



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم: الحقوق



رهانات التكوين في المؤسسة الجزائرية

مديرية التربية لولاية البويرة (المؤسسة التربوية نموذجاً)

مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في القانون

تخصص: إدارة ومالية عامة

تحت إشراف الدكتور:

د/ مخلوف كمال

من إعداد الطالبين:

* بلقرين غنية

* سحالي فضيلة

لجنة المناقشة

الأستاذ: (ة) لوني نصيرة رئيسا

الأستاذ: د. مخلوف كمال مشرف مقرر

الأستاذ: نهي محمد ممتحنا

تاريخ المناقشة

2016/07/03

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة على الحبيب المصطفى الأمين

إلى من جاء فيهما قوله تعالى :

"وقضى ربك إلا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أفه

ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما " الآية 23 من سورة الإسراء

إلى أبائنا وأمهاتنا حفظهم الله تعالى وجعلهم ذخرا لنا

في الدنيا ويرحمهم إلى يوم اللقاء

إلى من كان سندا وعمونا لي في الحياة زوجي وابنائي

المدللين ريان وياسين

والى الإخوة والأخوات وكل من مد لنا يد العون من

اجل أن نصل إلى ما وصلنا إليه والى كل زملاء الدفعة

وأساتذتها

واليك أنت قارئ هذه السطور

غنية - فضيلة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلوة على الحبيب المصطفى الأمين

الحمد لله حمدا كثيرا يليق بمقامه وعظيم سلطانه وعلوي
اللمع على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا والقائل في
محكم تنزيله " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم " الآية

07 - سورة إبراهيم

نتقدم بالشكر الجزيل والخالص إلى كل من ساهم في انجاز
هذا العمل من قريب أو من بعيد وعلى رأسهم الأستاذ
المشرف والموجه الدكتور مخلوف كمال دون أن ننسى
الأستاذ معاتسي بوزيد والسيدة المفتشة نوال الربح .

نشكر اللجنة الموقرة على قبولها المناقشة

مقدمة

لا يعد الاهتمام بتكوين الموارد البشرية كسياسة انتهجتها الكثير من الدول ، وليد الصدفة وإنما كان نتيجة لجملة من التحولات التاريخية والمتغيرات السياسية ،الاقتصادية والاجتماعية التي كان لها الفضل في جعل الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره موردا أساسيا يمكن للدولة أن تعتمد عليه من أجل تحقيق تنمية شاملة.

إن انتقال وظيفة الدولة مما كان يعرف بالوظائف التقليدية والتمثلة أساسا في الدفاع والأمن والقضاء وظهور الاتجاه الجديد نحو الدولة الإيجابية الذي تبناه "كينز" في إطار نظريته الشهيرة "نظرية التوظيف " ،أدى إلى اتساع نطاق العمل الحكومي وامتداد نشاط الدولة إلى المجالات كافة لتنظيم النشاط الاقتصادي وتوجيهه ، وتحقيق العدالة الاجتماعية وذلك بقصد توفير الخدمات الضرورية للمواطنين وتحقيق رفاهيتهم ورخائهم في شتى المجالات ، فأصبحت بذلك الدولة مسؤولة عن توفير التعليم ، الصحة ، الإسكان المناسب وتأمين العيش الكريم لهم وكذا الحفاظ على معدل مرتفع للنمو الاقتصادي عن طريق تنمية الموارد الاقتصادية والبشرية وزيادة الرفاهية لجميع فئات المجتمع ودعم الاستقرار الاجتماعي في مواجهة التغيرات الاجتماعية السريعة.(1)

بلعتبر أن الدولة تظهر من خلال مؤسساتها ومرافقها المختلفة، فان دور هذه الأخيرة في مجتمعاتنا الحديثة لم يعد مقتصرًا على هذا الحد من المهام ، وإنما يتعداه إلى مسؤوليتها الضخمة في إحداث التنمية الشاملة ، وهذا هو دور الإدارة الجديد وهو أعظم تحدياتها .

إن هذا الدور وذلك التحدي يؤديان إلى النمو المطرد في نشاط ومهام الإدارة وهذا ما أدى إلى ظهور ما يطلق عليه في وقتنا الحاضر " دولة الإدارة " .

غير أن تحدي إحداث الإدارة لتنمية شاملة وحقيقية يقتضي ضرورة الاهتمام بمواردها البشرية لا سيما إذا علمنا أنها تشكل إحدى مؤشرات التنمية المعتمدة من طرف الأمم المتحدة ، وهذا هو التوجه الذي تبنته الجزائر من خلال تخصيصها لفصل كامل للتنمية البشرية في إطار أهداف الألفية الثالثة ، ولا يمكن بأي حال من الأحوال تحقيقها إلا عن طريق التكوين.

وبالنظر للأهمية التي يكتسبها تكوين الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت لا سيما مع ارتفاع المخصصات المالية الضخمة التي تعهد لهذه العملية ، فإنه يتعين بالمقابل على كل مؤسسة أن تحرص كل الحرص على جعل التكوين يتماشى وحاجياتها التكوينية ، وأن يكون أكثر نجاعة ومقدرة على تحقيق أهدافها وهو الرهان الذي تواجهه كل مؤسسة في وقتنا المعاصر .

1- مفكرة الإسلام ، تغير وظيفة الدولة ، مقال منشور على الموقع الإلكتروني www.islammemo.cc ص2 ، اطلع عليه في

2016/04/21 على الساعة 22:00

أهمية البحث :

- لقد أضحت موضوع الاهتمام بنوعية التكوين الذي تقوم به مختلف المؤسسات في الجزائر أكثر من ضرورة وهذا لاعتبارات متعددة يمكن إيجازها في ما يلي:
- إن عملية تكوين الموارد البشرية بحد ذاتها تعتبر جزءا من التنمية الشاملة ، إذ لا يمكن تصور تحقيق أي تنمية مع وجود مؤسسات عاجزة عن مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وما تقتضيه من تطوير للمهارات سواء كان ذلك في تقنيات الإنتاج أو في فنيات التسيير الإداري.
 - أن التكوين يقتضي توفير موارد مالية ضخمة ومن ثم فإن كل مؤسسة ملزمة بأن تضمن تكوين في مستوى متطلبات محيطها والتحديات التي تواجهها لا سيما في ظل التطورات الحاصلة على المستوى الدولي.
 - أن التكوين الذي لا يتوخى منه تحقيق مجموعة من الأهداف ولو كانت جزئية يعتبر مضيعة للمال والجهد في أن واحد ، وقد يؤدي إلى تراجع وتأخر المؤسسة على كافة المستويات .
 - يعود سبب اختيار موضوع رهانات التكوين في المؤسسة الجزائرية إلى اعتبارات موضوعية علمية وأخرى ذاتية .

الاعتبارات الموضوعية العلمية :

- إن أول سبب لاختيار هذا الموضوع، كونه يشكل موضوع الساعة سواء كان ذلك على المستوى الداخلي أو الدولي.
 - تلك الموارد المالية الضخمة التي تخصص لعمليات التكوين دون أن ترقى نتائجها إلى مستوى التطلعات المرجوة، ما يجعل إعادة النظر في منظومة التكوين ضرورة حتمية.
- ## الاعتبارات الذاتية :

- ترجع الرغبة في دراسة هذا الموضوع إلى عدة اعتبارات منها :
- حرصنا الشخصي المتواضع على المساهمة في محاولة فهم موضوع التكوين من خلال التركيز على مرجعياته وأهدافه وطرق إدارته باعتباره عملية منظمة تقوم بها المؤسسات ومن ثم طرح البدائل العلمية والموضوعية من أجل تحقيق تكوين أكثر نجاعة وفعالية .
- قناعتنا بأن الاهتمام بالتكوين والتركيز على جعله يتماشى وحاجيات المؤسسات يعد من أكبر التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة في ظل بروز آليات جديدة في التكوين .
- طبيعة تخصصنا والمتمثل في تخصص الإدارة والمالية، خاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من أهم مواضيع هذا التخصص.

- الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوننا طالبات وموظفات في الوقت نفسه ما أدى بنا إلى اختيار هذا النوع من المواضيع ولعل الصفة الثانية تجعلنا نعيش ونلاحظ واقع التكوين في المؤسسات لا سيما في ظل تناقص اهتمام الموظفين بالتكوين ومن ثم ظهرت لنا الحاجة إلى ضرورة البحث عن مبررات ذلك.

- أهداف الدراسة

يقوم البحث العلمي على مجموعة من المقومات التي لا بد أن تتوافر فيه ومن بينها أن يكون هادفا لذلك يسعى كل باحث من خلال بحثه العلمي في أي مجال كان إلى بلوغ مجموعة من الأهداف. ونظرا لأهمية موضوع " رهانات التكوين في المؤسسة الإدارية الجزائرية " لا سيما مع ارتباطه بضرورة تحكم المؤسسة في جملة من المتغيرات البيئية من جهة وبأهداف المؤسسة من جهة أخرى وذلك من أجل ضمان تكوين يكون أكثر مرودية وفعالية.

وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالإطلاع على مختلف الدراسات النظرية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل ، إلى جانب البيانات الواقعية واطلاعنا على جملة الحقائق المتعلقة بنوعية التكوين الذي تقوم به المؤسسات ، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف :

- معرفة دور المؤسسة في تحديد حاجياتها التكوينية قبل البدء في أي عملية تكوينية
- الكشف عن مدى قدرة المؤسسة على ربط حاجياتها التكوينية بأهدافها
- التعرف على آليات إدارة المؤسسة لعملياتها التكوينية من حيث وضع وصياغة البرامج التكوينية،

تنفيذها وتقييمها.

- معرفة مدى استجابة البرامج التكوينية لحاجيات وأهداف المؤسسة .
 - طرق الوصول إلى تحقيق تكوين أكثر نجاعة وفعالية .
 - الكشف عن مدى إسهام التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة .
- وفي إطار محاولة تحليل موضوع التكوين وفهم للعملية التكوينية بكافة جوانبها تبرز إشكالية الموضوع التي تطرح كما يلي:

ما مدى مساهمة تحديد الحاجيات التكوينية في تحقيق تكوين نوعي في المؤسسة

التربوية في الجزائر ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات:

- ماهو التكوين؟
- ما هي الطرق المختلفة المعتمدة في تحديد الاحتياجات التكوينية ؟
- كيف يؤثر محيط المؤسسة في تحديد الاحتياجات التكوينية ؟

- كيف تتم عملية التكوين الإداري في مؤسسة تربوية باعتبارها فعل منظم تقوم به بذاتها أو بالاستعانة بهيئات أخرى ؟

- فرضيات الدراسة

تعد الفرضيات أحد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة ، فالفرضية تمثل في ذهن الباحث أو مجموعة من الباحثين احتمالا وإمكانية لحل المشكلة التي هي موضوع البحث وبالتالي فان هناك إمكانية دراسة مشكلة معينة ومحاولة حلها عن طريق وضع فرض معين او عدة فروض باعتبارها حلا محتملة أو متوقعة للمشكلة قيد البحث (1).

كما أن هناك من يعتبر الفرض عبارة عن تعميمات لم تثبت صحتها يطلقها الباحث ليصف بها العلاقة بين ظاهرتين ، وسعى بعد ذلك لاختبار تلك العلاقة وفق المنهج الذي يصفه لإثبات افتراضه(2) وعليه فان فرضيات الدراسة تكون كالآتي:

1: الفرضية الرئيسية

إن التحديد الدقيق والموضوعي لحاجيات التكوين وربطها بالعملية التكوينية يؤدي إلى تكوين أكثر مردودية وفعالية .

2:الفرضيات الفرعية

إنطلاقا من الفرضية الرئيسية المطروحة حول موضوع البحث يمكن تقديم بعض الفرضيات

الفرعية:

- قدرة المؤسسة التربوية على تحديد حاجياتها التكوينية هو أساس كل عملية تكوينية فعالة.
- تصمم البرامج وتنفذ في الدورات التكوينية .
- تحديد الحاجات التكوينية مرتبط بمتغيرات محيط المؤسسة .
- يكون للتكوين مردودية فعالة من خلال النتائج الملموسة في المؤسسات التربوية .

1-عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، طبعةالثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،1999، ص

2-محمد شليبي،المنهجية في التحليل السياسي ، المفاهيم ، المناهج ، الإقترايات والأدوات ، الطبعة الرابعة ، الجزائر ، دار هومة ،الجزائر، 2002، ص 41

-مناهج الدراسة

لقد تم الاعتماد في الدراسة على المناهج التالية :

- **المنهج الوصفي التحليلي:** ذلك أن هذا المنهج يهدف إلى التعرف على ظاهرة معينة كما وكيفها ويحدد أوصافها وخصائصها وتحليل بياناتها ⁽¹⁾، واعتمدنا هذا المنهج في الجانب النظري باستعمال مجموعة من المراجع تمثلت في : الكتب والمجلات والأبحاث والدراسات العلمية.
- **المنهج التحليلي :** لدراسة الجانب التطبيقي لموضوع البحث حيث تم الاستعانة بالاستبيان وهو إحدى تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات ، أما فيما يخص عرض وتحليل البيانات فقد تمت الاستعانة ببرامج إحصائية.
- **خطوات الدراسة**

من أجل معالجة هذا الموضوع يتم تقسيم الدراسة كما يلي :

- خصص الفصل الأول للإحاطة بالتهيئة في المؤسسة ، وفيه سيتم التطرق في مبحث أول لمفهوم التكوين من خلال تقديم لإطارها النظري وفيه سنقدم مفهوم العملية التكوينية ثم تشخيص تحليلي لكيفية إدارة العملية التكوينية سواء من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية ، كليات تصميم البرامج ، آليات تنفيذ البرامج وطرق تقييمها في مبحث ثاني فيما خصص المبحث الثالث لدراسة الإطار القانوني والمؤسسي للتكوين
- فيما نتناول في الفصل الثاني الجانب الميداني للعملية التكوينية وذلك من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية والتي ارتأينا أن تكون مديرية التربية لولاية البويرة (مؤسسة تربوية)

1-رفيق بن مرسل ،أساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة مولود معمري ، تيزي وزو 2011، ص7.

الفصل الأول

ماهية التكوين في المؤسسة

إن التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يعرف تطورا سريعا في مختلف الميادين ، إذ لا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم وذلك للقناعة بان التكوين هو احد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تساهم في رفع مستوى أدائهم ومن ثمة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف ، وفيما يلي نتناول مفهوم التكوين بكافة عناصره في مبحث أول من خلال التطرق لأهم الخصائص ، الأنواع ، المبادئ المتعلقة به ومن ثم نتطرق في مبحث ثاني إلى كيفية إدارة العملية التكوينية باعتبارها عملية فنية تعنى بها كل مؤسسة ، لنفصل بعد ذلك من خلال مبحث ثالث في الإطار القانوني والمؤسسي للتكوين وذلك بالتطرق لأهم النصوص القانونية التي صدرت في مجال التكوين .

المبحث الأول

مفهوم التكوين

لقد كان التكوين يسير بطرق ارتجالية ولم تكن له أهداف واضحة ومحددة ولكن في الوقت الحالي زاد الاهتمام بموضوع التكوين وخاصة في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغير التكنولوجي وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج ، أما في الدول النامية فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والانتقال من اقتصاد فلاحي متخلف إلى اقتصاد صناعي متطور خلال مدة زمنية محدودة وما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة ،قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة. (1) ومن اجل الإلمام بموضوع التكوين نتناول في هذا المبحث مفهوم التكوين من خلال التطرق لأهم خصائصه ، أنواعه ، أهميته ، أهدافه..... الخ .

1 - بحث كامل حول التكوين ، منشور على الموقع الإلكتروني www.formationdz.com ، ص 1 - 2 ، اطع عليه في

المطلب الأول

تعريف التكوين وخصائصه

إن دراسة موضوع التكوين يقتضي التطرق في البداية إلى أهم التعاريف التي خص بها هذا المصطلح وفيما يلي تفصيل في ذلك :

الفرع الأول - تعريف التكوين:

أ - لغة : بمعنى كون الشيء أي أوجده و أنشأه أو أحدثه .كما تعني أيضا اكتساب معلومات

متخصصة في ميدان التربية أو الثقافة.(1)

ب - اصطلاحا:وردت تعاريف متنوعة وعديدة كلها تتناول العملية التكوينية من زاوية وجوانب

مختلفة ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

- هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جدير بهذا

العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته

الإنتاجية وزيادة إنتاجية المؤسسة.(2)

- هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة

بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات

وتحسين مستوى الإنتاجية ، وهو احد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو

الخدمات.(3)

- كما عرف أيضا على انه "هو مجموعة العمليات التي تسمح بالرفع من المستوى الثقافي ،

المهني والتقني للفرد".(4)

1-بوسعدة قاسم، تكوين المعلمين واشكالته ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ، العدد الثاني، جوان 2011
ص296-2-الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية" مجلة الباحث، جامعة الجزائر العدد السادس، سنة
2008 ،ص11.

3-الربيع بوعريوة ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات جامعة أمحمد بوقرة
،بومرداس الجزائر ، 2006-ص2 .

4- Lasary, Tout sur le Management, El Dar Othmania , Edition distribution, Alger , 2007 p48-193

- بينما يضيف فيري بان التكوين " يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص فالتكوين بهذا المعنى وثيق الاتصال بأساليب التفكير، والإدراك والشعور والسلوك".⁽¹⁾

- كما عرف التكوين على انه ما يجري من عمليات الإعداد قبل الخدمة والتدريب أثناءها من نمو لمعارف المتعلم وقدراته وتحسين لمهاراته وأدائه التربوي ، وهي تبدأ في مؤسسة التكوين قبل الخدمة وتستمر أثناءها.⁽²⁾

يمكن أن نستخلص من خلال التعاريف السابقة أن التكوين هو عملية إدارية فنية مستمرة تحدث تغييرات في سلوك المتكويين من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية للارتقاء بمستواهم التأهيلي وتحقيق احترافهم الذي تفرضه التطورات التقنية ، التكنولوجية والتسيير بما يتماشى وتحقيق أهداف المنظمة.

ج- تمييز التكوين عن بعض المفاهيم الأخرى:

قد يقترب التكوين من حيث مفهومه من بعض المفاهيم الأخرى التي تشبهه سواء في معناه أو في مدلوله ، ما من شأنه أن يشكل إبهاما أو غموضا فيه، لذلك ارتأينا أن نميزه عن بعض المصطلحات ومنها :

- **التكوين والتدريب** : اشتقت كلمة التكوين من فعل كون **Former** ذات المصدر اللاتيني

Former ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم

Training الذي يتجم بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين

. **Formation**

ولا بد للإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري وحتى المغربي يستعمل مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي وهكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

- **التكوين والتأهيل** : يتمثل التأهيل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على

مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية والنفسية ويختلف عن

التكوين المتواصل كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما

الثاني يتمركز حول الأداء.⁽³⁾

1- بوسعدة قاسم ، المرجع السابق ، ص 296 .

2- نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والإعلام ، 2010-2011، ص 190.

3- بودوح غنية ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ، المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أمموجا ، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013 ص 95.

- **التكوين والتنمية** : يقصد بالتنمية الإدارية تحسين قدرات المديرين الحاليين في المشروع والعمل على تأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل ، بالتنمية إذن تعني التحسين في المقدرة الإدارية ، ونعني بالمقدرة الإدارية القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على الاتصال والقيادة. (1)

كما أن التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين ، وهما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة ، فهناك من يعرف التكوين بأنه "التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له ، ويرى جمال الدين مرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة ، إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية ، فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلة من آليات التنمية. (2)

- **التكوين والإعداد** : إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك ، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد ، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم ، كما يبتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد. (3)

الفرع الثاني - خصائص التكوين: للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً- التكوين نشاط رئيسي مستمر :

فالتكوين حلقة حيوية من سلسلة حلقات ، تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية وتعين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختبار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفته ، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط أساليب الأداء ، وهناك حلقة أخرى وهي القيادة ، الإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله ، ثم تأتي حلقة تخص تقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في عمله ، وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد. (4)

1- بودوح غنية، مرجع سابق الذكر ، ص 96.

2- بحث كامل حول التكوين منشور على الموقع الإلكتروني www.formationdz.com ص4 اطلع عليه بتاريخ 2016/04/12.

3- بودوح غنية، مرجع سابق الذكر ، ص 96 .

4- طويل عمار ، التكوين الإداري في الوظيفة العامة ،دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة مذكرة ماستر ،2013-2014 ص 6.

- لذا فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية مروراً بالأفراد و شاغلي الوظائف والوظائف الإدارية الوسطى وانتهاء بشاغلي وظائف القمة والإدارة العليا.

ثانيا- التكوين نظام متكامل :

تؤكد هذه الخاصية على أن للتكوين صفة التكامل والترابط ذلك انه ليس نشاطا عشوائيا بل له أهداف محددة ، فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المتداخلة والمترابطة معا ، تقوم بينهما علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.(1)

ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التكوين فيما يلي :

- التكامل في مدخلات التكوين : أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي (الأفراد ، الوظائف الخبرات والمعارف ، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني ، الأوضاع الإدارية والتنظيمية)
- التكامل في الأنشطة التكوينية : وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين ، من جل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية (تتمثل هذه الأنشطة في تحليل وتصنيف الأوضاع والأنماط الإدارية ، كذلك العمليات والإجراءات ، تحديد الاحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج ، إعداد المكونين والمعدات التكوينية

تنفيذ البرامج التكوينية ، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير كفاءته والعائد منه).

- التكامل في نتائج التكوين : فالتكوين عادة يهدف إلى تحقيق ثلاث أنواع من النتائج ينبغي إن يتوفر بينهما قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية والنتائج البشرية.

هذه الأنواع الثلاث لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إنتاج عدد اكبر من المتكونين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز ان يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب ان تتحقق من السلوك الجديد.(2)

ثالثا-التكوين عملية شاملة: بمعنى تشمل كافة المستويات (الإدارة العليا، الوسطى والإشرافية والتنفيذية) وكافة التخصصات التي تتوفر عليها المؤسسة.(3)

1-طويل عمار ، مرجع سابق الذكر ص 6.

2-بودوح غنية ، مرجع سابق الذكر ص 100.

- بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور -حنشلة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع 2013-2014 ص.17

رابعاً- التكوين نشاط متغير ومتجدد :

تتفاعل العملية التكوينية مع جملة من المتغيرات التي ترتبط أساساً ببيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية منها على حد سواء ، مما يستدعي أن تتصف هذه العملية بالتغيير والتجديد الذي قد يمس الأساليب أو الوسائل ذلك أن المتكون قد يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته ، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية كما قد تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام

التكوين مع هذه المتغيرات وذلك من خلال متابعة ما يلي:

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيها.

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.(1)

خامساً- التكوين عملية إدارية: يعتبر التكوين عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح ومنها :

- وضوح الأهداف وتناسقها.

- وضوح السياسات والأساليب.

- توازن الخطط والبرامج.

- توفر الموارد المالية والبشرية.

- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.(2)

سادساً- التكوين عملية فنية : تحتاج العملية التكوينية باعتبارها عملاً فنياً إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها :

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات.

- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية.

- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب التكوينية المساعدة من وسائل الإيضاح وغيرها.

- خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوب للمتكونين.

- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين.(3)

1-بوقطف محمود ، مرجع سابق الذكر ص 18.

2-طويل عمار ،مرجع سابق الذكر ص 7.

بوقطف محمود ،مرجع سابق الذكر ، ص 18 . -2

سابعاً: التكوين استثمار :

لقد أسيء فهم التكوين وضيق مفهومه ،فاعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية ،كما اعتبر في كثير من الأحيان كمرادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل ،التمهين ،التدريب.ولكن التكوين أوسع من هذا ،فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي ،كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الإستراتيجي لدى المسيرين والتعريف بتقنيات ومداخل التسيير الحديثة ،والتعريف أيضا بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده المتعددة.(1)

المطلب الثاني**مبادئ التكوين وأنواعه**

يقوم التكوين على مجموعة من المبادئ التي يتعين على المكون الإلمام بها وهذا من أجل معرفة وحصر التكوين اللازم، وفيما يلي شرح لأهم مبادئ وانواع التكوين :

- الفرع الأول:مبادئ التكوين** إن نجاح العملية التكوينية تتوقف على معرفة مبادئ التكوين التي تتمثل في :
- أ- **تقديم المعلومات** : إن طريقة تقديم المعلومات ومراقبة تطورها بالغة الأهمية ، ويمكن إتباع ما يلي
 - أن تكون أهداف وعوامل نجاح البرامج التكوينية واضحة عند المتكويين وذلك قبل بداية تنفيذها.
 - يجب أن تقسم المهام إلى مكوناتها البسيطة ، يجب أن تكون عناصر المهام مرتبة .
 - يمكن أن يتم تقديم المعلومات في أي مكان ليس فقط في المؤسسة الخاصة بالتكوين.(2)

ب- دور المكون:

تعتمد عملية اختيار المكونين على أسلوب التكوين المراد استخدامه ،المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين ونوعية المتكونين ولذلك فإن من المهم اختيار المكون المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية التي تجعله قادرا على استخدام وسائل وأساليب التكوين المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتكونين وطبيعة التكوين وأهدافه .كذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى ملائمة القرار الذي اتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التكوين لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات ويمكن تصنيف المكونين إلى أربعة هما :

- **المكون المحاضر:** ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق

المحاضرات ويكون فيها هو المتحدث الأساسي(3).

1-إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار ،دور التكوين في تامين الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 7 جامعة محمد خيضر ،بسكرة فيفري 2005.

2-بوسعدة قاسم ،مرجع سابق الذكر ، ص301.

3-عمر بالخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته بسعيدة ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير جامعة أبو بكر بلقايد 2014-2015 ص112.

