

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية ، وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية  
دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري  
لولاية البويرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

المشرف :

- د. بصيري محفوظ

إعداد الطالبتين :

- حمداش نسيمة

- أعراب غانية

لجنة المناقشة :

د. يحيوي سمير:..... رئيساً

د. بصيري محفوظ:..... مشرفاً

د. زوبيري نورة:..... مناقشاً

السنة الجامعية : 2019/2018

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التكوين وتنمية الكفاءات البشرية حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة "OPGI" خلال فترة 2018-2019, حيث تم توزيع استبيان مكون من ثلاث محاور و 21 سؤال على 55 عامل , واعتمدنا في هذه الدراسة على البرنامج الإحصائي "spss" لتفريغ البيانات وتحليلها.

تم التوصل إلى إن تنمية الكفاءات البشرية تتحقق بوجود تكوين فعال للعاملين من خلال دوره في تحسين وتطوير وتنمية كفاءاتهم.

الكلمات المفتاحية : التكوين , الكفاءات , تنمية الكفاءات البشرية.

## Résumé :

cette recherche a pour objectif de tracer la concept de formation et le développement des compétences humaines, où nous Avon mené une étude de terrain au niveau de l'office de la promotion et de la gestion immobilière de la province de Bouira **OPGI** au cour de la période 2018 /2019 ,avec la distribution d'un questionnaire composé de trois axes et de 21 questions sur 55 travailleurs, dans cette étude, nous sommes appuyés sur le programme statistique **SPSS** pour le déchargement et l'analyse des données , il a été conclu que le développement des compétences humaines passe par la composition efficace du personnel , qui joue un rôle dans l'amélioration et le développement de leur compétences.

**Mots clés :** la formation , compétences , le développement des compétences humaines .

الصفحة	الفهرس
I	كلمة شكر
II	الإهداء
III	ملخص
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الإشكال
أ-ب-ج-د	مقدمة
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار النظري حول التكوين</b>	
06	تمهيد
07	<b>المبحث الأول: ماهية التكوين</b>
07	المطلب الأول: تعريف التكوين
08	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ التكوين
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين
13	<b>المبحث الثاني: آليات التكوين</b>
13	المطلب الأول: إجراءات التكوين
14	المطلب الثاني: أساليب التكوين
15	المطلب الثالث: أنواع التكوين
18	<b>المبحث الثالث: خطوات التكوين</b>
18	المطلب الأول: الحاجة إلى التكوين
21	المطلب الثاني: تصميم برامج التكوين
23	المطلب الثالث: تنفيذ برامج التكوين ومتابعته
28	الخلاصة
<b>الفصل الثاني</b> <b>مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية</b>	
30	تمهيد
31	<b>المبحث الأول: أساسيات حول التكوين</b>
31	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
36	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

38	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات
41	المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية
42	المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية
43	المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات البشرية والحاجة إليها
46	المطلب الثالث: أهداف وأساليب ومجالات تنمية الكفاءات البشرية
49	المطلب الرابع: أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية
52	الخلاصة
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>دراسة الحالة ميدانية لدور تكوين في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري</b>	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تعريف دواوين الترقية و التسيير العقاري
55	المطلب الأول : الإطار التنظيمي لدواوين الترقية التسيير العقاري
58	المطلب الثاني: مهام وأهداف ومجال نشاط الديوان
61	المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري
68	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
68	المطلب الأول : مجتمع الدراسة
69	المطلب الثاني: عينات ومتغيرات الدراسة
69	المطلب الثالث : أدوات الدراسة وقياس واختبار صدق الاستبيان
72	المبحث الثالث: عرض وتحليل فقرات الاستبيان
72	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية
77	المطلب الثاني : تحليل عبارات الاستبيان
78	الفرع الأول : تحليل عبارات المحور الأول
80	الفرع الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني
82	الفرع الثالث : تحليل عبارات المحور الثالث
83	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
91	خلاصة
93	خاتمة
99	قائمة المراجع
103	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	رقم
71	الفاكرونباخ	01
72	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	02
73	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	03
74	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
75	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الترتيبات التكوينية	05
76	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	06
77	أهمية بنود الاستمارة	07
78	تحليل عبارات التكوين	08
80	تحليل عبارات تنمية الكفاءات البشرية	09
82	تحليل عبارات تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية	10
84	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	11
86	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية الجنس	12
87	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية السن	13
88	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية المستوى التعليمي	14
89	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية الأقدمية	15
90	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية المستوى الوظيفي	16

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم
21	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	01
36	أبعاد الكفاءة	02
60	هيكل تنظيمي للديوان الترقية والتسيير العقاري	03
65	خانة الهيكل التنظيمي و مديرية الموارد البشرية والوسائل	04
72	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	06
73	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	07
74	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد المستوى التعليمي	08
75	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد التربصات التكوينية	09
76	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	10

# مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة، أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية، أو رؤوس الأموال، بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المكونة والمؤهلة فلا توجد قوة أو ثروة الأفراد ، فالعنصر البشري يعد أهم القوى وأعظمها، و يشكل أيضا القوى الدافعية الفعالية المؤسسة و مصدر نجاحها، هذا ما يجعله يحظى باهتمام كبير من مختلف الباحثين و المفكرين.

