مستوى أدائهم من حيث جودته، وكميته، وزمانه، وتكلفته، وكذلك يتمثل في مدى تغيير أنماط السلوكية للأفضل سواء مع رؤسائهم أو زملائهم أو مع الجمهور الخارجي.

(ث)- الملاحظة:

يمكن تقييم البرنامج من خلال رصد ردة فعل المتكولين اتجاه البرنامج أثناء تنفيذ مراحلها، وذلك من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو من خلال الشكاوى المقدمة من قبلهم لإدارة البرنامج أو الثناءات والإطراء الذي يصدر عنهم اتجاه البرنامج.

(ج)- المقابلة:

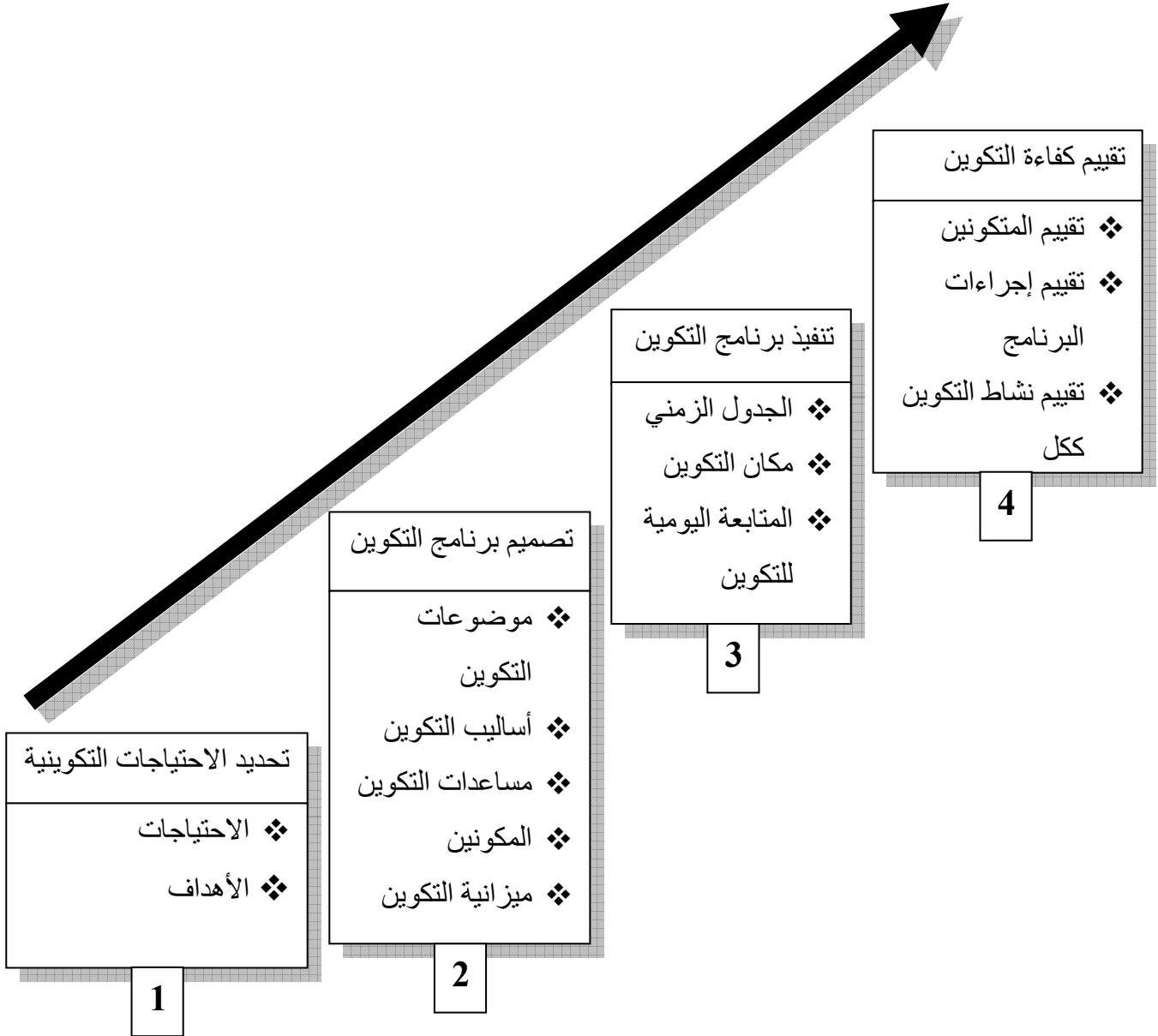
يمكن إجراء مقابلات فردية مع المتكولين الذين شاركوا في دورة التكوين وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تطبيق المتكون محتوى البرنامج في موقع العمل، وتسمح الإجابة عن هذه الأسئلة بالتعرف على المعوقات والعراقيل التي تكون قد اعترضت الموظف في تطبيق المعارف والمعلومات الجديدة في موقع العمل.²

¹ عمرو وصفي عقي، مرجع سبق ذكره، ص 479

² عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 223

من خلال كل ما سبق ذكره من مراحل عملية التكوين سنعرض مخطط يلخص تلك المراحل وهو كالتالي:

الشكل رقم (06) يوضح مراحل عملية التكوين



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 320

(5)- شروط نجاح البرامج التكوينية:

- لكي تصل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المسطرة من وراء تنظيم أي دورة تكوينية كانت ومن أجل تحقيق التكوين الفعالية المطلوبة، لا بد من توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:¹
- يجب أن يكون لدى الأفراد الرغبة في التعلم قبل قبولهم للتكوين وهذا راجع لوجود أشخاص لديهم حسب المعرفة والاهتمام ويحبون بفخر الانجاز ويرغبون في الحصول على تقدير أعمالهم ومن الضروري كذلك وجود رغبة واهتمام لدى المتكون فيما يتعلق ببرنامج وأهداف التكوين.
 - يجب أن يتناسب التكوين مع الحاجات الفردية للمتكونين حيث يحتاج المشرف قبل التعليم أو تكوين شخص ما على أداء أي نوع من العمل، إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما يعرفه حيث من واجبات مسؤول التكوين ملائمة التكوين لشخص بدلاً من ملائمة الشخص لتكوين.
 - يجب أن يساوي التكوين مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه كلما كان معدل التكوين بطيئاً بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم كلما كان الفارق أكبر والتكوين الذي يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعلم ليس مجتداً فحسب لكنه ضروري.
 - إن الأشخاص بإمكانهم أن يتعلموا حين يكونهم أحد على كيفية القيام بالعمل ولكن أفضل من ذلك هو أن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيهه.
 - يجب أن يكون التكوين مخططاً بجدول منفذاً ومقيماً حسب منهج يجب أن تحتوي خطة التكوين على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذي يكون من أجل الشخص كما يجب أن توضع تواريخ إتمام كل بند من بنود التكوين ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسبه أو عندما تنفذ خطة التكوين يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة المراجعات المنتسبة.
 - من أهم شروط نجاح عملية التكوين تحديد الأهداف المنشودة من برامج التكوين تحديداً علمياً دقيقاً أي تحديداً إجرائياً.²

¹ زواتيني عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص124-125² عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، الأردن، 1992، ص148

– يتوقف نجاح البرامج التكوينية على مدى توفر المديرين الأكفاء أصحاب الخبرة الفنية والخبرة السيكلوجية في توصيل المعلومات إلى أذهان العمال ومراعاة مستوى العمال العقلي والعلمي.¹

¹ عبد الرحمن عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 149

خلاصة:

من خلال كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا بأن التكوين هو نشاط منظم يمر عبر مراحل متعددة ويتميز بعدة خصائص ولديه مبادئ يجب مراعاتها، ومن خلاله يتمكن المتكون من اكتساب مهارات ومعارف جديدة تجعله منه عامل يتمتع بكفاءات عالية قادر على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجهه أثناء أدائه لعمله والقيام به بالطريقة المطلوبة، بحيث أصبح مطلبًا لا بد منه في جميع المؤسسات في ظل التحولات التكنولوجية والمعرفية من أجل التحكم أكثر في الظروف السائدة في وسط محيط سريع التغير وتنمية قدرات ومهارات العمال.

الفصل الثالث

مدخل إلى الكفاءة المهنية

تمهيد

1- ماهية الكفاءة المهنية

(1)- مكونات الكفاءة المهنية

(2)- أهمية الكفاءة المهنية

(3)- خصائص الكفاءة المهنية

(4)- أنواع الكفاءة المهنية

2- إدارة مبادئ الكفاءة ومقاربتها

ومعوقاتها

(1)- إدارة الكفاءة المهنية

(2)- أهداف إدارة الكفاءة المهنية

(3)- مقاربات الكفاءة المهنية

(4)- معوقات الكفاءة المهنية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الكفاءة من المواضيع الهامة في ميادين العمل بحيث تشير إلى مجموعة القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات التي يملكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله وأدواره ومسؤولياته بالطريقة المطلوبة، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءة المهنية وأهميتها، وإلى أهم مميزات الكفاءة المهنية وإلى أنواع الكفاءة المهنية وكيفية تقييمها وأهم المعوقات التي تواجه كفاءة العمال و ما هي أهم المقاربات التي تناولت موضوع الكفاءة ومعوقاتها.

1- ماهية الكفاءة المهنية:

1- مكونات الكفاءة المهنية:

لا بد على العامل أن تتوفر فيه مجموعة من المكونات والمحتويات التي تميزه على أنه عامل كفؤ ونقول أنه تحصل على الكفاءة في العمل الذي يؤديه وقادر على توليه لوظيفة الجديدة الموكلة له ومن أهم المكونات التي يجب أن تتوفر فيهم كالاتي:

حسب "لوفون" توجد ثلاث تقسيمات رئيسية لمكونات الكفاءة وهي:

– **التقسيم الأول:** تتكون الكفاءة حسب هذا التقسيم من معارف نظرية ومعارف علمية وتقييم ومهارة.

– **التقسيم الثاني:** تنتج الكفاءة حسب هذا التقسيم عن اندماج ثلاثة مكونات وهي المعرفة العلمية الرغبة والقدرة.

– **التقسيم الثالث:** في هذا التقسيم تتكون الكفاءة من الكفاءات السلوكية والتقنية وتشمل القدرات، المكونات السلوكية الاجتماعية للموارد البشرية والاستعداد لحل المشاكل، وقدرات القيادة الإدارية.¹

فالكفاءة المهنية تحتوي على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في:

1-1- المعرفة:

هي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات، ثم إلى المعلومات، ثم المعرفة، ثم الحكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.² وتتكون المعرفة من:

- **البيانات:** هي ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقامًا أو حروفًا أو كلمات أو حتى إشارات متناظرة.
- **المعلومات:** هي حقائق وبيانات منظمة تصف موضوعًا معينًا أو مشكلة معينة.

¹ حيمر حمود، تنمية الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة شهادة دكتوراه تخصص العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطييف 1 ، 2018، ص36

² هيثم عمي حجازي، إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص55

كما عرفت المعرفة كالآتي:

- المعرفة هي: معلومات منظمة قائمة لاستخدام في حل مشكلة معينة.
 - المعرفة هي: المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارًا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.
 - المعرفة هي: نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات أي تصبح معرفة بعد فهمها.¹
- (1-2)- المهارات (Skills):

قد عرف المهارات بأنها القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.²

ويمكن تعريفها أنها مجموعة المعارف العلمية والمعارف التي تمارس في المهنة.

والمهارات في ميدان الأعمال كثيرة جدًا، وتتعدد حسب طبيعة المهام ومنها:³

- المهارات الشخصية (Interpersonnel Skills): ويطلق عليها المهارات الاجتماعية أيضاً، وتتمثل في المهارات القيادية وبناء فرق العمل، وقيادة الفرق وتشجيع العمل الجماعي.
- المهارات الاتصالية (Communication Skills): وهي القدرة على الاتصال بصورة جيدة، مثل القدرة على التحكم بالاتصال اللفظي (التكلم بلباقة، والإقناع)، وغير اللفظي (الكتابة بفعالية).
- المهارات القيادية (Leadership Skills): القدرة على تحقيق النتائج والأهداف دون سلطة رسمية.
- المهارات التنظيمية والتخطيطية (Organisationnel & Planning Skills): وهي وضع الخطط وتحقيق الأهداف وإدارة الوقت.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 25-26

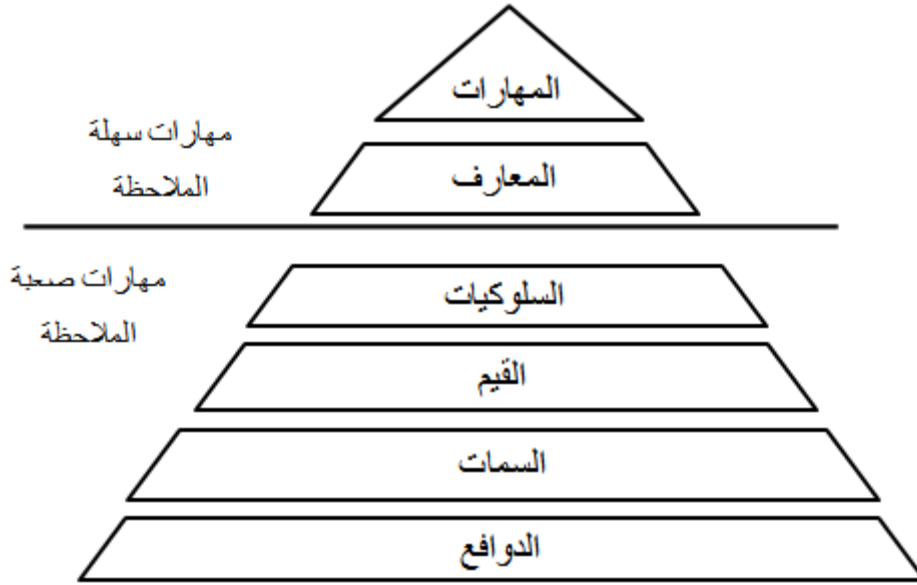
² إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10 نوفمبر 2006، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 401

³ أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2018-2019، ص 14

(1-3)- سلوكيات العمال:

ويتمثل في كل من الدوافع والقيم والاتجاهات وهناك من يعقب على أهداف إدارة الكفاءات من خلال هذا العنصر "السلوك" فيقول إن الهدف هو التوعية، بينما يكون الهدف في حالة المعرفة والمهارة هو الاكتساب والتنمية أي أن ذلك السلوك يتعلق أساساً بالجانب التوعوي أي ضبط السلوكيات المختلفة للفرد لتنماشى مع طبيعة العمل والمهام الموكلة إليه والأهداف المسطرة التي يسعى لتحقيقها، وترتبط بالقيم فقد يعتقد البعض أن السلوكيات المختلفة للأفراد الجيدة والسيئة منها ترتبط بالقيم بصورة كلية أي من داخل الفرد طوعية ولكن الأمر غير ذلك، حيث نجد أن الكثير من السلوكيات خاصة السلبية منها لا تتضبط إلا بقواعد وقوانين خارجية لا تخاطب الإنسان من منظوره الداخلي قيمه بل بتحذيره وردعه عن تلك الممارسات والسلوكيات السلبية بواسطة سن مجموعة من الضوابط والقوانين والتعليمات التي تضمن السيطرة على السلوكيات لتنماشى مع الأهداف المسطرة.¹

الشكل رقم (07) الجبل الجليدي



المصدر: خرخاش سعاد، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2014-2015، ص61

¹ أبو قاسم حمدي، إشكالية ضبط مفهوم الكفاءات الموارد بين مقاربتى السلوك والأداء، مجلة الامتياز الاقتصادي والإدارة، جامعة الأغواط، 2017، ص126

(2)- أهمية الكفاءة المهنية:

للكفاءة أهمية كبيرة في المؤسسة سواء على العمال أو على الجماعة العمالية والمؤسسة في حد ذاتها وتتمثل في :¹

(2-1)- بالنسبة للأفراد:

- تعزز للعمال الحصول على منصب في سوق العمل ما يتناسب مع طموحات الفرد فلا يمكن تحسين وضعية المؤسسة دون امتلاك العمال لعنصر التأهيل والجدارة في العمل.
- تسمح الكفاءة للعامل بسرعة التكيف والتأقلم مع متغيرات التنظيم.
- أيضا تمكن من تحسين قدرات العمال والاحترافية في أداء العمل وهو ما يخدم المؤسسة ويسعى لرفقيها وتطوريتها وتحقيق ما يطمح إليه العامل.