- المكون القائد: ويقصد به الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من العمال قيادته لمؤتمر أو مناقشة
 - المكون التطبيقي : ويقصد به الشخص المكون الذي له الخبرة العلمية الى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية ، وهذا النوع من المكونين يكون قادرا على تكوين مجموعات العمال باستخدام أساليب دراسة الحالة والمناقشة.
 - المكون النفسي:ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.(1) ولقد حدد احد الباحثين مجموعة من الوصايا للمكون تتمثل فيما يلي :
 - إذا كنت تبحث عن الاتصال بوضوح.
 - إذا كنت فعلا تستطيع الاستماع للمتكورين.
 - إذا كنت تحنفظ في ذهنك بالأهداف المتوخاة.
 - إذا كنت تعرف اختيار الطرق والتقنيات الأكثر ملاءمة كي تصل إلى الهدف.
 - إذا كنت تراعي تجديد معارفك.
 - إذا كنت تستعمل الدافعية كوسيلة للتكوين.
 - إذا كنت تسير بفعالية المصادر.
 - إذا كنت في وسط ونهاية التكوين تحرص على تقييم حصتك.
 - إذا كنت تهتم وتحترم القواعد الأخلاقية في مهنة المكون.
- إذن أنت بالفعل مكون.(2)

ج- خصائص المتكورين: إن معرفة خصائص المتكورين كفيل بالمساعدة على معرفة الطرق المناسبة

لتعليمهم وإيصال المعارف والمهارات إليهم وفيما يلي بعض هذه الخصائص:

- ليس الاختلاف الوحيد بين المتكورين هو اختلاف سرعة تعلمهم بل هناك اختلاف بينهم في الحالات العاطفية والانفعالية التي يجلبها كل واحد منهم إلى مواقف التعلم.إن الفهم الجيد لشخصيات المتكورين وقواعدهم العلمية، الثقافية كفيل بالمساعدة على حسن اختيار إستراتيجية التكوين.
- إن مستوى تحفز المتعلم يتناسب مع مستوى التحفيز التي يستجيب لها ونوعيتها .علينا أن نعرف ما إذا كانت للمتكون حوافز داخلية أو مادية كما يجب اعتبار حاجات المتكورين،وذلك بهدف استغلالها في التكوين.
- تؤثر المعلومات السابقة للفرد على كمية وسرعة ما يمكن تعلمه ، كما تؤثر على درجة استجابته لمختلف الحوافز والعقوبات.(3)

1 - عمر بالخير جواد ، مرجع سابق الذكر ص112

2 - شيباني فوزية ،دور البرامج التكوينية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي ، دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بام ابواقي ، مذكرة لنيل

شهادة ماجستير ، جامعة منتوري ،قسنطينة 2010 ص 67-68

3 - بوسعدة قاسم ،مرجع سابق الذكر، ص302

الفرع الثاني - أنواع التكوين :

إن أنواع التكوين أو البرامج التكوينية تختلف من حيث الأسلوب والطريقة. والهدف من البرنامج التكويني يكون وفقا للظروف والمواقف القائمة والمحيطه به، واختلاف المستويات الإدارية، وعدد المتكونين، والإمكانيات المتوفرة له وحجم المؤسسة ومجال عملها.

والبرنامج التكويني هو جملة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم العملية التكوينية وبشكل مبرمج لإشباع الحاجات التكوينية لكل من العامل والمؤسسة.

ويتخذ التكوين صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة وسنقوم فيما يلي بتصنيف أنواع التكوين وفقاً للأسس والمعايير التالية: **أولاً- التكوين من حيث المكان:** وهو أكثر أنواع التكوين شيوعاً وانتشاراً في الواقع العملي وينقسم إلى نوعين:

أ- التكوين الداخلي (داخل المؤسسة): كنتيجة للتطور الهائل في علوم الإلكترونيات والميكانيك والحواسيب والبرمجيات والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والتكنولوجية الرقمية وظهور أنظمة التحكم في تقنيات الإنتاج أكثر تعقداً وأكثر استعانة بأجهزة الإعلام الآلي، 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 أو في منأى عن التكوين.

ولا ينظر في هذه الحال إلى التكوين بمنظور ضيق، إذ لا يصبح مجرد فعل روتيني وحركات متكررة، أو يجسد بمجرد وجود قاعة تدريس بها أدوات بيداغوجية ومكون، ولكن توسيع مفهوم التكوين المطبق داخل المؤسسة ليشمل كذلك مجموع الحركات والسلوكيات والقرارات والأفعال المنتهجة من قبل الرؤساء اتجاه المرؤوسين أو من قبل المشرفين على فئات محددة من العاملين.

وإدراكاً لما يمكن أن يقدمه التكوين للمؤسسة ولأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتثمينها تحولت

المؤسسة إلى فضاء لتكوين الموارد البشرية، حتى تكون لها قدرات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور

التقني والتكنولوجي وإدارة التغييرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال، وكذلك مواجهة الظروف

المحلية والعالمية باستمرار بما يضمن المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها وتوسعها.⁽¹⁾

إن أبرز فوائد هذه البرامج ملاءمتها للاحتياجات التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة، كما أنها تمنح

المؤسسة مرونة وحرية كاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة غير أن أكثر

المشاكل التي تواجه المؤسسات في مثل هذا النوع من التكوين هو عدم توفر المك ون الناجح والفعال،

حيث تفتقر المؤسسات عادة لمكون ذي خبرة في مجال التكوين.⁽²⁾

1- ابراهيمي عبد الله، حميدة المختار، مجلة العلوم الإنسانية، مرجع سابق الذكر، ص 10.

2- عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته سعيدة، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014-2015 ص 76.

ب- التكوين الخارجي (خارج المؤسسة): يكون المكون في هذا النوع من التكوين عادة من خراج المؤسسة ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات والمعاهد التكوينية الخاصة والى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين.

ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين لقاء عمال من جهات عمل مختلفة، وينتج من هذا التكوين آفاقا أرحب للتبادل الخبرات والأفكار وتجارب واكتساب المهارات ، وعادة ما تكون مراكز التكوين خارج المؤسسة مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة وابرز ما في هذه المراكز هو ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال والمتخصص.

ولكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين ، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة ، كما تتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي.⁽¹⁾

ثانيا - التكوين من حيث الزمان : ويشمل هذا النوع من التكوين نوعين وهما :

أ- التكوين قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد به تدريب الأفراد قبل التحاقهم بالعمل من اجل تزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات التي من شأنها أن تساعدهم وتؤهلهم للقيام بالعمل على أحسن وجه وأكفأه ، وتقوم بهذا النوع من التدريب الجامعات والكليات والمعاهد وبعض المراكز المتخصصة التي تعد المتدربين في مجالات متخصصة قبل التحاقهم بالمنشآت.

ويتضمن هذا النوع برامج التدريب التعريفية إذ يزود الموظف بمعلومات حول القوانين والأنظمة والتعليمات والواجبات والشروط العامة للخدمة ، كما يزود بمعارف حول كل ما يتعلق بوظيفته من أجور ومنافع وسياسات ترقية وحوافز وتقييم للأداء ونظام الشكاوى.⁽²⁾

لقد أدرج المشرع الجزائري هذا النوع من التكوين في إطار نص المادة 2 من المرسوم التنفيذي 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم من خلال تطرقه لحالات التكوين المتخصصة ، حيث أورد حالة شغل منصب عمومي للمرة الأولى ، ذلك أن الفرد يحتاج عند بداية عمله إلى تأهيل يمكنه من معرفة قوانين ولوائح العمل ونظمه والإجراءات المتبعة في الإدارة ، وكذلك معرفة تنظيم الإدارة وأهدافها وسياساتها ومن ثم معرفة دوره كفرد في التنظيم الإداري وعادة ما تقوم المؤسسات بهذا النوع من التكوين على مستوى المراكز والمدارس المتخصصة في التنظيم والإدارة.⁽³⁾

1- عمر بلخير جواد ، مرجع سابق الذكر ص 77 .

2- د/فصل فخري مراد ، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 309-310 .

3- المادة 2 من المرسوم رقم 92/96 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ، ج ر عدد 16 لسنة 1996 ، ص 6 .

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 ان التكوين في معظم المؤسسات يقصد العمال الحاليين ، وأهمية تكوين العمال الحاليين هي احد المهام الحيوية للإدارة . وأما الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل وإحاطته بأحدث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عند تحسين أساليب العمل.(1)

ويعتبر هذا النوع من التكوين أمرا ضروريا 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.

تجدر الإشارة انه طبقا للمادة 14 من نفس المرسوم فإنه يمكن القيام بمختلف هذه العمليات

التكوينية حسب الأسلاك أو الرتب في شكل متناوب أو متواصل وفق الدورات الآتية :

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن ستة (6) أشهر أو تساويها.
- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة (6) أشهر، و تساوي سنة واحدة أو تقل عنها.
- دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة (1) وتساوي ثلاث(3) سنوات أو تقل عنها.(2)

ثالثا- التكوين من حيث الهدف:

إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها وبالتالي محاولة تغيير سلوكهم وبهذا فان كفاءة المؤسسة تتمثل في كفاءة العامل فيها.

ولقد أورد المشرع الجزائري هذا النوع من التكوين في إطار نص المادة 02 من المرسوم

التنفيذي 92/96 المذكور أعلاه من خلال ذكره للحالات التالية:

أ- التكوين من اجل الالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة (تكوين للترقية).(3)

قد تعتمد الإدارة إلى القيام بعمليات ترقية داخلية لموظفيها ومن ثم تلجا إلى عمليات تكوين من اجل تحديد الأشخاص المناسبين لتولي المناصب الجديدة والتي قد تقتضي تأهيلا أو مستوى أعلى من الذي تتوفر عليه مواردها البشرية . وبذلك يكون التكوين لازما لتولى الوظائف الجديدة .

1-عمر بلخير جواد ، مرجع سابق الذكر ص78

2- المادة 14، من المرسوم 92/96 المشار إليه سابقا، ص8

3- المادة 2 ،من المرسوم 92/96 المشار إليه سابقا، ص6

ب- تكوين تحسين المستوى:

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها وهذا بالنظر للتطورات المستجدة بمقتضيات وظيفتهم وعادة ما يتم ذلك في الحالات التالية:

- رغبة المؤسسة في تعميق معرفة الموظف في فرع من الفروع الوظيفية التي يتولاها
- تذكير الموظف بالمعلومات التي تلقاها خلال فترة إعداده
- اطلاع الموظف على ما يستجد من تطورات في مجال عمله

هذا وقد يأخذ النوع من التكوين شكل تكوين تكميلي والذي عادة ما يتم عن طريق مدارس ومعاهد عليا وجامعات إذ أن هناك الكثير من الإدارات والمنظمات التي تشجع موظفيها على المشاركة في برامج هذه الهيئات العلمية المتخصصة و حضور الاجتماعات والندوات التي تعقدها ، وذلك حتى يستطيعوا أن يلموا بأحدث التطورات في مجال تخصصهم، والذي يعود بالفائدة على الإدارات والمنظمات التي يعملون فيها.

ج- تكوين تجديد المعارف : من خلال نص المادة 2 فقرة 3 من المرسوم التنفيذي 96-92 نجد أن لجوء المؤسسة لهذا النمط من التكوين يكون بهدف التكيف مع وظيفة جديدة وهذا بالنظر إما لتطور الوسائل والتقنيات لاسيما ما تعلق منها بأساليب وتكنولوجيات العمل وظهور أنظمة جديدة وأما نتيجة للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها.(1)

رابعاً-التكوين من حيث التطبيق: ويشمل نوعين أساسيين هما:

أ - التكوين النظري: ويشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش، ويسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية ، التنظيمية لجانب من جوانب العمل .

ب - التكوين العملي : ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المكون ، أو يكون عملاً متكاملًا تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة ، ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة .

5-التكوين من حيث عدد المتكونين : وهذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما :

أ-التكوين الفردي: ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترفيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى، وإذا فانه يقتصر على العمال المعنيين.

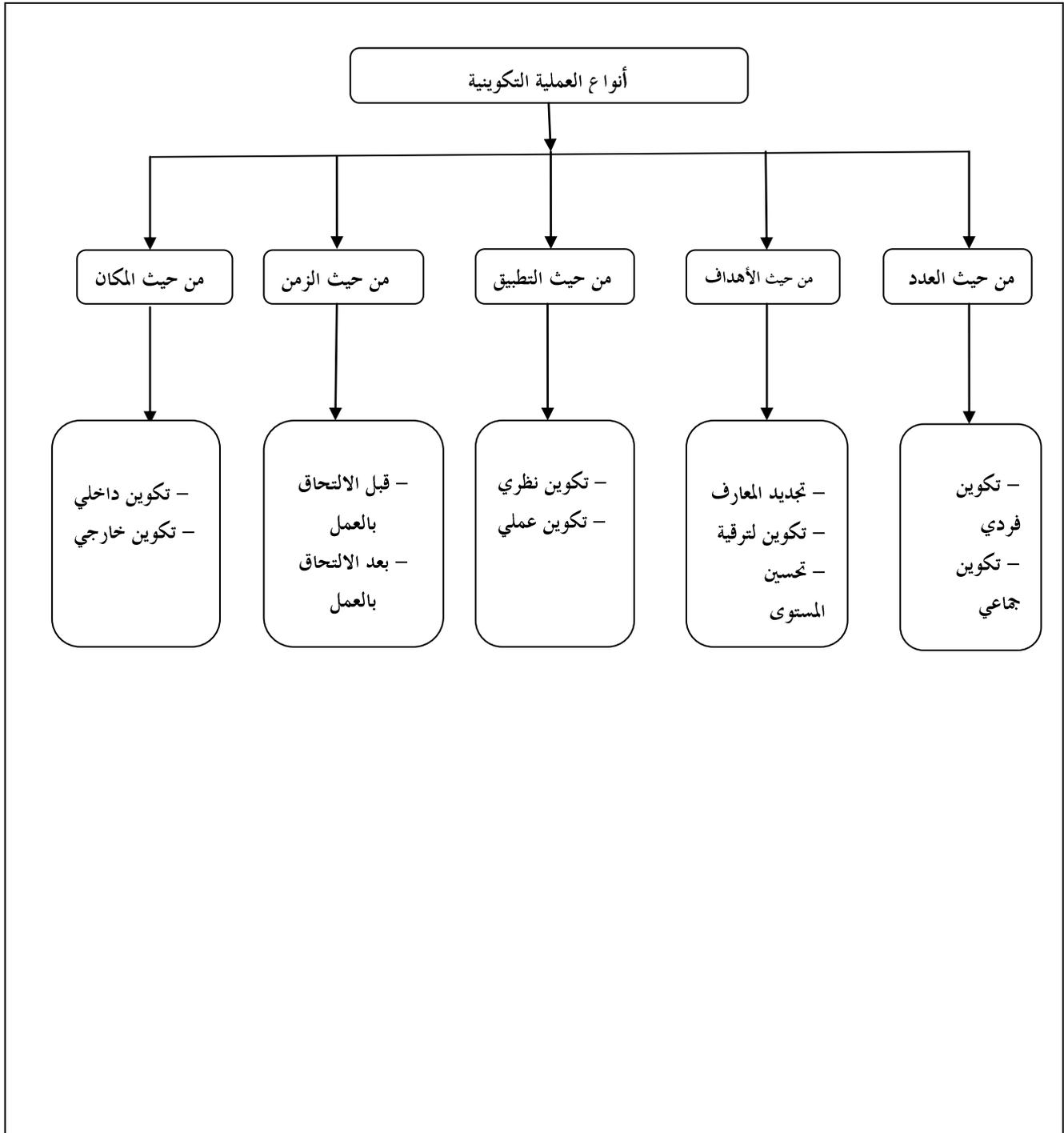
ب-التكوين الجماعي: وهذا النمط من التكوين يعتد الأسلوب الجماعي في التكوين ، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعياً في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في احد المجالات التي يعملون بها ويكون هذا التكوين بشكل جماعي وليس فردي.(2)

1-المادة 2 من المرسوم 92/96 المشار اليه سابقاً ،ص6

2-عمر بلخير جواد ، مرجع سابق الذكر ص 78

ويمكن تلخيص أنواع التكوين في الشكل التالي :

الشكل رقم 01 : أنواع العملي التكوينية



المصدر : عمر بلخير جواد ، مرجع سابق ص 81

المطلب الثالث : أهمية التكوين وأهدافه

الفرع الأول - أهمية التكوين

تستمد كل فكرة أهميتها من درجة الآثار التي تلحقها بعد تجسيدها ، وللتكوين آثار ايجابية عديدة ومتنوعة تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العامة ، وتتعداها إلى ضمان استمرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.(1)

أما التكوين في المفهوم الجديد فهو عملية أساسية لأنه سوف تبنى عليه سياسات الإدارة العامة والعمالة ، وسير المؤسسة ، ودور كل طرف في العملية وتوجيه المعارف ، الوعي والإنتاجية.(2)

وللتكوين عموماً أهمية بالغة كونه يسعى إلى الرفع من مؤشرات الأداء على مستوى المؤسسات ويظهر ذلك على ثلاث مستويات:

اولاً-الأهمية بالنسبة للمؤسسة :

أ - من الناحية الاقتصادية والإدارية

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم

ومهاراتهم

- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات
- ب - من ناحية تطوير العلاقات الإنسانية :
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العمال.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- المساهمة في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة(3)

1- ابراهيمي عبد الله ، دور التكوين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 7 ص 3 .

2 - نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية دون طبعة دون سنة ص 85

3-طويل عمار، مرجع سابق، ص 3 .

ويعد تأهيل الموارد البشرية وتكوينهم ضماناً لتوجيه وتكييف العاملين بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من حيث أهدافها ظن سياستها ، طبيعة العمل ، التعرف على الآخرين وتهيئة أسباب نجاحهم بمناسبة احتكاكهم لأول مرة بعالم الشغل وتشمل هذه المرحلة أيضا التعريف بالمؤسسة للتمكن في الأخير من إيجاد جو عمل ومناخ اجتماعي طبيعي للعاملين الجدد بشكل يدمجهم ويشعرهم بأنهم أعضاء وجزء من الكيان وليسوا دخلاء أو أجانب مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا والارتياح والطمأنينة.(1)

ثانيا- الأهمية بالنسبة للعمال : تتمثل فيما يلي :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية (تحفيز الأداء).
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.
- يعمل التكوين على تقليل التوتر الناتج عن نقص في المعرفة والمهارة ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- كما أن التكوين يقلل من الحاجة إلى الإشراف ، ذلك أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجازه دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة وبالتالي يوفر الوقت والجهد للقيام بنشاطات أخرى للمؤسسة.(2)

الفرع الثاني- أهداف التكوين:

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها ، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليها بالنجاح أو الفشل على تحقيق هذه الأهداف.

أولا-الأهداف العامة للتكوين:

تختلف أهداف أي برنامج تكويني من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما وبالرغم من ذلك فانه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب ان تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

1- إبراهيمي عبد الله ، حميدة المختار ،مرجع سابق الذكر، ص5.

2- طويل عمار، مرجع سابق الذكر، ص4.

1-الأهداف الإدارية: ويقصد بها تلك الأهداف التي تسعى من خلالها الإدارة إلى التحسين من

نوعية خدماتها ومنها:

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم بشكل يمكن الإدارة من مواجهة كافة التغيرات المتوقعة في المدى القصير كأنماط السلوك الوظيفي.
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس و إبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذها.
- تخفيف العبء على المشرفين ذلك أن المشرف يحتاج إلى وقت أقل فت توجيه وتصويب أخطاء العاملين الذين استفادوا من التكوين مقارنة مع غير المكونين كما انه يكتفي في هذا المجال بملاحظة وتوجيه هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة منه في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها في إطار التكوين .
- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .
- المطابقة بين متطلبات ملمح المنصب وملمح العامل الشاغل للمنصب.(1)
- المساعدة في إعادة توزيع القوى العاملة في المنشأة او في احد إداراتها أو أقسامها عن طريق وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وهذا يعني الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنشأة.
- تقليل الفجوة بين الوظائف التنفيذية والوظائف الإشرافية ومشاركة المشرفين في تحمل مسؤولياتهم من خلال زيادة قدرات وكفاءات المرؤوسين ، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل عدد الوظائف الإشرافية وتقليل تكلفتها.
- مواجهة التحديات الخارجية للمنشأة (الصناعية أو الإنتاجية أو الحكومية) والمتمثلة في التقدم التكنولوجي والتطور المتسارع والتغيير في مجالات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك.(2)

1- مفهوم التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة مقال منشور على الموقع الإلكتروني www.hrdiscussion.com ص4-5.

2-د/فيصل فخري مراد ، مرجع سابق الذكر ص 306 .

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

- تخفيف تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: إذ تساعد برامج التكوين على تخفيف تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن تقع نتيجة جهله بطريقة وأسلوب عمل الآلة.
- تخفيض حوادث العمل : فإغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط بالعامل.
- تحسين مستوى العمال لإكسابهم المعارف والمهارات الضرورية لتحسين تقنيات ومناهج التسيير.
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل أو النقل منها : فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة العامل وتحسين شعوره اتجاه مؤسسته من خلال جعله أكثر ارتباطا بها وأكثر إيمانا بسلوكها وسياساتها.

3- الأهداف الاجتماعية:

- النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب وكذا شعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة.
- رفع معنويات الأفراد : لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى زيادة ثقة العامل بنفسه بما يحقق له نوع من الاستقرار النفسي ، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

ثانيا - الأهداف المرحلية للتكوين:

- يقتضي تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واجتماعية أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية وتتمثل في :
 - 1- **الأهداف العادية:** أن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين وعادة ما يتم تحديده عن طريق حصر عدد العاملين المطلوب تكوينهم ومن أهم هذه الأهداف:
 - تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
 - تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.
 - إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.
 - ضمان توسيع دائرة المعارف القاعدية للعمال.
 - السماح للعمال بضمان ترقية مسيرتهم المهنية ، مصدر نشاطهم وتجنيدهم لتحسين المردود والأداء.⁽¹⁾

1- مفهوم التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة ، مقال منشور على الموقع الإلكتروني، www.hrdiscussion.com، ص5

2- أهداف حل المشكلات:

وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ويتم ذلك عن طريق إعداد وتكوين عمال قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها.

3 : الأهداف المعرفية الإدراكية

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة وسياستها ، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به ، وهنا يهدف التكوين الى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر في العمل الذي يعطيه شعورا داخلي بالأمن والأهمية تؤهله للتزقي للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي. (1)

المبحث الثاني**إدارة العملية التكوينية**

إن أي نشاط تدريبي ينبغي أن يقوم على أسس علمية بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديدتها تحديدا دقيقا يمثل جانبا من عمل القادة على مختلف المستويات وهو أيضا من عمل وحدات التدريب. فالعملية التدريبية تمر بثلاث مراحل أساسية: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية ثم أخيرا تقويم التدريب.

المطلب الأول**تحديد الاحتياجات التكوينية**

تعتبر هذه المرحلة كدراسة أولية لما تحتاجه الإدارة والموظفين من جهة ونوعية التكوين المستهدف من جهة ثانية فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد أساس العملية التدريبية ونقطة البدء في التدريب.

الفرع الأول: تعريف الاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التدريبية(التكوينية) هي مجموعة المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات لازمة يحتاجها العمل لتحقيق هدف معين للتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة وتعوق تنفيذ السياسة العامة في مجال الإنتاج والخدمات من خلال التعريف السابق يتبين لنا أن الاحتياجات التدريبية تعبر عن:(2)

1- فيصل فخري مراد ، مرجع سابق الذكر ، ص 30

2-هدى احمد صادق ، مرجع سابق الذكر ص 13

- الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة أو مهارات أو اتجاهات وما هو موجود فعلا وذلك في حدود الإمكانيات المتاحة .
- إن الاحتياجات التدريبية هي مجموع التطورات المطلوب تحقيقها في معلومات ومهارات وسلوك العاملين بما يتفق مع الاتجاه العام للمجتمع.
- إنها تهدف إلى التغلب على مشكلات العمل والإنتاج بالمنظمة.
- وتحديدها يقتضي جانبين رئيسيين : تحديد من الذي يحتاج إلى تدريب، وتحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه.
- وتتضمن الإجابة على هذين السؤالين مصادر الحصول على الاحتياجات التدريبية نذكرها بإيجاز لسبق التفصيل فيها في المبحث الأول.
- توصيف الوظائف.
- أداء العاملين وسلوكهم.
- المقابلات الشخصية مع القادة والمدربين والرؤساء والمشرفين.
- تقارير الكفاية السنوية للعاملين.
- التقارير الخاصة التي يحددها الرؤساء عن نواحي ضعف العاملين الذين هم تحت رئاستهم ونواحي القصور في جوانب العمل والأنشطة التي تتم .
- الاجتماعات التي يعقدها مدير التدريب مع مديري الإدارات والرؤساء المباشرين للتعرف على آرائهم.
- عقد الاجتماعات العامة مع العاملين للتعرف على آرائهم وتصرفاتهم.
- الفرع الثاني : عناصر الاحتياجات التدريبية :**
- من خلال التعريف السابق للاحتياجات التدريبية يتضح لنا يتضح لنا أنها تتمثل في ثلاث عناصر أساسية نتطرق إليها بشيء من التفصيل فيما يلي :
- 1-المعلومات :** ونعني بها الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد الذي يستطيع عنده الفرد أن يعبر عن هذه المعرفة شفاهة أو كتابة والاستفادة منها عمليا ، مثال ذلك : معرفة القوانين واللوائح المنظمة للعمل ، استيعاب معلومات أو حقائق متعلقة بموضوع معين بحيث يؤدي تعلمها إلى تحسين أداء الفرد.
- 2-المهارات:** وتعني اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة ويلزم للحصول عليها توافر عاملين رئيسيين هما الممارسة والتفاعل الصحيح في الموقف التدريبي.(1)

1-هدى احمد صادق ، مرجع سابق الذكر ص ص 13-14-241

3- السلوك : نقصد بتحسين السلوك اكتساب نزعات للتصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة جديدة بمعنى آخر تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية ايجابية تجاهها، وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت هذه الاتجاهات الجديدة وهنا لا تكفي المعرفة وحدها بل يمكن أن تحقق متى بنيت العملية التدريبية على درجة كبيرة من المشاركة الإيجابية من جانب المتدربين ، وكل زيادة في المعرفة لا بصحبها تغيير في الاتجاهات ، تعتبر في هذه الحالة تغييرا توقف عند حد المعرفة فقط وبالتالي يكون هناك انفصال بين ما يقوله الفرد وما يفعله:

الفرع الثالث : مصادر الإحتياجات التكوينية

إن البحث عن منشأ الحاجة إلى التكوين في المؤسسة ليس بالأمر الهين، ذلك أنه يقتضي ضرورة الإلمام بكافة العوامل والمتغيرات المرتبطة بالمؤسسة لا سيما ما يتعلق بمحيطها ببعديه الداخلي والخارجي . فقدرة المؤسسة على تحليل محيطها بدراسة الأهداف المحددة والموارد المتاحة وكيفية توزيع هذه الموارد لتحقيق الأهداف يسمح لها بتحديد فلسفة التكوين للمشروع ككل. وفي هذا الإطار تستطيع المؤسسة القيام بعملية تشخيص لمحيطها على مستويين اثنين هما محيطها الداخلي من جهة أولى ومحيطها الخارجي من جهة ثانية .

فمن خلال تحليلها لمحيطها الداخلي تستطيع المؤسسة فحص وتشخيص جميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها التنظيمية ، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد على تحديد الحاجات التنظيمية ، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة ، والتكوين ليس هدفا في حد ذاته ، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي ، لذلك فإن نقطة البدا في تقدير حاجيات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية ، الربحية ، تكلفة المواد.