لهذا تزايد الاهتمام بالتكوين و أصبحت الحاجة الملحة للموظفين للقيام به ، من اجل تحسين قدراتهم و معارفهم ، كما يؤدي إلى تخفيض حوادث العمل و النزاعات و من جهة تولى أيضا المؤسسة اهتماما بالغا بالتكوين من اجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار و الفعالية التي يشكل تطورا سريعا و متلاحقا في مختلف الميادين، و هذا ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف و الجهد معا.

و من الضروري أن تقوم المؤسسات بتصميم و تنفيذ برنامج لتوجيه و تكوين الأفراد و الاهتمام بتطوير كفاءاتهم، قصد توفير القدر اللازم من الكفاءات يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة الإنتاجية، و هذا من أجل مواكبة التغيرات التي تطرأ في العمل.

و على ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية؟

و للإجابة عن الإشكالية المطروحة توجب طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- الفرضيات و كيف يتم تصميم و متابعة برنامج التكوين ؟

2- ماذا الكفاءات البشرية ؟

3- ما هو واقع التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية و التسيير العقاري ؟

4- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة 0.05 للمتغير المستقل المتمثل في التكوين على

المتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين

لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية بالنسبة للخصائص الشخصية ؟

## الفرضيات:

- 1- التكوين الفعال و المستمر للأفراد على مستوى المؤسسات يؤدي إلى قدرتهم و كفاءتهم على التحكم و السيطرة في التقنيات منها تقليل الخطأ.
- 2- تنمية الكفاءات البشرية هي تكامل و تفاعل بين المعرفة و المهارة و السلوك.
- 3- يساهم التكوين أي له دور بشكل فعال في تنمية كفاءات بشرية في ديوان الترقية و التسيير العقاري.
- 4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتغير المستقل المتمثل في التكوين على المتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى للخصائص الشخصية.

## أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في معرفة مفهوم التكوين و عرضه بطريقة سهلة و مبسطة و معرفة التكوين كيف يكون المؤسسات, لتصبح في متناول الباحثين لدعمهم و مساعدتهم في إنجاز دراستهم النظرية أو الميدانية.

## أهداف الدراسة:

- الإسهام في إلقاء الضوء حول التكوين و دورها في تنمية كفاءات البشرية في وضع معلومات مفيدة في هذا الشأن.
- زيادة معرفة الباحث و اتساع حركته المعرفية حول التكوين و تمكنهم من دراسات أوسع نطاق و أكثر استناد إلى المعلومات التي تحصلنا عليها في هذه الدراسة.

## أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت إلى اختيار هذا الموضوع منها ما يلي:

- يعد التكوين من المواضيع التي يولي لها الباحثين اهتماما خاصة في مجال الإدارة و كذا وجود علاقة وطيدة التكوين و الواقع.
- لإفادة بأكبر قدر من الدراسات المفيدة و الواقعية حول الموضوع قصد التحسين و التغيير.

- اهتمامنا لموضوع التكوين و محاولة استكشاف كل ما هو جديد في هذا الموضوع.
- طبيعة تخصص المتمثل في إدارة الأعمال و الذي يولي اهتمام و فعالية التكوين في تحسين و تنمية كفاءة المورد البشري.

### المنهج المتبع في الدراسة:

- لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري , حيث تمت دراسة موضوع التكوين و دوره في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة.
- و منهج دراسة الحالة و ذلك في الجانب التطبيقي و الذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري للبحث من اجل التعرف على واقع التكوين في المؤسسة التربص.

### أدوات التحليل والدراسة :

- الماما بجوانب الموضوع اعتمدنا على عدة مصادر و أدوات منها ما يلي:
- الاعتماد على المصادر الثانوية باستعمال الكتب التي تناولت الموضوع,المجلات,الملتقيات,مذكرات و مواقع الانترنت , و هذا من اجل بلورة الجانب النظري.
  - أما الجانب التطبيقي فتم الرجوع إلى الاستبيان و وثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع.

### حدود الدراسة:

إن هذه الدراسة اقتصرت على:

- الحدود الزمنية : و تمتد حدود الدراسة الزمنية بالنسبة للجانب التطبيقي في الفترة زمنية 2019/2018.
- الحدود المكانية : لقد ربطنا الدراسة بشركة الديوان الترقية والتسيير العقاري.
- الحدود الموضوعية : اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين ب ديوان الترقية والتسيير العقاري حيث شملت هذه العينة موظفين كإطارات ومسيرين و منفيدين.

## صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع الخاصة بهذا الموضوع في المكتبة الجامعية.
- تضارب المعلومات بين المراجع, و صعوبة اختيار ما بين المعلومات.

## هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول سبقتهم مقدمة عامة, و تليهم خاتمة عامة.

**الفصل الأول :** بعنوان "الإطار النظري للتكوين" نحاول في هذا الفصل الذي قسم إلى ثلاث مباحث في إعطاء صورة عن طبيعة التكوين المتمثلة في مفهوم وخصائص التكوين ، أهميته وأهدافه وكذا آليات متابعة التكوين المتمثلة في إجراءات وأساليب وأنواع التكوين.

كما سنتناول في هذا الفصل مراحل عملية التكوين وتشمل تحديد الاحتياجات وتصميم برامج التكوين إضافة إلى تنفيذه ومتابعته.

- أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان "مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية" الذي يوضح مفهوم الكفاءات وأهم محتوياتها ، إضافة إلى أنواع الكفاءات ، كما تناولنا في هذا الفصل ماهية تنمية الكفاءات البشرية والمتمثلة في تعريف وأهمية والأهداف والأساليب والمجالات ، إضافة إلى دراسة تأثير التكوين على عملية تنمية الكفاءات البشرية في المطلب الأخير.

- الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث ، يتمحور المبحث الأول حول تقديم بطاقة تعريفية حول المؤسسة ، والمبحث الثاني يتمثل في منهجية الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثالث يتمحور حول تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

# الفصل الأول

مفاهيم عامة حول تنمية الموارد

البشرية

تمهيد:

يعتبر التكوين في مختلف المؤسسات الاقتصادية من أهم مقومات التنمية البشرية التي ستشارك في بناء سد قادر في الحاضر و المستقبل من اجل مواجهة الصعوبات و المشاكل التي لها صلة بالفرد الذي هو المحرك الأساسي في تنمية و تطوير المؤسسة.

لقد تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين كونه يرتبط بمدى كفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها فإدارة الموارد البشرية لها الدور الفعال في انخفاض أو تزايد أداء الفرد و تدخل في حالة الانخفاض بحيث تلجأ إلى ضرورة رفع نسبة أداء الفرد ، فمن أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعد وظيفة مهمة في مساعدة المؤسسات على التقدم و الازدهار إذ أن التكوين يساهم في خدمة أهداف المؤسسة و حتى يتسنى للفرد أو العنصر البشري بأداء وظائفه بدون زيادة أو نقصان.

و في ظل هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع التكوين من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث.

**المبحث الأول : ماهية التكوين.**

**المبحث الثاني : آليات التكوين .**

**المبحث الثالث : خطوات التكوين.**

### المبحث الأول: ماهية التكوين.

تسعى العديد من المؤسسات في عملية إنتاجها إلى رفع الإنتاجية للأفراد العاملين و هذا عن طريق رفع برامج تساعد على أداء عملهم بأسلوب عملي سليم، و الذي يمكنهم من تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بجهد أقل و زمن أقل و أقل تكلفة ممكنة.

لذا يعتبر التكوين أمر مرغوب فيه بشكل مستمر، و إنه إذ لم يتحقق من النفع المطلوب فليس هناك من ضرر يتوقع حدوثه من ورائه.

### المطلب الأول: مفهوم التكوين.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الرئيسة و تعد وظيفة التكوين من أهم الوظائف و أكثرها حيوية و ذلك لما تمثله من تطور للمؤسسات.

و التكوين له عدة تعاريف تختلف عن بعضها.

يقصد بالتكوين تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكتسبها مهارة في أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات ، مما يزيد من كفاءة ته في أداء عمله الحالي ، أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>(1)</sup>

التكوين هو العملية المنظمة و المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات، أو قدرات أو أفكار<sup>(2)</sup>

و هو أيضا نشاط مخطط يهدف إلى تنمية و تطوير قدرات و معارفهم و مهاراتهم و قيمهم و سلوكهم بأعلى كفاءة ممكنة و هو مزيج من العمليات ابتداءا بالتخطيط و انتهاءا بالتقييم.<sup>(3)</sup>

و يعرفه السيد محمود أبو النسل: " بأنه مجموعة الظروف أو المواقف المستخدمة لزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل التكوين.<sup>(4)</sup>

1- زكي محمد مسعود، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1999، ص 25 .

2- عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الحكيم للنشر، لبنان، 1996، ص 225 .

3- شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في أحداث التعبير في السلوك التنظيمي، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2010، 2009، ص 24.

4- محمود السداسي النيل ، أسس علم النفس الصناعي، بحوث عربية و عالمية ، دار النهضة للطباعة و النشر، 1985، ص 67 .

و يعرفه الدكتور وصفي عقيلي: " على أنه برامج متخصصة تعد و تصمم من أجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها و معارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف و المهارات. (1)

\* و يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات و تصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة و من تحقيق أهدافها الفاعلية فيها. (2)

\* انطلاقا مما سبق يمكن القول بأن التكوين هو : عملية مستمرة و منظمة و يهدف غلى تنمية و تطوير الأفراد لاكتساب معارف و مهارات من اجل تحقيق أهداف محددة، فهو نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم.

### المطلب الثاني: خصائص و مبادئ التكوين:

#### الفرع الأول: خصائص التكوين:

نلاحظ من خلال تطرقنا إلى التكوين أن له مجموعة من الخصائص و أهمها ما يلي:

#### 1- التكوين نشاط رئيسي مستمر:

فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، و لكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ، و من ثم تنفيذ واجبات الوظيفة. فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحداث التطورات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و اكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها في مجال تخصصه، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و اكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده و تهيئته للترقي إلى وظيفة اعلي أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة.

1- أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 135 .

2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية للجزائر، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004، ص 99 .

## 2- نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا ، يتكون من أجزاء و عناصر متداخلة بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله ، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية لتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة به ، و كذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

## 3- النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به و بأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأسهل الطرق و بأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

## 4- التكوين نشاط متغير و متجدد:

و يشير هذا المبدأ بأن التكوين يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغيير و التجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة لتغيير في عاداته و سلوكه، و كذا في مهاراته و رغباته ، و الوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجهها متطلبات التغيير في الظروف و الأوضاع الاقتصادية ، و في تقنيات العمل و مستحدثتها، و الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم و سياسات الشركات.