(2-2)- بالنسبة للجماعة:

الكفاءة لها دور هام في تنمية العمل الجماعي من أجل تحقيق هدف المنظمة فالنجاح داخل المؤسسة يعتمد على التعاون بين الأفراد، أيضا كل فرد لا بد أن يساهم في الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتنظيم كما أنها تساهم في حل النزاعات بين العمال دون اللجوء إلى المكونين.

(2-3)- بالنسبة للمؤسسة:

حيث أصبحت المنظمات تعتمد على الكفاءة وحيث تعتبر المنفذ الرئيسي من أجل مواجهة التحديات التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية وهذا عن طريق إعطاء العامل حرية أكبر للاستفادة من إبداعه.

ومنه نستنتج بأن الكفاءة تلعب دورًا هامًا سواء للفرد فإنها تساعده على تحسين أدائه وتمكينه من أداء عمله بإتقان وتفان، إضافة إلى الدور الذي تلعبه للجماعة كتنمية روح التعاون والتضامن داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافهم وحل المشاكل والعراقيل التي تواجه العمل الجماعي إضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه الكفاءة في المؤسسة خاصة مع التحول الطارئ في العالم وظهور تقنيات الاتصال الحديثة والاستفادة من خبرات هذه الكفاءات.

¹ زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، كلية العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية الاجتماعية العدد 35، جامعة الجزائر 2، 2018، ص 817

(3)-خصائص الكفاءة المهنية:

من أهم الخصائص التي تمتاز بها الكفاءة ما أشار إليه دليل المنظمة العالمية للأرصاد الجوية الذي اصدر في 2018 حيث يتضمن ما يلي:¹

- **الكفاءات التي تعالج مهام وظيفة محددة:** لا توجد كفاءات أساسية أو متقدمة وإنما كفاءات ملائمة لمهام وظيفية مختلفة إذ تحدد الكفاءات المهام الواجب أدائها أي المتطلبات الأساسية لأداء المهام بنجاح.
- **الكفاءات من المستوى الأعلى ثابتة ومستقلة عن التكنولوجيا:** ينبغي تحديد الكفاءات بطريقة لا تقتضي إدخال تغييرات كبيرة مع مرور الوقت فلا يؤثر إدخال أدوات أو بيانات جديدة في المسؤولية عن أداء المهام أو ضرورة أداء تلك المهام وإن اختلف أسلوب أدائها.
- **الكفاءات العامة لمجال الخدمة وقابلة للتكيف:** تصف أطر الكفاءة على نطاق واسع متطلبات تقديم الخدمة بحسب المهمة الوظيفية وبذلك يتسنى تطبيق الإطار في أي مؤسسة تابعة لأي من الأعضاء ويتعين على المؤسسات تكييف إطار الكفاءة لتلبية حاجياتها التشغيلية.

كما أنه توجد مجموعة من الخصائص أو المميزات التي تمتاز بها الكفاءة ألا وهي:

الكفاءة توظف جملة من الموارد وهي المعارف العلمية والفعلية التي اكتسبها العامل من خلال سنوات العمل، إضافة أنها مجموعة التصورات والقدرات والمهارات التي يملكها العامل جعلت منه كفو، كما أن الكفاءة هي غاية العمال وليست وسيلة كما أنها تسمح له بالاستفادة من المهارات وهي مفيدة له وللجماعة التي يعمل معها والمؤسسة التي يعمل فيها كما أن الكفاءة يمكن ملاحظتها ويمكن إخضاعها للقياس.²

(4)-أنواع الكفاءة المهنية:

أشار "زواتيني عبد العزيز" في كتابه الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية إلى نوعين من الكفاءات وهي كالاتي :

¹ دليل الكفاءة، المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، طبعة 2018، ص5-6

² لصلح هدى، كفاءات الأستاذ الجامعي في ضوء المعايير جودة التعليم العالي حسب آراء الأساتذة، مذكرة دكتوراه في العلوم الاجتماعية دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016، ص46،47

(4-1)- الكفاءات الجماعية:

المنظمة مجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف وأهمية ونظراً للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي فتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

حدد SOURET مجموعة من أبعاد الكفاءات الجماعية وهي:

- التداول: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
 - التضامن: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
 - التعلم: تجدد القدرات التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.
 - الصورة العلمية الجماعية: بوجود نقاط مشتركة في العمل.
 - التقنين واللغة المشتركة: يحيلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا يوجد كفاءة بدون تأخر.
- ومن هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة للأفراد للعمل جماعياً والمتمثلة خصوصاً في:

- المهارات المشتركة لدى الجميع
- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات
- الذاكرة الجماعية التي تسمح باتخاذ القرارات المتناسقة.¹

(4-2)- الكفاءة الفردية:

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه وضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.² تعرف الكفاءة الفردية هي تلك المرتكزة على الثلاثي (المعرفة، الممارسة، سلوك).

تعرف أنها مجموعات معارف وقدرات وعمل وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين في وضعية معينة، الكفاءة ليست حالة بل هي مسار والعامل الكفاء هو الذي يكون قادراً على تجنيد وتنفيذ بعض أفعاله لمختلف وظائف النظام، تتدخل موارد مختلفة عمليات فكرية، معارف وعمليات تقييمية وقدرات علائقية، وتعرف أنها هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين

¹ عبد العزيز زواتيني، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص79-80

² بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة مقدمة كجزء لاستكمال الماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراند كوندور برج بو عريرج، جامعة سطيف 1، الجزائر،

الأولي المتواصل والتجربة المهنية والشخصية كما أن الكفاءة من شأنها أن تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للفرد كروح المبادرة والإبداع والتحكم في الذات ومؤهلات القيادة.¹

كما قسمها "محمد علوان" في كتابه نماذج كفاءات إلى ثلاثة أقسام هي :

(4-3)- الكفاءات السلوكية:

كالإبداع والتطوير لمؤسسة ما يعتبر من الكفاءات السلوكية لها فأين كان التخصص الفني للمؤسسة فإنها قد تتميز عن غيرها بتمتعها بكفاءة التطوير المستمر في كافة محاور نشاطها وتتميز الكفاءات السلوكية بأنها كفاءات شخصية في المقام الأول، كونت في مجموعها كفاءة مميزة جماعية فهي ترتبط بسلوك البحث والتطوير الذي ينتهي بالتجديد أو التأكيد أو الثقة.

(4-4)- الكفاءات الفنية:

هي الكفاءات التخصصية والتي تختلف تبعاً لنوع الوظيفة، فالكفاءة المحاسبية التي تتضمن المعارف المحاسبية الأكاديمية ومهارات الفهم والتوظيف للقيم باستخدام البرامج الإلكترونية المتعددة والقدرة على استخراج التقارير التي تقود إلى اتخاذ القرارات المناسبة هي كفاءة فنية بحتة ويقاس على ذلك كافة التخصصات الإدارية والفنية.

(4-5)- الكفاءات القيادية:

هي الكفاءات التي يحتاجها كل قائد لفريق عمل أو لمهمة عمل أين كانت الدرجة الوظيفية التي يشغلها.²

2- إدارة ومبادئ الكفاءة ومقاربتها ومعوقاتها:

(1-1)- إدارة الكفاءة المهنية:

تمثل أهم إدارة في إدارة الموارد البشرية إذ تلعب دوراً هاماً في رفع الكفاءة المهنية والإنتاجية للعمال كون أن العامل هو العنصر المفكر والمدير والقادر على الابتكار والإبداع وتساهم معه في ذلك الآلات والمعدات الوظيفة والأدوات فالإدارة ترمي إلى رفع الكفاءة وذلك عن طريق استراتيجيات وهي:

(1-1)- القيادة التحويلية:

تعتبر آخر النظريات القيادية في القرن الواحد والعشرون وأكثرها تطبيقاً لأنها أثبتت قدرتها على تحويل المنظمات من الخسارة للربح حيث يتميز هذا النمط من القيادة على قدرته العالية على قيادة المنظمات في مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير في سلوكيات واتجاهات

¹ عبد العزيز زواتيني، مرجع سبق ذكره، 2019، ص79

² محمد علوان، نماذج الكفاءات الوظيفية لعمليات إدارة الموارد البشرية، مصر، ص7

المروسين كما تساهم في تنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه منظماتهم، إن الأجهزة الحكومية تحتاج إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل.¹

(1-2)- التدوير الوظيفي:

ما يعرف بأنه نقل الأفراد بين وظيفة وأخرى على أسس مدروسة بهدف رفع كفاءاتهم وهو يحدث عدة مرات ويكون الغرض الأساسي منه التدريب وتنمية الأفراد نفسه، وعرفه "احمد ماهر": انه تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة لأخرى ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك حقاً في أداء العمل مع الجهات المختلفة، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها.² وهي عملية نقل الموظف من وظيفة لأخرى بغية إكسابه مهارات وخبرات لإعطائه القدرة على مواجهة مشاكل العمل المتعددة بكفاءة عالية دون اللجوء للإدارة.

(1-3)- النقل الوظيفي:

يعني تكليف الموظف بأداء وظيفة بمستوى الوظيفة الحالية نفسه في موقع غير الموقع الذي يؤدي فيه عمله الحالي، وقد يكون النقل من وحدة إلى وحدة في المبنى نفسه الذي تشغله المنظمة أو يكون إلى أحد فروع المنظمة داخل المنطقة أو خارجها، وقد يأتي النقل تلبية لحاجة ورغبة المنظمة وقد يكون استجابة لطلب من الموظف بموافقة المنظمة ويتضمن النقل أحياناً بعض التغيير الطفيف في المسؤوليات أو في مستوى الوظيفة التي ينقل إليها الفرد كأن يكلف بالقيام بمهام وظيفة أعلى في درجتها من درجة الوظيفة التي يشغلها ويحدث ذلك عندما تخلو وظيفة لأي سبب من الأسباب فينتقل أحد الموظفين إلى حين عودة صاحب الوظيفة أو يستمر في شغلها في حالة خلوها بصفة نهائية لحين ترقيته عليها أو ملئها بواسطة موظف آخر، والذي يحدث غالباً أن الشخص القائم بأعباء الوظيفة هو الذي يرقى عليها والقيام بمهامها نتيجة للخبرة أو الأقدمية التي تميزه عن باقي الموظفين.³

¹ موزي بنت محمد الزومان، القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مركز البحوث والدراسات، الرياض، 2018، ص10

² احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2007، ص 531

³ أمير محمد على المؤمن ومدثر حسن سالم عز الدين، دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، السعودية، 2019، ص165

(2)- أهداف إدارة الكفاءة المهنية:

- تهدف إدارة الكفاءة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:¹
- تحسين تنافسية المؤسسة: يعتبر تسيير الكفاءات أداة لتسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، بحثاً عن أفضل تلائم ممكن بين المؤسسات الأخرى.
 - توليد القيم: يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة فهي مولدة للقيم وتسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.
 - تحديد وتقييم الكفاءات: إن تسيير الكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد التي تظم مختلف الكفاءات.
 - المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد: تساهم إدارة الكفاءة في إبراز نموذج تسيير جديد إذ تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم والأفكار والجودة لخدمة الزبائن.
 - التعريف والإشهار بالمؤسسة الكفوة: يعتبر تسيير الكفاءة في المؤسسات ذات الخبرة والكفاءة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المؤسسات فمن المزايا الأساسية لها هو حسن تسييرها لكفاءاتها، إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل واتخاذ أفضل القرارات.
 - وضع أسس علمية مناسبة لجذب الكفاءات البشرية سواء داخلية بالمحافظة عليها أو من الخارج وهذا من أجل تحقيق هدف المؤسسة.
 - تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقبلية.
 - ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات.
 - تنمية قدرة الكفاءة من خلال التكوين المستمر.
 - التمكين من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام لتحفيز العمال والموظفين.
 - خلق ثقافة ارتباط قوية بين الأفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها وهذا ما يدفع العامل إلى الانتماء إليها.
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

¹ ورداني تسعديث وعميار خديجة، إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية، دراسة حالة مؤسسة عمومية جزائرية نفظال، مذكرة شهادة ماستر تخصص سياسات عامة وإدارة محلية، جامعة مولود معمري تيزي وزو الجزائر،

- متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسات وخلق المناخ الاجتماعي لهم داخل المنظمة.
- العمل على زيادة رغبة العمال على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك من خلال توزيع عادل للأجور والكفاءات والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.

(3)-مقاربات الكفاءة المهنية:

لقد تناولت موضوع الكفاءة مجموعة من المقاربات النظرية نذكر منها ثلاثة مقاربات أساسية وهي:

(3-1)- المقاربة الإستراتيجية:

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المستدامة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة.¹

(3-2)- المقاربة العلمية:

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والضرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، وأن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، والقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة وكذلك القدرة على التأقلم والتفاعل.²

¹ روبيل مليكة وخردوش سلاف، مرجع سبق ذكره، ص90

² سملاي بهية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الخبرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص128

(3-3)- المقاربة التسييرية للكفاءات (L'APPROCHE GESTIONNAIRE):

تمثل وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل الظروف المهنية المختلفة، فمن هذا المنطلق تعمم الكفاءات متكونين من رأس المال ومن المعرفة ومن المهارات وحسن التصرف، إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتبعية والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية مكتملة وبالتالي تعد أداة متطورة وملزمة للوضع المعني للعامل أثناء أداء مهامه، إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية أفراد ومجموعات بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة المناسبة والمنظومة التحفيزية.¹

(4)- معوقات الكفاءة المهنية:

هناك عدة معوقات وصعوبات تواجه الكفاءة وهي:

- افتقاد بعض القدرات الخاصة بالمهنة و المرتبطة بمهاراتها.
- قصور عمليات التكوين فنياً وإدارياً.
- اضطراب بين المكون والمتكون.
- افتقاد المؤسسة التكوينية للعناصر الضرورية للعملية التكوينية من حيث كفاءة المكون والأجهزة الضرورية للعملية التكوينية.
- القبول العشوائي لدارسي الخدمة الاجتماعية الذين قد لا يتمتع العديد منهم بالاستعدادات الشخصية للعمل الاجتماعي.
- تباين مستويات الإشراف فالخريجين يختلفون في مستوى الصلاحية ومستوى العطاء وحصيلتهم المعرفية.²
- كما حدد "عمر عقيلي" مجموعة من المعوقات التي تقع كحاجز أمام الكفاءة سواء العمالية أو إنتاجية العمال وهي:
- صعوبة اختيار فئات القوى العاملة: حيث يصعب اختيار الفئة التي على أساسها تحسب إنتاجية العامل ويفصل أخذ كل العمال باعتبار أن كل فئة قد شاركت في العملية الإنتاجية.