كما أن هذا التشخيص يمكن المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة لديها ، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الأخيرة على تلبية احتياجات وانجاز استراتيجيات المنظمة العامة ، وتحقيق رسالتها المستقبلية . أما على مستوى بيئتها الخارجية فباعتبار أن المؤسسة لا تمارس نشاطها بمعزل عن العالم الخارجي، فإنه يتعين عليها دراسة ومتابعة متغيرات بيئتها الخارجية ، السياسية ، الاجتماعية والاقتصادية منها والتي تؤثر في أعمالها ونشاطاتها وإدارتها لمواردها البشرية بشكل خاص ، ومن ثم معرفة الإستراتيجية الواجب تبنيتها للتعامل والوقوف في وجه ما تحمله هذه المتغيرات من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المنظمة ككل وعلى إدارة مواردها البشرية تحديدا. (1)

1- بحث حول البيئة الداخلية للمؤسسة ،مقال منشور على الموقع الإلكتروني www.4algerie.com اطلع عليه في 2016/04/24

الفرع الرابع - معوقات تحديد الاحتياجات التكوينية :

- إن أبرز معوقات عملية تحديد الاحتياجات التكوينية هي عدم وجود نظام فاعل لإدارة الأداء وتقييمه والمشاكل المتعلقة بتحديد الاحتياجات التكوينية هي :
- عدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية.
 - الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التكوينية ، أي عدد المتكويين الذين يجتازون البرامج التكوينية ، وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبونه من هذه الدورات .
 - عدم النظر إلى التكوين على أنه نشاط تعاوني ، بمعنى أنه لكي ينجح ينبغي تعاون كل من الإدارة والمديرين والمتكويين والمسؤولين عن التخطيط ومتابعة النشاط التكويني .
 - تجل تنفيذ البرامج التكوينية ، فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.(1)

المطلب الثاني

تصميم (صياغة) البرامج التكوينية

- يقصد بتصميم البرنامج التكويني تحديد الأهداف التدريبية والتعليمية مع مراعاة بعض العوامل من بينها الأهداف والخطط يجب ان تكون برامج التدريب لها علاقة بأهداف وخطط المؤسسة الإدارية ومن بين العوامل التي تساعد الإدارة على وضع برامج التكوين ما يلي :
- دراسة احتياجات التكوين وتحديد المطلوب منها .
 - التأكد من إن المشاكل أو نقاط الضعف الحاصلة في المؤسسة يمكن حلها عن طريق برامج التكوين
 - دراسة الأسلوب أو الطريقة المثلى لإقناع الأفراد بأهمية وضرورة برنامج التكوين .
 - دراسة مدى فعالية برامج التكوين وأثره على أداء الأفراد وسلوكهم وبالتالي الزيادة في كفاءتهم.(2)

1-عمر بلخير جواد ، مرجع سابق الذكر ص 110.

2-المياكل المركزية للوظيفة العامة ودورها في الإصلاح الإداري مقال منشور على الموقع .www.montada_echouroukonline.com.

الفرع الأول - خطوات إعداد برامج التكوين :

- ترتبط برامج التكوين بأمرين اثنين هما ظروف العمل من جهة وطبيعة العمل الذي سيتم التكوين عليه من جهة ثانية ومن الممكن إعداد بيان هذه الخطوات بشكل عام والتي نرى انه من الواجب ان ترافق اعداد برامج التكوين وهي كما يلي :
- بيان الجهة المسؤولة عن إعداد البرنامج والإشراف عليه .
 - اقتناع الأفراد بالتدريب .
 - تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج التكويني. (1)

أولا - تحديد الزمان والمكان :

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني ، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من اجل ضمان فعالية العملية التكوينية.(2)

أ- الزمان : لا يوجد فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

- المنهاج التكويني وطبيعته ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكسابها للعامل
- الأساليب التكوينية المستحدثة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا طويلا من أساليب أخرى
- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المؤسسة للعمال أو عدم إمكانية المؤسسة تفريغ العمال لتكوين أكثر من مدة معينة.

ب-المكان : كما تم تحديد زمان التكوين والفترة الواجب إدراجها خلال السنة ، يتوجب على مصممي البرامج التكوينية تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية للأفراد وتختار المكان المناسب لذلك وهذا من اجل تسهيل عملية التنقل للعمال إلى مراكز تكوينهم .والأمثلة في اختيار المكان من طرف مصممي البرنامج التكويني هي إن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل المنشأة. (3)

1-طويل عمار ، مرجع سابق الذكر ،ص21.

2- مفهوم التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة، مقال منشور على الموقع www.hrdiscussion.com ص11.

3- عمر بلخير جواد ، مرجع سابق الذكر ص 113 .

ثانيا- اختيار المتكويين والمكونين :

يعتبر اختيار المتكويين والمكونين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تكويني ، فالمتكون هو محور أي عملية تكوينية.

أ-اختيار المتكويين (الفئة المستهدفة) : لابد على مصمم البرامج التكوينية أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية ، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية فاختيارهم يتم في إطار تحديد الاحتياجات التكوينية لبقى فقط وضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب ، ولكي يكون التكوين فعالا وكفاً ، فانه يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأفراد المطلوب تكوينهم .

أ-1- الأمور الإدارية : وهي الأمور التي تنحصر في :

- تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في مشروع الوسائل، الأساليب ،

المتكويين والمكونين لتأمين التكوين المناسب .

- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم.

- الإلزام بالحضور والاستمرار في البرنامج حتى نهايته .

أ-2- الأمور السلوكية : وتتمثل في انتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والإطلاع وتقبل كل جديد.

أ-3- الأمور الفسيولوجية : وهي الأمور التي تتجلى في العودة إلى البيانات الخاصة بهم ، والتي

تم اختيارها بموجبها (القدرات ، الاستعدادات ، الميول) ومدى انسجام هذه البيانات مع

البرامج الموضوعية ، والتي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة

بالوظيفة التي يتم التكوين من اجلها .

ب-اختيار المكونين :

يعتبر اختيار المكونين أهم عنصر من عناصر تنظيم التكوين والتدريب بعد المتكويين ، فهم يقومون

بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكويين ، ويوفرون الخبرة في

مادة التكوين ، كما أنهم يلعبون دورا مهما في تقديم نظم التكوين ، وعلى ذلك فان جودة نظام التكوين

ككل تعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين ولكل هذه الأسباب فان مهمة اختيار المدربين مهمة في

تصميم برنامج التكوين.(1)

1- مفهوم التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة، مقال منشور على الموقع الإلكتروني www.hrdiscussion.com ص11، اطلع

عليه بتاريخ 2016/03/12 على الساعة 10:00

ثالثا- تحديد ميزانية التكوين :

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين ،ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه ، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بان يكون برنامجا اقتصاديا.

كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين) وعليه هناك نموذج مقترحا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود ،ويلاحظ ان هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم البرامج التكوينية ، أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز تكوين خاصة فان تكلفة التكوين فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد او مركز التكوين ، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين والبحث عن برامج تكوينية والاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملتها إدارة التكوين ، ويأتي العائد الأساسي للتكوين في تحسين الأداء وذلك خلال التطور في معايير معينة مثل التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل ، التحسن في سرعة الأداء ، التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية ، التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد ، وهنا يمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية :

- نصيب العامل من التكوين = إجمالي ميزانية التكوين / متوسط عدد العاملين
- نصيب الأجور من التكوين = إجمالي ميزانية التكوين / إجمالي ميزانية الأجور
- تكلفة اليوم من التكوين = إجمالي ميزانية التكوين / عدد أيام التكوين
- عدد الأيام التي يتكون فيها العامل الواحد = أيام التكوين الكلية / متوسط عدد العاملين.(1)

رابعا-اختيار أساليب التكوين :

يقوم المكون باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الذهان ومن ضمن هذه الأساليب المحاضرة ، المناقشة ، دراسة الحالات ، المؤتمرات ، الحفائب التكوينية

-المحاضرة : تتسم المحاضرة بطابع نظري حيث تصب فيها المعلومات بشكل غزير وهذا قد يناسب الفئة المستعملة التي لها قدرة الاستيعاب .

- دراسة حالة : حيث يركز هذا الأسلوب على مشكلة واقعية في بيئة العمل ويستهدف تنمية المهارات في تحليل هذه المشكلة ومن ثم اتخاذ القرار المناسب وهذا النوع من شأنه أن يشجع على الإبداع.(2)

1- مفهوم التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة ،مقال منشور على الموقع الإلكتروني www.hrdiscussion.com ص11

2-المهاكل المركزية للوظيفة العامة ودورها في الإصلاح الإداري مقال مكنشور على الموقع : www.montada_echouroukonline.com ص9 .

- المؤتمرات: تستخدم المؤتمرات لطرح مشكلة معينة ويضع منظموها جدول الأعمال مقدما ويشمل هيكل البرنامج جلسات من أنواع مختلفة بما فيها المحاضرات وما زال هذا الأسلوب من التدريب شائعا لما له من أهمية في إثراء الأفكار وتبادل الخبرات.

- الحقائق التكوينية : وهي طريقة للتعلم الذاتي وهي عبارة عن مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها وإعدادها من قبل مختصين بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة وتستخدم كوسيلة للتكوين من قبل المتكويين توفر لهم حد ادني من التوجيه والإرشاد من قبل المكون أو المشرف على البرنامج التكويني وهذه الحقائق عبارة عن مواد تعليمية تكون على شكل مطبوعات أو تقنيات سمعية بصرية حيث تعتبر أسلوبا فعالا في تعميق التعلم وتطوير المهارات لدى المتكويين .
وهناك أساليب حديثة للتكوين تتمثل فيما يلي : *التكوين بالكمبيوتر * التكوين باستخدام الوسائط المتعددة * التكوين باستخدام الانترنت * التكوين التكنولوجي.

الفرع الثاني : تنفيذ البرامج التكوينية:

بعد هذه الخطوات يدخل التكوين مرحلة التنفيذ وهي اخراج البرنامج التكويني إلى حيز الوجود وقد تنفذ البرامج التكوينية داخل المؤسسة حيث تقوم الهيئة المكلفة بالتكوين بتصميم برامج التكوين ،تنفيذها داخل المؤسسات وميزة هذه البرامج أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتكويين ، بالإضافة إلى إمكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتكون بعد تكوينه ، ومساعدته على تطبيق ما تعلمه في البرنامج، وحل المشاكل التي تصادفه ، إلا أن هذا النوع من التكوين مكلف ولا تستطيع تطبيقه إلا المؤسسات الكبيرة ،وقد ينفذ برنامج التكوين خارج المؤسسة ، في معاهد تكوين متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية.(1)

1-الهياكل المركزية للوظيفة العامة ودورها في الإصلاح الإداري مقال منشور على الموقع: www.montada_echouroukonline.com ص 9 . اطلع عليه بتاريخ 2016/02/12 على الساعة 16:00

المطلب الثالث: تقييم برامج التكوين:**الفرع الأول - تعريف تقييم برامج التكوين وأهميته:**

أولاً- تعريفه: يقصد بتقييم برنامج التكوين تلك العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج ، والتي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرته لتتجاوز تلك النقائص والمشاكل التي تحد من قدرات أداء الأفراد للمهام الموكلة واليه.

إن تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية ، ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة ، وإبراز نواحي الضعف والقوة فيما التقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين وهذا من أجل تطوير هذه البرامج حتى تلبى الاحتياجات التكوينية.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية تقييم التكوين تبرز في أمرين :

- تحديد ما إذا كانت أساليب وإجراءات التكوين المتبعة أدت إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات الأفراد المتكويين.

- تحديد ما إذا كانت نتائج التكوين لها أي اثر ملحوظ على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ثانياً- أهميته:

إن موضوع التقييم من الموضوعات التي تشغل باستمرار أذهان القائمين يجب تنظيم وإدارة التكوين فحتى تتمكن المؤسسة من أداء وظائفها بكفاءة من تحقيق أهدافها بفعالية ، فإنه يتعين عليها القيام بتقييم للأداء والأهداف .

يعتبر التقييم الجانب الأخير في العملية التكوينية حيث يكتمل بوضع نظام متابعة ورقابة وتقييم فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر مرضي من الأداء ويعني تحقيق الأهداف وتجسيدها كما تتمثل هذه الوظيفة في مقارنة ما تم تنفيذه مع الخطط الموضوعية من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود انحراف بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة فيما يخص برنامج التكوين.⁽¹⁾

وتظهر أهمية تقييم برنامج التكوين في النقاط التالية :

-تمد عملية تقييم برنامج التكوين الإدارة بمعلومات وافية حول مستوى فعاليته ، كما تساعدنا على اخذ القرار بشأن هذا البرنامج في الحكم على نجاحه أو فشله في تحقيق ما صمم من أجله

- كما تمكننا هذه العملية من معرفة النقائص التي كانت سبباً مباشراً في الحد من فاعلية البرنامج التكويني وبالتالي المساهمة في تحديد واقتراح البدائل الملائمة عند إعادة تطبيقه في الفترات المقبلة.⁽²⁾

1-طويل عمار، مرجع سابق الذكر ، ص29-30.

2-التكوين وأهميته في المؤسسة الاقتصادية ، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: www.Formationdz.com ص 15.اطلع عليه بتاريخ

2016/01/02 على الساعة 15:00

- تساعدنا هذه العملية في الكشف عن أي خلل في البرنامج التكويني سواء في مرحلة تقديم الدروس النظرية أو عند التطبيق الميداني ، كما يمكننا هذا التقييم من تصميم برنامج تكويني جيد وفعال لتطبيقه في المستقبل، فالتقييم يجب ان يبنى على مبادئ يمكن إيجازها فيما يلي .
- يجب أن تجرى عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة سلفا للبرنامج ، وبعبارة أخرى فان معرفة أهداف البرنامج التكويني قبل البدء في عملية التقييم تمثل أهمية وضرورة لا غنى عنها .
 - يجب أن يكون التقييم لعملية التكوين في الوصول إلى دقة التقييم ، كما أن استعمال نفس الأساليب المستعملة خلال مرحلة تحديد احتياجات التكوين يزيد من هذه الدقة .
 - يجب تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من صعوبة هذه العملية والتغلب على الهفوات والأخطاء المتعلقة بها .
 - يجب أن تكون عملية التقييم عملية تعاونية بين مختلف الأطراف المعنية بالتكوين (المكون ، المتكون، ومسؤول التكوين) وهذا التعاون شرط أساسي للنجاح .
 - يجب أن يكون الجهد التقييمي جهدا مستمرا إذا كان يرجى من وراء التقييم وضع أساس سليم لتحسين وتطوير البرامج التكوينية ، ويجب أن يكون التقييم محددًا تحديدا نوعيا ، فالتعميم لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين البرنامج التكويني ، والتحدي النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقييم عن نتائج توضح نقاط الضعف ونقاط القوة على سبيل التحديد والحصص .
 - وأخيرا يجب النظر إلى نتائج التقييم على أنها وسيلة وليست غاية لأن هذه النتائج هي الطريق للتطوير والتحسين وبالتالي نستنتج أن تقييم فعالية التكوين عملية صعبة ومعقدة كما أنها عملية هامة لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تولي لها أهمية بالغة هذا لضمان فعالية برنامج التكوين وخاصة إذا علمنا أنها الحلقة الأخيرة لهذا البرنامج.(1)

الفرع الثاني - أهداف تقييم البرامج التكوينية :

- يهدف تقييم العملية التكوينية في المؤسسة أساسا إلى تحقيق أربع غايات هي:
- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعدادة وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها من أجل تجنبها مستقبلا .
- تحسين نوعية البرامج وتنظيم التكوين من خلال قياس مدى صلاحية البرامج التكوينية التي استخدمت في تنفيذها ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التكوينية.(2)

1- التكوين وأهميته في المؤسسة الاقتصادية ، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: www.Formationdz.com ص 15، اطلع عليه بتاريخ

2016/02/24 على الساعة 14:00

2- Emtir Fatima Zohra, op, cité, p 55

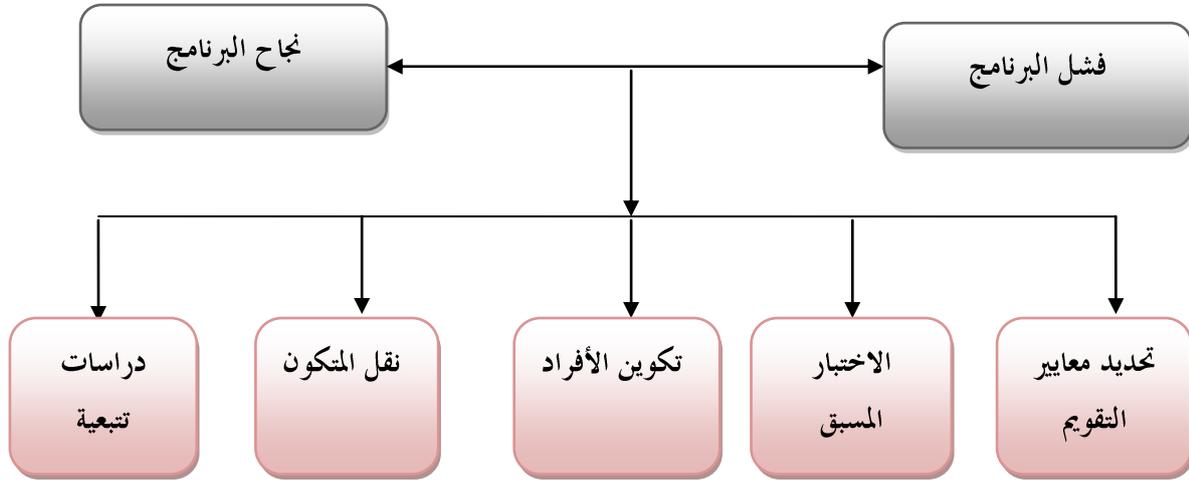
- تقدير مدى كفاءة الأفراد الذين تم تكوينهم والتعرف على مقدار الفائدة التي تحققت لهم من التكوين.

- تبيان فعالية وقيمة التكوين.
 - مراقبة مدى مطابقة البرنامج للتطلعات .
 - تطوير أو تجريب معارف جديدة.
- وعليه فان المؤسسة التي تقيم عملياتها التكوينية ستكون في مستوى استخلاص ومراقبة النتائج وتطويرها بشكل فعال .
- وحسب سوير و فاسندي فان الأهداف الرئيسية للتقييم هي :
- شرعنة أو ضمان مصداقية وظيفة التكوين
 - التناسق مع ثقافة المؤسسة (الجودة العالية ، الثقافة العلمية)
 - استعمال التقييم كتقنية بيداغوجية (الوعي بالفارق الذي يتعين ملؤه ، ضرورة التغيير)
 - استعمال التقييم كتحدي التغيير .
 - امتلاك صدى العملية التكوينية من اجل تصحيح البداغوجيا المعتمدة وتحديد هوامش التقدم أو التراجع من اجل التغيير .
- كما ذكر Kirk Patrick ثلاث أسباب لتقييم التكوين وهي:
- تبرير وجود دائرة التكوين بإبراز مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة .
 - اتخاذ قرار مواصلة أو توقيف برنامج التكوين .
 - الحصول على معلومات حول كيفية تحسين برامج التكوين المستقبلية.(1)

Emtir Fatima Zohra ,op,cité,p55 -1

من أجل تقييم البرنامج التكويني والكشف عن قابليته لأبد من إجراء الخطوات التالية التي يمكن أن يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 02: خطوات تقييم التكوين



من خلال تتبعنا لخطوات تقييم البرنامج نلاحظ أنه لا بد من تحديد معايير التقييم مسبقاً وقبل البدء في عملية التكوين. ومن هذه المعايير تمثل الأهداف التكوينية، أي التي حددها البرنامج التكويني وفي بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات الأفراد العاملين وبعد إنهاء البرنامج التكويني فإن هناك اختبارات للكشف عن أي تطوير حصل من خلال تطبيق هذا البرنامج فإذا كان هناك أداء فعال يختلف عن ما كان عليه الفرد قبل تطبيق البرنامج وإذا كان الاختلاف في الأداء بعد البرنامج التكويني يتوافق مع معيار تقييم نظام التكوين ويطبق كسلوك في العمل، فهو دليل على فعالية البرنامج في هذه الحالة من الممكن أن تجرى دراسات تتبعية بعد أشهر أو حتى سنوات للكشف عن مدى استمرارية المهارات المتعلمة.

أن طريقة تقييم برنامج التكوين التي تعتمد على الخطوات السابقة تعد من الطرق المهمة والهادفة للوصول إلى الحكم الموضوعي، وذلك باستخدام مختلف أساليب واستراتيجيات التقييم من ملاحظة، الاختبار الاستيعابي والمقابلة.⁽¹⁾

1- طویل عمار، مرجع سابق الذكر، ص30

يعد التقييم عملية منظمة تهدف إلى تحديد كفاءة أو قيمة أو معنى شيء ما ، وفيما يتعلق بالتكوين، فإن التقييم يزودنا بالمعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برنامج تكويني ، وأن السؤال عما إذا كان ينبغي تقييمه يعد سؤالاً حاسماً في إستراتيجية التقييم، ويتوقف ذلك على نوعية برنامج التكوين والمؤسسة التي ستعقد والأغراض المطلوبة من التقييم، والمعلومات المجمع والمستخدم في التقييم عادة ما يمكن تقسيمها إلى درجات مختلفة ، وبعض طرق التكوين ملائمة لفئات مختلفة وفيما يلي بعض النماذج الشهيرة لعملية تقييم التكوين.(1)

أولاً-نموذج كريك باتريك kirk patrick

قد يكون إطار العمل الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً لتصنيف مناطق التقييم فقد طور kirkpatrick في النموذج الذي، اقترحه مفهوماً لهيكل العمل للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها وقد تطلبت فكرته أربع مستويات من التقييم :

جدول رقم 1: مستويات التقييم عند kirk patrick

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

المصدر : جل بروكس ص 272

ثانياً- نموذج كورب: في هذا النموذج يمكن تقييم فعالية التكوين من خلال الاعتماد على ثلاث

معايير أساسية :

- قياس فعالية التكوين كعملية، أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية ايجابية مدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة من البرنامج التكويني.

- تقييم أثر التكوين على المؤسسة ككل وهذا يتضمن معرفة أثر التكوين على نجاح المؤسسة من

حيث زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعمال، تحسين نظم الاتصالات وتحقيق الرضا العام

للجمهور عن السلعة أو الخدمة المنتجة ، القدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.(2)

1-عمر بلخير جواد ،مرجع سابق الذكر،ص 120.

2-عمر بلخير جواد ، المرجع نفسه ،ص 121.

ثالثاً-نموذج باركر Parker :

نموذج باركر هي طريقة اقترحها لتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعة وكما هو النموذج عند كيرك باتريك قام باركر بتقسيم ودراسة تقييم المعلومات إلى أربع مستويات كما يوضح الجدول التالي :

جدول رقم 2: مستويات التقييم عند Parker

المستوى	التقييم
- رضا المشارك	ردود فعل المتعلم نحو التدخل كما تحدها الإستبانة التي اكتسبها
- المعارف	المشارك يتم تقييم التحصيل بالإختبارات السابقة واللاحقة للمهارات والمعارف
- الأداء في العمل	يقيم بمعايير موضوعية من الأداء الوظيفي بعد التدخل
- أداء المجموعة	تقييم نتائج المجموعة ككل وهذا تقييم واسع وأكثر صعوبة

المصدر : جل بروكس ص 273

رابعا-نموذج سايرو SOYER:

- يحدد هذا النموذج أربعة مستويات أيضا لجمع البيانات وتقييمها وهي :
- تقويم محتوى البرنامج التكويني من حيث الأهداف والمادة التكوينية وتلبية الاحتياجات التكوينية.
 - تقويم المدخلات وتشمل جميع الموارد المستخدمة في البرنامج التكويني.
 - التقويم التفاعلي بين المتكويين والمكونين والمادة التكوينية وردود الأفعال أثناء وبعد البرنامج التكويني وتقييم النتائج للاستفادة منها في تحسين البرامج المستقبلية.

خامسا-نموذج هامبلين : يحدد هذا النموذج خمسة مستويات من التقويم:

- تقويم ردود أفعال المتكويين أثناء وبعد التكوين وتقييم التطور الذي حصل في المعارف والمهارات والإتجاهات السلوكية قبل وبعد التكوين .
- تقويم الأداء الوظيفي للمتكون وملاحظة مدى تغييره عن ادائه السابق ويجري هذا التقويم قبل وبعد التكوين
- تقويم اثر التكوين على المتكويين وتحليل المنافع والتكاليف للتأكد من ذلك وتقييم القيمة النهائية للتكوين ومعرفة اثره على الربحية واستمرارية المؤسسة.(1)

1- عمر بلخير جواد، مرجع سابق الذكر، ص 122.

المبحث الثالث

الإطار القانوني والمؤسسي للتكوين في الجزائر

الجزائر على غرار الكثير من الدول النامية ، تسعى منذ سنوات لبناء موارد بشرية قادرة على تجسيد الإصلاحات التي تبنتها منذ ما يقارب العشرين سنة إن على المستوى التنظيمي أو المؤسسي ، وفي هذا المجال اتخذت عدة إجراءات للوصول إلى تحسين الكفاءة بصفة عامة ، ومن أجل مواجهة التحديات الكبرى الناتجة عن العولمة لا سيما دخول الجزائر اقتصاد السوق ، فهتمت المؤسسات الجزائرية ضرورة الاعتماد على العنصر البشري من خلال تكوينه والحفاظ عليه ليكون أكثر تنافسية. ولقد ترجمت هذه الإرادة من خلال إعادة النظر في منظومة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات لا سيما ما تعلق بالتكوين الذي أصبح يشغل كل من المسيرين ، العمال والوصايا على حد سواء. إن أفاق التكوين وتطبيقاته تطورت على ضوء التطورات التي عرفت المؤسسات وكذا تسيير الموارد البشرية ، وعليه أصبح من الضرورة بما كان الإشارة إلى الجهود التي بذلت من طرف الدولة بمختلف مؤسساتها في هذا المجال.⁽¹⁾

المطلب الأول

الإطار القانوني

الفرع الأول - تطور التكوين في الجزائر من الناحية القانونية:

يشمل الإطار القانوني للتكوين عدة نصوص تؤرخ لعدة مراحل، فقراءة النصوص القانونية بداية من الستينات إلى يومنا هذا يسمح لنا بفهم الأهمية التي حظي بها التكوين الأولي والمتواصل في المؤسسات ومن ثم تقدير الجهود التي بذلت من قبل المؤسسات العمومية لتطوير الموارد البشرية. وتجدر الإشارة إلى أن النصوص القانونية التي تناولت التكوين في الإدارة العمومية ، كانت نتاجا لمرحلة زمنية معينة جاءت في سياق التطور القانوني والسياسي والاقتصادي للدولة الجزائرية وبالتالي فإن كل الملاحظات والاستنتاجات التي نبديها حول مختلف تلك النصوص التشريعية والتنظيمية تكون مرتبطة أساسا بالسياق التاريخي التي تم إقرارها فيه.⁽²⁾

1- Emtir Fatima Zohra ,l'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise -1
algerienne cas de -Lafarge algerie - Mémoire de Magister en Management , université d'Oran

2013-2014 p 20

2- نوال بوكعباش، مرجع سابق الذكر، ص157

أولاً- التكوين خلال فترة الستينات والسبعينات :

خلال هذه الفترة وجدت الإدارة الجزائرية نفسها تعاني من وطأة الآثار السلبية الموروثة، سواء تلك المتعلقة بصلاحيات الهياكل الإدارية وعدم توازنها أو تلك المتعلقة بمحتوى هذه الهياكل من الناحيتين القانونية والبشرية وهذا ما أدى إلى بروز ظاهرتين متناقضتين هما:

- كثرة النصوص التشريعية والتنظيمية الموروثة منها والجديدة التي غالباً ما يتعذر على المسيرين التحكم فيها لنقص تأهيلهم.