## 5- الشمولية:

بحيث لا يقتصر على فئة العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم و كبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات و خبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أي كان عمله أو مسؤولية داخل مؤسساته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما إن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات و التطورات التي تهدف فيها.

## الفرع الثاني: مبادئ التكوين:

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكويين، و يتوقف نجاح هذه العملية على إدراك و معرفة مبادئ التكوين و المتمثلة فيما يلي:

### 1- مبدأ الاستمرارية:

فالتكوين نشاط ضروري و مستمر بمعنى أنه ليس أمراً إكمالي و إنما نشاط ضروري فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد و التهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند له.

### 2- مبدأ الديناميكية:

فالتكوين نشاط متغير و متجدد فهو يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المنظمة، فالمتكون عرضت للتغيير عاداته و سلوكياته و مهاراته و ذلك لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل.

### 3- مبدأ الشمول:

إن يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة في المنظمة، من مختلف التخصصات و جميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق و تنظيم جهودهم و توجيهاتهم، نحو تحقيق هدف المنظمة.

### 4- مبدأ الهدف:

أن يكون الهدف من التكوين محدد و واضحاً، تبقى للاحتياجات الفعلية للمتكون مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعي و واقعي و قابل للتطبيق و القياس.

### 5- مبدأ التكوين نشاط إداري و فني:

باعتبار التكوين عمل إداري ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف و السياسات و توازن الخطط و البرامج، و توفير الموارد المادية و البشرية، و توافر الرقابة المستمرة.

إضافة إلى المبادئ التالية: (1)

- التكوين وسيلة أساسية متكامل مع وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة
- التكوين جزء من التنمية الإدارية و وسيلة من وسائلها.
- التكوين يجب أن يكون ذات معنى للمشاركين.
- التكوين ينبغي أن يراعي مبدأي الكفاية و الفعالية.

1- عبد البارئ إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل لطباعة و النشر، مصر، 2008 ، ص 309 ،

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التكوين:

الفرع الأول: أهمية التكوين:

تمثل أهمية التكوين باعتباره أهم السبل لنمو و الحصول على المزيد من الخبرات الثقافية و السلوكية و غيرها و هي كالتالي: (1)

- التكوين يحسن أداء الفرد و ينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد و في أقصر وقت عن طريق التكوين يمكن مواكبة تطورات التكنولوجيا المتسارعة.

- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالمورد البشري المتكون الذي يعلم ما يتطلبه عمله ، يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.

- يحسن التكوين خدمات المنظمة و طريقة تقديمها، مما ينعكس إنجازا على العلاقات بين المنظمة و عملائها.

- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الايجابية لدى المورد البشري نحو العمل و المنظمة.

- يساهم التكوين في تحسين و تطوير يزداد المورد البشري مما يؤدي إلى العمل بكفاءة و فعالية.

- يساعد التكوين الموارد البشرية إلى تجديد المعلومات و تحديثها، مما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البنية.

- يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة.

● زيادة على ما سبق نذكر ما يلي: (2)

- من خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المسارعة و التنظيمية المستجدة ، فمن خلال نتائج التقدم التكنولوجي انتشار و استعمال الآلات الحديثة و المعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال و صيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

- يحسن التكوين خدمات المؤسسة و طريقة تقديم السلع التي تنتجها و تعرضها. مما ينعكس على صورة علاقات جيدة، ضمن المؤسسة و عملائها.

1- طاهر محمود الكلاهد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الاردن، 2011، ص ص 100-101

2- محمد فالخ صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر ،الاردن، 2004 ، ص 102 .

- يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، و اكتسابها صفة الثبات و حسن السمعة في المجتمع العامل ، المكون يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة على إنتاجها فيدفعها ذلك إلى مكافأته أما بالزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى.

### الفرع الثاني: أهداف التكوين:

و للتكوين عدة أهداف من بينها ما يلي: (1)

- ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة و اقتصاد و سد الثغرات التي توحد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء و بين الأداء الفعلي للأفراد.

- ترغيب الفرد في عمله باعتبار أن زيادة الإنتاجية مرهونة برغبته في أداء العمل.

- أن التكوين يعطي للفرد إحساسا داخليا بالأمن و الأهمية ، و ثمة سيكولوجية تساهم في زيادة اهتمامه بالعمل و تقلل من معدل الغياب.

- زيادة مهارات و قدرات الفرد و تسليحه بما يؤهله ، لترقي المناصب الوظيفية.

- رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة للاستقرار أو المرونة للمشروع، و هذا يعني تحقيق التلاؤم و التكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل، طالما وجد أفراد ممرنين بإمكانهم التأقلم مع احتياجات العمل.

بالإضافة إلى أهداف أخرى نذكر ما يلي: (2)

### الأهداف التوجيهية و الإرشادية:

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين ، ويرقيهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة ، كما يضمن أداء العمل بفعالية و يضيف الفجوة بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء و بين الأداء الإداري الفعلي للأفراد العاملين ، بالإضافة إلى

1- محمد سعيد سلطان، غدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، لبنان، 2008، ص 109.