¹ عبد العزيز زواتيني، مرجع سبق ذكره، ص74

² عبد الخالق محمد عقيلي، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة المصرية، مصر 2007، ص324

- صعوبة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل: وذلك راجع لتعدد هذه الوحدات ومن أهمها عامل الساعة، عاملاً الشهر، عامل اليوم والمقياس الأكثر استعمالاً هو مقياس عامل الساعة نظراً لدقته.
 - صعوبة جمع أزمنة العمل: نتيجة للاختلافات النوعية مثل المهارة، هذا يؤدي إلى عدم التساوي في كمية الوقت الذي بذلته الفئات المختلفة من القوى العاملة، وبالتالي يؤثر على مستوى إنتاجية العمل.
 - صعوبة تحديد مستوى الجودة ومدى تماثله في سائر الوحدات المنتجة: وتبرز هذه الصعوبة بشكل واضح عند إنتاج المؤسسة أكثر من نوع بمواصفات وأسعار مختلفة.
 - صعوبة معرفة مدى مساهمة الآلة في مستوى أداء الأفراد.
 - صعوبة تحديد دور الإدارة والخبرة التنظيمية بدقة في اتخاذ القرارات التي من شأنها المساهمة في رفع الكفاءة للأفراد.
- كما لا يجب أن ننسى تأثير الظروف المناخية والداخلية للعمل، مما يصعب معه تحديد مدى مساهمتها في مستوى الكفاءة والإنتاجية للأفراد، من هنا يتبين لنا أن الكفاءة الإنتاجية للعمل رغم البساطة الظاهرية في قياسها، تحتاج إلى جهود متنوعة مسبقة وتحضيرية.¹
- إذن من خلال ما سبق فقد تعرفنا على أهم الصعوبات التي تكون حاجز وكعقولة لسير المؤسسة وعائق أمام اليد العاملة، ويمكن أن نقسمها إلى معوقات معرفية أي اختلاف والتباين وقدرة العمال على استيعاب المعلومات ومواجهة المشاكل بسرعة ومعوقات مؤسسية أي أن تكون المؤسسة كعائق أمام الكفاءة من حيث عدم تكوينهم وعدم منحهم فرص للإبداع وإظهار الخبرات وأخيراً المعوقات المادية أي عدم توفير المؤسسة الآليات وعدم تخصيص ميزانية للتكوين وتطوير الكفاءات.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، مؤسسة زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص38

خلاصة:

كخلاصة عامة لما تطرقنا إليه فإن موضوع الكفاءة المهنية موضوع هام في علم الاجتماع العمل وله أهمية بالغة على الفرد والجماعة والمؤسسة، إذ يساهم في أن الفرد عندما يكون ذات كفاءات عالية في وسط الجماعة التي ينتمي إليها فإنه يساهم بشكل فعال في عملية حسن سير المؤسسة والرفع من مكانتها وجعلها قادرة على البقاء والاستمرارية، إضافة إلى روح الإبداع والتجديد وقدرة حل المشاكل التي تواجهه أثناء تأديته لعمله، حيث إن العامل يستغل البيانات والمعرفة والمعلومات والخبرة التي اكتسبها في عمله من أجل استثمارها في عمله ونقلها للأفراد الجدد لكي يكونوا قادرين على مواكبة التغيرات ومواجهة الأزمات التي تقف كعائق أمام المؤسسة بصفة عامة والعمال بصفة خاصة.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

- (1)- مجال الدراسة
- (2)- منهج الدراسة
- (3)- مجتمع وعينة الدراسة
- (4)- أدوات جمع البيانات

تمهيد:

انطلاقاً من الجانب النظري وكل ما تناولناه من معلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني للدراسة، لأن البحث العلمي ليس جمع للمعلومات النظرية فقط بل يتجاوز ذلك إلى جمع معطيات الظاهرة أو المشكلة التي بصدد دراستها من الميدان ومحاولة الخروج بنتائج للتحقق من فرضيات الدراسة وإثبات صحتها من عدمها، ويتم كل هذا بالاعتماد على إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة.

وبناءً على ما سبق سنعرض في هذا الفصل الإجراءات الميدانية المتبعة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وذلك بتعريفها وتبرير سبب اختيارها إذ يتضمن هذا الفصل العناصر التالية: مجالات الدراسة، المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

1- مجال الدراسة:

هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسة الاجتماعية وجب ذكرها في البحث لإعطاء نظرة شاملة لمجال الدراسة، وهي المجال المكاني أو المجال الجغرافي وهو المكان الذي يعتمد عليه الباحث في أخذ عينة الدراسة، المجال الزمني ونقصد به الفترة الزمنية التي يستغرقها الباحث من أجل إكمال الدراسة بكل جانبها النظري والميداني، أما المجال الثالث هو المجال البشري هو مجموعة الأفراد المكونين لمجتمع البحث.

وعليه سنتطرق فيما يلي على هذه المجالات الثلاثة الخاصة بدراستنا:

(1-1)- المجال المكاني:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000 بموجب قانون 2000/03 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE بتاريخ 1 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر انطلقت اتصالات الجزائر نشاطها فعلياً في 10 أبريل 2003 في مجال البريد والاتصالات، مقرها الجزائر العاصمة ويعتبر فرع اتصالات الجزائر لولاية البويرة ضمن شبكة التوسيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية لتيزي وزو.

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالبويرة من:

- "مدير الوحدة" هو رئيس مجلس الإدارة وهو المسؤول الأول بالمؤسسة حيث يحرص مع طاقمه على السير الحسن للمؤسسة.
- "الأمانة العامة" تعمل على التنسيق والربط بين المدير وباقي المصالح و تضم أربعة دوائر وتتمثل مهامهم في:
 - "الدائرة التقنية" مهمتها السير الحسن للهاتف والانترنت ومراقبة الجودة.
 - "دائرة الموارد البشرية" مجال اهتمام هذه الدائرة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري وتتفرع تحت هذه الدائرة:
 - ✓ مصلحة التكوين التي تعمل على تكوين العمال من خلال تلبية احتياجات العمال وذلك عن طريق إعداد مخططات التكوين إما داخل المؤسسة أو مع مؤسسات التكوين الخارجية.
 - "دائرة الميزانية والمحاسبة" تتمثل مهامها الرئيسية في كل المعاملات الحسابية المالية.

والملاحق رقم (03) يبين الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر ولاية البويرة.

(1-2)- المجال الزمني:

كما قلنا سابقاً بأن المجال الزمني هو الذي يحدد المدة المستغرقة لإكمال الدراسة من البداية حتى النهاية، فبالنسبة للعام الدراسي فقد تمت في (2021-2022) ويمكن إيجاز مراحل هذه الدراسة على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى:** لقد تم صياغة وضبط موضوع الدراسة مع الأستاذ المشرف في أواخر شهر نوفمبر 2021 وذلك بعدما تم الإطلاع على عدة دراسات سابقة حول موضوع التكوين واستشارة العديد من ذوي الخبرة من أساتذة و طلبة في نفس التخصص، وبعد الموافقة النهائية على موضوع الدراسة من طرف الإدارة شرعنا في البحث على المادة العلمية النظرية وجمع العديد من الكتب والمجالات و مذكرات الدكتوراه ورسائل الماجستير الضرورية للدراسة.
- **المرحلة الثانية:** كانت بداية الدراسة الميدانية في منتصف شهر مارس حيث قمنا بعدة زيارات استطلاعية لمؤسسة اتصالات الجزائر البويرة بغية الحصول على الموافقة من رئيس مصلحة المستخدمين، بعد عدة زيارات وشرح لموضوع الدراسة تمت الموافقة على الطلب يوم 22 مارس 2022، وبعدها تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة حول التكوين في المؤسسة وكيف يتم تنظيم دورات تكوينية فيها وتم الحصول على معلومات عامة حول المؤسسة، وبعدها تم تزويدنا بالمعلومات الخاصة بالجانب التكويني للمؤسسة كيف تقوم هذه الأخيرة بالتكوين والأنواع التي تعتمد عليها وغيرها من المعلومات.
- **المرحلة الثالثة:** بعد الانتهاء من ضبط الاستمارة بالشكل النهائي تم النزول إلى الميدان وتوزيعها على مفردات البحث يوم 5 ماي 2022، حيث استغرق جمعها ثلاثة أسابيع، بعدها تم تفرغها في جداول وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى نتائج الدراسة.

(1-3)- المجال البشري:

يشير المجال البشري إلى مجموعة العناصر الممثلة لوحدات العينة، وعلى حسب طبيعة موضوعنا الذي يركز على العمال الذين تلقوا دورات تكوينية في مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة.

2- منهج الدراسة:

لكي يتم إنجاز أي بحث والوصول إلى الحقيقة يجب على الباحث أن يتبع منهجاً معيناً خلال دراسته ويتم اختياره على حسب طبيعة الموضوع المراد دراسته، فمنهج البحث هو "هي تلك الأساليب والمداخل المتعددة التي يستخدمها الباحث في جميع البيانات اللازمة لبحثه، والتي سيصل من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات أو نظريات"¹

كما يعرفه محمد غريب: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة"²

وعلى حسب طبيعة موضوع دراستنا المتمثل في التعرف على التكوين وكيفية مساهمته في رفع كفاءة عمال اتصالات الجزائر بالبويرة لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعرف المنهج الوصفي " بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"³

وعرفه محمد صبري فؤاد النمر بأنه: "الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو ضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها."⁴

إذن من خلال ما سبق ذكره من تعريف للمنهج الوصفي تبين لنا بأنه المنهج المناسب للاعتماد عليه لتشخيص العلاقة بين متغير التكوين و كيف يساهم في رفع كفاءة عمال اتصالات الجزائر بالبويرة.

¹ إبراهيم خليل أبراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2008 ص 66

² محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1987 ص 77

³ محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور 2020، ص 163

⁴ محمد صبري فؤاد النمر، التفكير العلمي والتفكير الشفوي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ط 2003، ص 230

3- مجتمع وعينة الدراسة:

العينة هي "جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً".¹

إذن تناولت هذه الدراسة دور التكوين وعلاقته برفع الكفاءة المهنية للعمال، وقد تم أخذ مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة ميداناً للدراسة، وبعد اتصالات متكررة مع مصلحة المستخدمين تم توجيهنا إلى مصلحة التكوين وبعد الشرح لموضوع بحثنا وأهداف الدراسة تم تزويدنا بالمعلومات اللازمة التي اعتمدنا عليها في الجانب الميداني، وحسب مصلحة التكوين فإن جميع عمال المؤسسة تلقوا دورات تكوينية البالغ عددهم 163 عامل.

بالتالي فإننا سنعتمد على العينة العشوائية، وقد تم استخراج حجم العينة عن طريق تطبيق "معادلة ستيفن ثامبسون على حجم مجتمع دراستنا

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

وقد تم توزيع 114 استمارة على المبحوثين في حين تم استرجاع 100 منها.

4- أدوات جمع البيانات:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات من ميدان الدراسة يستعين الباحث بمجموعة من التقنيات والأدوات بحيث تمكنه من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعطيات حول موضوع دراسته، وطبيعة الموضوع أو المشكلة المراد دراستها والمنهج المتبع هي التي تحدد وتتحكم في نوع وطبيعة الأداة الأنسب التي سيعتمد عليها الباحث في إكمال و انجاز عمله.

على حسب طبيعة موضوعنا المتمثل في دراسة دور التكوين في رفع كفاءة عمال اتصالات الجزائر بالبويرة والمنهج المتبع قد اعتمدنا في بحثنا على الأدوات المنهجية التالية:

4(1)- الاستبيان:

تعتبر الاستمارة من أكثر الوسائل التي يعتمد عليها الباحثين في جمع المعلومات من ميدان الدراسة خاصة في العلوم الاجتماعية نظراً لسهولة تطبيقها وأقل كلفة في الجهد والمال، كما يتيح للباحث أن يصل إلى أفراد ينتشرون على رقعة جغرافية واسعة وذلك عن طريق البريد، "فهي

¹ رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص161

² خليفي رزقي، شيقارة هجيرة، معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية، العدد 23، 23 ديسمبر

وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساسًا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذي تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة، ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد¹

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، انطلاقًا من هدف الدراسة ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والميدانية ذات الصلة تم تصميم استمارة الدراسة على النحو التالي:

– **الجزء الأول:** تم تخصيص هذا الجزء لأسئلة البيانات الشخصية حول المبحوثين، هي مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى 06 أسئلة المتمثلة في: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي وتهدف إلى تحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث.

– **الجزء الثاني:** يتكون من مجموعة من الأسئلة حول الفرضية الأولى للدراسة المتمثلة في: تساهم مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة في التكوين النظري والميداني لعمالها من أجل تنمية كفاءتهم وقدراتهم.

– **الجزء الثالث:** هذا الجزء يضم مجموعة من الأسئلة عن الفرضية الثانية للدراسة المتمثلة في: تساهم المعارف والمعلومات المكتسبة من التكوين في رفع كفاءة العمال بالمؤسسة.

(4-2)- الملاحظة:

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم المختلفة فلا يقتصر استخدامها على علم دون الآخر، فكما أنها قد استخدمت في الماضي فهي تستخدم في الحاضر كذلك بغض النظر عن تطورات الأساليب الأخرى، ويعرفها محمد طلعت عيسى على أنها: "الأداة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها، هي النظر إلى الأشياء وإدراك لحالة التي هي عليها"²

وقد تم استخدام الملاحظة في هذه الدراسة لتشخيص وفحص ميدان الدراسة والتعرف على المجال المكاني التي ستجرى فيه الدراسة الميدانية لدراستنا، ومن خلال عدة زيارات لمؤسسة اتصالات الجزائر البويرة أفادتنا الملاحظات الأولية بتكون فكرة ونظرة عامة حول موضوع

¹ علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط الأولى، دار الكتب الوطنية، ليبيا 2008 ص205

² عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2000، ص79

التكوين في المؤسسة، وقد تم ملاحظة القاعات المخصصة للتكوين الداخلي لعمالها وكذلك الأدوات التعليمية والوسائل التكنولوجية التي تعتمد عليها خلال تنفيذ البرامج التكوينية المختلفة.

(4-3)- المقابلة:

إضافة إلى الاستبيان تم الاستعانة بالمقابلة هي الثانية لا تقل أهمية عن الاستبيان نظراً لما توفره من معلومات لا يستطيع الباحث جمعها عن طريق الاستبيان حيث تكشف عن مشاعر واتجاهات ودوافع الأشخاص عن موضوع ما، حيث تعرف المقابلة: " تقنية يطرح خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة مدروسة ومدققة وهادفة من أجل خدمة موضوع البحث على مجموعة مختارة من عينة البحث حيث تعد الطريقة الأكثر استعمالاً في البحث، وهي شكل من الاتصال المميز في المجتمع الحديث، وتعد المقابلة محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج. " ¹

وتم استخدام المقابلة الحرة أو غير المقننة وهي التي لا تكون الأسئلة موضوعة مسبقاً، يطرح الباحث سؤالاً عاماً حول مشكلة البحث ومن خلال إجابة المبحوثين يتسلسل إلى طرح أسئلة أخرى حول موضوع دراسته.

واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، مدير الدائرة التجارية ومع مجموعة من العمال.

¹ بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في البحث العلمي، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019 ص70

خلاصة:

انطلاقاً مما عرضناه في هذا الفصل يتبين بأن هذا الأخير يعتبر فصل مهم جداً من بين فصول الدراسات العلمية وهذا راجع إلى أهمية ما يتم عرضه فيه من تحديد مجالات الدراسة وصولاً إلى أدوات جمع البيانات، بحيث يأخذ بالاعتبار الجانب النظري للدراسة ويعتبر همزة وصل بين هذا الأخير والجانب التطبيقي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات الدراسة
ونائجها

- 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية
- 2- عرض وتحليل الجداول المتعلقة
بالفرضية الأولى
- 3- عرض وتحليل الجداول المتعلقة
بالفرضية الثانية
- 4- عرض النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

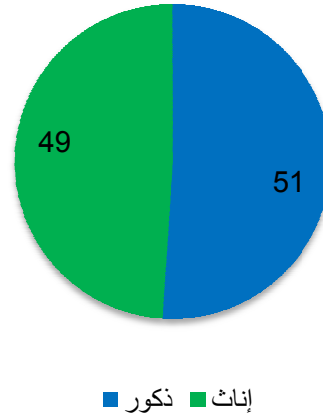
لكي يتم الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق الأهداف من وراء هذه الدراسة سنتناول في هذا الفصل عرض وتحليل بيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة واستنتاج مجموعة من النتائج الخاصة بكل فرضية، بعدها نقوم بعرض النتائج العامة للدراسة التي تلخص ما توصلت إليه الدراسة.