- المعاناة من ندرة التآطير وانعدام التوازن في تعداد المستخدمين بسبب الفراغ الكبير الذي خلفه

المستعمر لاسيما بفعل الهجرة المكثفة للكثير من قدماء الموظفين الفرنسيين وصعوبة استخلافهم بموظفين جزائريين يتمتعون بمؤهلات كافية.⁽¹⁾

إن كل الجهود التي بذلت خلال هذه المرحلة كانت في مجال التكوين لاسيما قطاع التربية والتعليم والبحث العلمي، وهذا ما سمح بتكوين جيل كبير من الإطارات التي تشكل اليوم احد أعمدة التسيير في كل القطاعات.⁽²⁾

وعليه فإن المؤسسات خلال هذه المرحلة كانت تعتمد فقط على التوظيف لتغطية العجز الكبير في الموارد البشرية ولعل اكبر دليل على ذلك صدور المرسوم 502/62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 المتعلق بالانتداب إلى بعض الوظائف⁽³⁾ والمرسوم 503/62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 الذي حدد الإجراءات الكفيلة بتسهيل الدخول في الوظيفة العامة.⁽⁴⁾

وقد تم العمل بهذه النصوص لغاية سنة 1966 حيث أرادت الدولة تكييف نظام الوظيفة العامة من أجل تحقيق اكبر قدر من التنسيق والانسجام مع المتطلبات الوطنية، وقد توج هذا الاتجاه بصدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لتتوالى بعده مختلف القوانين الأساسية الخاصة بفروع الوظيفة العامة وقد أعطى صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العامة تطورا لما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة العامة مستقبلا مما أدى إلى اتخاذ العديد من الإجراءات ومنها الاهتمام بمنظومة التكوين الإداري وكذلك إنشاء معاهد ومدارس للتكوين المتخصص حيث شهدت سنة 1964 ميلاد المدرسة الوطنية للإدارة.⁽⁵⁾

1-الهياكل المركزية للوظيفة العامة ودورها في الإصلاح الإداري، مقال منور على الموقع الإلكتروني www.Montada echouroukonline.com .اطلع عليه في 21/04/2016 ص2.

2- Emtir Fatima Zohra ,Op,cité,p20-

3-المرسوم رقم 502/62 مؤرخ في 19 جويلية 1962 المتعلق بالانتداب لبعض الوظائف، ج ر عدد 3 .

4- المرسوم 503/62 مؤرخ في 19 جويلية 1962 المتضمن الإجراءات الكفيلة بتسهيل الدخول في الوظيفة العامة، ج ر عدد 3.

5-الهياكل المركزية للوظيفة العامة ودورها في الإصلاح الإداري، مقال منور على الموقع الإلكتروني www.Montada echouroukonline.com .اطلع عليه في 21/04/2016 ص2.

وفيما يلي أهم النصوص القانونية التي صدرت خلال هذه المرحلة:

1: الأمر 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية لسنة 1966

لقد كان إصدار القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، بمثابة محاولة من طرف المشرع الجزائري لتنظيم الحياة المهنية للموظفين داخل الإدارة العمومية، الذي حدد معالم ومهام الوظيفة العمومية في الجزائر القائمة على أساس نمط البيئة المغلقة "نظام الحياة المهنية". ولم يتطرق هذا القانون إلى التكوين المتواصل إلا من خلال مادتين فقط في الباب الثاني الفصل الأول في المادتين 22-23 والتي تنص:

المادة 22: " تتخذ الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية التدابير اللازمة

لضمان تكوين المترشحين لوظيفة عمومية وكذا تحسين معارف الموظفينالخ.

المادة 23: لتكون للمترشحين لوظيفة عمومية، الذين يتابعون دورة تكوينية في إدارة أو مدرسة

للتكوين، صفة الموظف المتمرنالخ.(1)

بهذا يتبين لنا أن عملية التكوين المتواصل لم تكن مطروحة بحدّة بالنظر لقلّة التأطير والمستوى

التعليمي والمهني للموظفين وجاءت هذه المرحلة مع مرحلة ما بعد الاستقلال من أجل سد الفراغ الذي

تركه المستوطنين واستبدالها بالموظفين جزائريين.

2: المرسوم التنفيذي 52/69 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين للموظفين لسنة 1969

جاء هذا المرسوم تطبيقاً لأحكام المادة 22 من الأمر 133-66 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف

العمومي الذي تطرقنا إليه سابقاً، وقد عمل هذا المرسوم أساساً على:

- تحديد أهداف التكوين أثناء الخدمة.

- تحديد طرق تنظيمه.(2)

1- المواد 22-23 من الأمر 133/66 المؤرخ في 12 صفر 1486 الموافق لـ 2 جوان 1966 يتضمن القانون العام للتوظيف العمومي، ج ر عدد 46 ص 549.

2- المواد 1-2 من المرسوم رقم 52/69 المؤرخ في 25 صفر 1489 الموافق لـ 12 ماي 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، ج ر عدد 43 ص 496.

ومن أجل شرح وفهم هذا النص، صدرت تعليمة وزارية لتحديد بصفة أدق أهداف وكيفية تنظيم عملية التكوين المتواصل:

-الأهداف: تسعى عملية التكوين المتواصل لتحقيق نوعين من الأهداف:

أ- تجديد المعارف الفردية عن طريق.

- المحافظة وتحسين المؤهلات.

- التكيف مع التطورات الحاصلة في التقنيات والهيكل الإدارية.

ب- تحسين سير المصالح الإدارية : عن طريق التكيف الدائم للهيكل مع التطورات

الحاصلة في النصوص التنظيمية والتقنيات والاحتياجات الإدارية.

-التنظيم : إن تنظيم عمليات التكوين لا بد أن يركز على الثوابت التالية:

أ- عمومية تطبيقها: أي يستلزم الأمر أن يستفيد من هذه العمليات مختلف الفئات المهنية.

ب- طابعها التكراري: أي الاستمرارية والديمومة في تحقيق هذا الشكل من التكوين على

مستوى الإدارات العمومية.

ج- ترتيب عملية التكوين في الزمن (على هذا المستوى لا بد على الإدارة أن تسعى للتوفيق

بين مطلبين أساسيين ، الأول يتمثل في تحسين المستوى التأهيلي للموظفين والثاني في

ديمومة السير الحسن للمرافق العمومية.

د- تحديد مضمونها: أي يستلزم على برامج التكوين أن تستجيب لاحتياجات دقيقة وليس عامة⁽¹⁾

3: الأمر رقم 96/76 المتضمن دستور سنة 1976

عرفت الجزائر في سنة 1976 اصدار الدستور الثاني للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،

حيث احتوى الفصل الرابع منه على المادة 66 فقرة 5 التي تنص : " تسهر الدولة على أن تكون أبواب

التعليم والتكوين المهني والثقافة مفتوحة بالتساوي أمام للجميع".⁽²⁾

4: الأمر 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل لسنة 1978: خلافا للقانون الأساسي العام

للوظيفت العمومي ، خصص القانون الأساسي العام للعامل من الناحية الشكلية فصلا كاملا لعملية التكوين

المتواصل ضمن تسعة مواد (09).⁽³⁾

والشئ الإضافي في هذا القانون أن مختلف إجراءاته تنطبق على كافة الهيئات المستخدمة مهما كانت

طبيعتها القانونية ذلك أن الهدف من إصدار هذا القانون كان توحيد عالم الشغل من جهة وإعادة تنظيمه

وتطويره من جهة ثانية.

1- نوال بوكعباش ، مرجع سابق الذكر ، ص 158.

2-المادة 5/66 من الأمر رقم 76-96 المؤرخ في 30 ذو القعدة عام 1396 الموافق ل 22نوفمبر 1976 المتضمن إصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ج ر عدد 94 ص 1305 .

3-المواد من 171-179 من القانون 12/78 المؤرخ في اول رمضان عام 1398 الموافق ل 05 اوت 1978، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، ج ر عدد 32 ص 738 .

- ووفق هذا القانون فالتكوين ما هو إلا احد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال ، وضمان التنمية الاقتصادية للبلاد ، بالتالي فهو عملية ملزمة وذات فوائد وطنية تفرض على العامل والمؤسسة المستخدمة والدولة ، كما أنه وسيلة للتنمية المستمرة للقوى البشرية ، وتقوم الإدارة في هذا الإطار بعدة عمليات منها:
- تكوين المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة إليهم لتطورهم تدريجيا.
 - تأمين التكوين الدائم الذي يسمح لجميع العمال بتحديث معارفهم النظرية والتطبيقية وتميئتها وترقيتهم في التنظيم السلمي للمهنة.
 - تنظيم أعمال تدريبية لتمكين الشباب من إكسابهم ابتداء من السن الخامس عشر (15) معارف نظرية وتطبيقية لممارسة مهنة ما.
 - تنظيم القراءة والكتابة باللغة الوطنية لجميع عمال المؤسسات.(1)

ثانيا- التكوين خلال الثمانينات

- تميزت هذه المرحلة بتراجع كبير للتكوين وهذا نتيجة الأزمة البترولية التي كان لها تأثير كبير على الإنفاق العمومي ما أدى إلى تخفيض ميزانيات تكوين الموارد البشرية (2) ومن اهم النصوص الصادرة :
- 1 :المرسوم التنفيذي 298/82 المتعلق بتنظيم وتمويل التكوين المهني في المؤسسات**
- جاء هذا النص تطبيقا لأحكام المادتين 176-177 من القانون 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ومن أهم ما جاء في هذا المرسوم :

- أ- أهداف التكوين: تهدف عمليات التكوين المهني إلى:
- توفير كل أو جزء من احتياجات المؤسسة لليد العاملة المؤهلة.
 - تكييف العمال مع مناصب عملهم باستمرار تبعا لتغيرات التقنيات .
 - المساهمة في توفير الإحتياجات القطاعية والوطنية الى اليد العاملة المؤهلة.(3)
- ب- أشكال التكوين المهني: لقد حدد هذا المرسوم أشكال التكوين المهني وفق أربع عمليات أساسية هي:
- عمليات التكوين المتخصص: وهي كل عمل يرمي إلى اكتساب العامل الحالي والمستقبلي تأهيلا يمكنه من الاستجابة لمتطلبات التحكم في منصب عمل معين كيفما كان نوعه.(4)

1-المادة 177 من القانون 78-12 المشار اليه سابقا ، ص 738.

2- Emtir Fatima Zohra ,Op,cité,p21.

3-المادة 4 من المرسوم رقم 298/82 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1402 الموافق ل4 ديسمبر 1982 يتعلق بتنظيم التكوين المهني في المؤسسة وتمويله، ج ر عدد 36 ، ص1796 .

4-المادة 5 من المرسوم نفسه ص1796.

- عمليات تحسين المستوى المهني: عبارة عن كل عمل يرمي إلى تكيف العامل مع منصب عمله باستمرار تبعاً لمتطلبات التي يقتضيها التطور التقني ، وهذا بالعمل الدؤوب لرفع مستوى معارف العامل وقدراته.(1)

- عمليات تجديد التكوين: عبارة عن عمليات تستهدف تمكين العامل من شغل منصب مختلف عن مهام منصبه الأصلي، إلا أنه في مستوى التأهيل نفسه.(2)

ج- كفايات تنظيم وتنفيذ أعمال التكوين المهني:

"تنظم أعمال التكوين المهني التي تجرى في المؤسسة في إطار المخططات السنوية والمتعددة السنوات الخاص بالتكوين ، كما تستخدم المؤسسة في القيام بأعمال التكوين المبرمجة أولوية للوسائل البشرية والمادية المتوفرة لديها " ، ولهذا "تكلف مصالحي التكوين المهني في الوحدة بإعداد مخطط التكوين فيها واقتراحه وضمان تنفيذه".(3)

الأمر الجديد الذي جاء به هذا المرسوم هو اقتراحه إمكانية التعاون المشترك بين المؤسسات فيما يخص التكوين المهني ، وذلك في إطار اتفاقية التكوين ، التي تتمثل في عقد تلتزم بموجبه مؤسسة بضمان تكوين العمال أو المترشحين للعمل في مؤسسة أخرى وتتعهد مقابل ذلك بدفع أجور مستخدميها الذي يجرى تكوينهم أو دفع لرواتبهم المسبقة وكذلك المصاريف المترتبة على هذا التكوين ، كما تحدد هذه الاتفاقية الأطراف المتعاقدة وواجباتها.(4)

د- تدعيم الدولة لأشكال التكوين المهني :

يتم هذا التدعيم من خلال المساعدة التي يقدمها الوزير المكلف بالتكوين المهني بناء على طلبها في تنفيذ مخططها الخاص بالتكوين وذلك عن طريق المعهد الوطني لترقية التكوين المهني التي يقدمها هذا المعهد في المؤسسة وتتمثل العمليات التي يقدمها هذا المعهد في العمليات التالية:

- التكوين التربوي للمتكوينين.
- إعداد البرامج والمناهج التربوية.
- المساعدة على تنظيم هياكل التكوين.
- إعداد المخططات النموذجية للتأهيل.
- ترقية هياكل التكوين المشتركة بين المؤسسات وتطويرها.
- ضمان انسجام البرامج والمناهج والوسائل التربوية الضرورية لتطوير التكوين المهني في المؤسسة.(5)

1- المادة 6 من المرسوم 298/82 المشار اليه سابقا ص 1769.

2- المادة 7 من المرسوم نفسه ص 1769.

3- المواد 10-12 من المرسوم نفسه ص 1770.

4- المادة 29 من المرسوم نفسه ص 1772.

5- المواد 58-59 من المرسوم نفسه ص 1775.

وما يمكن قوله على هذا المرسوم المتعلق بالتكوين المهني ، أن مفعوله أصبح غير ساري على المؤسسات الاقتصادية والصناعية وبالتالي أصبح تعديل هذا المرسوم أمرا ضروريا استجابة للتطورات القانونية التي شكلت المؤسسات الاقتصادية ، الصناعية والتجارية محورا لها (استقلالية المؤسسات ومشروع خصوصتها حيث أضحي التكوين هو الضمان الحقيقي لأقلمة العمال الذين هم عرضة للتسريح المهني لأسباب اقتصادية والسماح لهم بالاندماج المهني وعالم الشغل مجددا.

وتجدر الإشارة إلى أن المواد 57 و 58 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل المؤرخ في 1990/04/21 ألزمت كل مستخدم بان يباشر أعمال تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال.(1)

2- المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية

يعتبر المرسوم 5/85 النص الرئيسي الذي ينظم سير موظفي الإدارة العمومية، سواء على المستوى المركزي أو المحلي حاليا إلى يومنا هذا. والملاحظ في هذا المرسوم، تراجع فيما يتعلق بالتكوين من حيث الشكل مقارنة مع القانون الأساسي العام للعامل، بحيث أنه لم يخصص سوى مادة واحدة لعملية التكوين ضمن الأول من الباب الرابع ، حيث نصت المادة 52 من هذا المرسوم على "كمبدأ عام انه بغية تحسين مردود المصالح العمومية، وضمان الترقية الداخلية للموظفين يتعين على الإدارات العمومية أن تقوم:

- بتولي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.

- تضمن ترقية العمال حسب استعدادهم والجهود التي يبذلونها.

- تتجزأ أو تشارك في انجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية".(2)

الفرع الثاني-الإطار القانوني الجديد للتكوين (من 1990 إلى يومنا هذا):

خلال هذه المرحلة عرفت الجزائر فترة انتقالية ،شملت تحولات اقتصادية وإعادة هيكلة عميقة لمؤسساتها وظهور مؤسسات أجنبية ،ما شكل نقطة تحول ايجابية في جملة من الممارسات الإدارية لا سيما ما تعلق منها بتسيير الموارد البشرية ، حيث أصبح التكوين خلال هذه الفترة محورا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة ما سمح لها بمواكبة والتكيف مع مقتضيات البيئة الجديدة.

لذلك قامت المؤسسات بإعداد مخططات للتكوين تركز أساسا على تنمية وتقوية الكفاءات الموجودة وكذا اكتساب معارف جديدة، من أجل زيادة إنتاجيتها وفعاليتها بصفة عامة.

ولقد غطت النصوص القانونية هذه التحولات الكبرى حيث منحت هذه الأخيرة أهمية كبيرة للتكوين المهني المستمر لا سيما المتعلقة منها بتطوير الكفاءات.(3)

1-المواد 5-58 من القانون 10/90 ،مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21 أبريل 1990،يتعلق بعلاقات العمل ،ج ر عدد 17ص567.

2-المادة 52 من المرسوم 59/85 ،المؤرخ في اول رجب 1405 الموافق ل 23مارس 1985 ،المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ،ج ر عدد 13 ص 340.

Emtir Fatima Zohra , Op,cité,p21-3

وفيما يلي أهم النصوص القانونية الصادرة خلال هذه الفترة :

أولاً- المرسوم التنفيذي 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.⁽¹⁾ في إطار الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي عرفت البلاد خلال هذه المرحلة لم تتحدد معالم التكوين على مستوى الإدارة العمومية بصفة واضحة إلا في غضون سنة 1996 ، حيث أنها بقيت مجمدة أو شبه غائبة منذ حوالي 11 سنة (تاريخ صدور المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية ، المؤرخ في 23/03/1985. غير انه بصدور مرسوم 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وضع المشرع الجزائري حدا للفراغ القانوني في مجال التكوين وفتح آفاق جديدة لهذه العملية.⁽²⁾ لقد عمل هذا المرسوم على تحديد مختلف عمليات التكوين الممكنة على مستوى الإدارة العمومية من خلال:

أ: أشكال التكوين

حيث نص في المادة الثانية منه على مختلف عمليات التكوين وهي:

- التكوين المتخصص.
- تحسين المستوى.
- تجديد المعلومات.⁽³⁾

ب: الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالتكوين

نص هذا المرسوم على مجموعة من الالتزامات والإجراءات التنظيمية الواجب احترامها عند الإقدام على أي شكل من أشكال التكوين.

1- الالتزامات في مجال التكوين

يلزم هذا المرسوم الدارة العمومية ، بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات لمختلف عمليات التكوين وإدراجه ضمن نطاق التسيير التقديري للموارد البشرية وفي هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق مختلف العمليات التكوينية ، سواء للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وذلك وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية بالنظر إلى التطور المرتبط بالمؤهلات الإدارية والتقنية ومخططات الميزانية المرصودة لهذا الغرض.⁽⁴⁾

1- المرسوم 92/96، المشار إليه سابقا.

2- نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر ، دراسة حالة ولاية جيجل ، مرجع سابق الذكر ص 163 .

3- المادة 2 من المرسوم نفسه ، ص 6.

4- المادة 3 من المرسوم نفسه ، ص 6.

ما يمكن استنتاجه هو تلك الجهود المعتبرة التي حاول المشرع الجزائري إدخاله على مستوى الإدارة العمومية لا سيما عن طريق التصور القائم أساسا على تامين الموارد البشرية من خلال:

- إلزام الإدارة بإعداد مخطط سنوي ومتعدد السنوات للتكوين وإدراجه ضمن التسيير التقديري لمواردها البشرية .

- إشراك المديرية العامة للتوظيف العمومي بشكل فعال في تخطيط وتنسيق مختلف عمليات التكوين وفقا لأهداف محددة تتعلق بالإدارة المعنية والتطور المرتبط بالتقنيات والمؤهلات الإدارية وكذلك وفق الضغوطات المالية.(1)

2- إجراءات التكوين :

هناك عدة إجراءات يجب أن تقوم بها الإدارة عند الإقدام على تنظيم مختلف أشكال التكوين وهي على النحو التالي:

أ- إجراءات الترشح للتكوين : نص هذا المرسوم على ضرورة إنشاء على مستوى كل إدارة لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات اذ يتوجب عليها إعداد قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية وبالتقويم المهني للموظفين المعنيين وهذه اللجنة تتكون من:

- السلطة المخولة صلاحية التعيين رئيسا.

- عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين عضوا.

- مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء عضوا.(2)

ب- قرار التنظيم : يتم تنظيم دورات التكوين على مستوى الإدارة العمومية بواسطة

- قرار السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي بالنسبة للوظائف التابعة للأسلاك المشتركة

- قرار وزاري مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالتوظيف العمومي ، فيما يخص

الوظائف التابعة للأسلاك الخاصة في المؤسسات والإدارات العمومية المختلفة (3)

- الرتبة أو الرتب التي فتحت بشأنها الدورة التكوينية

- عدد المناصب طبقا لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المصادق عليه خلال السنة

المالية المعنية

- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات.....الخ من الشروط الواجب توافرها.(4)

1- المادة 4-5 من نفس المرسوم 92/96، المشار اليه سابقا ،ص6.

2- المادة 7 من المرسوم نفسه ،ص7.

3- المادة 10 من المرسوم نفسه،ص7.

4- المادة 11 من المرسوم نفسه،ص7.

3- إيجابيات وسلبيات النص

يمكن تلخيص الأشياء الإيجابية التي تضمنها هذا المرسوم ومحاور التجديد التي حاول إدخالها على عمليات التكوين على النحو التالي:

- مكن مرسوم 92/96 من تحديد عمليات التكوين على مستوى الإدارة العمومية (أهدافها وأجالها وتنظيمها)
- إدراج مختلف العمليات التكوينية في إطار التصور العام للتسيير التقديري للموارد البشرية.
- كما ألزم الإدارة بإعداد مخطط قطاعي سنوي ومتعدد السنوات لمختلف العمليات التكوينية .
- إشراك المشرع الجزائري المديرية العامة للتوظيف العمومي في تخطيط مختلف العمليات التكوينية على مستوى الإدارات العمدة.
- حدد هذا المرسوم المؤسسات المكلفة بعمليات التكوين المتواصل.
- ولكن بالرغم من الجهود المعتبرة التي قام بها المشرع الجزائري ، لكن يبقى هذا المرسوم يتميز بنقائص وهذه الأخيرة تتمثل في الآتي:
- جاء الإطار القانوني الجديد في شكل مرسوم وليس قانون ، الأمر الذي انقص من ثقله وفعالته.
- عدم الوضوح الدقيق لكيفية تمويل هذه العمليات والنسب المالية المخصصة لها.
- اقتصار المبادرة في التكوين على الإدارة فقط ، وعدم إلزام هذا النص صراحة الموظفين بمتابعة دورة تكوينية.⁽¹⁾

ثانيا- الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيفة العمومية لسنة 2006

يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة.⁽²⁾

تطرق هذا القانون لآلية التكوين وتحسين المستوى في نص المادة 104 حيث نصت "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة ، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية ، وتأهيله لمهام جديدة".⁽³⁾

1- نوال بوكعباش ، مرجع سابق الذكر ، ص169.

2- المادة 1 من الأمر 03/06 ، المشار إليه سابقا ، ص3.

3- المادة 104 من الأمر نفسه ص10

كما جاء متضمنا أيضا لمجموعة من الأهداف والضمانات فيما يتعلق بالتكوين نبرزها فيما يلي:

أ- أهداف هذا القانون

- ضمان مساواة جميع الموظفين في الحقوق والواجبات.
- يهدف هذا الأمر الذي يشكل إطار موحدًا لجميع أسلاك الموظفين إلى:
- تكييف مهام الوظيفة العمومية مع دور الدولة الجديد.
- ضمان وحدة قطاع الوظيفة العمومية.
- تحديث عملية تسيير الموارد البشرية.
- وضع نظام متدرج للتكوين.
- دعم التشاور والحوار داخل قطاع الوظيفة العمومية.⁽¹⁾

ب- الضمانات المتعلقة بالتكوين :

لقد تناول المشرع الجزائري جملة من الضمانات والأحكام المتعلقة بالتكوين في ظل الأمر 06-03 واعتبره حقا للموظف وواجبا على الإدارة ، كما أسند للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية مهمة تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وأشار إلى أن تسيير المسار المهني للموظفين يتم في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية ، وتكرس من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى ، ومن الضمانات أيضا اعتبار الموظف الذي يتم قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى في وضعية القيام بالخدمة ، واحتفاظ الموظف المنتدب من اجل متابعة التكوين أو الدراسات، وحقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في الإدارات والمؤسسة العمومية التي ينتمي إليها، وحقه في إعادة الإدماج بعد الانتداب بقوة القانون ولو كان زائد عن العمل، وتمكينه أيضا من الإحالة على الاستيداع لا سيما للقيام بدراسات أو أعمال البحث.⁽²⁾ من خلال ما تقدم نستنتج أن التكوين الإداري في الجزائر يظهر تقليصا في المؤسسات وتنوع فترات التكوين لترقيات متساوية ومتماشية مع نفس شروط القبول مع العلم أن بعض القطاعات تتوفر على العديد من المؤسسات التي تضمن غالبا نفس التكوينات مثل:

المعاهد الوطنية للتكوين العالي للشبيبة والمعاهد الوطنية للرياضة التي هي من وزارة الشبيبة والرياضة ، أو المعاهد التكنولوجية لوزارة التربية الوطنية.⁽³⁾

1- نوال بوكعباش ، مرجع سابق الذكر ، ص 169.

2- يحي زروقي ، دور التكوين الإداري في عصرنة الإدارة العمومية ، دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، 2009-2010 ص 81 .

3- عبده عز الدين ، عملية تدريب الموظف في الجزائر ، بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون ، فرع ادارة ومالية ، كلية الحقوق جامعة الجزائر ، سنة 2001-2002 ص 103.