2- مهدي مراد، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تسير المنظمات، علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2018/2017، ص 103.

تكوين المسؤولين يتعلمهم أصول و مبادئ الإدارة و أنواع القيادة و أساليب الإشراف و التوجيه و أسس العلاقات الإنسانية.

### الأهداف التنظيمية و الإدارية:

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية و الإدارية و المتمثلة في رفع الكفاءة و الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة فرص أمامه، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر إلماما و اهتماما بالعمل، مما يقلل من دوران العمل و الغياب و حوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة أفراد العاملين.

### أهداف النمو الفكري:

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع لزيادة كفاءته و تحسن إنتاجه كما ونوعا من خلال نوعه و إدراكه لأهداف المؤسسة و سياستها، و أهمية عمله و مدى فعالية في تحقيق الأهداف المحيطة به، و هنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات و معلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن و الأهمية و تجنيده بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب العليا، كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي.

### المبحث الثاني: آليات متابعة التكوين

تتعدد الإجراءات و الأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من اجل تكوين أفرادها و إعدادهم للإشراف و العمل داخل المؤسسة و ذلك كل نوع من أنواع التكوين.

### المطلب الأول: إجراءات التكوين:

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات و الخطوات و هي: (1)

**1- إعداد المكون و تأهيله:** يجب أن يكون مؤهلا و قادرا على القيام بتكوين الأفراد.

**2- إعداد و تهيئة المتكون:** يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين و الوسائل المناسبة و كذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات و التعليمات خلال فترة التكوين.

1- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 236.

**3- استعراض أسلوب أدائه:** و هذا عن طريق التوضيح و الشرح و البيان العلمي.

**4- إعطاء فرصة للممارسة:** توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، و إذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فغن أفضل طريقة للتكوين في العرض العملي.

**5- المتابعة:** حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من انه يمارس العمل بطريقة سلمية، و حتى يكون التكوين فعال و يقرر أثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن ينتج هذه الإجراءات.

### المطلب الثاني: أساليب التكوين:

تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدمه في التكوين و يرتبط ذلك بطبيعة و أهداف التكوين حيث يمكن أن يستعمل تكوين إطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال بسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل و من أهم هذه الأساليب ما يلي: (1)

\* **محاضرات:** هو أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات و معارف نظرية عامة كقواعد العمل و الإجراءات و غيرها، لعدد كبير من المتكويين.

\* **دراسة الحالات:** تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليله بحيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها، اتخاذ القرار المناسب و اختيار أسلوب العلاج، و لهذه الطريقة فوائد لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكون.

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

\* **المحاكاة و المباريات:** طريقة تصلح في اكتساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص ، التحليل ، المواجهة و التعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضع المتدرب في مكان متشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي و يطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

\* الندوة ( ورشة العمل): وسيلة للتكوين و التطوير و هي تهتم باندماج معارف و قدرات لتحليل العمال و لا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.

\* أسلوب التطبيق العملي: يعتمد هنا الأسلوب على قيام المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتكونين موضحا لهم طريقة و إجراءات الأداء و تصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال المراقبة الفنية أو تلك التي تحتاج إلى مهارات. (1)

\* أسلوب تكوين الحساسية: من وسائل التكوين الحديثة و التي أثارت كثيرا من النقد ما يسمى بتكوين الحساسية حيث يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي و طرق تعامله مع الآخرين، ووسيلته في ذلك المناقشات المفتوحة الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتكونين يتبادلون الرأي في شخصياتهم و يتلقى كل منهم ردة فعل الآخرين لأرائه الشخصية. (2)

\* أسلوب العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون يعرض مشكلة معينة و يطلب من المتكونين أن يقدموا رأيهم بصورة سريعة و بدون التردد في التفكير، كما يعتمد على أن العرض السريع للأفكار و الأداء أن يساعد الدارسين على تحررهم من الجمود و يشدهم على المشاركة كما كثرة الآراء الكثيرة تعطب جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون مما يسهل العرض على المكون و يشجع الثقة لدى المتكونين و يحفزهم على مواصلة العملية التكوينية.

### المطلب الثالث: تصنيفات التكوين .

هناك العديد من الأنواع للتكوين الذي يعتمد في المؤسسات حيث يصنف حسب عدة أسس منها مدة البرنامج التكويني فتقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل و أخرى قصيرة الأجل، أو عدة متكونين حيث تقسم إلى برامج جماعية و برامج فردية، يلاحظ في هذه

التصنيفات عامة و لا تمس جوهر البرنامج التكويني لذلك يتم تحديد أنواع التكوين كما يلي:

1- نجم العزاوي ، تدريب الإداري ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الاردن، 2006 ، ص 115 .

2- نفس المرجع ، ص 116 .

## 1- أنواع البرامج التكوينية حسب مستوى التنظيمي:

حسب هذا التصنيف يتم تصنيف البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين لتكوين و ذلك كما يلي: (1).

- **التكوين المهني:** و هذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج و في مراكز أخرى، و يهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة أو معرفة لأداء مهنة أو وظيفة معينة و يطلق عليه البعض التكوين لكونه يهدف إلى تخصيص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، و يحتل هذا التكوين مكانة خاصة و أهمية كبيرة يسبب توسع المشاريع الصناعية و استخدام الآلية فيها ، و هذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات و المحافظة على أعمالهم.