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكور	51	51
إناث	49	49
المجموع	100	%100

الشكل رقم (08) يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس

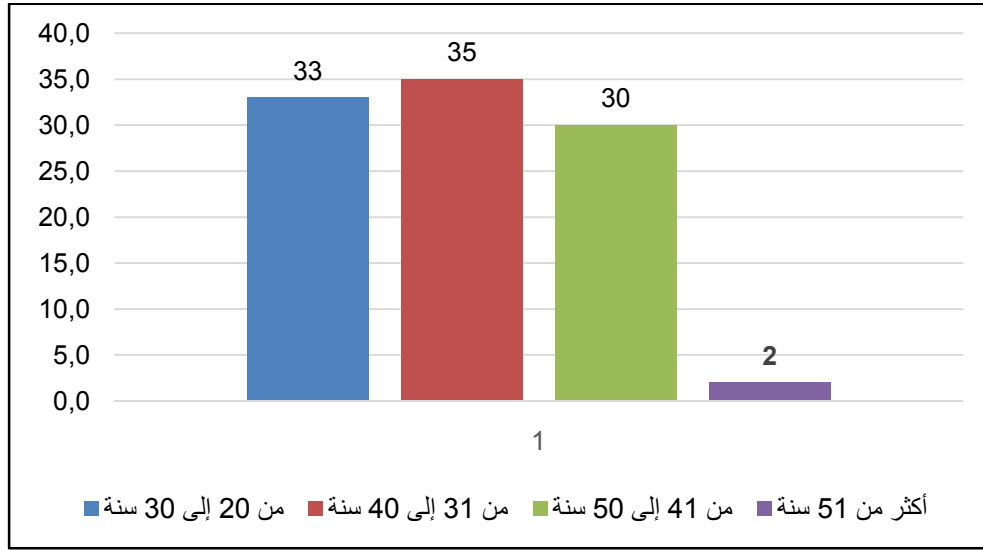


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أكبر نسبة تعود إلى جنس الذكور بحيث بلغت النسبة بـ: 51% في حين بلغ عدد الإناث بنسبة تقدر بـ: 49% وبهذا نستخلص بأن العدد متقارب جداً والفارق صغير بحيث يزيد عدد الذكور عن الإناث بعاملين فقط، والملاحظ أنه الجنس الأنثوي أصبح ينافس الجنس الذكري في التوظيف والعمل مقارنة بالماضي خاصة في الأعمال الإدارية وهذا راجع لعدة أسباب منها الاجتماعية والثقافية وغيرها من الأسباب.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

المتغير	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	33	33
من 31 إلى 40 سنة	35	35
من 41 إلى 50 سنة	30	30
أكثر من 51 سنة	02	02
المجموع	100	%100

الشكل رقم (09) يمثل الأعمدة التكرارية لمتغير السن

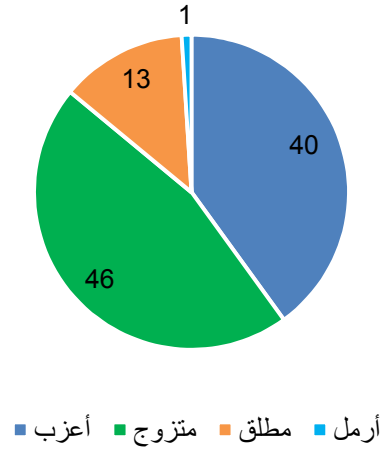


نلاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه بأن أغلبية العمال ينتمون إلى الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة تقدر بـ: 35% من مجتمع البحث ونسبة 33% تنتمي إلى الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بعدها تأتي الفئة من 41 إلى 50 سنة وفي الأخير تأتي الفئة العمرية التي يفوق سنها أكثر من 51 سنة التي تمثل النسبة الصغيرة من مجتمع البحث بنسبة تقدر بـ: 02% من خلال القراءة للجدول يتضح لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة فيها عنصر الشباب هو الأكبر والأهم وهذا واضح من خلال الأرقام الواردة في الجدول السابق، وهذا له تأثير على المؤسسة من خلال إستيعاب الشباب للبرامج التكوينية أكثر وأفضل من الأكبر سنًا التي تنظمها المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، وهذا بفضل ما يتميز به هذا العنصر الشبابي من مميزات باعتباره أكثر حماسًا وقدرة على الابتكار والإبداع والقابلية لاكتساب قدرات ومهارات جديدة والرفع من كفاءته المهنية.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

المتغير	التكرار	النسبة %
أعزب	40	40
متزوج	46	46
مطلق	13	13
أرمل	01	01
المجموع	100	100%

الشكل رقم (10) يمثل الدائرة النسبية لمتغير الحالة العائلية



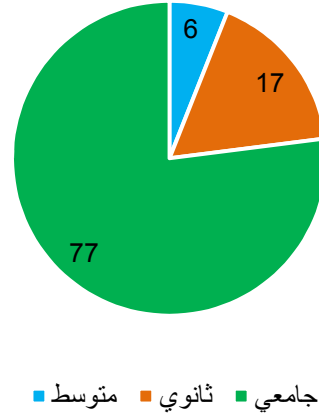
يتضح من خلال الجدول رقم (04) بأن أكبر عدد من العمال تعود إلى فئة المتزوجين بنسبة تقدر بـ: 46% أما النسبة التي تليها هي فئة العزاب بنسبة 40% بعدها تأتي النسبة 13% والتي تعود إلى فئة المطلقين، أما بالنسبة لفئة الأرمال فهي نسبة صغيرة جداً من مجموع مجتمع البحث حيث بلغت هذه النسبة بـ: 01% فقط.

يمكن تفسير سبب ارتفاع فئة المتزوجين كونها أكثر استقراراً هذا ما يفسر ارتفاعها، أما بخصوص فئة العزاب فهي نسبة مرتفعة وهذا راجع إلى عدة أسباب منها الاجتماعية والاقتصادية واهتمام الشباب بتحسين أوضاعهم وضمان مستقبلهم قبل التفكير في بناء أسرة.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة %
متوسط	06	06
ثانوي	17	17
جامعي	77	77
المجموع	100	100%

الشكل رقم (11) يمثل الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي



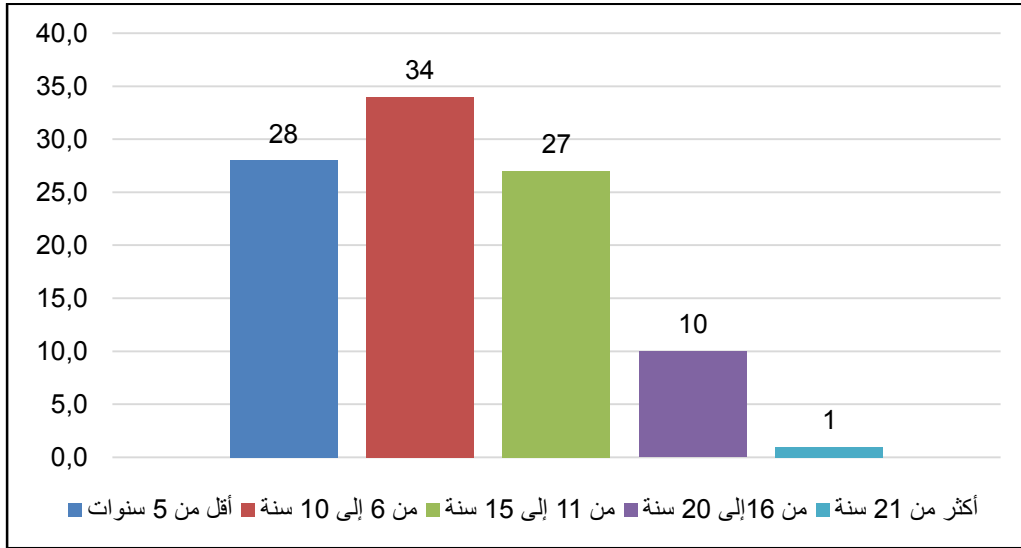
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) توزيع العمال حسب المستوى التعليمي بحث نلاحظ بأن 77% من العمال لديهم مستوى جامعي الذي يمثل النسبة الأكبر من مجموع مجتمع البحث، ثم يأتي المستوى الثانوي بنسبة 17% وفي الأخير تأتي النسبة 06% من العمال فقط لديهم مستوى تعليمي متوسط.

ما توضحه البيانات الكمية أن نسبة المستوى التعليمي لعمال اتصالات الجزائر البويرة مرتفع وهذا راجع إلى أن المؤسسة تشترط من العامل أن يكون ذات مستوى تعليمي جيد وأن يكون متحصل على شهادة جامعية، ويمكن القول بأن كلما كان المستوى التعليمي للعمال عاليًا كلما زاد إستعابهم وفهمهم للدورات التكوينية وبذلك استفادتهم منها من خلال الرفع من قدراتهم المهنية وكفاءتهم ومقابل ذلك تتحسن نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين على حسب الأقدمية في العمل

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	28	28
من 6 إلى 10 سنة	34	34
من 11 إلى 15 سنة	27	27
من 16 إلى 20 سنة	10	10
أكثر من 21 سنة	01	01
المجموع	100	%100

الشكل رقم (12) يمثل الأعمدة التكرارية لمتغير الأقدمية في العمل



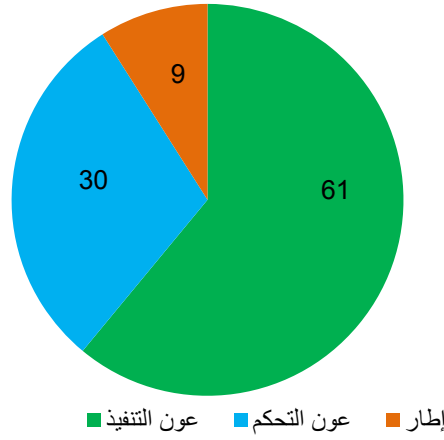
يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة من عمال المؤسسة لديهم خبرة من 06 إلى 10 سنوات المقدرة بـ: 34% من مجموع مجتمع البحث، ثم تليها الفئة التي تتراوح خبرتهم أقل من 05 سنوات بنسبة 28% بعدها تأتي الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة تقدر بـ: 27% ثم تلتها فئة العمال ذوا أقدمية في العمل من 16 إلى 20 سنة التي بلغت نسبتها 10% بينما بلغت الفئة التي تزيد أقدميتهم عن 21 سنة بلغت نسبة 01%.

ومنه نستخلص بأن المؤسسة تتوفر على عمال ذوي خبرة مهنية و أقدمية في العمل معتبرة هذا ما يدل على أن المؤسسة توفر لعمالها كل ما يحتاجه من أجل الاستمرار في العمل منها العوامل الاجتماعية والمادية بحيث توفر الاستقرار المهني من بيئة عمل جيدة تتميز بالنظافة والتهوية الجيدة ودخل مادي معتبر، وعوامل معنوية محفزة منها التكوين الذي يلعب دورًا كبيرًا في بقاء العمال لمدة أطول في منصب عمله من خلال استفادته من دورات تكوينية عديدة التي ترفع من كفاءته المهنية وتجعله يشعر أنه جزء لا يتجزأ من تلك المؤسسة التي ينتمي إليها.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع المبحوثين على حسب المنصب الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة %
إطار	09	09
عون التنفيذ	61	61
عون التحكم	30	30
المجموع	100	100%

الشكل رقم (13) يمثل الدائرة النسبية لمتغير المنصب الوظيفي



تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن الفئة التي تمثل النسبة الأكبر هي فئة عمال التنفيذ والتي تقدر نسبتها بـ 61% ثم تليها النسبة 30% التي تعود إلى فئة عمال التحكم، في الأخير تأتي الفئة التي تمثل أصغر نسبة هي فئة الإطارات المقدرة بـ: 09%

نستخلص من خلال قراءتنا للبيانات الكمية الواردة في الجدول أن حسب طبيعة نشاط المؤسسة الخدماتية يتضح بأن المؤسسة تتوفر على عمال التنفيذ بعدد أكبر مقارنة بالمناصب الأخرى إذ تكون هذه الفئة في الصف الأول في التعامل وتقديم الخدمات للزبائن، بعدها يأتي عمال التحكم التي تتمثل مهامهم في المهام الإدارية والفنية ويتم تكوينهم في مجال الإدارة وكيفية التنسيق بين المهام.

2- عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى: تساهم مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة في التكوين النظري والميداني لعمالها من أجل تنمية كفاءتهم وقدراتهم.

الجدول رقم (08) يوضح تلقي المبحوثين لدورات تكوينية

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
100	100	نعم
00	00	لا
%100	100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (08) بأن جميع العمال في المؤسسة تلقوا دورات تكوينية منذ التحاقهم بمنصب العمل بنسبة 100% أما بخصوص الاحتمال الذي مفاده لم أتلق دورات تكوينية فهي منعدمة.

بالنظر إلى البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح بأن المؤسسة تولي اهتمام كبير للمورد البشري وتستثمر فيه من خلال تكوينهم وذلك في المؤسسة ذاتها أو خارجها عن طريق مشرفين من المؤسسة أو خبراء من خارج المؤسسة، ومع إجرائنا لمقابلة مع مدير الموارد البشرية صرح بأن المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تكوينية كل عام خاصة للعمال الجدد لإكسابهم مهارات وتقنيات العمل لمواكبة التطور الحاصل في برامج وطرق العمل الخاصة بالمؤسسة، ويتضح هذا في نظرية "هنري فايول" الذي ذكر صفات يجب توفرها في العامل منها صفات خلقية، صفات جسمانية، صفات تربوية و صفات تقنية و صفات تتعلق بالخبرة و التجربة و المعرفة و للحصول على ذلك يجب إخضاع العمال للدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة.

الجدول رقم (09) يوضح توزيع المبحوثين على حسب التكوين الذي خضعوا إليه في مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة

المتغير	التكرار	النسبة %
نظري	03	03
تطبيقي	16	16
كلاهما	81	81
المجموع	100	%100

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين استفادوا من التكوين النظري والتطبيقي معاً بنسبة تصل إلى 81% ما يعادل 81 مبحوث من مجموع مجتمع البحث، بعدها يأتي التكوين التطبيقي بحيث بلغ عدد العمال الذين استفادوا منه بـ: 16 عامل بنسبة 16% وفي الأخير يأتي التكوين النظري بنسبة صغيرة قدرت بـ: 03% ما يعادل 03 مبحوثين. ومنه نستخلص بأن المؤسسة توفر كلى التكوينين لعمالها النظري والتطبيقي وتحاول قدر الإمكان أن يستفيد جميع العمال من كلى النوعين، لأن التكوين النظري لوحده لا يكفي لأن هذا الأخير يزود المكونين بالمعلومات النظرية فقط ويستفيد من هذا النوع العمال الجدد أي وظفوا على أساس الشهادة فهم يجهلون لطبيعة العمل المطلوبة منهم لذا لا بد من توجيههم وإرشادهم بالمعلومات حول العمل، بالعكس فإن التكوين التطبيقي يكسب المتكون معلومات نظرية وتطبيقية في آن واحد وتثري مستواه وأسلوبه في العمل لإكسابه مهارات وتقنيات جديدة في العمل، ويكون طبيعة نشاط المؤسسة خدماتية هذا ما يتطلب تكوين العامل على أداء عمله بكل كفاءة ومهارة لتحسين نوعية الخدمات.

الجدول رقم (10) يوضح توزيع المبحوثين على حسب عدد الدورات التكوينية التي تلقوها

المتغير	التكرار	النسبة %
دورة واحدة	26	26
دورتان	30	30
3 دورات وأكثر	44	44
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية العمال من مجموع مجتمع البحث تلقوا 3 دورات وأكثر حيث تمثلت نسبتهم بـ: 44% وهي النسبة الأكبر في تلقي دورات تكوينية، ومن ثم الذين حصلوا على دورتان بنسبة 30% أما الفئة التي تلقت دورة واحدة فقط بلغت بنسبتهم 26% وتمثلها العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات.

انطلاقاً مما سبق من عرض للمعطيات الإحصائية نرى بأن ارتفاع نسبة من تلقوا دورات تكوينية أكثر من ثلاثة دورات تعكس مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة بالتكوين المستمر لعمالها ودوره في تحقيق أهدافها وراجع أيضاً إلى طبيعة نشاط المؤسسة خدماتي في قطاع البريد والمواصلات وخدمات الانترنت لذا وجب تنظيم دورات تكوينية كثيرة للعمال وبشكل دائم من أجل مواكبة التطورات، وهذا ما أكدت عليه نظرية "التكوين الإداري" بأن كلى من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية، ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقاً لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص من أجل توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز.