ثالثا- المرسوم 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية لسنة 2008

إن دراسة المواد 13-14-18-20-21-22-23 من هذا المرسوم والتي حددت كل الأسلاك العاملة على مستوى الإدارات العمومية وكذا شروط التوظيف والترقية ، سمحت لنا بملاحظة أن هذا المرسوم استثنى من التكوين الإجباري رتبة المتصرفين الإداريين فما فوق من حاملي شهادة الليسانس وخريجي المدرسة الوطنية لإدارة ، أي من صنف 12 فما فوق ، أما الأقل من هذا الصنف ، فإن التكوين إجباري يخضعون للتكوين التحضيري والتكوين عند الترقية من سلك إلى سلك أعلى في الرتبة ومن هذه الأسلاك المعنية بهذا التكوين سلك ملحق الإدارة ، سلك أعوان الإدارة ، سلك الكتاب ، سلك المحاسبين الإداريين.(1)

المطلب الثاني : الإطار المؤسسي للتكوين :

الفرع الأول: التكوين في المؤسسات الوطنية

لقد حددت المادة 18 من المرسوم 96/92 المؤسسات التي تتكفل بعمليات التكوين المتخصص أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات على النحو التالي:

- "المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف إداري على الأقل.
- المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بالتكوين معتمدة طبقا للتنظيم المعمول به، بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى ويخضع مختلف الأفراد المقبولين في هذه المؤسسات للنظام الداخلي". (2)

"تسلم المؤسسات التكوينية للموظفين الناجحين حسب نوعية وشكل التكوين الإجازات التالية :

- شهادة تكوين للمرشحين الذين تابعوا دورة تكوين متخصص.
- شهادة تمرين للمرشحين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى او تجديد المعلومات". (3)

الفرع الثاني : التكوين في المؤسسات الأجنبية

نظم المشرع الجزائري التكوين في الخارج وفقق للمرسوم التنفيذي رقم 262/96 المؤرخ في 29/07/1996 يعدل ويتمم المرسوم رقم 209/87 المؤرخ في 08/09/1987 والمتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما حيث حصر المرسوم التنفيذي حالات التكوين في الخارج وهي (4) :

1- المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، ج ر عدد 03 ص ص 6-7.

2- المادة 18 من المرسوم 92/96 ، المشار إليه سابقا ، ص 8.

3- المادة 20 من المرسوم 92/96 ، المشار إليه سابقا ، ص 8.

4- المادة 8 من المرسوم 262/96 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1417 الموافق ل 29 جويلية 1996 يعدل ويتمم المرسوم 209/87 المؤرخ في 8 سبتمبر 1987 المتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما ، ج ر عدد 46 ، ص 20 .

- "- عندما لا تكون موجودة في الجزائر .
- عندما لا تستجيب القدرات الوطنية المخصصة لها للاحتياجات المحصاة .
 - عندما تخصص اختصاصا علميا أو تقنيا أو تقليديا فنيا أو ثقافيا متصل بالبلد المضيف .
 - عندما تملئها التزامات تبادل المنح من اتفاقيات واتفاقات ثنائية أو متعددة الأطراف."
- "قالوزارة المعنية تقترح على مجلس التوجيه والتخطيط للتكوين وتحسين المستوى في الخارج البرامج القطاعية للتكوين ويبلغ رئيس مجلس التوجيه والتخطيط للتكوين فيبلغ الإدارات المعنية أما البرنامج السنوي فتصادق عليه الحكومة".⁽¹⁾
- وتتخصر مهام مجلس التوجيه والتخطيط للتكوين وتحسين المستوى في الخارج في ما يلي :
- النظر في البرامج السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وعرضها على الحكومة .
 - إبداء الرأي حول تقييم الاحتياجات ذات الأولوية للقطاعات والقدرات الداخلية الكفيلة بتلبيتها .
 - إبداء الرأي حول اثر الميزانية والمالية على البرامج المقترحة.
 - دراسة كل تدابير تنظيم التكوين في الخارج واقتراحه.⁽²⁾

1-المواد 8-10 من المرسوم 262/96،المشار اليه سابقا ص ص 20-21

2-المادة 11 من المرسوم نفسه ، ص 21

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تناولنا نشاط التكوين في جانبه النظري ، تطرقنا بشيء من التفصيل للتكوين حيث حاولنا تحديد مفهوم التكوين من خلال تناولنا لبعض المفاهيم المتعلقة به مبرزين أهم مبادئ ، أهداف وأنواع التكوين

كما تعرضنا بكثير من الدراسة والتحليل لإدارة العملية التكوين باعتبارها عملية منظمة تقوم بها المؤسسة من خلال إبراز كافة المراحل التي تمر بها أي عملية تكوينية لا سيما تحديد الاحتياجات التكوينية ، صياغة البرامج وتقييم نتائج العملية التكوينية .

وفي الأخير تطرقنا للإطار القانوني والمؤسسي للتكوين وذلك بإبراز أهم التطورات التي عرفتتها منظومة التكوين سواء على المستوى التشريعي أو المؤسسي .

وعليه يمكن القول في نهاية هذا الفصل أن المورد البشري يشكل جوهر العملية التكوينية، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم المصالح الإدارية المسؤولة عن الاستخدام والاستغلال الأمثل لهذا المورد الذي يعتبره تايلور احد رواد تسيير الموارد البشرية الثروة الأهم في المؤسسة المعاصرة .

الفصل الثاني

أثر تحديد الاحتياجات التكوينية على نوعية التكوين "دراسة ميدانية لمؤسسة تربوية"

تمثل دراستنا لموضوع رهانات التكوين في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية، في الإدارة ، وهذا ما يساهم في تحقيق الأهداف على مستوى الفرد أو المنظمة وحتى الدولة من أجل مواكبة مختلف التطورات التي تشهدها الإدارة العصرية في جميع المجالات.

وانطلاقاً من دراستنا لموضوع التكوين كوظيفة أساسية للموارد البشرية في المجال الإداري وذلك من خلال إثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها، عن طريق جمع المعلومات النظرية، ثم ترتيبها وتصنيفها وقياسها بطريقة علمية ومنهجية، من أجل استخلاص النتائج وذلك انطلاقاً من ثوابت الموضوع المدروس .

وفي الجانب التطبيقي سنتعرض إلى تحديد مجالات الدراسة، والمتمثلة في المجال المكاني و الزماني الذي يتناسب مع موضوع البحث من خلال تحديد عينات الدراسة المناسبة للموضوع، وذلك بإتباع أسلوب معين أو منهج يتوافق مع هاته الدراسة، وتحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية التي تمس الموضوع.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى جميع السبل للوصول إلى نتائج علمية وسليمة وصحيحة .

بعدما تطرقنا إلى التكوين في جانبه النظري ، سنحاول إسقاط تحديد الحاجيات التكوينية ، الدورات التكوينية والبرامج المقدمة ،علاقة التكوين بالمحيط و يقصد بذلك : (التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي من انفجار إعلامي وتطور في الأفكار الذي ينعكس على البيئة الداخلية المتمثل في مجتمع البحث المتمركز في فئة مديري المدارس الابتدائية) والنتائج النهائية في مرحلة التعليم الابتدائي على الجانب التطبيقي الذي من خلاله سنوضح أن التكوين لكي يكون فعالاً ومساهماً في تطوير إستراتيجية المؤسسة لابد من التحديد الدقيق والموضوعي لحاجيات التكوين مع ضرورة ربط هذه الأخيرة بأهداف المؤسسة من أجل ضمان تكوين نوعي وليس كمي .

ولأجل هذا ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية على مستوى بعض المؤسسات الإدارية التربوية بولاية البويرة (ابتدائيات) وهذا بغية الحصول على نظرة واقعية عن مدى حصر هذه الأخيرة لحاجياتها التكوينية عند القيام بأي عملية تكوينية ومدى فعاليتها ميدانياً في المؤسسة التربوية باعتبارها النواة الأولى والأساسية في بناء الموارد البشرية فكرياً يتمشى والمستجدات الحاصلة في اغلب الدول المتطورة.

المبحث الأول

التعريف بمديرية التربية لولاية البويرة

اعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال نفس النظام الموروث عن الاستعمار الفرنسي والذي يعود إلى عهد نابليون بونابرت الثالث ، الذي نظم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم الجامعي ، وكان يطلق على الهيئة المسيرة والمشرفة على تنظيم التعليم اسم الأكاديمي .

تحولت التسمية من "مفتشية الأكاديمي" إلى " مديرية التربية والثقافة " بمقتضى القرار الوزاري المشترك في 1971/09/09 . ويمكن تلخيص مسيرة مديرية التربية في المراحل التالية :

- من 1962 إلى 1971 كانت تسمى في هذه الفترة " مفتشية الأكاديمي " .
- من 1971 إلى 1979 كانت تسمى في هذه الفترة " مديرية التربية والثقافة " .
- من 1980 إلى 1986 كانت تسمى في هذه الفترة "قسم استثمار الموارد البشرية " .
- من 1986 إلى يومنا هذا أصبحت تسمى "مديرية التربية " .

المطلب الأول

نشأة ومهام مديرية التربية

الفرع الأول : نشأة المديرية

بعد أن كانت مديرية التربية لولاية البويرة تابعة لمديرية التربية لولاية تيزي وزو ، استقلت من تبعيتها بمقتضى القانون المشترك لسنة 1971 . وعليه كان لزاما أن يكون هناك مقر خاص بها ، فكان لها موقع ومقر في وسط المدينة وهذا سنة 1976 ، قدرت مساحته آنذاك بـ 500 م² وفي سنة 2007 تم تدشين المقر الجديد للمديرية بالجهة الغربية للمدينة .

الفرع الثاني : مهام مديرية التربية

أولا : مهام مدير التربية

يعتبر مدير التربية المسؤول الإداري الأول في هرم التنظيم الإداري للمديرية وفيما يلي تفصيل في أهم المهام التي يؤديها :

- ممثل وزير التربية على مستوى الولاية في كل ما يخص التربية والتعليم .
- مشرف على التعليم بكل أطواره وأنواعه (تحضيري، ابتدائي، متوسط، ثانوي، خاص، مكيف، معمم) .
- مكلف بتسيير جميع المعلمين العاملين بالولاية .
- مكلف بتعيين وتنصيب كل الموظفين .
- يضمن حقوق الموظفين ويسهر على مدى تنفيذ واجباتهم .

ثانيا: مهام الأمانة العامة :

- تسهر الأمانة العامة لمديرية التربية على أداء مجموعة من المهام يمكن إيجازها فيما يلي :
- تقوم الأمانة العامة تحت السلطة المباشرة لمدير التربية بتنشيط أعمال مختلف مصالح مديرية التربية على مستوى الولاية والتنسيق والمتابعة .
 - تسهر على تنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة عن الإدارة المركزية .
 - تطبق تعليمات مدير التربية وقراراته.
 - تتولى التسيير الإداري والمادي لمصالح مديرية التربية .
 - تعالج الملفات المعروضة على قرار مدير التربية .
 - تحضر جدول أعمال جلسات التنسيق المنعقدة في المديرية .
 - تعد الرزنامة الإدارية لمديرية التربية بالولاية ، ويسهر على تطبيقها ويقدم حصيلة الأنشطة المرتبطة بها.
 - تشرف على مصلحة البريد وخطية الاتصال .
 - تمضي في حدود صلاحياتها على المستندات والوثائق الإدارية .
 - تسهر على تطبيق قواعد النظافة والصحة والأمن واحترامها داخل مديرية التربية .
 - تقوم بربط صلة مع جمعيات أولياء التلاميذ والحركة الجمعوية والنقابات التي تنشط في مجال التربية.
 - تساهم مع مديري المؤسسات التعليمية في معالجة القضايا التنزاعية والوقاية من النزاعات الاجتماعية والمهنية وتسويتها .
 - تمثل مدير التربية لدى المصالح الخارجية والهيئات والإدارات العمومية في الولاية.(1)

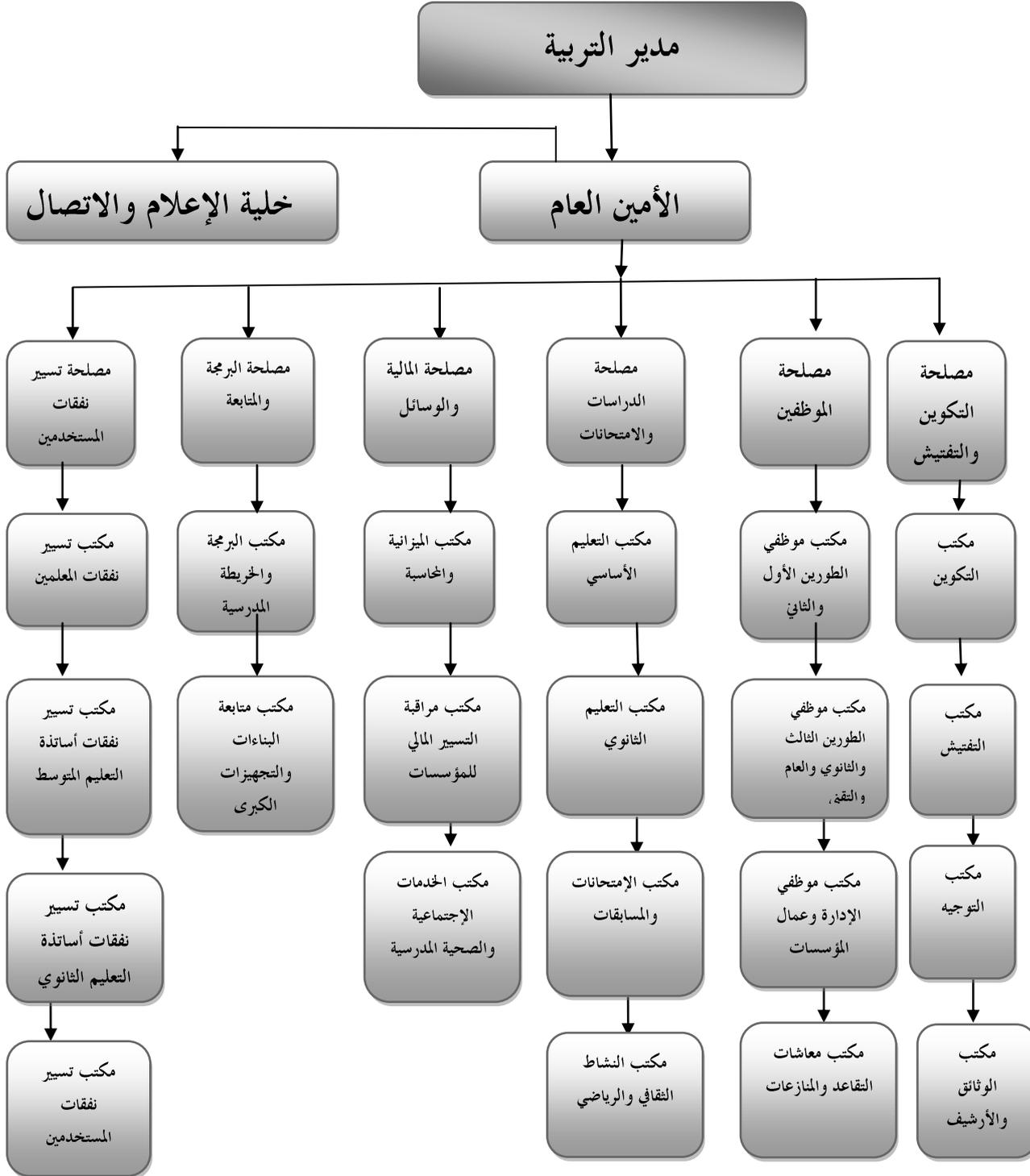
1- محمد الصالح الخثروبي ، الدليل العلمي لمفتشي التعليم الابتدائي ، دار الهدى ص 43-45

المطلب الثاني

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية البويرة

الشكل رقم 04

تنظيم مديرية التربية لولاية البويرة



المطلب الثالث

المدرسة الابتدائية

الفرع الأول : تعريف وخصائص المدرسة الابتدائية

أولاً - تعريفها: اختار الذين وضعوا مشروع المدرسة الأساسية أن يطلقوا عليها هذا الاسم أو هذا العنوان "المدرسة الأساسية" مع أن التربية الأساسية تعني عدة مفاهيم، وعدة تعاريف تكاد تلتقي في كونها عبارة عن محور الأمية لأنها تلقن الجماهير الواسعة المواد الأساسية التي يحتاجها المواطن في حياته اليومية وقد قال الدكتور حامد عمار: "بان هذا النوع من التربية ينصب على تعليم الكبار الذين فاتهم القطار كما يقولون . ويقوم على تزويدهم بالحد الأدنى من المعرفة والخبرة اللازمة لحياة إنسانية كريمة" ثانياً-خصائص المدرسة الأساسية :

المدرسة الأساسية إصلاح هام ولكل إصلاح خصائصه ومميزاته التي تميزه عن غيره من المشاريع الإصلاحية . واهم ما يمتاز به "المدرسة الأساسية" بالنسبة لنا معشر الجزائريين أنها حررتنا من "الفلك التربوي التعليمي الفرنسي" ومن منظومته التعليمية التي لازمتنا لفترة طويلة .

أ-ضمان تسع سنوات دراسية لكل طفل.

ب- ضمان قدر متساوي من المعلومات لكل طفل .

ج- توحيد لغة التعليم .

د-ربط المحتوى بالقيم العربية الإسلامية .

ه-ترغيب وتكوين الطفل على العمل اليدوي .

و- الإهتمام بالبحث التربوي إذ خصصت الأمرية المواد 58 و 59 و60 للبحث التربوي

الفرع الثاني : التسيير الإداري للمدرسة الابتدائية

يعهد تسيير المؤسسة الابتدائية لطاقتهم إداري يرأسه المدير وفيما يلي توضيح لمهام المدير على

مستوى المؤسسة .

لقد أصبحت إدارة المدرسة في العصر الحالي مهنة وسلوكاً وأداء وتفاعلاً اجتماعياً وعلاقات إنسانية ومن هذه المبادئ يمكننا أن نعرف مدير المدرسة الابتدائية بأنه موظف يضطلع بمهام ومسؤوليات تحددها القوانين وهو قبل ذلك معلم ، يمتلك خبرات وقدرات ومهارات مهنية وعلمية وتربوية أهله لتولي إدارة المدرسة وهو كذلك مسؤول عن حسن سير المؤسسة وعن التاطير التربوي والتسيير الإداري وهو أيضاً القائد الذي يعرف كيف يصل بمجموعته لتحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة (1)

1-محمد الصالح الحثروبي ، الدليل العلمي لمفتشي التعليم الابتدائي ، دار الهدى ص 43-45

الفرع الثالث : مهام وصفات مدير المدرسة الابتدائية

أولا : مهامه

تنص للمادة 23 من القانون 04/08 المؤرخ في 23 جانفي 2008 المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية على: "يمارس مديرو المدارس الابتدائية باعتبارهم موظفين للدولة موكلين من طرفها ، سلطتهم على جميع المستخدمين المعينين أو الموضوعين تحت التصرف ويتحملون مسؤولية الأداء المنتظم لمهام المؤسسة التي كلفوا بإدارتها.

كما أنهم مسؤولون عن حفظ النظام وامن وسلامة الأشخاص والممتلكات ولهذا الغرض فهم مؤهلون عند وجود صعوبات جسيمة لاتخاذ كل الإجراءات التي يملها الوضع لضمان السير العادي للمؤسسة".⁽¹⁾

ثانيا : صفاته

- أن يكون سليم الجسم والتفكير .
- أن تتوفر فيه قدرات ذهنية عادية .
- لديه القدرة على التعرف إلى طباع من يعمل معهم.
- لديه القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة .
- أن يكون لديه القدر الكافي في التحصيل العلمي الذي يمكنه من القيام بمهامه في التكوين والتوجيه والتبليغ
- الشعور بالرسالة التربوية ودورها في حياة المجتمع.⁽²⁾

1-المادة 23 من القانون 04/08 المؤرخ في 15 محرم 1429 الموافق ل 23 جانفي 2008 يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية ، ج ر عدد 04

ص11

2-المركز الوطني للوثائق التربوية ،مدير المدرسة الابتدائية ، سلسلة من قضايا التربية ، الملف 16 ط2

المبحث الثاني

منهج البحث وإجراءاته الميدانية

إن أهمية كل دراسة ودقتها تتعدى الجانب النظري المنطلق منه وتتطلب تدعيمها ميدانيا من أجل التحقق من الفرضيات الموضوعية، وهذا ما يتطلب من الباحث توخي الدقة في اختيار المنهج الملائم والأدوات التي يستعملها، وكذا حسن استخدام الأدوات الإحصائية لأجل الوصول لنتائج ذات دلالة ودقة وتساهم في تقدم البحوث العلمية. التي يستعملها، وكذا حسن استخدام الأدوات الإحصائية لأجل الوصول لنتائج ذات دلالة ودقة وتساهم في تقدم البحوث العلمية.

المطلب الأول

طرق ومنهجية البحث

بما أننا نهدف إلى دراسة مدى استجابة التكوين الإداري للحاجيات التكوينية التربوية المعلن عنها وفعاليتها ميدانيا في المدارس الابتدائية ولما كانت طبيعة الموضوع المدروس هي التي تحدد نوع المنهج المتبع، و إلى وصف ظاهرة معينة وجمع بيانات ومعلومات حولها، وتحليل نتائج تلك البيانات لإصدار الأحكام الضرورية، فقد اقتضى ذلك منا إتباع المنهج الوصفي.

الفرع الأول - تعريف المنهج الوصفي التحليلي :

هو عبارة عن استقصاء ينصب عن ظاهرة من الظواهر التعليمية الإدارية والتربوية والنفسية التي تحدد العلاقة بين العناصر، والعلاقة بينه وبين الظواهر الأخرى المرتبطة بها، بحيث يصف الظواهر المدروسة وتحويلها كما عن طريق جمع المعلومات المأخوذة من المشكلة وتصنيفها، تحليلها وإخضاعها للدراسة العلمية الدقيقة⁽¹⁾.

حيث عرف المنهج "د. عبد الجليل الزوبعي" بقوله: "في مجال العلوم التربوية والنفسية يعتبر المنهج الوصفي هو كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمي والنفسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر تعليمي أو نفسية أو اجتماعية أخرى⁽²⁾.

¹ — طلعة همام، سيم وقيم عن المنهج العلمي، ط1، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1984، ص162.

² — عبد الجليل الزوبعي، مناهج البحث العلمي، محاضرة في البحث التربوي، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، 1983، ص73.

الفرع الثاني- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية إحدى الطرق التمهيدية للدراسة المراد القيام بها وذلك من أجل الوصول إلى أحسن طريقة لإجراء الاختيارات التي تؤدي بدورها للحصول على نتائج صحيحة ومضبوطة، فكان لابد منا القيام بزيارات ميدانية لغرض التعرف على ميدان البحث، حيث عرضنا على بعض أفراد مجتمع البحث أسئلة استبيان البحث لمعرفة ما إذا كانت محاوره تمس الجانب الذي نحن بصدد دراسته. ومن أجوبتهم

على الأسئلة الموجهة إليهم والمتعلقة بالتكوين الإداري وأثره الميداني في المؤسسات الابتدائية، لوحظ إن تحديد الاحتياجات الميدانية لا يتم بصورة دقيقة على مستوى التكوين الإداري (فئة مديري المؤسسات التربوية) وذلك دون مراعاة الوقت اللازم و البرامج التي تخدم المؤسسة للقيام بالتكوين الإداري ومن خلال هذه الدراسة الاستطلاعية لاحظنا ما يلي :

- انخفاض الميزانية المخصصة للتكوين الجوّاري.
- لا يتم تحديد الحاجيات الميدانية لكل فئة و الوقت الكافي لكل برنامج بدقة.
- إدراج مواضيع لا تخدم الجانب الميداني .
- عدم إشراك الفئة المستهدفة في عملية التكوين.
- نقص الوسائل البيداغوجية تعرض المكون والمتكون إلى صعوبات نفسية وبدنية لممارسة التكوين الميداني .

الفرع الثالث-متغيرات البحث:

من أجل الحصول على نتائج علمية موثوق بها يشترط على كل باحث ان يضبط متغيرات بحثه حتى تعزل المتغيرات الأخرى والتي تعرقل البحث وكانت متغيرات بحثنا هي:

1 -**المتغير المستقل:** هو الذي يؤثر في العلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يتأثر بها وفي بحثنا هذا هو التكوين الإداري.

2 -**المتغير التابع:** هو الذي يتأثر في العلاقة القائمة بين المتغيرين ولا يؤثر فيها وفي بحثنا هذا هو

تحديد الاحتياجات الميدانية التربوية وانعكاساتها على مردود المؤسسة إداريا (1).

¹ - وجهه محجوب، طريق البحث العلمي والمناهج، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1988، ص 135.

الفرع الرابع - العينة واختيارها:

جدول (3) يمثل عدد مديري الابتدائيات لولاية البويرة.

أ - المجتمع:

الرقم	الدائرة	عدد الابتدائيات	عدد التلاميذ	عدد المدرء
01	البويرة	91	17514	91
02	بشلول	48	6007	48
03	امشدالة	53	8762	53
04	عين بسام	56	9501	56
05	الهاشمية	47	7286	47
06	سور الغزلان	68	10517	68
07	برج اخريص	43	4309	43
08	قادرية	43	6892	43
09	الاخضرية	83	12039	83
	المجموع	532	82827	532

فيما يخص مجتمع دراستنا فهو عبارة عن مديري الابتدائيات لولاية البويرة وهو "532مدير".
العينة: إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث في انجاز عمله الميداني وبالنسبة إلى علم النفس وعلوم التربية الرياضية تكون العينة هي الإنسان⁽¹⁾
كما يعرفها احمد مكي: "إن العينة هي مجموعة الأفراد يبني الباحث عمله عليهم وهي مأخوذة من مجتمع أصلي، فهي ممثلة له تمثيلا صادقا"².

ولغرض إجراء البحث بالطريقة العلمية الصحيحة قمنا وفق المنهجية التي سطرها لنا الأستاذ المشرف باختيار عينة مقصودة موزعة على النحو التالي:

اختيار "107"مدير للمدارس الابتدائية في منطقتين مختلفتين من ولاية البويرة.

الفرع الخامس - مجالات البحث:

1 المجال الزماني للدراسة:

لقد تم إجراء هذا البحث ابتداء من 14مارس2016 بالنسبة للجانب النظري إلى غاية 17
افريل2016 ثم انطلقنا في الجانب التطبيقي الذي دام اقل من شهر ابتداء من 20 افريل2016 إلى غاية
01ماي2016 وهذه المدة تم فيها توزيع الاستبيانات وجمعها وتوزيع النتائج المتحصل عليها باستعمال
العلمية الإحصائية المناسبة

¹ - وجيه محبوب، طريق البحث العلمي والمناهج، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1988، ص 135.

² - احمد مكي، محاضرات علم النفس التربوي، المدرسة العلية للأساتذة التربية البدنية والرياضية، الجزائر.

2 المجال المكاني:

- لقد وقع اختيارنا على ابتدائيات من دوائر مختلفة من ولاية البويرة، وهي:
- 43 من دائرة برج اخريص.
 - 64 من البويرة.

المطلب الثاني

أدوات وتقنيات البحث

قصد الوصول إلى حلول أولية لإشكالية البحث المطروحة، وللتحقق من صحة وعدم صحة الفرضيات لزم علينا إتباع أحسن الطرق وذلك من خلال الدراسة والتفحص، فلم نجد أداة تمكننا من الاطلاع على ما نرجوه من الباحثين أحسن من الاستبيان فهو أكثر الأدوات استعمالا في البحوث الوصفية وهذا رغم ما يوجه له من انتقادات على انه يخضع لذاتية البحث والمبحوث، خاصة في مجال الآراء والاتجاهات.