- **التكوين الإداري:** و هذا النوع من التكوين، ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية و قد يركز على أساليب اتخاذ القرار و على كيفية رفع كفاءتها و على الجوانب السلوكية و العلاقات الإنسانية.

و يحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فعالية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين و توجيهها توجيهاً صحيحاً، و كذا العمل على استخدام الموارد المتاحة من مادية مالية ، و بشرية ، لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية و مباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

- **التكوين الإشرافي:** و يشمل هذا التكوين المشرفين و يكون الغرض الرئيس منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، و يشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي و غير الرسمي والصراعات العملية و أنماط القيادة و غيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي وأفضل صورة ممكنة.

- **تكوين المكونين:** و هذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين بتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة و يتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزودهم بمهارات سلوكية و مهنية تسهل عملية نقل المعرفة و الخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس و العلاقات الإيجابية و الأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين.

1- مهدي مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 105-106 .

## 2- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

حسب التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه و بموجبه يمكن عرض الأنواع التالية:

- **التكوين التوجيهي:** يقدم هذا النوع من التكوين من تكوين الموظفين الجدد ، و عبارة عن تزويدهم بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة و بيئتها و هيكلها التنظيمي و معلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة و طبيعة عملهم و كيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد عن عمله. و بالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل و تحسين روحه المعنوية.

- **التكوين العلاجي:** إن الأفراد الذين سبق و أن اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون إلى تكوين علاجي لسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم و السبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق و الأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة، نتيجة لمرور الوقت، أو قد يكون السبب ناتج عن إهمال الطريقة السلمية و إتباع طرق مختصرة، و قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكاني و الآلات المستخدمة بأخرى حديثة أو مهما يكن السبب بهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النفس في أداء الأفراد نتيجة لعوامل أدت إلى انخفاضهم.

- **التكوين لترقية:** يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد للمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

## 3\_أنواع البرامج التكوينية حسب المكان:

\* **التكوين الداخلي:** و يعني تقديم المعلومات و الإرشادات اللازمة للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف و الشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة و التي هو معتاد عليها و التي سوف تؤدي فيها أيضا نشاطها الجديدة بعد التكوين<sup>(1)</sup>

و يكون التكوين تحت إشراف شخص أو جهة داخلية و سمح التكوين لموقع العمل المسئول المباشر و أعوانه بإعطاء التوضيحات للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل و كيف يمكنهم تحسين معارفهم و اتجاهاتهم و سلوكياتهم.

1- ناصر داودي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1996، ص 287.

يمكن الاستعانة ببعض الخبراء و المهتمين من خارج المؤسسة إذا اقتضت الضرورة إلى ذلك التكوين بموقع العمل يرفع من قدرات اندماج العامل في مركز عمله إذ تقوم تقنيات التكوين على منحه النشاطات في الواقع يوميا و من هدف التقنيات مثلا نذكر الدوران على مراكز العمل و الإشراف المباشر الذي يوكل إلى عامل مؤهل نستطيع من خلاله سلوكه و توجيهاته و تعليماته و تقوده المعنوية تسهيل و تطوير مهارات العامل الجديد بكيفية نسبية قد يحدث أن تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المؤسسة ، و إن طبيعة المشكلة التي يتم تشخيصها تحتاج إلى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الأمر بالموارد البشري أو المورد المادي في مادة تعليمية. (1)

### \* التكوين الخارجي:

و هو التكوين خارج المؤسسة و هو يتفرع إلى عدة إمكانيات مثل المحاضرات ، التطبيقات العلمية، يتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية و هذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة و بمركز العمل و يطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل، إذ يجب تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين و ربما استخلافهم بعمال مؤهلين ، كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيدا عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل و الإيواء و هذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون أن يكون عائد التكوين مضمونا ، و مثله مثل التكوين داخل المؤسسة إذ لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. (2)

### المبحث الثالث: خطوات التكوين .

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها كما أن تحديد الاحتياجات يكون لدراسة حاجة كل فرد من المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف ، و من تعينهم حاليا ، أو الذين هم في المواقف التنظيمية الأخرى في المؤسسة.

كما يبنى البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بالمهام الوظيفية و المهنية بدرجة عالية الكفاءة و القدرة على الإنتاج.

### المطلب الأول: الحاجة للتكوين

يمكن تعريف الحاجة إلى التكوين بكل بساطة على أنها الفارق الموجود بين القدرات و السلوكيات لأداء مهمة أو التحكم في منصب و بين القدرات و السلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة

1- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010، ص188 .

2- نفس المرجع، ص 189 .

معينة، و منها فإن الحاجة إلى التكوين هي حين يشعر العامل او المؤسسة بأن هناك نقص هو ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين أو الاحتياجات التكوينية<sup>(1)</sup>

و الحاجة إلى التكوين قد تنشأ نتيجة أسباب من أهمها: (2)

— إدخال تكنولوجيا حديثة.

— نتائج التقييم برامج التكوين السابق تنفيذها.

— تنقلات و ترقية العاملين.

— تعيين عمالة جديدة

— استحداث وظائف جديدة.