الجدول رقم (11) يوضح توزيع المبحوثين على حسب التكوين المفضل

المتغير	التكرار	النسبة %
داخل المؤسسة	37	37
خارج المؤسسة	63	63
المجموع	100	100%

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ بأن 63% من العمال يفضلون التكوين خارج المؤسسة وفي المقابل نجد 37% من العمال يفضلون التكوين داخل المؤسسة.

ومنه نستخلص بأن الأسباب التي دفعت العمال إلى تفضيل التكوين الخارجي عن الداخلي هو تغيير الجو وكسر الروتين اليومي ويمكن إرجاع سبب ارتفاع نسبة العمال الذين يفضلون التكوين

الخارجي عن الداخلي أيضاً إلى أن التكوين خارج المؤسسة أكثر فائدة وفعالية نظراً لاكتسابهم مهارات جديدة من خبراء ومختصين ذوي مستوى عالي وغيرها من الأسباب، وفيما يخص بالتكوين الداخلي السبب راجع إلى عدم رغبتهم للانتقال خارج المؤسسة وأن هذا النوع من التكوين يتميز بأنه يتم في فترة وجيزة وتقديم برامج تكوينية ممتازة.

الجدول رقم (12) يوضح مكانة التكوين بالنسبة للمبحوثين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مهم	24	24
مهم جداً	75	75
غير مهم	01	01
المجموع	100	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن 75% من العمال ينظرون إلى أن التكوين مهم جداً وهي النسبة الأكبر من بين الإجابات الأخرى، بعدها تلتها النسبة 24% التي تمثل العمال الذين كانت مكانة التكوين لديهم مهم، وفي الأخير تأتي الإجابة غير مهم بنسبة 01% من إجمالي مجموع مجتمع البحث.

انطلاقاً من البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا بأن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة ينظرون للتكوين بأنه مهم جداً ويدركون مدى أهميته في مسار عملهم وذلك نظراً للأهمية التي يلعبها على مستوى الفرد بحيث يساهم ويساعد التكوين بشكل كبير في تحسين والرفع من مستوى الكفاءة المهنية عن طريق تجديد معارفهم السابقة وإكسابهم مهارات وتقنيات وقدرات جديدة تتماشى مع التطورات الحاصلة.

الجدول رقم (13) يوضح دافعية المبحوثين للقيام بالعمل بجدية و مثابرة أكثر بعد التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	97	100
لا	03	03
المجموع	100	%100

تأكد البيانات الكمية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية و المدونة في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بنسبة تقدر بـ: 97% يقرون أن التكوين له دور بارز في دفع العامل إلى العمل بمتابرة وجدية أكثر، وفي المقابل 03% منهم يرون عكس ذلك وهي نسبة ضعيفة.

ما يمكن تفسيره من خلال تلك الإجابات أن المؤسسة أثناء فترة تكوين عمالها يتم فيها الاعتماد على عدة عوامل وكل أنواع التحفيز التي لها الأثر الكبير على نفسية العامل خاصة إذا كانت إدارة المؤسسة والمكونين يأخذون بالحسبان كل العوامل الاجتماعية والشخصية والنفسية والاهتمام برفع وتنمية القدرات الفنية للعامل من طرف المؤسسة، هذا كله يشعره بأنه مهم وله مكانة في تلك المؤسسة هذا يجعله أكثر اهتماماً بعمله وأكثر حماساً ودافعية لتحسين نوعية خدمات المؤسسة وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة أن العمال يباشرون عملهم بكل نشاط وحيوية.

الجدول رقم (14) يوضح قيام مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة بالتكوين التطبيقي للعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	86	86
لا	14	14
المجموع	100	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العمال والمقدرة نسبتهم بـ: 86% أجابوا بأن مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة تقوم بالتكوين التطبيقي، وفي المقابل 14% أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بالتكوين التطبيقي.

نستنتج من البيانات الكمية الواردة في الجدول أن المؤسسة تعطي أهمية للتكوين التطبيقي وذلك يعود إلى الدور الذي يلعبه هذا النوع في رفع كفاءة العمال وحل مشاكلهم في العمل وإتقانهم للعمل وإكسابهم مهارات جديدة، فمؤسسة ذات النشاط الخدماتي في مجال الاتصالات والانترنت والتكنولوجيات بحاجة ماسة إلى عمال أكفاء يتمتعون بالصفات التقنية وروح الابتكار خاصة مع التزايد الكبير لاستعمال التكنولوجيات والتطورات المستمرة لوسائل الاتصال مما يلبي حاجة المؤسسة لتقنيين لتقديم خدمات تنافسية ضد المؤسسات الأخرى، ويهدف التكوين التطبيقي للعمال إلى ما يلي :

- الحفاظ على الكفاءة اللازمة لتقديم المؤسسة.
- السماح للإدارة بالكشف عن الموظفين المؤهلين أكثر بهدف الترقية.
- اختيار الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.
- التكيف مع متطلبات المحيط دائم التغيير.
- رفع الدافعية للعمال والموظفين واستغلال كفاءاتهم الكامنة.

الجدول رقم (15) يوضح كيف يتم تكوين المبحوثين داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
22	22	مشرفين ومتخصصين في المؤسسة
24	24	خبراء من خارج المؤسسة
54	54	كلاهما
100%	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن 54 % من العمال قد تم تكوينهم عن طريق مشرفين ومتخصصين من داخل المؤسسة وخبراء من خارج المؤسسة معاً وهي النسبة الأكبر من بين الاحتمالات، بينما 24% منهم تم تكوينهم عن طريق خبراء من خارج المؤسسة و 22 % من العمال تم تكوينهم بمشرفين ومتخصصين من داخل المؤسسة.

العامل الذي تتجاوز مدة عمله في المؤسسة أكثر من 5 سنوات فإنه دون شك قد خضع للتكوين من طرف المتخصصين والمشرفين والخبراء من داخل وخارج المؤسسة معاً، حيث أن مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة تقوم باختيار مجموعة من العمال وإخضاعهم للتربص داخل المؤسسة ومن ثم إخضاعهم إلى تكوين تطبيقي ونظري تحت إشراف متخصصين وهذا ما يوضح بأنها تهتم بالتكوين وذلك لما تتوفر عليه من مراكز بيداغوجية من قاعات تدريس ومعدات ومرافق ووسائل الدعم والإيضاح، ويسمح التكوين الداخلي من طرف أحد الإطارات التابعة لتلك المؤسسة بإعطاء إرشادات خاصة بكيفية أداء عملهم والتحسين من قدراتهم ومعارفهم والرفع من كفاءتهم إضافة إلى عقد اتفاقية مع مؤسسات مختلفة من ولايات الوطن المتخصصة في التكوين وفيها يتبادل العمال الخبرات والمعارف والمعلومات إضافة إلى جمع معلومات تفيدهم في عملهم.

الجدول رقم (16) يوضح مساهمة التكوين الذي خضع له المبحوثين في حل المشاكل التي تواجههم في العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
95	95	نعم
05	05	لا
100%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 95% من العمال ساهم التكوين في حل مشاكلهم التي تواجههم في عملهم، أما الاحتمال الذي مفاده أن التكوين لم يساهم في حل مشاكل العمل قدرت بنسبة 05%.

من خلال إجابات العمال التي كانت أكثريتها ساهم التكوين في حل مشاكل العمل يتبين لنا بأن الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة سواء داخلها أو خارجها جيدة وذات قيمة وأفادتهم بحيث اكتسبوا قدرات معرفية وسلوكية جديدة في العمل مما زادت قدرتهم على حل مشاكل العمل دون الرجوع إلى الرؤساء، وفيما يخص استفادة العمال من التكوين وزيادة قدراتهم على حل المشاكل العمل يرجع ذلك إلى:

- امتلاكهم مهارات فردية متميزة.
- زيادة قدراتهم ومهاراتهم السلوكية والمعرفية.
- التفاعل اليومي مع العمل.

الجدول رقم (17) يوضح ما نوع التكوين الذي ساهم في رفع الكفاءة المهنية أكثر

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
10	10	التكوين النظري
23	23	التكوين التطبيقي (الميداني)
67	67	كلاهما
100%	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن إجابات العمال 67% منها أقرت بأن كل من التكوين النظري والميداني هو الذي ساهم في رفع كفاءتهم المهنية، بينما 23% من العمال ساهم التكوين التطبيقي في رفع كفاءتهم و 10% ساهم التكوين النظري في جعلهم أكفاء.

من خلال ما سبق يتضح أن اندماج أو توفر التكوين النظري والتطبيقي في المؤسسة يجعل العامل أكثر كفاءة في عمله، لأن التكوين النظري وحده غير كافي والتطبيقي لوحده غير كافي أيضاً، لذا هذا ما توضحه إجابات العمال التي كانت أغلبيتها ترى أن كلى التكوينين هما الذي ساهما في رفع من كفاءتهم المهنية وجعلتهم متقنين لعملهم، ويمكن القول أيضاً أن العامل منذ التحاقه بمنصبه يخضع لدورات تكوينية في الأول يستفيد من تكوين نظري والذي يكون الهدف منه تقديم إرشادات ومعلومات عن المهام المطلوبة منه وكيفية أداء عمله، ومع تزايد الأقدمية في العمل يستفيد من تكوين تطبيقي ويكون الهدف من هذا الأخير صقل المهارات ورفع الكفاءة المهنية بحيث يقدم هذا النوع من التكوين معلومات ومعارف وكيفية تطبيقها في الواقع ويكون هذا النوع أكثر فائدة

من التكوين النظري هذا ما يفسر مكانة التكوين التطبيقي لدى العمال بأنه الأفضل من التكوين النظري.

الجدول رقم (18) يوضح ما هو الجانب الذي استفاد منه المبحوثين من التكوين أكثر

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
زيادة كفاءة وخبرة	28	28
زيادة في المعرفة والمعلومات	48	48
اكتشاف برامج جديدة	23	23
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 48% من العمال كانت إجاباتهم بأنهم استفادوا من التكوين أكثر في زيادة المعرفة والمعلومات، حيث أن 28% من الإجابات كانت مفادها بأنه تم الاستفادة منه أكثر من خلال الزيادة في الكفاءة والخبرة، بعدها تأتي النسبة 23% التي تمثل العمال الذين صرّحوا بأنه تم الاستفادة من التكوين أكثر عن طريق اكتشاف برامج جديدة.

فمنه نستخلص أن العامل أثناء خضوعه إلى التكوين يكتسب معلومات ومعارف التي تفيده في كيفية أداء وظيفته ومهامه الموكلة له على أكمل وجه، والتكوين أيضاً له دور فعّال في زيادة خبرة وكفاءة العامل وليس الأقدمية في العمل وحدها تزيد من خبرته حيث كلما تكوّن العامل أكثر خلال مسيرته المهنية ازدادت كفاءته وخبرته، إضافة إلى الجوانب التي يستفيد العامل منها من التكوين اكتشاف برامج جديدة حول وظيفتهم حيث يتم تحضير مجموعة من البرامج التي تتناسب مع الوظيفة الموكلة له والتي تساعده على إتقان عمله والعمل بخطط جديدة وذكاء أكثر، وقد ركزت أعمال "فايول" على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة في المستويات الإدارية وهذا ما تسعى إليه مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة من خلال اهتمامها بالعامل والرفع من خبرته وكفاءته المهنية عن طريق التكوين.

الجدول رقم (19) يوضح رأي المبحوثين في محتويات البرنامج التكويني

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مقبولة	23	23
جيدة	54	54
ممتازة	23	23
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 54% من العمال أكدوا أن محتويات البرنامج التكويني جيدة بينما 23% من أفراد العينة يرون أنها مقبولة وممتازة. نستنتج من خلال إجابة أغلبية العمال التي صرحت أن محتويات البرنامج التكويني المقدمة جيدة بأن المؤسسة تهتم كثيراً بكيفية تصميم محتوى الدورات التكوينية التي تنظمها وتختار بدقة المواضيع المراد تكوين العمال عليها، ولأنه جزء من مرحلة مهمة من مراحل العملية التكوينية تسعى المؤسسة إلى تصميم محتوى البرنامج التكويني وطرق التكوين حسب ما يتناسب ويتلاءم مع نوع التكوين ومستوى المتكولين من الناحيتين العلمية والعملية، وما يمكن ملاحظته أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لكيفية وضع وتصميم محتويات البرنامج التكويني وقد راعت كل الجوانب الأساسية التي يجب مراعاتها مثل القدرات والخصائص الشخصية للمشاركين والفروق بينهم، شمولية البرنامج التكويني ووضوح أفكاره وترابطها، لغة البرنامج سهلة وواضحة، وكل هذه الشروط التي تتبناها المؤسسة في وضع محتوى البرنامج التكويني تجعل من هذا الأخير ذو قيمة وفائدة كبيرة بالنسبة إليها وللعمال.

الجدول رقم (20) يوضح مساهمة التكوين في رفع القدرات المهنية للمبحوثين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	94	94
لا	06	06
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 94% من العمال أجابوا بنعم بأن التكوين ساهم في رفع قدراتهم المهنية و06% منهم لم يرفع التكوين من قدراتهم المهنية. نستنتج أن التكوين أفاد عمال المؤسسة بحيث رفع من قدراتهم المهنية التي يجب على العامل أن يتحلى بها خلال مساره المهني، وهذه القدرات لا يكتسبها الفرد إلا من خلال التكوين، وتتمثل في:

- امتلاك الفرد قدرة تنظيم الوقت والقدرة على التخطيط المناسب لأهداف العمل.
- القدرة على استخدام الكمبيوتر ومتابعة التطورات التكنولوجية.
- القدرة على التواصل مع الزملاء الموظفين والمسؤولين خلال أداء عمله.
- القدرة على تكوين المجموعات والعمل الجماعي التعاوني.
- القدرة على التحكم في النفس والتريث في جميع المواقف.

❖ عرض النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

- توصلنا من خلال دراستنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة تولي أهمية كبيرة للتكوين حيث أنها تقوم بتنظيم دورات تكوينية بشكل مستمر إذ أن كل العمال الذين وزعت عليهم الاستمارات استفادوا من دورات تكوينية في المؤسسة، كما خضع 44 منهم لأكثر من ثلاثة دورات تكوينية و30 منهم خضعوا لدورتان هذه الإحصائيات تبين مدى اعتماد المؤسسة على التكوين كوسيلة أساسية من أجل الرفع من كفاءة عمالها.
- انطلاقاً من تحليل نتائج الجدول رقم (09) توصلنا إلى نتيجة مفادها أن مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة تقوم وتوفر كل من التكوين التطبيقي والنظري معاً وذلك داخل أو خارج المؤسسة إذ تحرص على تكوين العامل نظرياً وتطبيقياً وهذا عن طريق كل من مشرفين ومتخصصين في المؤسسة وخبراء من الخارج وهذا ما دلت عليه نتائج الجدول رقم (15).
- انطلاقاً من تحليل النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى أن توفر كل من التكوين النظري والتطبيقي معاً في المؤسسة هو الذي يساهم في رفع كفاءة العمال أكثر وهذا ما توضحه تصريحات العمال بحيث 67 عامل منهم صرّحوا وأكدوا ذلك.
- مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة تهتم بشكل كبير بالتكوين الخارجي وحتى العمال يفضلون ذلك التكوين وهذا نتيجة لما يكتسبه العمال من أفكار جديدة والتعرف على تكنولوجيات وبرامج جديدة خاصة بالوظيفة من خلال اختيارهم للتكوين الخارجي.
- من خلال إجابات العمال حول مكانة التكوين بالنسبة إليهم، توصلنا إلى نتيجة أن العامل في مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة له نظرة إيجابية حول التكوين إذ يعتبر هذا الأخير مهم جداً في مساره المهني بحيث يدفعه للقيام بالعمل بجدية ومثابرة أكثر بعد استفادته من التكوين هذا ما نجده في الجدول رقم (13).
- يساهم التكوين الذي تنظمه المؤسسة في حل مشاكل العمل التي تواجه العمال بحيث يكتسب مهارات ويرفع من قدراته المهنية التي تساعد على حل تلك المشاكل دون الرجوع إلى إدارات المؤسسة، ويستفيد العامل من التكوين من عدة جوانب أهمها إثراء رصيده المعرفي، زيادة كفاءة وخبرة واكتشاف برامج جديدة.
- وعلى ضوء هذه المعطيات نؤكد من تحقق وصحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها تساهم مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة في التكوين النظري والميداني لعمالها من أجل تنمية كفاءتهم وقدراتهم.

3- عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية: تساهم المعارف والمعلومات المكتسبة من

التكوين في رفع كفاءة العمال بالمؤسسة

الجدول رقم (21) يوضح ما نوع المعارف التي تم اكتسابها من التكوين

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
15	15	معارف نظرية
22	22	معارف ميدانية
63	63	كلاهما
%100	100	المجموع

يتبين من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن العمال الذين بلغت نسبتهم 63% قد اكتسبوا من بعد تكوينهم معارف نظرية وميدانية في آن واحد، بينما 22% منهم قد تم اكتساب معارف تطبيقية ميدانية فقط و15% وهي النسبة والأصغر من مجموع مجتمع البحث قد اكتسبوا معارف نظرية فقط.

فمن خلال ما سبق نستنتج أنه لحسن تسيير العمل وتطوير المهارات ومواكبة التغيرات الحاصلة لابد من دمج كل من المعارف النظرية والتطبيقية وتجسيدها في أرض الواقع فكلاهما معرفتان ضروريتان يحتاجهما العامل أثناء أدائه لمهامه الموكلة إليه حيث نرى أن مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية البويرة حرصت على تقديم كلى المعرفتين لعمالها من أجل ضمان نجاح الدورات التكوينية وتحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (22) يوضح ما إذا كان أضاف التكوين معارف جديدة حول العمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
94	94	نعم
06	06	لا
%100	100	المجموع

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (22) أن نسبة 94% من العمال أضاف لهم التكوين معارف جديدة حول العمل وفي المقابل 06% منهم أكدوا بأن التكوين لم يضيف لهم معارف جديدة. من خلال النتيجة الإيجابية نستنتج أن التكوين يحتوي برنامج شامل وكامل وأنه يقدم للعامل فرص إضافية لاكتساب معلومات ومعارف جديدة حول العمل وكل ما يتعلق بأسرار العمل وتنفيذ المهام

الموكلة إليه بكل كفاءة و تحسين الأداء والارتقاء به من أجل مواكبة التغيرات التطورات الحاصلة في الوظيفة، وتطوير المكتسبات التي اكتسبها خلال تكوينه وإضافة الجديد له، ويرجع ذلك إلى:

- تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف الخاصة بالعمل.
- خضوع العمال لتكوين معرفي حول طريقة أداء المهام.
- وجود مشرفين وموجهين أكفاء يشرفون على تعليم العمال وإعدادهم للعمل.
- الفضول الشخصي للعامل لمعرفة كل ما يتعلق بالعمل.
- التفاعل اليومي مع العمل.

أما الفئة الأخرى من العمال الذي لم يضيف لهم التكوين معارف جديدة حول العمل يمكن تفسير ذلك إما أنهم لم يشاركوا في دورات تكوينية بالعدد الكافي أو عدم إستيعابهم لمحتوى البرامج التكوينية.

الجدول رقم (23) يوضح كيف هي معارف المبحوثين بعد التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مقبولة	17	17
جيدة	80	80
لم تغير شيئاً	03	03
المجموع	100	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 80% من العمال من مجموع مجتمع البحث يرون أن معارفهم بعد عملية تكوينهم جيدة، بينما 17 % منهم أجابوا أنها مقبولة، في الأخير تأتي الفئة التي تبلغ نسبتهم بـ: 03% الذين أكدوا على أن معارفهم بعد عملية تكوينهم لم يتغير فيها شيء. ما نستخلصه من خلال ما سبق أن التكوين المقدم من طرف المؤسسة له تأثير إيجابي على معارف العمال وهذا ما بينته أغلبية إجابات العمال بأنهم بعد التكوين أصبحت معارفهم جيدة، بحيث أن تلك المعارف تساهم في تحسين المهارات الشخصية والمهنية للعمال وفق ما تطلبه الوظيفة، وقد يرجع سبب إجابة بعض العمال بأن التكوين لم يغير أي شيء في معارفهم إلى عدة أسباب تتمثل في معوقات التكوين مثل جهل بعض العمال لأهمية التكوين والنظر إليه نظرة سلبية إذ هناك من يرى أنه تقليل من قدراتهم ومكانتهم أو عدم قدرتهم على استيعاب البرامج التكوينية وعدم الحضور المستمر للدروس المقدمة أثناء عملية التكوين ورفضهم لفكرة التجديد وتطوير المهارات وغيرها من المعوقات.

الجدول رقم (24) يوضح ما إذا جعلت المعارف والمعلومات المبحوثين قادرين تنظيم العمل أكثر

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	93	93
لا	07	07
المجموع	100	%100

من خلال البيانات الكمية في الجدول أعلاه نلاحظ أن 93% من العمال قد جعلتهم المعارف والمعلومات المكتسبة من التكوين قادرين تنظيم العمل أكثر، وفي المقابل نجد 07% من العمال يرون عكس ذلك.

ما نستنتجه مما سبق أن التكوين الذي خضع له العامل له تأثير إيجابي على قدراته الفكرية والمهارات السلوكية، بحيث بعد التكوين يشعر العامل أنه قد اكتسب معارف ومعلومات خاصة بالعمل وطرق وأساليب تساعده على كيفية تنظيم العمل بطريقة أفضل مما كان عليه وأبرز هذه القدرات والمهارات هي القدرة على تنظيم وإدارة الوقت، تنظيم وترتيب الملفات، مهارات التخطيط، وتعتبر ميزة تنظيم العمل بطريقة جيدة إحدى المميزات التي تسعى المؤسسة إلى توفيرها في العمال عن طريق التكوين.

الجدول رقم (25) يوضح فائدة المعارف التي اكتسبها المبحوثين من خلال التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
زادت من إتقانك للعمل	26	26
قدرتك على حل مشاكل العمل بسهولة	44	44
زادت من كفاءتك في المهنة	30	30
المجموع	100	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 44% من العمال أجابوا أن المعارف التي اكتسبوها من خلال التكوين زادت من قدرتهم على حل مشاكل العمل بسهولة، بينما 30% قد زادت المعارف المكتسبة من التكوين في إتقانهم للعمل، أما 26% منهم زادت في كفاءتهم المهنية.

ما يمكن استنتاجه من البيانات الكمية الواردة في الجدول أن العامل بعد تلقيه دورات تكوينية يكتسب معارف تجعله قادر على مواجهة مشاكل العمل اليومية بالدرجة الأولى لأن المؤسسة تسعى إلى تكوين العمال لتفادي الأخطاء التي يقعون فيها أثناء تأديته لمهامه هذا ما يفسر ارتفاع نسبة

العمال الذين أجابوا على أن المعارف المكتسبة من التكوين أفادتهم في مواجهة مشاكل العمل بسهولة، ومع مرور الوقت وتلقي العامل لدورات تكوينية أكثر يصبح العامل المتكون يستفيد من التكوين من خلال اكتسابه معارف تزيد وترفع من كفاءته المهنية، بعدما أصبح العامل ذات كفاءة جيدة بحيث يقدر على حل المشاكل بسهولة في هذه الحالة يصبح يتقن عمله أحسن مما كان عليه ومتحكم في الوظيفة التي يمارسها وهذا ما دلت عليه نسبة العمال الذين أجابوا بأن التكوين زاد من إتقانهم للعمل.

الجدول رقم (26) يوضح ما إذا كانت الدورات التكوينية أضافت شيئاً جديداً من المعارف العلمية والمهارات السلوكية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	86	86
لا	14	14
المجموع	100	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 86% من العمال أجابوا بأن الدورات التكوينية أضافت لهم شيئاً جديداً من المعارف العلمية والمهارات السلوكية وفي المقابل 14% منهم أجابوا بأنها لم تضيف أي شيء.

ما نستنتجه من خلال قراءتنا للبيانات الواردة في الجدول بأن الدورات التكوينية عادت بالفائدة على العمال وأفادتهم بحيث تمكنوا من معرفة جميع جوانب العمل وأضافت مهارات سلوكية أي المهارة الشخصية ومهارات الاتصال وروح الفريق والتعامل والتنظيم وكل هذا تحرص عليه الدورات التكوينية ويمكن تلخيص دورها في أنها:

- تحرص على تطوير الذات كمهارة سلوكية والتي تبرز من خلال تنمية معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم وتعميق أفكارهم وتغيير سلوكياتهم وتوجهاتهم وتعمل بذلك على تطوير ذاتهم والارتقاء بها.
- تساهم في تطوير الذات من خلال تحفيز العمال، ورفع الروح المعنوية لديه بغية تحقيق الرضا الذاتي، ورفع الإنتاج والكفاءة في الجهة التي يعمل فيها أو التي يرغب في الالتحاق بها مستقبلاً.
- تساهم في تطوير المعارف وتجديد المعلومات وغرس سلوكيات وطرائق تفكير سليمة.
- تحسين مستوى الأفراد ثقافياً وعلمياً خاصة بعد استخدام تلك المعارف التي تلقوها من الدورات في عملهم.

أما تلك النسبة القليلة من العمال الذين لم تضيف الدورات التكوينية أي شيء جديد لمعارفهم العلمية والمهارات السلوكية يمكن إرجاع السبب إلى عدم اهتمامهم بالتكوين وفهمهم السلبي له ومدى منفعتهم لهم أو عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني بالنسبة لهم.

الجدول رقم (27) يوضح مساهمة التكوين في معرفة المبحوثين لإجراء سير العمل وزاد من انتمائهم للمؤسسة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
94	94	نعم
06	06	لا
%100	100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 94% من العمال قد ساهم التكوين في معرفتهم لإجراء سير العمل وزاد من انتمائهم للمؤسسة وفي المقابل 06% منهم أجابوا عكس ذلك.

نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة تقوم بتكوين العمال وتهيئهم لأداء الوظيفة وما يركز عليه التكوين التي تقوم به المؤسسة عناصر أساسية ألا وهي:

- الوقت أي التعرف على كيفية العمل بسرعة وانجاز المهام في الوقت المناسب.
- نوع الوظيفة أي يقدم له كل المعارف والمعلومات عن المهام التي يؤديها في وظيفته.
- أهداف المؤسسة أي إلى ماذا تصبوا إليه المؤسسة بعد توظيفه.
- تطوير العمال وشرح لهم طرق تسيير الآلات وإذا كان في الإدارة يتم تعليمهم كيفية أداء مهامه الإدارية، أما إذا كان التعامل مع الزبائن فهي تقدم لهم أهم المهارات السلوكية التي يجب توفرها في العمال لإرضاء الزبون وكسبه.

ويمكن تفسير نتيجة أن التكوين يزيد من انتمائهم للمؤسسة، لأن التكوين الذي تقدمه المؤسسة للعمال يكون الهدف منه أيضاً على غرار تحقيق أهدافها هو الرفع من كفاءة العمال وتحسيسهم بأنهم أبناء تلك المؤسسة وأنها تعطي قيمة لهم ويكون كل ذلك عن طريق تنمية وتوطيد العلاقة المعنوية والمادية بينها وبينهم والتحفيز والرفع من معنوياته والتعاون أثناء وبعد عملية التكوين، فقد أشارت نظرية التكوين الإداري لهنري فايول إلى مبدأ التعاون بين العمال وسماء بمبدأ روح الفريق إذ يشير إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العمال والاتصال وتلبية حاجياته الاجتماعية والنفسية والترقية بحيث سماه هنري فايول بمبدأ المكافآت ويظهر أهمية عدالة أنظمة

المكافئات والتعويضات لتوفير قدر كبير من الرضا للعامل وصاحب العمل على حد سواء وحصوله على كامل حقوقه وهذا كله يزيد من شعور انتمائه للمؤسسة وأنه جزء منها.

الجدول رقم (28) يوضح رأي المبحوثين أي من المعارف التي ساهمت في رفع كفاءتهم المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
معارف نظرية	14	14
معارف تطبيقية	25	25
كلاهما	61	61
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن 61% من العمال ساهمت المعارف النظرية والتطبيقية معاً في رفع كفاءتهم المهنية، بينما 25% منهم ساهمت المعارف التطبيقية لوحدها في رفع كفاءتهم المهنية، و14% من مجموع مجتمع البحث ساهمت المعارف النظرية في رفع كفاءتهم المهنية. ما يمكن استخلاصه أن العامل يحتاج إلى كل من المعارف التطبيقية والنظرية معاً من أجل الرفع من كفاءته المهنية هذا ما يفسر ارتفاع نسبة العمال الذين كان رأيهم بأن المعارف التطبيقية والنظرية هي التي ساهمت في الرفع من كفاءتهم المهنية، إذ لا يمكنه أخذ بالأول دون الثاني لأن المعارف النظرية والتطبيقية كلاهما لهما دور كبير في زيادة كفاءة العمال إذ أن المعارف النظرية تساهم في فهم وإدراك العامل كيفية ممارسة المهام الموكلة إليه وتكون هذه المعارف على شكل إرشادات وتوجيهات بينما المعارف التطبيقية تساعد في حل مشاكل العمال وإتقانه للعمل وتحقيق الكفاءة المهنية.

الجدول رقم (29) يوضح ما إذا كانت المعارف التي اكتسبها المبحوثين من خلال التكوين ساهمت في رفع كفاءتهم في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	97	97
لا	03	03
المجموع	100	100%

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن 97% من العمال ساهمت المعارف التي اكتسبها من خلال التكوين في رفع كفاءتهم المهنية و 03% منهم يرون عكس ذلك. يرجع ذلك لأنها :

- تزود العمال بالمعلومات والمعارف الخاصة بالعمل.
 - تكوين العمال نظرياً وتطبيقياً.
 - تزويد العمال بمعارف شاملة حول العمل.
 - تزويد العمال بمعارف حول برنامج العمل وكيفية حل مشاكل العمل.
- الجدول رقم (30) يوضح كيف ساهمت المعارف المكتسبة من التكوين في رفع كفاءة العمال في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
اكتساب معارف علمية ومهنية جديدة	24	43
إتقان العمل وتحسن الأداء	31	56
المجموع	55	100%

من خلال ما ورد من بيانات كمية في الجدول أعلاه يتضح لنا أن 55% أجابوا على السؤال المفتوح المتعلق في هل ساهمت المعارف المكتسبة من التكوين في الرفع من كفاءتهم المهنية وكانت إجاباتهم في أن 56% منهم ساهمت تلك المعارف في رفع كفاءتهم المهنية من خلال إتقان العمل وتحسن في الأداء، أما 43% يرون أن المعارف ساهمت في الرفع من كفاءتهم من خلال اكتساب معارف علمية ومهنية جديدة.

الجدول رقم (31) يوضح العلاقة بين التكوين المفضل ومعارف المبحوثين بعد التكوين

المجموع	لم يتغير شيء		جيدة		مقبولة		المعارف بعد التكوين	
	%	ك	%	ك	%	ك		
المجموع	100%	100	03%	03	80%	80	17%	17
داخل المؤسسة	100%	37	02%	01	77%	29	21%	07
خارج المؤسسة	100%	63	03%	02	82%	51	15%	10

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 80% من العمال الذين أصبحت معارفهم جيدة بعد التكوين منهم 82% الذين يفضلون التكوين خارج المؤسسة و 77% يفضلون التكوين الداخلي، في المقابل 17% من العمال الذين أصبحت معارفهم مقبولة بعد التكوين منهم 21% يفضلون التكوين الداخلي

و 15% يفضلون التكوين الخارجي، في الأخير 3% منهم التي لم تتغير أي شيء في معارفهم منهم 3% يفضلون التكوين الخارجي و 2% يفضلون التكوين الداخلي.