الفرع الأول: الدراسة النظرية:

والتي يصطلح تسميتها بمعطيات الببليوغرافية حيث تتمثل بالاستعانة بالمصادر والمراجع من الكتب، مذكرات، مجلات، جرائد رسمية، نصوص منشورة، التي يدور محتواها حول التكوين الإداري وأثره في المؤسسات بعد رصد الاحتياجات الميدانية والعناصر المشابهة التي تخدم هذا الموضوع سواء كانت مصادر باللغة العربية وباللغات الأجنبية أو الدراسات ذات صلة بالموضوع.

الفرع الثاني: الاستبيان:

وهو عبارة عن قائمة من الأسئلة تعطى أو ترسل إلى جماعة من الأفراد ليجيب عنها كل واحد منهم بكتابة (نعم) أو (لا) أو إجابة موجزة، وأساس الاستبيان غالبا ما يقوم به المفحوص من تحليل ذاتي لأحواله النفسية الشعورية فهو يسأل الفرد عما يعرف أو يشعر به أو عما يرغب فيه والاستبيان يكتف من المعتقدات والآراء وسمات الشخصية والمخاوف المرضية⁽¹⁾.

• أسئلة مغلقة:

تحصر المجيب في اختيار إجابة واحدة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

• أسئلة النصف المغلقة:

وهي تقيد أو لا المجيب ثم تكون مفتوحة، أي إعطاء اختياريين مثلا نعم، لا، ثم إبداء رأي المستجوب.

¹ : مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص230.

• أسئلة مفتوحة:

وتعطي كل الحرية للباحث بالإجابة عليها كما يشاء، إما باختصار أو بالتفصيل، وكذلك تعطي له مطلق الحرية بذر أي معلومات يعتقد أنها متعلقة بالسؤال مهما كانت طبيعتها أو غرضها، ومن فوائدها أنها لا تقيد الباحث بإجابة ضمن الإجابات المحددة له من قبل الباحث وكذلك لها فوائد في تحديد الآراء السائدة في المجتمع.

- الاستبيان وكيفية المباشرة فيه:

في بداية العمل وبعد تحديد المشكلة ووضع أهداف وفرضيات البحث، صيغ الاستبيان الخاص بالمدراء وهذا بعد تم عرضه على الأساتذة المشرفة والأخذ برأيها ومقترحاتها وتصحيح كل الأخطاء والنقائص الموجودة فيه، ثم صياغة الاستبيان النهائي وتوزيعه على مديري الإبتدائيات.

1- أسلوب وتوزيع الاستبيان:

بعدما تم صياغة الاستبيان النهائي الخاص بمديري الإبتدائيات ثم توزيعه عليهم في أوقات العمل هذا بمساعدة بعض الزملاء، ثم استلامه بعد الإجابة عليه مباشرة.

لكن هناك بعض المديرين الذين رفضوا الإجابة المباشرة مما فرض علينا استلامها في وقت آخر.

الفرع الثالث: الوسائل الإحصائية:

لغرض الحصول على النتائج الموثوق بها علميا قمنا باستخدام الطريقة الإحصائية في هذا البحث لكون الإحصاء هو الوسيلة والأداة الحقيقية التي يتم بها معالجة النتائج المحصل عليها ويعتبر الإحصاء بمثابة الأساس الفعلي الذي يستند إليه البحث والاستقصاء¹، وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

1-النسب المئوية:

بما أن البحث كان مقتصرًا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد استخدمنا قانون النسب المئوية لتحليل النتائج، وهذا بعد جمع التكرارات كل منها.

طريقة حساب النسب المئوية "الطريقة الثلاثية"، تكون النتيجة كما يلي:

<p>مجموع عدد الإجابات بـ: نعمX100 $\frac{\text{المجموع الكلي لأفراد العينة "ن"}}{100}$ </p>	<p>الإجابة بـ: نعم=</p>
<p>مجموع عدد الإجابات بـ: لاX100 $\frac{\text{المجموع الكلي لأفراد العينة "ن"}}{100}$ </p>	<p>الإجابة بـ: لا=</p>

¹ : محمد السيد، الإحصاء البحوث العلمية والتربوية والاجتماعية، ط2، مصر، دار النهضة العربية، 1970، ص74.

2- اختبار كاف تربيع "كا²": يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان وهي كما يلي:

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{مجموع (ت-ح-تن)}^2}{\text{تن}}$$

* كا²: القيمة المحسوبة من خلال الاختبار.

* ت-ح: عدد التكرارات الحقيقية (الواقعية) (المشاهد)

* ت-ن: عدد التكرارات النظرية (المتوقعة).

- درجة الخطأ المعياري "مستوى الدلالة": $\alpha = 0.05$.

- درجة الحرية ن = هـ - 1، حيث "هـ" تمثل عدد الفئات.

خاتمة:

يمكن اعتبار هذا الفصل الذي تطرقنا من خلاله إلى المنهجية وطرق البحث من بين أهم الفصول التي تناولتها الدراسة، لأنه يحتوي على أهم العناصر الأساسية التي قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي كان بإمكانها أن تعيق السير الحسن للدراسة.

فهذا الفصل يعتبر المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة كبيرة، وذلك من خلال حصر وتقييد الدراسة بشكل مباشر بتحديد: المنهج المتبع، متغيرات البحث، مجتمع الدراسة، أدوات البحث، الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تحصلت عليها من الاستبيان.

المبحث الثالث

تحليل ومناقشة النتائج

لقد وضعنا في دراستنا هذه أربعة فرضيات والتي عن طريقها نحاول إيجاد حلول لمشكلة الدراسة، وقد حاولنا من خلال مسار الدراسة في جانب عيها النظري والميداني تجميع البيانات التي يمكن استغلالها في إثبات أو نفي هذه الفرضيات حيث تم جمع هذه البيانات عن طريق نتائج الاستثمارات التي تم توزيعها على مديري المدارس الابتدائية بالبويرة.

من خلال جمع الاستثمارات الموزعة على مديري المؤسسات السالفة الذكر تمكنا من الحصول على المعلومات التي من خلال تحليلها ومناقشتها وصلنا إلى النتائج التي ستقودنا لإثبات أو نفي فرضيات دراستنا.

المطلب الأول

عرض وتحليل النتائج

كانت نتائج إجابات مدراء الإبتدائيات بالبويرة في استثمارات الاستبيان الموجهة لهم كما هو موضح على النحو التالي:

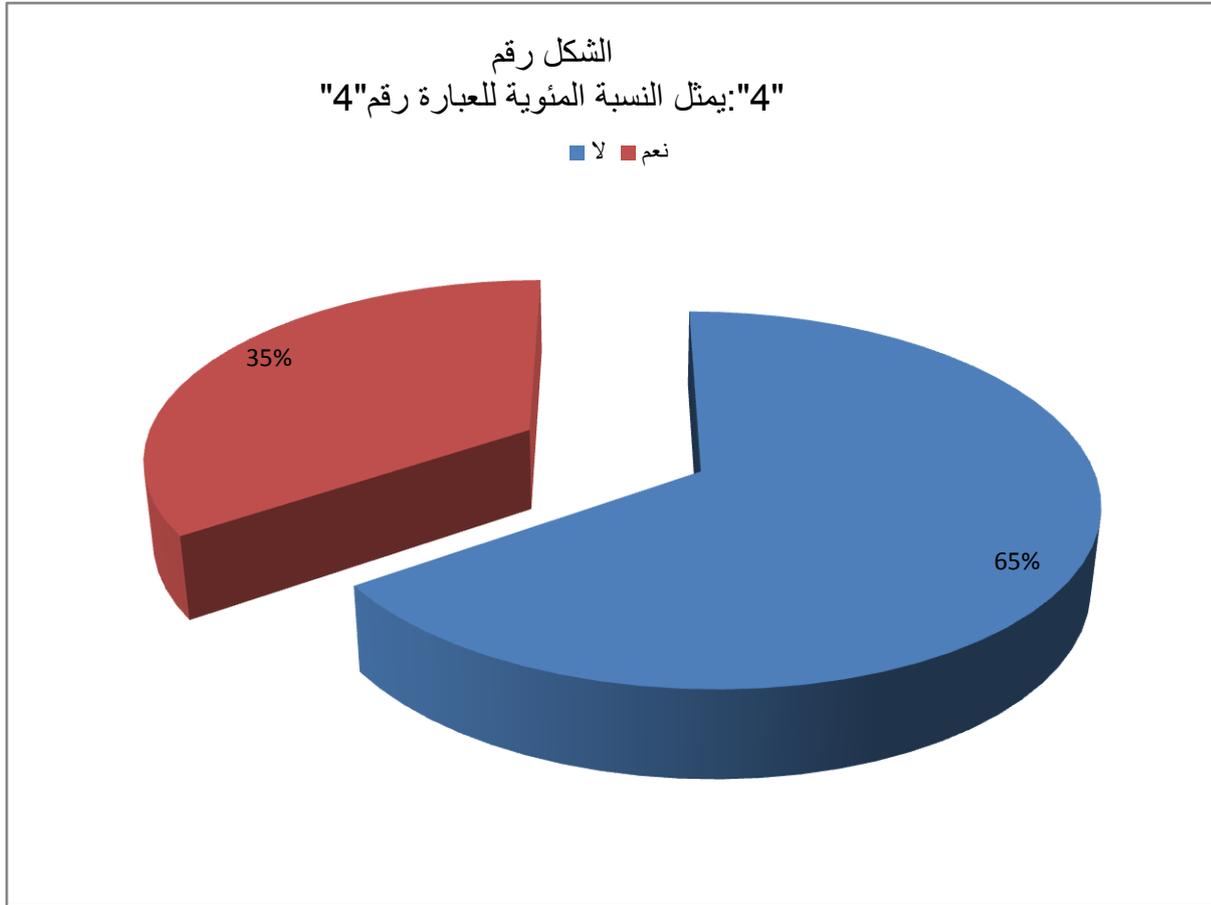
الفرع الأول - المحور الأول: إن عدم التحديد الدقيق للحاجيات الميدانية يؤثر سلبا على تفعيل العمليات التكوينية.

السؤال الأول: هل فعلا يتم التكوين بصورة دقيقة وفق الاحتياجات الميدانية؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان التكوين يبنى على أسس صحيحة أم لا.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع إجابات المدراء حسب آرائهم حول أسس التكوين، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	37	34.5	10.17	3.841	1	0.05	دال
لا	70	65.5					
المجموع	107	100					

الشكل رقم 04: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول أسس التكوين.



الشكل رقم 04

عرض وتحليل نتائج السؤال الأول: من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 04 نلاحظ أن من أجابوا بأن التكوين يتم بصورة دقيقة وفق الاحتياجات الميدانية كانوا 37 بنسبة مئوية بلغت 34,5%، في حين ان من أجابوا بأن التكوين لا يتم بصورة دقيقة وفق الاحتياجات الميدانية كانوا 70 أي بنسبة مئوية بلغت 65,5%، وكانت كلاً المحسوبة: 10,17 أكبر من كلاً المجدولة: 3.841 بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

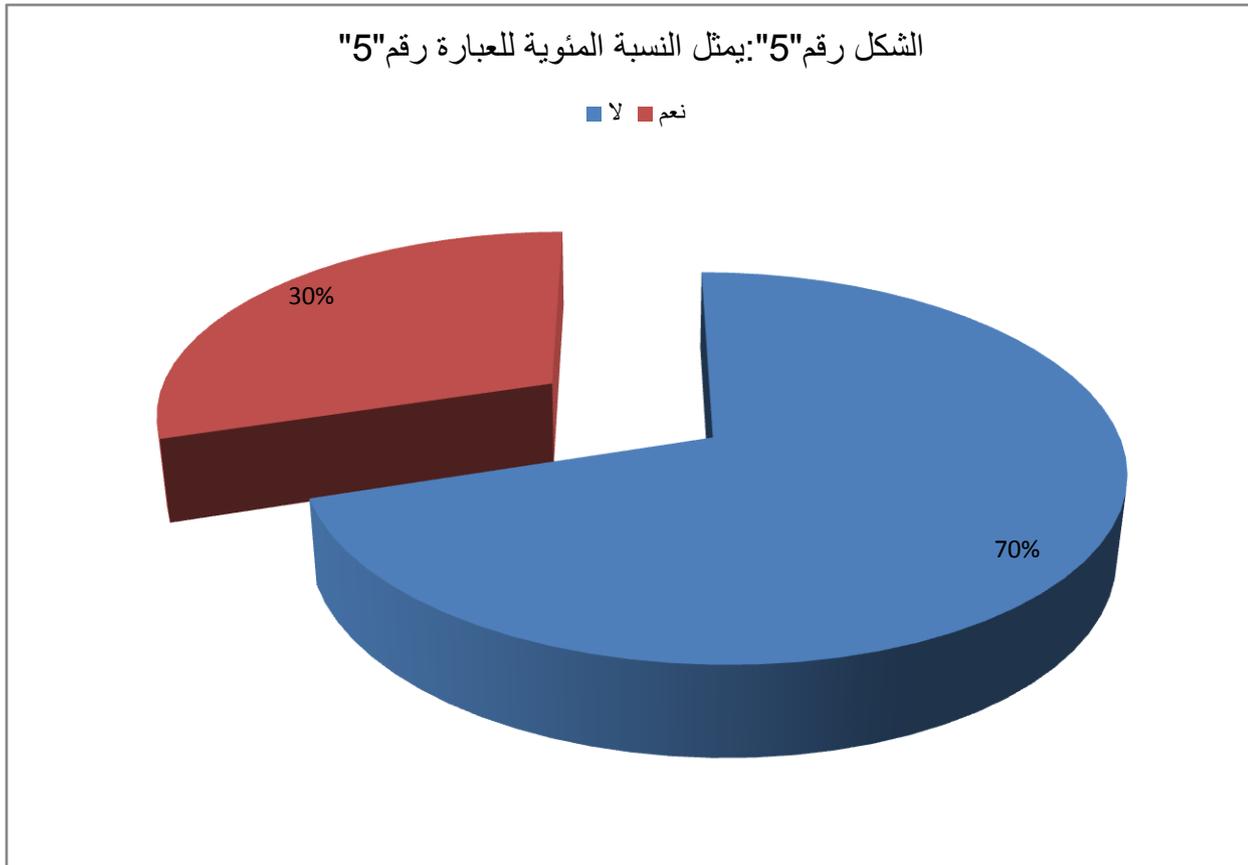
الاستنتاج: نستنتج أن التكوين لا يتم بصورة دقيقة وفق الاحتياجات الميدانية.

السؤال الثاني: هل شاركت في تحديد احتياجاتك التكوينية؟

- الغرض من السؤال: لا يتم نجاح أي عملية تكوينية إلا بإشراك المتكون لأنه له صلة دائمة بالميدان .
الجدول رقم 05: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حسب آرائهم حول إشراك المتكون في العملية التكوينية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	32	29.9	17.28	3.841	1	0.05	دال
لا	75	70.1					
المجموع	107	100					

الشكل رقم 05: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول إشراك المتكون في العملية التكوينية.



الشكل رقم 05

عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث: من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 05 نلاحظ أن من أجابوا بأنهم شاركوا في تحديد احتياجاتهم التكوينية كانوا 32 بنسبة مئوية بلغت 29.9%، في حين أن من أجابوا بأنهم لم يشاركوا في تحديد احتياجاتهم التكوينية كانوا 75 أي بنسبة مئوية بلغت 70.1%، وكانت كلاً المحسوبة: 17.28 أكبر من كلاً الجدولة: 3.841 بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المدراء لم يشاركوا في تحديد احتياجاتهم التكوينية.

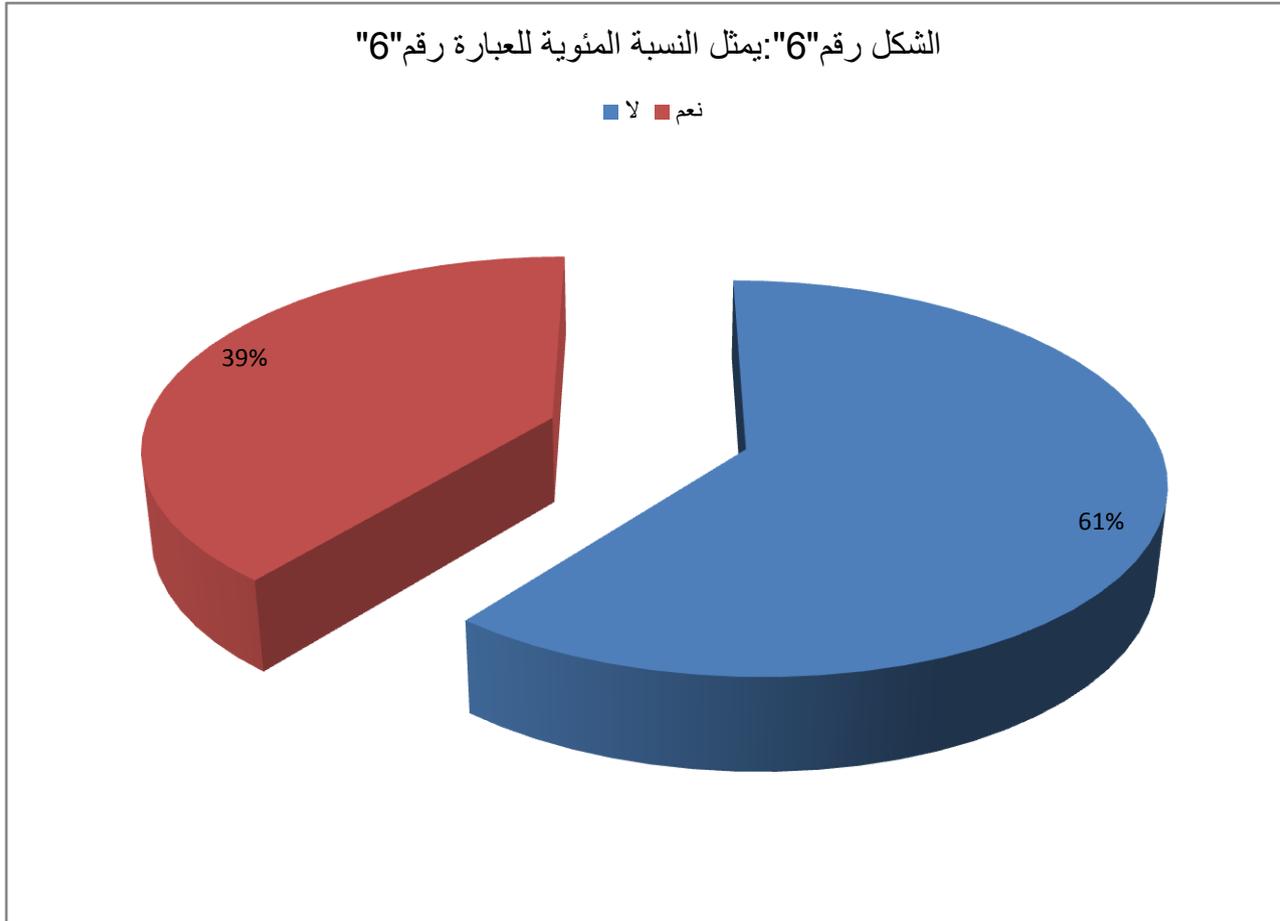
السؤال الثالث: هل كل المواضيع المدرجة في التكوين تخدم الحاجيات الميدانية؟

الغرض من السؤال: إدراك أهمية المواضيع المدرجة في التكوين التي تخدم الميدان والمواضيع التي تشوش ذهن المتكون وتهدر الوقت فقط.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين حسب آرائهم حول أهمية المواضيع المدرجة في التكوين التي تخدم الميدان والمواضيع التي تشوش ذهن المتكون وتهدر الوقت فقط ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	42	39.3	4.94	3.841	0.05	1	دال
لا	65	60.7					
المجموع	107	100					

الشكل رقم 06: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول أهمية المواضيع المدرجة في التكوين التي تخدم الميدان والمواضيع التي تشوش ذهن المتكون وتهدر الوقت فقط.



الشكل رقم 06

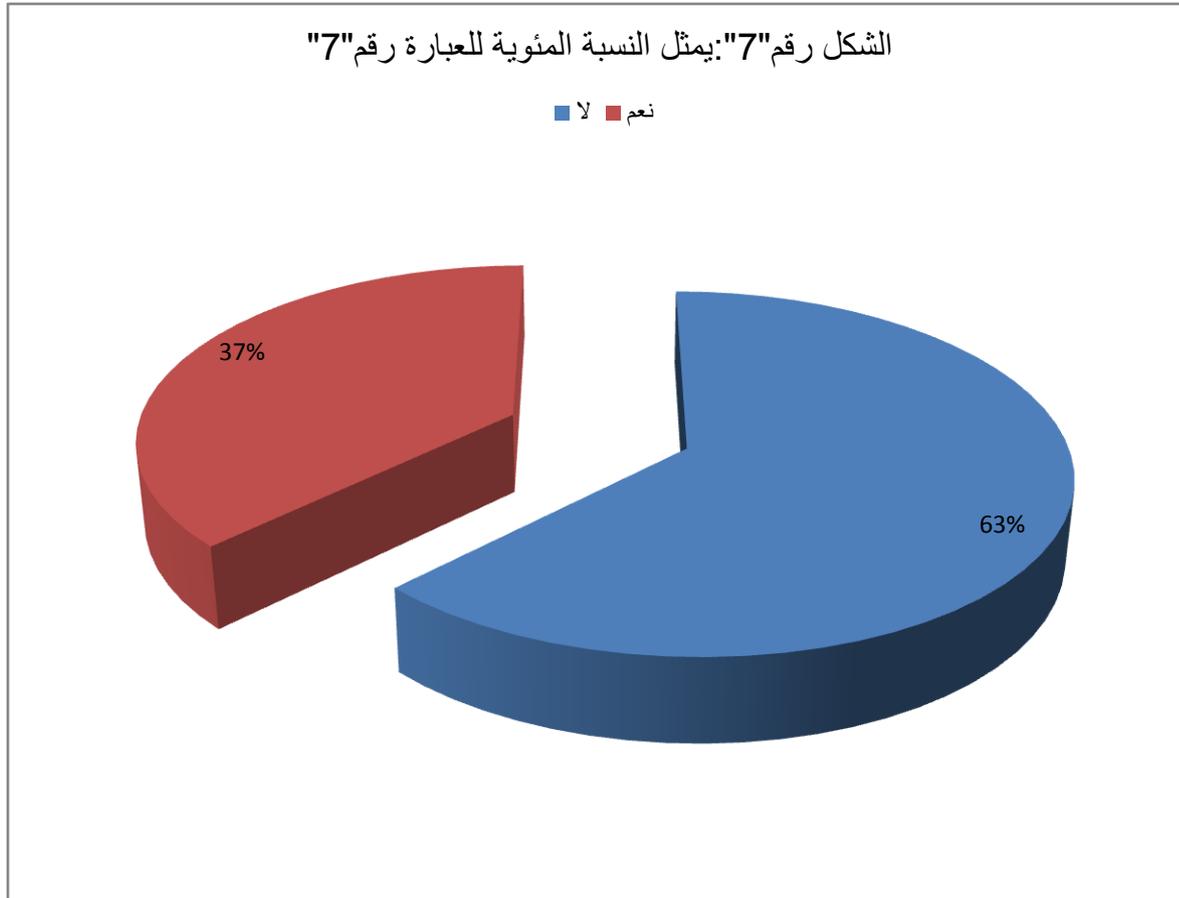
عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث: من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 06 نلاحظ أن من أجابوا بأن كل المواضيع المدرجة في التكوين تخدم الحاجيات الميدانية كانوا 42 بنسبة مئوية بلغت 39.3%، في حين ان من أجابوا بأن ليس كل المواضيع المدرجة في التكوين تخدم الحاجيات الميدانية كانوا 65 أي بنسبة مئوية بلغت 60.7%، وكانت كا² المحسوبة: 4.94 أكبر من كا² الجدولة: 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن أغلب المواضيع المدرجة في التكوين لا تخدم الحاجيات الميدانية.

الفرع الثاني - المحور الثاني: ان كثرة الدورات التكوينية لا يلبي الاحتياجات الميدانية.
السؤال الأول: هل عدد الدورات التكوينية في السنة تلبي الحاجات الميدانية؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت عدد الدورات التكوينية تخدم الحاجات التكوينية.
الجدول رقم 7: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول عدد الدورات التكوينية التي تخدم الحاجات التكوينية، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	40	37.4	6.81	3.841	1	0.05	دال
لا	67	62.6					
المجموع	107	100					

الشكل رقم 07: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول عدد الدورات التكوينية التي تخدم الحاجيات التكوينية.



الشكل رقم 07

عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع: من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 07 نلاحظ أن من أجابوا بأن الدورات التكوينية في السنة تلبي الحاجيات الميدانية كانوا 40 بنسبة مئوية بلغت 37.4%، في حين أن من أجابوا بأن الدورات التكوينية في السنة لا تلبي الحاجيات الميدانية كانوا 67 أي بنسبة مئوية بلغت 62.6%، وكانت كا² المحسوبة: 6.81 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج بأن الدورات التكوينية في السنة لا تلبي الحاجيات الميدانية.