و يجب التأكد على أن الاجتماع التكويني يتمثل في نواحي القصور في الأداء البشري الذي يمكن معالجتها بالتكوين ، و لا يدخل ضمن نطاق الحاجة إلى التكوين، تلك المشاكل الناتجة عن القصور في الإمكانيات المتاحة انخفاض مستويات الأجور الحالية، تصادم الآلات و المعدات و التي لا يمكن معالجتها بالتكوين.

\* طرق تحديد الحاجة إلى التكوين:

في إطار تحديد الحاجة لتكوين في المؤسسة بإمكاننا الإشارة إلى أن الحاجة إلى التكوين لا يخرج عن ثلاث مستويات: (3)

■ مستوى المؤسسة

■ مستوى الوظيفة

■ مستوى الفرد.

## 1- تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة:

لما كان التكوين مرتبط بالسياسات الأخرى في المؤسسة و يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل إلى أهداف المؤسسة و مواردها و خططها و المراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف و مدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية و المادية) في بلوغ تلك الأهداف.

1- سامر عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون و الموزعون ، عمان ، 2010، ص 160.

2- سعد الدين خليل عبد الله ، إدارة مراكز التدريب ، مجموعة النيل العربية ، مصر، 2007، ص 125.

3- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 1996 ، ص 252.

و بإمكان الإدارة و هي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدات الإنتاجية، و تكلفة العمل ، و الغياب و التأخير و دوران العمل و معنويات العاملين... الخ.

حيث يتلقى هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين، كما أن هذا النوع من التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى و اتجاهات و مواقع التكوين.

#### \* تحليل العمليات أو الوظائف:

يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها العاملون، و يتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها ، و بين أبعادها و اختصاصاتها و علاقتها بالأعمال الأخرى ، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها و مسؤولياتها ، و الظروف المحيطة بها، و الشروط و المؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح.

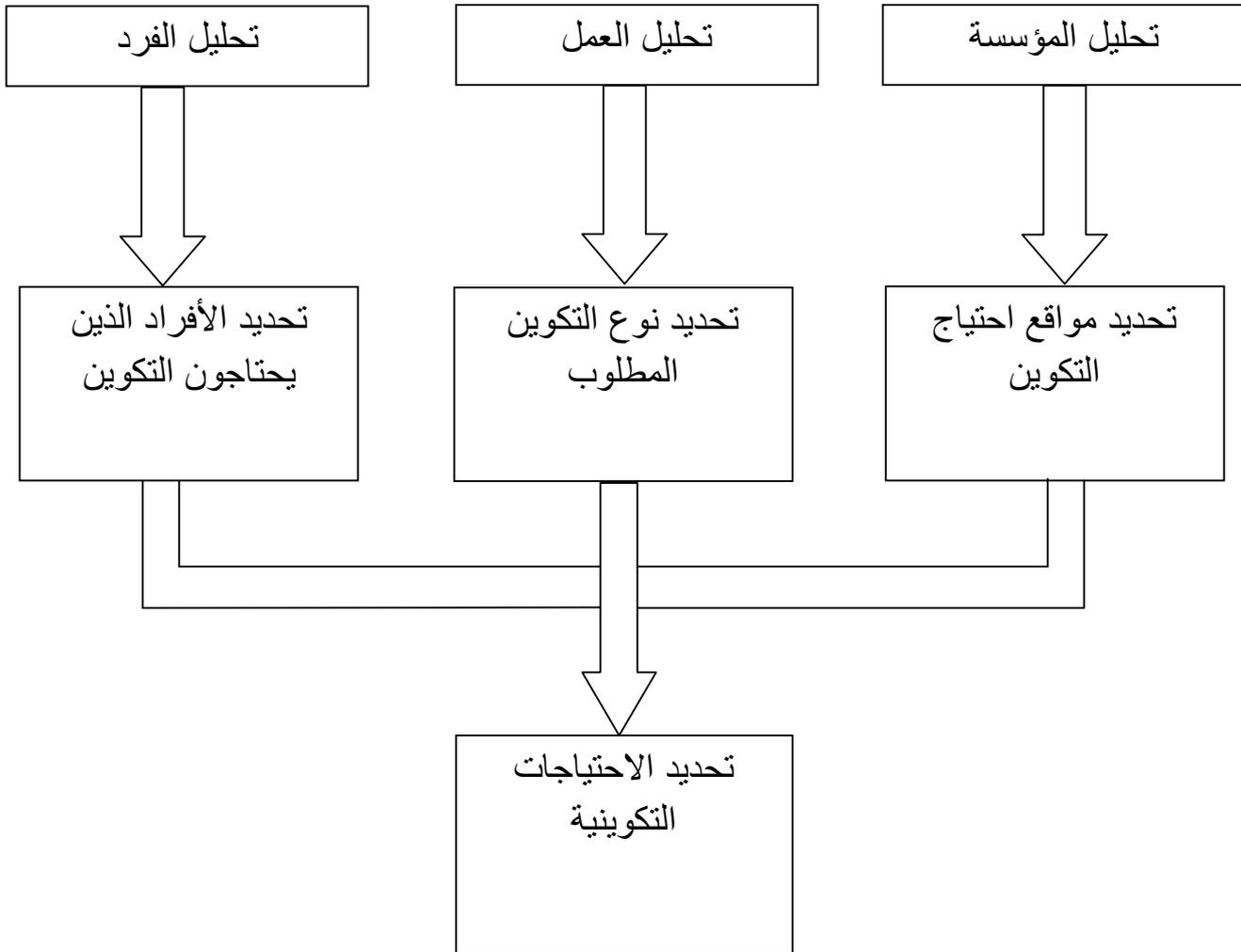
و تحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية تهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف.