ما نستنتجه من خلال قراءتنا للجدول أن أغلبية العمال الذين أصبحت معارفهم جيدة بعد أن تم تكوينهم كان التكوين المفضل لديهم هو التكوين الذي تنظمه المؤسسة في الخارج، ويمكن تفسير هذه النتائج بأنه بصفة عامة التكوين الذين استفادوا منه العمال كان إيجابياً وهذا بدا ظاهراً من خلال إجابات العمال الذين كانت أغليبيتها أن معارفهم تحسنت بشكل جيد بحيث كان التكوين الذي ساهم أكثر في رفع من معارفهم هو التكوين الخارجي، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المحيط الخارجي كان أكثر ملائمة من المحيط الداخلي للمؤسسة أو بسبب أساليب وتقنيات التعليم المتبعة من طرف المكوّن من خارج المؤسسة كانت أكثر فعالية في توصيل المعلومات إلى المتكويّنين.

الجدول رقم (32) يوضح العلاقة بين مكانة التكوين ومتغير الجنس

المجموع		غير مهم		مهم جدا		مهم		مكانة التكوين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الجنس
100%	51	2%	01	67%	34	31%	16	ذكور
100%	49	00%	00	84%	41	16%	08	إناث
100%	100	01%	01	75%	75	24%	24	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن 75% من العمال يرون أن التكوين مهم جداً منهم 83% من جنس الإناث و 66% منهم ذكور في المقابل يرى 24% العمال يرون أن التكوين مهم بالنسبة إليهم بحيث 31% منهم ذكور و 16% إناث، وفي الأخير تأتي النسبة 1% من مجموع العمال يرون أن التكوين غير مهم وذلك بالنسبة لجنس الذكور فقط بنسبة 2% أما بخصوص جنس الإناث فهي منعدمة.

ما نستنتجه من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أن العنصر النسائي هو الذي يهتم بالتكوين أكثر من الذكور، ويمكن تفسير هذه النتائج بكون أن طبيعة الأنثى هي الأكثر مثابرة وابتكاراً واجتهاداً في العمل بحيث تعتبر أن العمل من خلاله تستطيع تحقيق الذات واكتساب مكانة مرموقة في المجتمع هذا ما يفسر رغبتها في تعلم كل ما هو جديد بخصوص عملها وتنمية ذاتها من أجل المحافظة على منصب عملها من جهة ومنافسة الرجل من جهة أخرى، بحيث ترى أن التكوين

هو الوسيلة الفعّالة التي تستطيع من خلاله التميّز عن الرجل ومناقبته في مناصب وظيفية عليا لذا تراه بأنه مهم في مسار عملها.

الجدول رقم (33) يوضح العلاقة بين عدد تلقي دورات تكوينية وكيف هي المعارف بعد التكون

المجموع		لم يتغير شيء		جيدة		مقبولة		المعارف بعد التكوين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	عدد دورات التكوين
%100	26	%12	03	%69	18	%19	05	دورة واحدة
%100	30	%00	00	%77	23	%23	07	دورتان
%100	44	%00	00	%89	39	%11	05	3 دورات وأكثر
%100	100	%03	03	%80	80	%17	17	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 80% من العمال الذين أجابوا بأن معارفهم جيدة بعد التكوين منهم 89% تلقوا أكثر من ثلاثة دورات و 77% منهم تلقوا دورتان و 69% تلقوا دورة واحدة، بعدها يأتي العمال الذين صرّحوا بأن معارفهم أصبحت مقبولة بنسبة تقدر بـ: 17% منهم 23% استفادوا من دورتان و 19% استفادوا من دورة واحدة و 11% استفادوا من ثلاثة دورات وأكثر، في الأخير تأتي النسبة 03% الذي تمثل العمال الذين لم يتغير أي شيء في معارفهم منهم 12% تلقوا دورة واحدة.

نستنتج من خلال ما سبق بأن العامل كلما خضع إلى عدد دورات تكوينية أكثر كلما زاد رصيده من المعارف منها التطبيقية والنظرية لأن العامل يمكن في الدورة التكوينية الأولى له مع المؤسسة أو خلال مساره المهني غير قادر على فهم واستيعاب محتوى البرنامج التكويني ويكون غير ملم بأهمية التكوين ولكن بعد تلقيه لعدة دورات تصبح لديه خبرة ونظرة حول البرامج التكوينية التي تنظمها المؤسسة بحيث يصبح متمكن وقادر على الاستفادة من التكوين بأكثر قدر ممكن بفضل تجربته السابقة، هذا ما يفسر ارتفاع نسبة العمال الذين خضعوا لأكثر من ثلاثة دورات تكوينية بحيث أصبحت معارفهم جيدة بعد التكوين، والعكس صحيح كلما كانت فرص المشاركة في الدورات التكوينية قليل نقصت فائدة التكوين بالنسبة للعمال وهذا ما دلت عليه نسبة العمال الذين لم يتغير أي شيء في معارفهم بسبب نقص فرص المشاركة بحيث استفادوا من دورة واحدة فقط.

الجدول رقم (34) يوضح العلاقة بين كيفية التكوين داخل المؤسسة وفائدة المعارف المكتسبة من التكوين

المجموع		زادت من كفاءتك المهنية		قدرتك على حل المشاكل بسهولة		زادت من إتقانك العمل		فائدة المعارف
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	كيفية التكوين
%100	22	%27	06	%41	09	%32	07	مشرفين ومتخصصين في المؤسسة
%100	24	%29	07	%46	11	%25	06	خبراء من خارج المؤسسة
%100	54	%32	17	%43	24	%25	13	كلاهما
%100	100	%30	30	%44	44	%26	26	المجموع

تبين النتائج الإحصائية في الجدول أن 44% من العمال الذين زادت المعارف من قدرتهم على حل مشاكل العمل بسهولة منهم 46% تم تكوينهم عن طريق خبراء من خارج المؤسسة و 43% منهم يتم تكوينهم من مشرفين ومتخصصين في المؤسسة وخبراء من الخارج معاً و 41% منهم تكوّنوا على يد مشرفين ومتخصصين من الداخل، في المقابل 30% زادت المعارف من كفاءتهم المهنية منهم 32% يتم تكوينهم من كل الخبراء والمتخصصين من خارج وداخل المؤسسة و 29% منهم تكوّنوا على يد خبراء من الخارج و 27% منهم تكوّنوا عن طريق مشرفين من الداخل، بعدها يأتي العمال الذين استفادوا من المعارف بزيادة كفاءتهم المهنية بنسبة 30% منهم 32% تكوّنوا من كل من متخصصين خارج وداخل المؤسسة و 29% تكوّنوا على يد خبراء من الخارج و 27% منهم تم تكوينهم من متخصصين من الداخل.

ما يمكن استنتاجه من خلال قراءتنا للجدول أن التكوين الذي يكون على يد الخبراء التي تقوم المؤسسة بالاتفاق معهم من الخارج هم أكثر فعالية ويرجع ذلك إلى أنهم ذوي خبرة وتجربة أكثر من المشرفين والمتخصصين التابعين للمؤسسة في كيفية تكوين وإكساب العامل معارف تساعده على حل المشاكل بسهولة، أما بخصوص المعارف التي تزيد من كفاءة العامل فيتبين لنا أنه يتم أخذها من كل من الخبراء والمتخصصين من خارج وداخل المؤسسة معاً لأنه في بعض الأحيان الدروس أو محتوى البرنامج التكويني المقدمة من طرف المتخصصين من داخل المؤسسة يجب تدعيمها وإثرائها بخبرة وتجربة خبراء التكوين من الخارج لتكون أكثر قيمة، في الأخير لإتقان

العمل على أكمل وجه يتضح لنا أن المشرفين والمتخصصين من الداخل هم أدرى بذلك ويمكن تفسير ذلك لأنهم هم الذين يتواجدون في مكان العمل بصفة دائمة ومستمرة.

❖ عرض النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

- توصلت دراستنا أن التكوين الذي يخضع إليه العامل يساهم في إضافة معارف جديدة حول العمل بحيث يستفيد أو يكسب هذا التكوين معارف متنوعة منها المعارف النظرية والتطبيقية.
- توصلنا إلى نتيجة أن العامل بعد التكوين معارفه حول العمل أصبحت جيدة بحيث ساهمت تلك المعارف والمعلومات في جعله قادر على تنظيم عمله أكثر حيث أصبحت لديه قدرات فكرية وأساليب تساعد في تنظيم عمله.
- انطلاقاً من تحليل النتائج السابقة توصلنا إلى أن الدورات التكوينية أضافت شيئاً جديداً من المعارف العلمية والمهارات السلوكية، وأفادت المعارف المكتسبة من التكوين العامل في زيادة قدراته في حل مشاكل العمل بسهولة وإتقانه للعمل وزادت من كفاءته المهنية.
- إن المعارف التي اكتسبها العامل من الدورات التكوينية ساهمت في رفع كفاءته المهنية، بحيث اندماج وتوفر كل من المعارف النظرية والتطبيقية هو الذي له فعالية أكثر من توفر المعارف النظرية فقط أو العكس.
- يساهم التكوين في معرفة العمال لإجراء سير العمل وزاد من انتمائهم للمؤسسة بحيث تساهم في الرفع من معنوياته وتحفيزه، وعن طريق إحاطته بالمعارف والمعلومات الأساسية حول نوع الوظيفة وأهداف المؤسسة.
- وعليه فإن الفرضية التي مفادها أن المعارف والمعلومات المكتسبة من التكوين تساهم في رفع كفاءة العمال بالمؤسسة تحققت.

4- عرض النتائج العامة للدراسة:

في الأخير ومن خلال ما تم عرضه من نتائج للفرضيات الفرعية وتأكيد صحة هذه الأخيرة، يمكننا تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والقول بأن للتكوين دور فعال في رفع كفاءة العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة، حيث نجد أن:

- التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في رفع كفاءة العمال.
- التكوين نشاط رئيسي ومستمر حيث تلجأ إليه مؤسسة اتصالات الجزائر البويرة في تكوين كل فئات العمال من عمال التنفيذ وصولاً إلى الإطارات.

- التكوين الذي تنظمه المؤسسة يحتوي على برنامج ذات محتوى شامل ومتكامل بحيث أنه يحقق للعامل والمؤسسة الأهداف التي يطمحون إلى تحقيقها.
- التكوين في بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر البويرة إستراتيجية مهمة بحيث أصبح من أولوياتها لرفع من قدرات عمالها ومعارفهم ومهاراتهم والعمل على تطويرها.
- التكوين يكسب العامل قدر مناسب من المهارات التي تؤدي به إلى زيادة قدراته المهنية ومساعدته في حل مشاكل العمل.

خلاصة:

مما سبق تناوله في هذا الفصل ومن خلال ما تم عرضه وتحليله للبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال هذه الدراسة بحيث كانت أبرزها بأن التكوين يساهم برفع الكفاءة المهنية للعمال.

خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بهذا والتي كانت بعنوان التكوين وعلاقته برفع الكفاءة المهنية للعمال اتضح لنا أن التكوين هو أهم ما تركز عليه المؤسسات الخدمائية وذلك نظرًا لأهميته البالغة سواء على مستوى المؤسسة بشكل عام والعمال بشكل خاص، المؤسسة في عصرنا الحاضر زمن التطور والتكنولوجيات أصبحت تحرص على توفير التكوين لعمالها وتسعى دومًا إلى إخضاعهم لدورات تكوينية بصفة مستمرة لأن من خصائص التكوين أنه نشاط رئيسي مستمر يتكرر كل مرة نظرًا لأنه يساعدهم في رفع كفاءتهم المهنية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية و مساعدتهم على حل مشاكلهم التي يواجهها العمال أخذًا بتوصيات وتعليمات المتخصصين والخبراء.

فالتكوين نشاط ضروري وإلزامي ومستمر بحيث أصبح من أولويات ونشاط مهم لمصلحة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك لإعداد وتهيئة العامل للوظيفة قبل تشغيله فيها حيث يكتسب العمال من خلال البرامج التكوينية مجموعة من المعارف والمعلومات الجديدة والتي يتطلبها التقدم التكنولوجي والوظيفة الحالية لإنجاز العمل بكل كفاءة، وتسعى كل مؤسسة في وقتنا الحالي أن تتوفر فيها عمال يتمتعون بكفاءة عالية من أجل المنافسة وضمان بقائها دائمًا في القمة هذا ما استوجب عليها اللجوء إلى عملية التكوين الذي أصبح الحل والطريقة الرئيسية لتوفير المورد البشري الذي يتمتع بالكفاءة العالية بحيث يستهدف التكوين إكساب العامل معارف ومعلومات ومهارات التي تتطلبها الوظيفة، إضافة إلى تطويرها تماشيًا مع التطور الحاصل في الوظيفة والتكنولوجيات وتطوير من قدرات العامل الاتصالية منها والشخصية والتنظيمية، مما يساعد على مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، لذا جاءت الدراسة لتسلط الضوء على علاقة التكوين في رفع الكفاءة المهنية للعمال.

وأخيرًا من خلال الجانب الميداني لدراستنا وبعد تحليل البيانات الميدانية تبين لنا أن التكوين له علاقة ودور فعال برفع الكفاءة المهنية للعامل في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البويرة، كما توصلنا إلى أن التكوين له دور كبير في رفع كفاءة العامل خاصة إذا تم تكوين العامل نظريًا وتطبيقًا وتقديم جميع المعارف بنوعها التطبيقية والنظرية وتزويد العامل بكل ما يتعلق بالوظيفة وهذا ما يجعله أكثر كفاءة، كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات تحتاج بشكل كبير إلى الكفاءات التي تضمن لها السير الحسن للعمل وإن المؤسسات التي تهين وتكون العمال تنجح في تحقيق أهدافها وأهدافهم معًا.

قائمة المراجع

1- الكتب:

- 1- أبراش إبراهيم خليل، **المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية**، دار الشروق، عمان 2008.
- 2- باري كشاوي، **إدارة الموارد البشرية**، دار فاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة 2006.
- 3- بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط 1، لبنان، 1997.
- 4- بن دليم القحطاني محمد، **إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل**، مكتبة العبيكان، السعودية، الطبعة الثانية، 2008.
- 5- بوحفص عبد الكريم، **التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1 جانفي 2010.
- 6- بوحوش عمار وآخرون، **منهجية البحث العلمي وتقنياته في البحث العلمي**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019.
- 7- ثابتي الحبيب، **المناهج العلمية لتطوير الكفاءات المهنية**، جامعة معسكر-الجزائر.
- 8- حجيم الطائي يوسف ومؤيد عبد الحسين الفضل، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
- 9- حسن عبد الله ومحمد مقداد، **تقويم العملية التكوينية في الجامعة**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1998.
- 10- حسونة فيصل، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 11- **دليل الكفاءة**، المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، طبعة 2018.
- 12- رحيم يونس كرو العزاوي، **مقدمة في منهج البحث العلمي**، دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان 2007.
- 13- زايد عادل محمد، **إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية**، الكتب العربية، 2003.
- 14- زواتيني عبد العزيز، **الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان 2019.
- 15- زواتيني عبد العزيز، **تنمية المورد البشري في التنظيم**، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن ط 1، 2019.

- 16- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1985.
- 17- صولح سماح، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة بسكرة-الجزائر، 2019-2020.
- 18- الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 19- عاكف لطفي الخصاونة ومحمد بسام أبو خضير، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن 2017.
- 20- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008.
- 21- عبد الباقي عبد الرحمان عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
- 22- عبد الخالق محمد عقيلي، الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة المصرية مصر 2007.
- 23- عبد السلام محمد، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبة نور 2020.
- 24- عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 25- عثمان حسين، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ط 1، 2003.
- 26- علوان محمد، نماذج الكفاءات الوظيفية لعمليات إدارة الموارد البشرية، مصر.
- 27- عمي حجازي هيثم، إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى، الأهلية لمنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 28- عيسوي عبد الرحمن، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، الأردن، 1992.
- 29- الغريب محمد عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق القاهرة، 1987.
- 30- فليب برونو، ترجمة لحسن بوتالي، بناء الكفاءات انطلاقاً من المدرسة، منشورات عالم التربية، المغرب، 2021.
- 31- فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي الأردن، 2018.
- 32- ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2007.
- 33- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط 3، دبي.
- 34- مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب، ت-غ-م.

35-معمر علي عبد المؤمن، **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية**، ط الأولى، دار الكتب الوطنية ليبيا 2008.

36-موضي بنت محمد الزومان، **القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**، مركز البحوث والدراسات، الرياض، 2018.