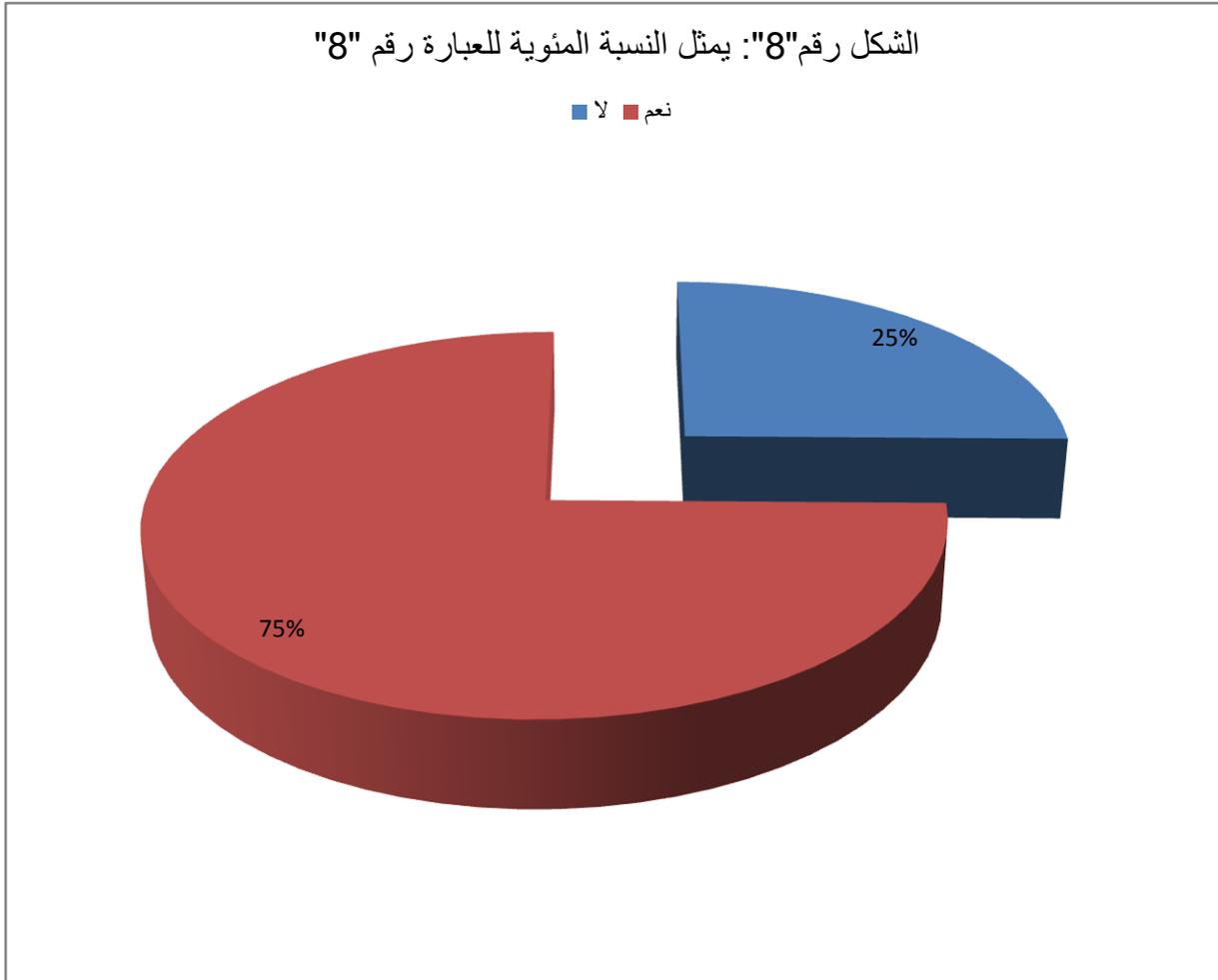
السؤال الثاني: هل مدة التكوين كافية أم لا ولماذا؟

الغرض من السؤال: معرفة الإطار الزمني لمدة التكوين كاف أم لا مع الشرح.

الجدول رقم 8: يوضح توزيع إجابات الباحثين لمعرفة الإطار الزمني لمدة التكوين كاف أم لا، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	80	74.7	26.25	3.841	1	0.05	دال
لا	27	25.3					
المجموع	107	100					

الشكل رقم 08: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين لمعرفة الإطار الزمني لمدة التكوين كاف أم لا.



الشكل رقم 08

عرض وتحليل نتائج السؤال الخامس : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 08 نلاحظ أن من ان أجابوا بأن الإطار الزمني لمدة التكوين كاف كانوا 80 بنسبة مئوية بلغت 74.7%، في حين من أجابوا بأن الإطار الزمني لمدة التكوين غير كاف كانوا 27 أي بنسبة مئوية بلغت 25.3%، وكانـت كـا² المحسوبة: 26.25 اكبر من كـا² الجدولة: 3.84 بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج ان الاطار الزمني كافي للتكوين الاداري .

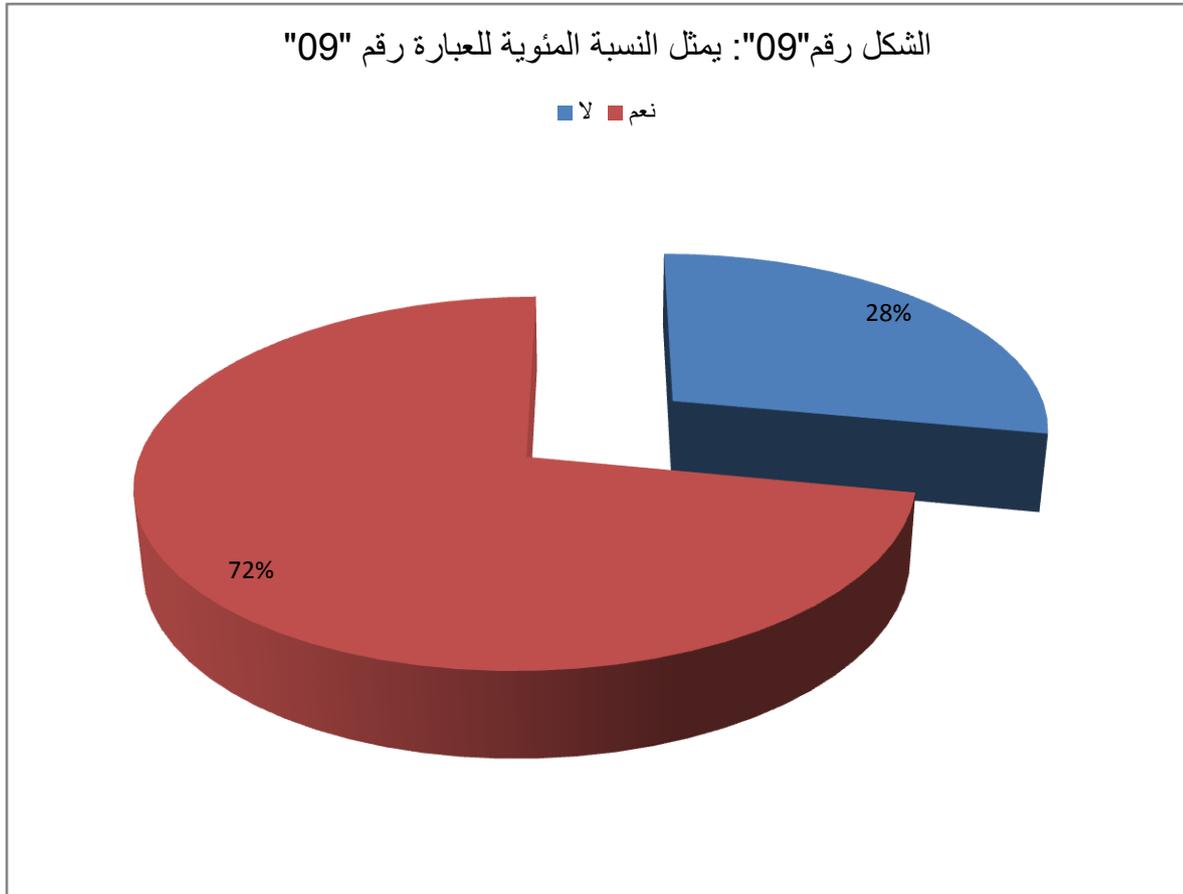
السؤال الثالث: هل عدد الدورات التكوينية كثيرة؟

الغرض من السؤال: معرفة عدد الدورات التكوينية في السنة إن كان قليلة أو كثيرة.

الجدول رقم 9: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول عدد الدورات التكوينية في السنة إن كان قليلة أو كثيرة، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المؤوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	77	72	20.64	3.84	1	0.05	دال
لا	30	28					
المجموع	107	100					

الشكل رقم 09: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول عدد الدورات التكوينية في السنة إن كان قليلة أو كثيرة.



الشكل رقم 09

عرض وتحليل نتائج السؤال السادس : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 09 نلاحظ أن من أجابوا بأن عدد الدورات التكوينية كثيرة كانوا 77 بنسبة مئوية بلغت 72%، في حين ان من أجابوا بأن عدد الدورات التكوينية قليلة كانوا 30 بنسبة مئوية بلغت 28%، وكانت كلاً المحسوبة: 20.64 أكبر من كلاً الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج بأن عدد الدورات التكوينية كثيرة.

الفرع الثالث - المحور الثالث: التكوين مرتبط بتغيرات المحيط وذلك من خلال ادخال مناهج جديدة تتماشى والمتغيرات المتجددة في الدول.

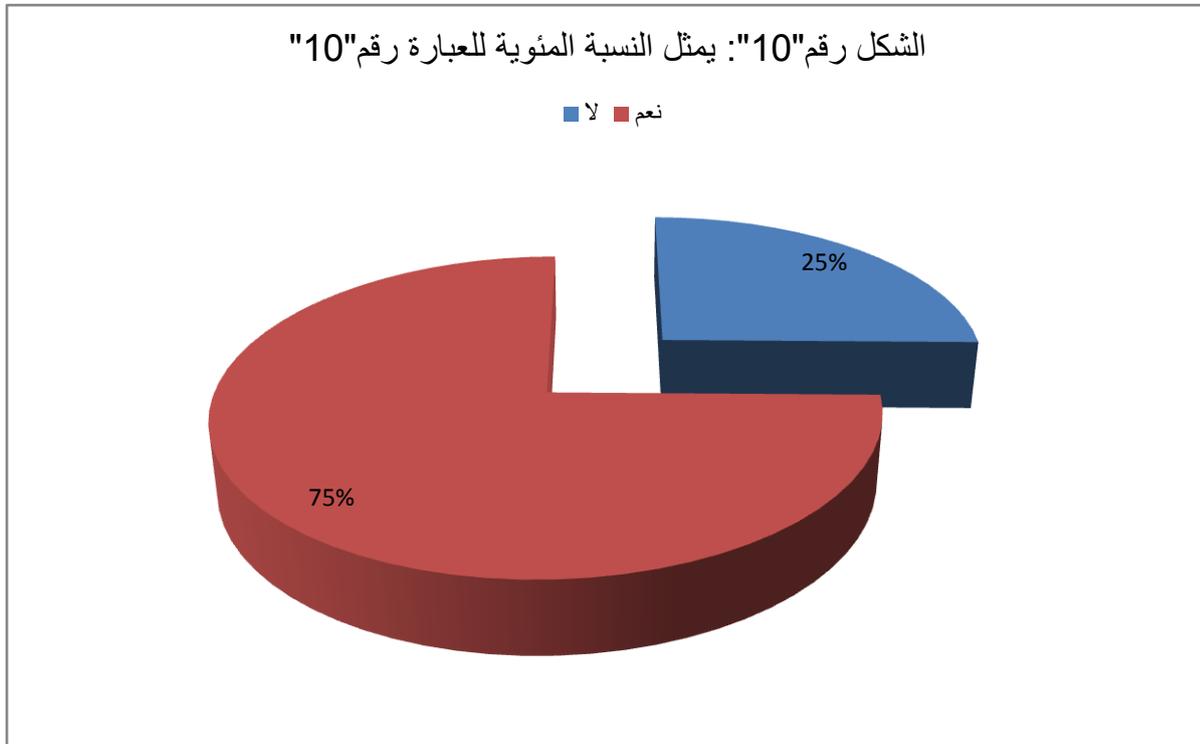
السؤال الأول: هل التكوين مرتبط بمتغيرات المحيط أم لا؟

الغرض من السؤال: إدراك ضرورة الاحتكاك بالمحيط هل فعلا يمس الجانب التكويني أم لا.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول مدى نجاح عمل الإدارة الرياضية من خلال تحديد البرامج وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	80	75	26.25	3.84	1	0.05	دال
لا	27	25					
المجموع	107	100					

الشكل رقم 10: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول مدى نجاح عمل الإدارة الرياضية من خلال تحديد البرامج.



الشكل رقم 10

عرض وتحليل نتائج السؤال السابع : من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 10 نلاحظ أن من أجابوا بأن التكوين مرتبط بمتغيرات المحيط كانوا 80 بنسبة مئوية بلغت 75%، في حين ان من أجابوا بلأن التكوين غير مرتبط بمتغيرات المحيط وكانوا 27 أي بنسبة مئوية بلغت 25%، وكانت χ^2 المحسوبة: 26.25 أكبر من χ^2 الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن التكوين مرتبط بمتغيرات المحيط.

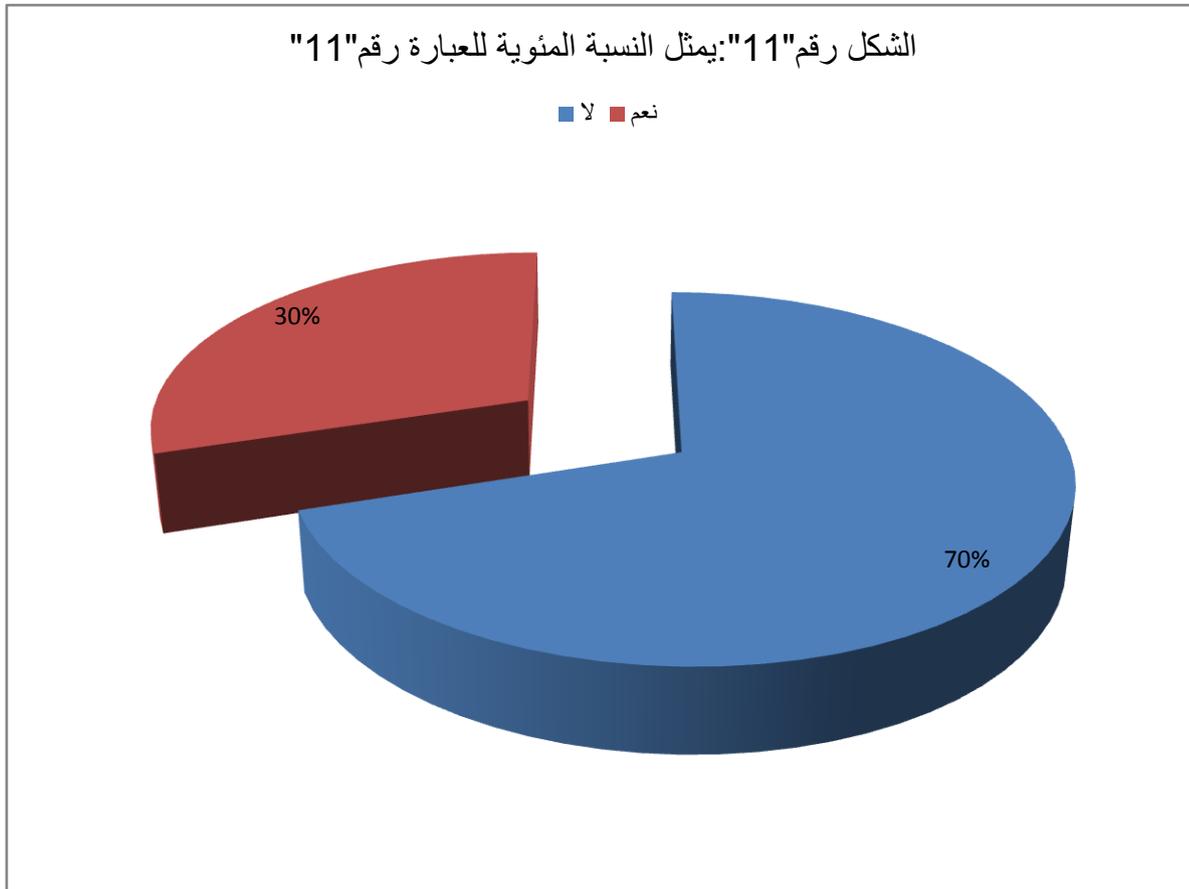
السؤال الثاني: هل التكوين من أجل الترقية فقط؟

الغرض من السؤال: فهم حقيقة التكوين (النية المبنية على التكوين).

الجدول رقم 11: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول حقيقة التكوين (النية المبنية على التكوين)، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	32	30	17.28	3.841	1	0.05	دال
لا	75	70					
المجموع	107	100					

الشكل رقم 11: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول حقيقة التكوين (النية المبنية على التكوين).



الشكل رقم 11

عرض وتحليل نتائج السؤال الثامن: من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 11 نلاحظ أن من أجابوا بأن التكوين من أجل الترقية فقط كانوا 32 بنسبة مئوية بلغت 30% في حين ان من أجابوا بأن التكوين ليس من أجل الترقية فقط سنوية كانوا 75 أي بنسبة مئوية بلغت 70%، وكانت كا² المحسوبة: 17.28 أصغر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر عدم وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن التكوين ليست وسيلة من أجل الترقية فقط.

الفرع الرابع - المحور الرابع : إن التكوين الإداري يساهم بصورة فعالة في مردود الأداء من خلال النتائج المحققة في نهاية الامتحانات في المدارس الابتدائية.

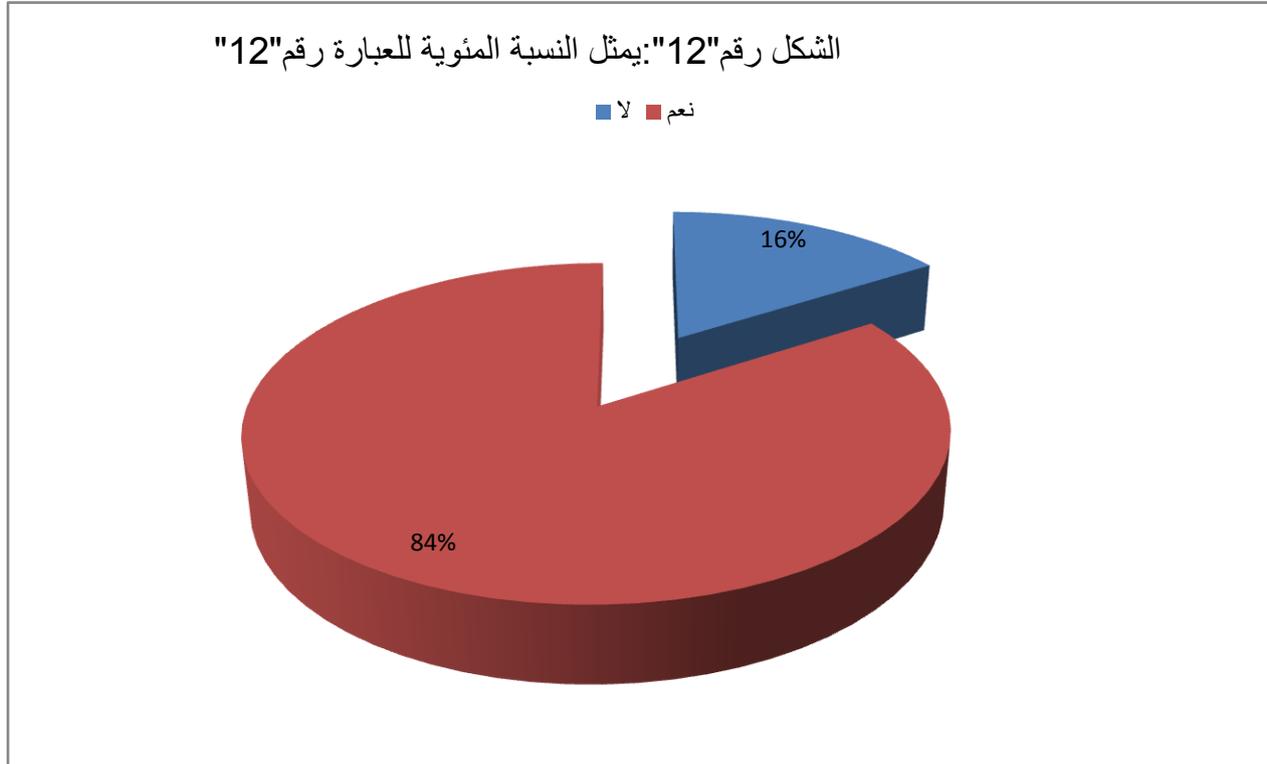
السؤال الأول: هل ساعدك التكوين الذي تلقته على تأديتك لمهامك؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان للتكوين الإداري أثر ايجابي في الميدان.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول إذا كان للتكوين الإداري أثر ايجابي في الميدان ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	90	84.1	49.8	3.84	1	0.05	دال
لا	17	15.9					
المجموع	107	100					

الشكل رقم 12: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين حول إذا كان للتكوين الإداري أثر ايجابي في الميدان.



الشكل رقم 12

عرض وتحليل نتائج السؤال الأول: من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 12 نلاحظ أن من أجابوا بأن التكوين الذي تلقوه ساعدهم على تأديتهم لمهامهم كانوا 90 بنسبة مئوية بلغت 84.1%، في حين أن من أجابوا بأن التكوين الذي تلقوه لم يساعدهم على تأديتهم لمهامهم كانوا 17 أي بنسبة مئوية بلغت 15.9% وكانت كا² المحسوبة: 49.8 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

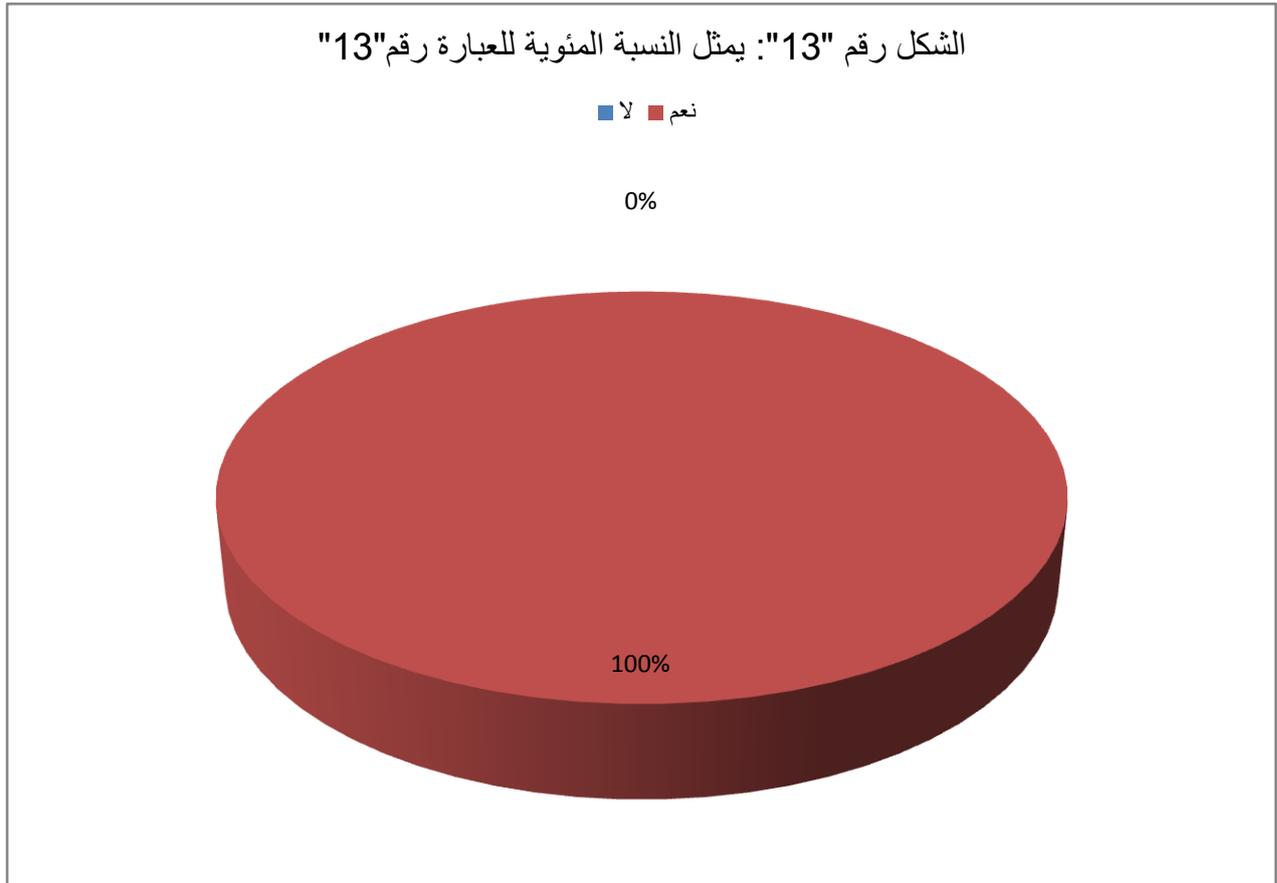
الاستنتاج: نستنتج أن التكوين الإداري له أثر ايجابي في الميدان التربوي.

السؤال الثاني: هل ساهم التكوين الذي تلقته في رفع نسبة النجاح في المدرسة؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى استجابة التكوين الإداري والدورات التكوينية في لرفع نسبة النجاح في المدارس.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع إجابات المبحوثين في مدى استجابة التكوين الإداري والدورات التكوينية في لرفع نسبة النجاح في المدارس ، وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة α	الدلالة الإحصائية
نعم	107	100	107	3.84	1	0.05	دال
لا	00	00					
المجموع	107	100					

الشكل رقم 13: يوضح النسب المئوية لإجابات المبحوثين في مدى استجابة التكوين الإداري والدورات التكوينية في الرفع نسبة النجاح في المدارس.



الشكل رقم 13

عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني: من خلال نتائج عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم 13 نلاحظ أن من أجابوا بأن التكوين الذي تلقوه ساهم في رفع نسبة النجاح في المدرسة كانوا 107 بنسبة مئوية بلغت 100% في حين ان من أجابوا بأن التكوين الذي تلقوه لم يساهم في رفع نسبة النجاح في المدرسة كانوا بنسبة معدومة، وكانت كا² المحسوبة: 107 أكبر من كا² الجدولة: 3.84، بما يفسر وجود دلالة إحصائية.

الاستنتاج: نستنتج أن التكوين الإداري يساهم في رفع نسبة النجاح في المدارس.

المطلب الثاني

مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات

لقد قسمنا الاستبيان إلى ثلاث محاور لتخدم بحثنا بشكل عام والفرضيات الجزئية بشكل خاص، فوزعنا عبارات الاستبيان حسب المحاور التالية:

- المحور الأول حول التحديد الدقيق للحاجيات الميدانية للقيام بالعمليات التكوينية الإدارية.
- المحور الثاني حول تصميم البرامج في تنفيذ عدد الدورات التكوينية الإدارية.
- المحور الثالث حول التكوين الإداري و علاقته بمتغيرات المحيط.
- المحور الرابع حول التكوين الإداري و مدى مساهمته في المردود "الأداء" من خلال النتائج المحققة في نهاية الامتحانات في المدارس الابتدائية.

الفرع الأول - الفرضية الأولى: المؤسسة الإدارية قادرة على تحديد الحاجيات الميدانية. من إجابات عينة الدراسة الموضحة على أسئلة المحور الأول من السؤال 1 إلى السؤال 2، نستنتج ما يلي:

- 1 خستنتج أن أغلب المؤسسات لا تعتمد على تحديد حاجياتها التكوينية .
- 2 خستنتج أن مديري المؤسسات لا يشاركون في تحديد حاجياتهم التكوينية . لتخطيط برامج تجسد ميدانيا.
- 3 خستنتج أن أغلب المديرين أكدوا أن تحديد البرامج للمتكون يؤدي إلى نجاح عمل الإدارة التكوينية.

من خلال إجابات عينة الدراسة والمبينة في المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى توصلنا إلى

أنه:

"لا بد من تحديد الحاجيات الميدانية التكوينية لتجسيدها في العمل الإداري بالمؤسسات."

الفرع الثاني - الفرضية الثانية: تصمم البرامج وتنفذ في الدورات التكوينية. من إجابات عينة الدراسة الموضحة على أسئلة المحور الثاني من السؤال 1 إلى السؤال 3، نستنتج ما يلي:

- 1 خستنتج أن أغلب المديرين أكدوا أنهم يحضرون في تنفيذ العمليات التكوينية المتكررة ببرامجها المسطرة.
- 2 خستنتج أن أغلب المديرين أكدوا أنهم يتلقون برامج بعضها يخدم المؤسسة والآخر مجرد تعبئة للفراغ.
- 3 خستنتج أن أغلب المديرين أكدوا بأن لعملية التنظيم دور في نجاح عمل الإدارة.

4- خستنتج أن أغلب المديرين أكدوا بأن التنظيم الجدي ورسم أهداف واضحة يعمل على نجاح العملية التكوينية بصورة فعالة.

من خلال إجابة عينة الدراسة والهيبة في المحور الثاني الخاص تنفى بالفرضية الثانية فنجد أنه:

"- تصمم برامج لا تحوي أهداف واضحة رغم كثرة الدورات التكوينية "

الفرع الثالث -الفرضية الثالثة: يشكل محيط المؤسسة وأهدافها من أهم مرجعيات التكوين .

من إجابات عينة الدراسة الموضحة على أسئلة المحور الثالث من السؤال 1 إلى السؤال 2، نستنتج ما يلي:

1- خستنتج أن أغلب المديرين أكدوا بأنهم مطلعون على البرامج المقررة في الدول المجاورة وغيرها . والتي تفرض مواكبتها .

2- خستنتج أن أغلب المديرين أكدوا بأنهم يقومون بوظيفة الاطلاع على كل البرامج الإدارية والقانونية التي تخدم المؤسسة. من خلال إجابة عينة الدراسة والهيبة في المحور الثاني الخاص بالفرضية الثالثة التي تنص فعلا على أنه:

"يلعب المحيط أهم مرجعيات التكوين الإداري "

الفرع الرابع - الفرضية الرابعة: التكوين الإداري له مردودية فعالة من خلال النتائج الملموسة والايجابية في المؤسسات التربوية .

من إجابات عينة الدراسة الموضحة على أسئلة المحور الرابع من السؤال 1 إلى السؤال 2، نستنتج ما يلي:

1-نستنتج أن اغلب المديرين أكدوا أن الدورات التكوينية رغم عدم أشراكهم في تحديد الحاجيات التكوينية إلا أن النتائج ترتفع من سنة إلى أخرى .

من خلال إجابة عينة الدراسة والهيبة في المحور الثاني الخاص بالفرضية الرابعة التي تنص فعلا على أنه:

" للتكوين الإداري مردودية فعالة من خلال النتائج المرصودة في نهاية مرحلة التعليم الابتدائي."

خلاصة الدراسة الميدانية :

من خلال دراستنا الميدانية التي اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة حول موضوع أهمية التكوين الإداري و الحاجيات المعن عنها في عملية نجاح العمل الإداري في المؤسسات، وبعد عرضنا وتحليلنا للنتائج المحصل عليها من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة وهم 107 مدير مؤسسة تربوية بالبويرة ومناقشتها من خلال النتائج السالفة الذكر ومقابلتها بالفرضيات، تبين لنا بكل وضوح أهمية تحديد الحاجيات التكوينية في عملية نجاح العمل الإداري رغم بعض الاضطرابات الجزئية في مجال التسيير، وهذا راجع لكثرة الدورات التكوينية وإهدار الوقت و ضياعه في تقديم برامج لا تخدم المجال الإداري في الميدان مما يعرقل تنمية الجانب المهاري والمعرفي لبعض المديرين.

إن العملية التكوينية الناجحة تتلخص في القيام بثلاث وظائف هي التخطيط والتنظيم والرقابة. -التخطيط: يبرز كيفية تحديد الأهداف وإعداد البرامج العملية لتحقيقها، بالإضافة إلى تسطير الميزانية الموافقة لها.

-التنظيم: يعكس كيفية أو طريق اتخاذ القرارات من خلال تحديد السلطات والمهام الموكلة لكل طرف في العملية التكوينية.

-الرقابة: التي هي مقابلة للنتائج المحققة بعد قياسها مع المعايير الموضوعية لاستخراج الانحرافات قصد تصحيحها.

_ضرورة إشراك المتكون في تحديد حاجياته التكوينية وضبط التوقيت الذي يخدمه بالإضافة إلى اختيار البرامج بدقة وفق أهداف واضحة المعالم وقابلة للتجسيد ميدانيا وتعود بالنفع على المؤسسة للحصول على النوعية وليس الاهتمام فقط بالجانب الكمي.

ومما سبق نستخلص أن هناك أهمية كبيرة للتكوين الإداري في عملية نجاح العمل الميداني والذي ينعكس إيجابا على المردود الكمي والنوعي في أي مؤسسة كانت.

قدمنا في دراستنا لموضوع رهانات التكوين في المؤسسة الجزائرية في البداية دراسة شاملة حول نشاط التكوين، من خلال التطرق إلى ماهية التكوين حيث حللنا بالتفصيل مفهوم التكوين مع التركيز على بعض العناصر لاسيما مبادئ التكوين ، أهداف وأنواع التكوين، ثم انتقلنا إلى إدارة العملية التكوينية مبرزين فيها كافة المراحل التي تمر بها أي عملية تكوينية لاسيما تحديد الاحتياجات التكوينية ، صياغة البرامج وتقسيم نتائج العملية التكوينية. ومن ثم عرجنا إلى الجانب القانوني وذلك بدراسة الإطار القانوني للعملية التكوينية .

وفي الأخير تطرقنا إلى الجانب التطبيقي من الدراسة والذي قمنا به على مستوى المؤسسات الإدارية التربوية التابعة لمديرية التربية لولاية البويرة وهذا بغية الحصول على نظرة واقعية عن مدى حصر هذه الأخيرة لاحتياجاتها التكوينية عند القيام بأي عملية تكوينية. وأخيرا خلصنا إلى أن التكوين لا يتم بصورة دقيقة وفقا للاحتياجات الميدانية، كما استطعنا أن نحصر بعض الاختلالات في تنفيذ العملية التكوينية.

أولاً- نتائج البحث :

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث واثبات الفرضيات المقترحة، فتمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

1- تتجسد فعالية التكوين في تحقيق نوعية و نتائج تخدم المؤسسة، ولأجل ذلك لا بد على المؤسسة أن تعمل أولاً على التحديد والضبط الدقيق للحاجيات التكوينية الميدانية. وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى حيث أن أغلب المؤسسات لا تعتمد على تحديد حاجياتها التكوينية وإنها غير قادرة على تحديد الحاجيات التكوينية.

2 - يعتبر تصميم البرامج التي تنفذ من خلال الدورات التكوينية من أهم العناصر الأساسية لإنجاح التكوين وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية، حيث أغلب المديرين أكدوا من خلال إجابات عينة الدراسة الموضحة من أسئلة المحور الثاني من السؤال الأول إلى السؤال الثالث أنهم يتلقون برامج بعضها يخدم المؤسسة والأخر مجرد تعبئة فراغ وان تصميم البرامج لا تحوي أهداف واضحة رغم كثرة الدورات التكوينية.

3- محيط المؤسسة يكتسي أهمية كبيرة لذلك ذلك انه يشكل مصدراً للحاجة إلى التكوين. وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة المبينة من خلال إجابات عينة الدراسة التي قمنا بها عن أغلب المديرين حيث أكدوا أنهم مطلعون عن البرامج المقررة في الدول المجاورة وغيرها وعلى أنهم يعملون على الاطلاع على كافة البرامج الإدارية والقانونية التي تخدم المؤسسة، وبالتالي أكدوا على أن المحيط يعد أهم مرجعية للتكوين في المؤسسة .

4- من أجل معرفة مردودية التكوين وتقييم مدى نجاحه من عدمه لا بد من الرجوع النتائج المحققة في المؤسسات، هل هي ايجابية أم سلبية؟ وهذا ما تم إثباته من خلال الفرضية الرابعة التي أكدت أن للتكوين الإداري مردودية فعالة وهذا ما يظهر في النتائج المرصودة في نهاية مرحلة التعليم الابتدائي.

ثانياً- الاقتراحات :

إن معالجة الإختلالات التي وقفنا عندها من خلال هذه الدراسة، يقتضي في رأينا جملة من الاقتراحات التي يبدو لنا أنها ستشكل السبيل الوحيد لتحقيق تكوين ذو مردودية على مستوى المؤسسات ، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- ضرورة إشراك المتكويين في العمليات التكوينية .

- 2- ضرورة خلق حوافز للمكون والمتكونين معا.
- 3- ضرورة الحصر الدقيق للحاجات التكوينية الميدانية، من خلال رصد متغيرات المحيط ومراعاة مدى تحقيق الأهداف المسطرة التي تخدم المؤسسة بصفة عامة
- 4- ضرورة التركيز على توفير الوسائل المالية من أجل إنجاز العملية التكوينية.
- 5- خلق الرغبة والوعي لدى المتكونين في التكوين.
- 6- ضرورة ربط العملية التكوينية بالأهداف الشخصية للمتكونين والمؤسسة معا.
- 7- إعادة النظر و مراجعة النصوص القانونية التي تنظم التكوين.
- 8- ضرورة إقامة تأطير ذي نوعية على المستويين المركزي والجهوي من شأنه أن يكتف عمليات التكوين لفائدة العناصر التي تشرف عن التكوين.
- 9- ضرورة الاهتمام بالعناصر التي تضاعف عملية التكوين (مفتشيه. ورؤساء المؤسسات وأساتذة....)، من خلال تحضيرهم لمهمة التنشيط والتكوين بفضل عمليات إعلامية وتحسيسية . وتنظيم ملتقيات إعلامية متخصصة لفائدة هؤلاء حتى يتسنى لهم التكفل بتأطير المكونين على الوجه الأفضل.
- 10- توفير المراجع الأساسية والوثائق التي تخدم وتساعد المتكون على تلقي تكوين نوعي متخصص.
- 11- ضرورة إعداد مخططات التكوين ومواردها بما يتماشى وتطلعات الفئة المعنية وأهداف التكوين والنمط المتفق عليه وبرامج التكوين .
- 12- ضرورة إعادة تنظيم مؤسسات التكوين المتوفرة مثل (المركز الوطني لتكوين إطارات التربية) على شكل شبكة للتكوين أثناء الخدمة.
- 13- ضرورة إقامة خلية تعني بوضع تصور لهذه العملية وتشرف عليه .وتتكون هذه الخلية التي يتعين عليها القيام بدور مكتب الدراسات مهمته وضع تصور لعمليات التكوين وتسييره ومتابعته.
- 14- ضرورة رصد الإختلالات المتوقعة أثناء العملية التكوينية وخلق البدائل الممكنة لمواصلة التكوين.
- 15- ربط قنوات اتصال بين أطراف العملية التكوينية أثناء ممارسة العمل التكويني، وذلك بإتاحة الفرص للمتكونين في المناقشة والمشاركة في البرامج حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد.
- 16- ضرورة وعي المكون بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، باعتباره قائدا للعملية التكوينية، واعيا بالدور الفعال الذي أوكل إليه من قبل الهيئة الوصية ،ملما بالتأطير القانوني للعملية التكوينية من

خلال العمل بالنصوص القانونية مع الحرص على مواكبة المستجدات في كافة المجالات.

17- ضرورة توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمتكونين وتهيئة كافة المستلزمات

والتسهيلات اللازمة للقيام بمهامهم التكوينية على أحسن وجه.

18- ضرورة تقيد المؤسسة بإدارة العمليات التكوينية وفقا لنظم علمية مدروسة بما يضمن لها تحقيق

الاستمرارية ومواكبة التغيرات الحاصلة، ضمن الأقطاب الدولية.

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية

1: القرآن الكريم برواية ورش عن نافع

2:الكتب

1 - أحمد مكي، محاضرات علم النفس التربوي، المدرسة العلية للأساتذة التربوية البدنية والرياضية، الجزائر.

2 - صالح مهدي محسن العامري ،د طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة والأعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الثانية 2008 .

3 - طلعة همام، سيم وقيم عن المنهج العلمي، ط 1، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1984.

4 - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط2،الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999

5 - عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية OPU ،الطبعة الثالثة، 2006 ، الجزائر

6 - علي السلمي ، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 1999 دون طبعة

7 - عبد الجليل الزوبعي، مناهج البحث العلمي، محاضرة في البحث التربوي، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، 1983.

8 - فيصل فخري مراد ، الإدارة الأسس والنظريات والوظائف ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن

9 - محمد شلبي ،المنهجية في التحليل السياسي ، المفاهيم ، المناهج ، الإقترابات والأدوات ، الطبعة الرابعة ، الجزائر ، دار هومة ، 2002

- 10 - موفق حديد محمد، الإدارة العامة، هيكله وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية الطبعة العربية الأولى، الإصدار الأول، 2000 دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
- 11 - نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية دون طبعة دون سنة
- 12 - محمد السيد، الإحصاء البحوث العلمية والتربوية والاجتماعية، ط 2، مصر، دار النهضة العربية، 1970.
- 13 - محمد الصالح الحثروبي ، الدليل العلمي لمفتشي التعليم الابتدائي ، دار الهدى
- 14 - مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 15 - شنوفي نور الدين ، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، سند خاص بالتكوين المتخصص ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ،وزارة التربية ، سنة 2011
- 16 - وجيه محجوب، طريق البحث العلمي والمناهج، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1988.
- 17 - المركز الوطني للوثائق التربوية ،مدير المدرسة الابتدائية ، سلسلة من قضايا التربية ، الملف 16 الطبعة الثانية

3: الرسائل والمذكرات الجامعية

أ-رسائل الدكتوراه

- بودوح غنية ،إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ،المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا ، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الإجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013 .
- عمر بلخير جواد ،دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته سعيدة ، رسالة دكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014-2015

ب مذكرات الماجستير و الماستر.

-مذكرات الماجستير

- الربيع بوعريوة ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات جامعة أم محمد بوقرة ،بومرداس الجزائر ، 2006-2007.
- رافيق بن مرسلي ،الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو 2011
- بلعياط عياش ، سياسة التنمية المستدامة والأهداف الإنمائية للألفية في الجزائر ،دراسة تقييمية لحدود الالتزامات وطبيعة الإنجازات ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،جامعة فرحات عباس سطيف2010-2011 .
- عبد عز الدين ،عملية تدريب الموظف في الجزائر ، بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون ، فرع ادارة ومالية ، كلية الحقوق جامعة الجزائر ، سنة 2001-2002 .
- شيباني فوزية ، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي - دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة 2009-2010 .

-بوقطف محمود ، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور -خنشلة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع 2013-2014.

- نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة الجزائر 3، 2011-2010

-يحي زروقي ، دور التكوين الإداري في عصرنة الإدارة العمومية ، دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، 2009-2010.

-مذكرات الماستر

-عمار طويل ، التكوين الإداري في الوظيفة العامة - دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة مذكرة ماستر 2013-2014.

4: المقالات

- د/الطيب الداودي ، اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية ، مجلة الباحث ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، عدد 05 سنة 2007.

- هدى احمد صادق، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية

للتدريب، العدد 10 دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية

- د/بوسعدة قاسم ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،تكوين المعلمين و إشكاليته، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ، العدد الثاني ، جوان 2011.

- الداوي الشيخ ، مجلة الباحث ، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية "جامعة الجزائر العدد السادس ، سنة 2008.

- إبراهيمي عبد الله ، حميدة المختار ، دور التكوين في تثمين الموارد البشرية ،

مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 7 جامعة محمد خيضر ،بسكرة فيفري 2005.

5: النصوص القانونية

أ-الدستور

-دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1976 ، منشور بموجب الأمر رقم 76-96 المؤرخ في 30 ذو القعدة عام 1396 الموافق ل 22نوفمبر 1976 ، ج ر عدد 94 ،سنة 1976 المعدل بموجب المرسوم الرئاسي رقم 89-18 المؤرخ في 1989/02/28 المتضمن دستور 1989 ، ج ر عدد 9 مؤرخة في 01مارس المعدل بموجب المرسوم الرئاسي رقم 438/96 المؤرخ في 1996/12/07 المتضمن دستور 1996 ، ج ر عدد 76 صادرة في 1996/12/08 ، الم تمم بالقانون 02-03 المؤرخ في 10 أفريل 2002 ، ج ر عدد 25 صادر بتاريخ 14 افريل 2002 معدل بالقانون 08-19 مؤرخ في 2008/11/15 ، ج ر عدد 63 صادر في 16 نوفمبر 2008 معدل بقانون 16-01 مؤرخ في 06 مارس 2016 ، ج ر عدد 14 مؤرخة في 07 مارس 2016 .

ب- النصوص التشريعية

-الأمر 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 يتضمن القانون العام للتوظيف العمومي ج ر عدد 46 المؤرخة في 8 جوان 1966
-القانون 78-12 المؤرخ في 05 اوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ج ر عدد 32 المؤرخة في 1978/08/08
-القانون 10/90 ،مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق ل 21 أفريل 1990،يتعلق بعلاقات العمل ، ج ر عدد 17
-الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي، ج ر عدد 46 .
-القانون 06-24 المؤرخ في 06 ذي الحجة 1427 الموافق ل 26ديسمبر 2006 يتضمن قانون المالية لسنة 2007 ، ج ر عدد 85

-القانون 04/08 المؤرخ في 15 محرم 1429 الموافق ل 23 جانفي 2008
يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، ج ر عدد 04

ج-النصوص التنظيمية

- المرسوم رقم 502/62 مؤرخ في 19 جويلية 1962 الممتعلق بالانتداب لبعض الوظائف، ج ر عدد 3
- المرسوم رقم 503/62 مؤرخ في 19 جويلية 1962 المتضمن الإجراءات الكفيلة بتسهيل الدخول في الوظيفة العامة ، ج ر عدد 3.
- المرسوم رقم 52/69 المؤرخ في 12/ماي 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين واعوان الدولة ج ر عدد 49 المؤرخة في 20ماي 1969
- المرسوم رقم 298/82 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1402 الموافق ل 4 ديسمبر 1982 يتعلق بتنظيم التكوين المهني في المؤسسة وتمويله، ج ر عدد 36 لسنة 1982
- المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية ج ر عدد 13 لسنة 1985
- المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 3مارس 1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، جريدة رسمية عدد 16 لسنة 1996
- المرسوم رقم 262/96 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1417 الموافق ل 29 جويلية 1996 يعدل ويتم المرسوم 209/87 المؤرخ في 8 سبتمبر 1987 المتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما ، ج ر عدد 46

-المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، ج ر عدد 03 لسنة 2008 .

6 : مواقع الواب

- مفكرة الإسلام ، تغير وظيفة الدولة

-[http:// www.islammemo.cc](http://www.islammemo.cc)

- بحث حول البيئة الداخلية للمؤسسة

-<http://www.4algerie.com>

- "مفهوم التكوين ودوره على مستوى المؤسسة

-[http:// www.hrdiscussion .com](http://www.hrdiscussion.com)

- الهياكل المركزية للوظيفة العامة ودورها في الإصلاح الإداري

- [http:// www.Montada.echouroukonline](http://www.Montada.echouroukonline)

- بحث كامل حول التكوين

-[http:// www.formationdz..com](http://www.formationdz..com)

- التكوين وأهميته في المؤسسة الاقتصادية

-[http:// www.formationdz..com](http://www.formationdz..com)

A :OUVRAGE

- Lasary , Tout sur le Management , El Dar Othmania , Edition distribution , Alger , 2007 .

B :MEMOIRE

- Emtir Fatima Zohra ,l'evaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algerienne cas de –lafarge algerie – Mémoire de Magister en Management , université d'Oran 2013-2014.

ملحق رقم - 01 -

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	يمثل أنواع العملية التكوينية	01
34	يمثل خطوات تقييم التكوين	02
54	الهيكل التنظيمي لمديرية الترقية بالبويرة	03
66	التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم(01)	04
68	التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم(02)	05
70	التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم(03)	06
72	التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم(04)	07
74	التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم(05)	08
76	التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم(06)	09
78	التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم(07)	10
80	التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم(08)	11
82	التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم(09)	12
84	التمثيل البياني لنتائج العبارة رقم(10)	13

ملحق رقم -02-

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	يمثل مستويات التقييم عند Kirkpatrick	01
36	يمثل مستويات التقييم عند Parker	02
59	يمثل عدد مديري الابتدائيات لولاية البويرة	03
65	يبين التكرار النسبية المئوية و قيم ك ² للعبارة رقم (01)	04
67	يبين التكرار النسبية المئوية و قيم ك ² للعبارة رقم (02)	05
69	يبين التكرار النسبية المئوية و قيم ك ² للعبارة رقم (03)	06
71	يبين التكرار النسبية المئوية و قيم ك ² للعبارة رقم (04)	07
73	يبين التكرار النسبية المئوية و قيم ك ² للعبارة رقم (05)	08
75	يبين التكرار النسبية المئوية و قيم ك ² للعبارة رقم (06)	09
77	يبين التكرار النسبية المئوية و قيم ك ² للعبارة رقم (07)	10
79	يبين التكرار النسبية المئوية و قيم ك ² للعبارة رقم (08)	11
81	يبين التكرار النسبية المئوية و قيم ك ² للعبارة رقم (09)	12
83	يبين التكرار النسبية المئوية و قيم ك ² للعبارة رقم (10)	13

ملحق رقم - 03 -

استبيان

استبيان خاص بالسادة مديري المدارس الابتدائية حول الوهانات التكوينية الإدارية في المؤسسة التربوية

أجب بوضع (X) في المكان المناسب:

- 1- هل فعلا يتم التكوين بصورة دقيقة وفق الاحتياجات الميدانية؟ نعم لا
- 2- هل شاركت في تحديد احتياجاتك التكوينية؟ نعم لا
- 3- هل كل المواضيع المدرجة في التكوين تخدم الحاجيات الميدانية؟ نعم لا
- 4- هل عدد الدورات التكوينية في السنة يلبي الحاجيات الميدانية؟ نعم لا
- 5- هل مدة التكوين كافية أم لا؟ ولماذا؟ نعم

- 6- هل عدد الدورات التكوينية كثيرة؟ نعم
- 7- هل التكوين مرتبط بمتغيرات المحيط أم لا؟ نعم
- 8- هل التكوين من اجل الترقية؟ نعم
- 9- هل ساعدك التكوين الذي تلقينته على تأدية مهامك؟ نعم
- 10- هل ساهم التكوين الذي تلقينته في رفع نسبة النجاح؟ نعم

الفهرس

العنوان	الصفحة
إهداء	
شكر وعرافان	
مقدمة	1
الفصل الأول: ماهية التكوين في المؤسسة	6
المبحث الأول: مفهوم التكوين	7
المطلب الأول: تعريف التكوين وخصائصه	7
الفرع الأول : تعريفه	7
الفرع الثاني: خصائصه	9
المطلب الثاني: مبادئ التكوين وأنواعه	12
الفرع الأول : مبادئ التكوين	12
الفرع الثاني : أنواع التكوين	14
المطلب الثالث : أهمية التكوين وأهدافه	19
الفرع الأول : أهمية التكوين	19
الفرع الثاني : اهداف التكوين	20
المبحث الثاني : إدارة العملية التكوينية	23
المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية	23
الفرع الأول : تعريف الاحتياجات التكوينية	23
الفرع الثاني : عناصر الاحتياجات التكوينية	24
الفرع الثالث :مصادر الاحتياجات التكوينية	25
الفرع الرابع :معوقات تحديد الاحتياجات التكوينية	26
المطلب الثاني : تصميم البرامج التكوينية	26
الفرع الأول : خطوات اعداد البرامج التكوينية	27

30 الفرع الثاني : تنفيذ البرامج التكوينية
31 المطلب الثالث : تقييم البرامج التكوينية
31 الفرع الأول :تعريف تقييم برامج التكوين واهميته.
32 الفرع الثاني:اهداف تقييم البرامج التكوينية.
34 الفرع الثالث:خطوات تقييم البرامج التكوينية.
35 الفرع الرابع : نماذج تقييم البرامج التكوينية.
37 المبحث الثالث : الإطار القانوني والمؤسسي للتكوين في الجزائر.....
37 المطلب الأول : الإطار القانوني.....
37 الفرع الأول :تطور التكوين في الجزائر من الناحية القانونية
43 الفرع الثاني :الإطار القانوني الجديد للتكوين.....
48 المطلب الثاني :الإطار المؤسسي للتكوين.....
48 الفرع الأول : التكوين في المؤسسات الوطنية
48 الفرع الثاني :التكوين في المؤسسات الأجنبية
50 خلاصة الفصل :.....

الفصل الثاني : أثر تحديد الحاجيات التكوينية على نوعية التكوين

51 "دراسة ميدانية لمؤسسة تربوية).....
52 المبحث الأول : التعريف بمديرية التربية لولاية البويرة
52 المطلب الأول: نشأة ومهام مديرية التربية.....
52 الفرع الأول :نشأة المديرية
52 الفرع الثاني :مهام المديرية :.....
54 المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية البويرة
55 المطلب الثالث : المدرسة الابتدائية
55 الفرع الأول :تعريف وخصائص المدرسة الابتدائية
55 الفرع الثاني : التسيير الإداري للمدرسة الابتدائية :.....
56 الفرع الثالث : مهام وصفات مدير المدرسة الابتدائية

57المبحث الثاني : منهج البحث وإجراءاته الميدانية.
57المطلب الأول :طرق ومنهجية البحث
57الفرع الأول :تعريف المنهج الوصفي التحليلي
58الفرع الثاني :الدراسة الإستطلاعية
58الفرع الثالث:متغيرات البحث
59الفرع الرابع :العينة واختيارها
59الفرع الخامس : مجالات البحث
60المطلب الثاني :أدوات وتقنيات البحث
60الفرع الأول :دراسة نظرية
60الفرع الثاني : الإستبيان
61الفرع الثالث :الوسائل الإحصائية
63خاتمة :
64المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
64المطلب الأول : عرض وتحليل النتائج
64الفرع الأول : المحور الأول
71الفرع الثاني : المحور الثاني
77الفرع الثالث : المحور الثالث
81الفرع الرابع : المحور الرابع
85المطلب الثاني : مناقشة ومقابلة النتائج
85الفرع الأول : الفرضية الأولى
85الفرع الثاني : الفرضية الثانية
86الفرع الثالث : الفرضية الثالثة.
86الفرع الرابع :الفرضية الرابعة
87الإستنتاج العام :
88الخاتمة

91	قائمة المراجع
	الملاحق
99	- ملحق رقم 01: قائمة الأشكال
100	- ملحق رقم 02: قائمة الجداول
101	- ملحق رقم 03: استبيان
	فهرس المحتويات