37-نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

38-النمر محمد صبري فؤاد، **التفكير العلمي والتفكير الشفوي**، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، د ط 2003.

39-وصفي عقيلي عمر ، **إدارة القوى العاملة**، مؤسسة زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 1996.

40-وصفي عقيلي عمر، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي**، دار وائل، عمان الطبعة الأولى، 2005.

2- المجلات والملتقيات:

41-أمير محمد علي المؤمن ومدثر حسن سالم عز الدين، **دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة أداء العاملين**، المجلة العربية للإدارة، السعودية، 2019.

42-إبراهيمي عبد الله، حميدة مختار، **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005.

43-أبو قاسم حمدي، **إشكالية ضبط مفهوم الكفاءات الموارد بين مقاربتي السلوك والأداء**، مجلة الامتياز الاقتصاد والإدارة، جامعة الأغواط، 2017.

44-بن صويلح ليليا ، **مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل**، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة قلمة، 2016.

45-حبيش علي، أوكيل رابح، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية البويرة، العدد 21، جانفي 2019.

46-حجازي إسماعيل، **مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10 نوفمبر 2006، جامعة بسكرة، الجزائر.

47-حمدي أبو القاسم، **إدارة الكفاءات و التطوير التنظيمي**، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة شعبة علوم التسيير، سنة أولى ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة الأغواط الجزائر، 2019.

48-رزقي خليفي، شيقارة هجيرة، معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية العدد 23، 23 ديسمبر 2017، ص292

49-زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، كلية العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية الاجتماعية العدد35، جامعة الجزائر2، 2018.

50-فواتيح احمد محمد الأمين، محاضرة تحديد الاحتياجات التكوينية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

51-مخلفي كنزة وثابتي لحبيب، الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6 العدد 3، 2017.

52-معمودي زين الدين، بعض مشكلات المكونين في التعليم الجامعي، الملتقى الدولي، إشكالية التعليم في إفريقيا والعالم العربي، العدد 1، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2001.

53-منصور كمال وسماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 1، بسكرة، جوان. 2008.

3- الرسائل والمذكرات الجامعية:

54-أعمر آمال و قويدري نجوى يمينة، دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020/2019

55-بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراند كوندور برج بوعريرج، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة كجزء لاستكمال الماجستير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013.

56-بن طالب نبيلة، دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري، مذكرة شهادة ماستر تخصص حقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.

57-بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2014/2013.

- 58- جبارية بن عمر، دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2015.
- 59- حيمر حمود، تنمية الكفاءات في تحسين أداء المورد البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2018.
- 60- خردوش سلاف، دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجماع، قسم علم اجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، ميلة 2018.
- 61- رويمل مليكة وخردوش، دور التكوين في رفع الكفاءة المهنية للعمال في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية في مؤسسة الزخف الصحي بالمليلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل، 2017-2018.
- 62- سملاي بهية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الخبرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.
- 63- قروق كريم، التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر 3 الجزائر 2013.
- 64- لصلح هدى، كفاءات الأستاذ الجامعي في ضوء المعايير جودة التعليم العالي حسب آراء الأساتذة، دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016.
- 65- ورداني تسعديت عميار خديجة، إدارة الكفاءات في المؤسسات العمومية، دراسة حالة مؤسسة عمومية جزائرية نفضال، مذكرة شهادة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو الجزائر، 2018.

الملاحق

الملحق رقم (01) يوضح استمارة الدراسة بصورتها النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

الموضوع: التكوين وعلاقته برفع الكفاءة المهنية للعمال

إعداد الطالب:

– بوترة لونيس

– شداني أحمد

الأستاذ المشرف:

– زواتيني عبد العزيز

الاستبيان

سيد (ة) المحترم (ة)

في إطار انجاز مذكرة تخرج الماستر تحت عنوان "التكوين وعلاقته برفع الكفاءة المهنية للعمال" نرجو من سيادتكم المحترمة بالتعاون معنا بالإجابة على الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات سرية تستخدم لغرض علمي فقط ونشكركم على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1)- الجنس: ذكر أنثى
- (2)- السن: من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 50 سنة
- (3)- الحالة العائلية: متزوج أعزب مطلق
- (4)- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- (5)- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة من 20 سنة وما فوق
- (6)- المنصب الوظيفي: إطار عامل تنفيذ عامل تحكم

المحور الثاني: تساهم مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة في التكوين النظري والميداني لعمالها من أجل تنمية كفاءتهم وقدراتهم.

- (1)- هل تلقيت دورات تكوينية في المؤسسة: نعم لا
- (2)- ما نوع التكوين الذي خضعت له في مؤسسة اتصالات الجزائر في البويرة :
تكوين نظري تكوين ميداني أو كلاهما
- (3)- كم عدد الدورات التكوينية التي تلقيتها: دورة واحدة دورتين
ثلاثة فما فوق
- (4)- ما هو نوع التكوين الذي تفضله: داخل المؤسسة خارج المؤسسة

5- ما هي مكانة التكوين بالنسبة إليك: مهم مهم جدا غير مهم

6- بعد قيامك بالتكوين هل دفعك إلى العمل بجدية و مثابرة أكثر: نعم لا

7- هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة بالتكوين التطبيقي للعمال: نعم لا
في حالة لا لماذا؟
.....
.....

8- كيف يتم تكوينكم داخل المؤسسة عن طريق:

مشرفون ومتخصصون في المؤسسة خبراء من خارج المؤسسة
كلاهما

9- هل ساهم التكوين الذي خضعت له في حل المشاكل التي تواجهك في عملك: نعم لا

10- ما هو نوع التكوين الذي ساهم في رفع كفاءتك المهنية أكثر:

التكوين النظري التكوين الميداني أم كلاهما

11- بالنسبة إليك ما هو الجانب الذي استفدت منه أكثر من التكوين:

زيادة كفاءة وخبرة زيادة المعرفة والمعلومات
اكتشاف برامج جديدة

12- ما رأيك في محتويات البرنامج التكويني:

مقبولة جيدة ممتازة

13- هل ساهم التكوين في رفع قدراتك المهنية: نعم لا

المحور الثاني: تساهم المعارف والمعلومات المكتسبة من التكوين في رفع كفاءة العمال بالمؤسسة

1- ما نوع المعارف التي تم اكتسابها من التكوين:

معارف نظرية معارف ميدانية أو كلاهما

2- هل أضاف لك التكوين معارف جديدة حول العمل: نعم لا

3- كيف هي معارفك بعد أن تم تكوينك:

مقبولة جيدة لم يتغير أي شيء

4- هل جعلتك تلك المعارف والمعلومات قادر على تنظيم العمل أكثر: نعم لا

5- هل المعارف التي اكتسبتها من خلال التكوين:

زادت من إتقانك للعمل قدرتك على حل مشاكل العمل بسهولة
زادت من كفاءتك في المهنة

6- هل الدورات التكوينية تضيف شيئاً جديداً من المعارف العلمية و المهارات السلوكية:

نعم لا

7- هل ساهم التكوين في معرفتك لإجراء سير العمل وزاد من انتمائك للمؤسسة:

نعم لا

8- حسب رأيك أي من المعارف ساهمت في رفع كفاءتك المهنية:

المعارف النظرية المعارف التطبيقية أم كلاهما

9- هل ترى أن المعارف التي اكتسبتها من خلال التكوين ساهمت في رفع كفاءتك في العمل:

لا

نعم

كيف ذلك؟

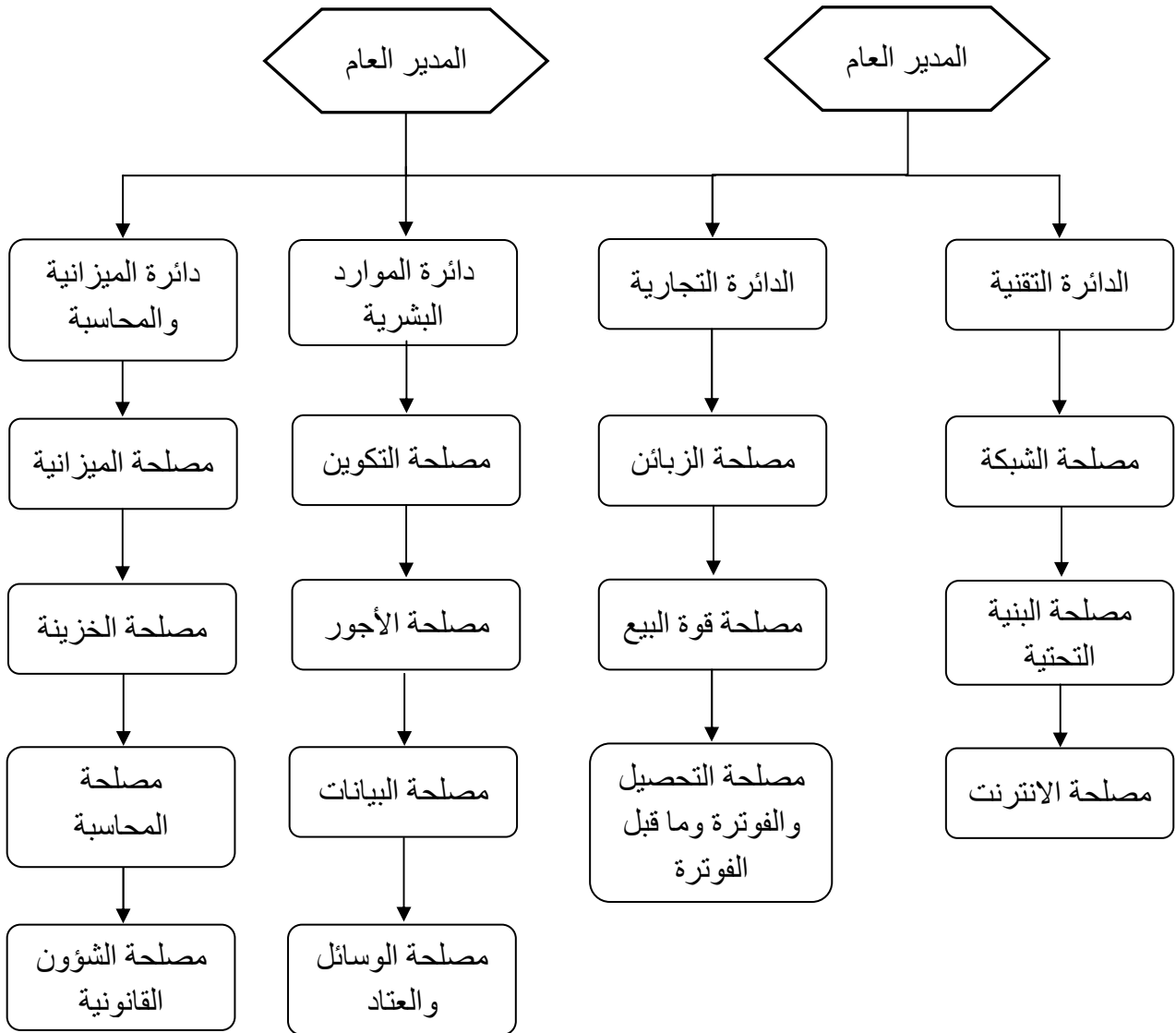
.....

.....

الملحق رقم (02) يوضح دليل المقابلة

- (1)- هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البويرة بتنظيم دورات تكوينية؟
- (2)- كيف يتم تكوين العمال ؟
- (3)- هل استفدت من دورات تكوينية؟
- (4)- كيف تم تكوينكم وهل كانت جيدة؟

الملحق رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر ولاية البويرة



المصدر: وثائق مسلمة من طرف المؤسسة

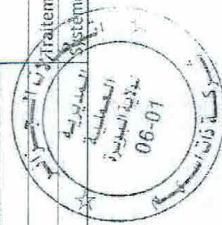
الملحق رقم (04) يوضح نموذج إعداد للبرنامج التكويني لسنة 2022

(Préparation du plan de formation pour l'exercice 2022)

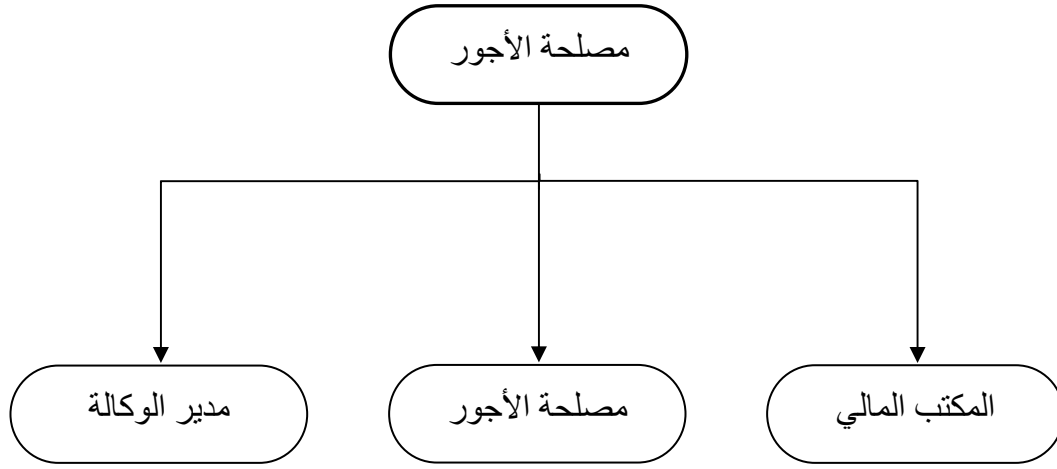
Action (Inscrite dans le plan d'action de la structure)	Nature de l'action	Besoins en formation	Emplois concernés l'emploi doit être identifié par chargé de....)	Affectation (Centre/ Actel, magasin, Dép)
		force de vente et technique de négociation	Cons+sup+Resp PP+chargé vente +chargé relation clientèle 52	PP+Actel + Dép vente
		mécanisme de fidélisation et satisfaction du client	Cons+sup+Resp PP+chargé vente +chargé relation clientèle 52	PP+Actel + Dép vente
		animer, motiver et manager des équipes	sup+D.Actels+chargé vente +chargé relation clientèle 17	PP+Actel + Dép vente
		excel avancé	Cons+sup+Resp PP+D.Actels+chargés SDC 58	PP+Actels + Chargés SDC
		communication interpersonnel	Resp PP +D.Actels +Chef Déps SDC 17	PP+Actels +SDC
		anglais général	D.Actels+Chargés SDC+Chef Déps SDC+SDC 15	Actels+SDC
		prospection	Cons+sup+Resp PP+chargé vente +chargé relation clientèle 60	PP+Actel + Dép vente
		Savoir gérer le stress	Cons.clients 47	PP+Actels
		communication commercial	Cons.clients +sup+chargés Actels et PP	PP+Actels
		gestion des conflit	Sup+chargés Actels + Resp PP +D.Actels	PP+Actels
		technique de recouvrement	Cons+chargé fin actels +resp PP + Service REC	PP+Actels+Service recouvrement
		le processus juridique du recouvrement des créances	Service REC	S.Recouvrement
		élaboration des contrats marchés	Chargés SDC+Chef Déps SDC +SDC	SDC
		rédaction administrative	Chargés SDC+Chef Déps SDC+SDC	SDC
		élaboration des cahiers des charges	Chargés SDC+Chef Déps SDC +SDC	SDC
		Commission ouverture et évaluation des plis	Chargés SDC+Chef Déps SDC +SDC	SDC
		Commission des marchés	Chef Dép+SDC	SDC
		Programmation des Routeurs	Sup CTE + Chef CTE	CTE
		réseau LAN	Sup CTE + Chef CTE	CTE
		formation sur la nouvelle technologie FTTH	Sup CTE + Chef CTE	CTE
		Gestion de stock et transfert des ressources	Chargés compt Actels+Resp PP+Dép Vente+SDC	PP+Actels+SDC
		Formation sur le système ORACLE	Staf SDC	SDC

Sous-Directeur Commercial
D.O. Boutra
Signé : M. Amar HELLAL

87



الملحق رقم (05) يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للبويرة



المصدر: وثائق مسلمة من طرف المؤسسة