#### \* تحليل الحاجة على مستوى الفرد:

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف و ليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية و القدرات و المهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها و استعابها و تطبيقها في عمله الحالي و المستقبلي.

و لتقدير الاحتياجات التكوينية، في أي من المستويات الثلاثة سواء كانت أنية أو مستقبلية، يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات و التي من بينها المقابلة، الاستبيان، الملاحظة ، و تقارير العمل ، تقويم الأداء و ترتبط هذه المستويات الثلاثة من التحليل ببعضها ، و ينتج عنها تحديد الاحتياجات التكوينية، و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل 01: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.



المصدر: أوشيشي صافية، دور التكوين في تنظيم كفاءة الأفراد، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في علم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية جامعة أكلي محند اولحاج، 2014-2015 ص 22.

### المطلب الثاني: تصميم برامج التكوين

تحديد الحاجة إلى التكوين، تصميم برنامج التكوين الذي يعي هذه الحاجة و يتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها: تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين، ثم تحديد طرق التكوين و الأدوات المساعدة فيها، و أيضا تحديد المكونات و أخيرا وضع نظام لتطبيق و متابعة برنامج التكوين.

### أولا: وضع محتويات خطة التكوين:

يضم منهج خطة التكوين شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التكوين ، و القوانين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث ، و المكونات الأساسية لكل حلقة دراسية و تاريخ و مواعيد الحلقات ، و أسماء المكونات لكل حلقة.

و يتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراء الأساسي لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين و ذلك في شكل دليل يحوي الدروس القراءات، و يستخدم هذا الدليل كمرجع للمتكونين لاستدكار و مراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين و في بعض الأحيان أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري و متى تعطى لها أمثلة و كيف تدار الأسئلة ؟ و كيف يتم التركيز على رفع المهارة و الأداء الفعلي ؟ و ما هي التمارين ؟ و كيف يتم تكوين جماعات للمنافسة و حل المشاكل و غيرها ؟<sup>(1)</sup>

### ثانياً: اختيار طرق و تقنيات التكوين:

لابد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد و اختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافق مع الموقف الذي يتطلبه و ليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين عند حديث أو أثبت نجاحاً إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، و أكبر عائد و بشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحساب عند اختيار الطريقة أهمها ما يلي:<sup>(2)</sup>

- عدد الأفراد المتكونين.
- المكونون المتاحون و ذلك من حيث مؤهلاتهم و خبراتهم.
- المادة التكوينية ، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين.
- نوعية المتكونين
- ظروف و إمكانية المنشأة.

### ثالثاً: معايير اختيار المتكونين:

فما يساعد على ضمان فعالية و نجاح التكوين أن تحدد معايير موضوعية الترشيح أو اختيار من سيبعثون إلى البرامج التكوينية تعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة ، و مجال الخبرة و المؤهل و السن و التخصص الوظيفي و المستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي و مدى إيجاد لغة معينة أو أكثر إن كان البرنامج بلغة أجنبية ، أو كانت بعض مواد بلغة أجنبية و المتطلبات السابقة فمثلاً لا يرشح الفرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامج في مهارات الاتصال.

1- عكوش عقيلة ، أثر التكوين على التغيير التنظيمي ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوقرة ، 2014/2013 ، ص 235 .

2- نفس المرجع ، ص 237 .

رابعاً: معايير اختيار المكونين:

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المكونين و إمدادهم بالمعلومات الجديدة و تغيير اتجاهاتهم و سلوكهم ، و تكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج محدد، و بواسطة طرق و تقنيات تكوينية محددة أيضاً، و لذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذته بالنسبة للتكوين أعضاء التكوين لأن هؤلاء يملكون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات و تكوين المهارات ، و بالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفاء الذي يستطيع استشارة المكونين و نقل المعلومات إليهم بشكل الصحيح و يتوقف اختيار المكون على ما يلي:

- طرق و أساليب التكوين المستعملة.
- المادة التكوينية المراد اكتسابها للمكونين
- نوعية المكونين

و هناك أربعة أنواع من المكونين:

- المكون المحاضر
- المكون القائد
- المكون التطبيقي
- المكون النفسي

المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التكوين و متابعته

الفرع 1: تنفيذ برامج التكوين

تعتبر مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني مرحلة مهمة و تعني قل البرنامج من الواقع النظري إلى الميداني ، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج على إدارة البرنامج أن نراعي أمور و جوانب لضمان حسن التنفيذ و التي قد كان المخطط التكويني قد قام بإعداد لها.

أولاً: تحديد المكان.

ينبغي اختيار مكان التكوين المناسب، و هذا يتأثر بعوامل معينة مثل: (1)

### 1- نوع التكوين:

لا بد أن يتم في نفس المؤسسة ، حيث يتولى التكوين المشرف نفسه.

### 2- إمكانيات المؤسسة

إن التكوين خارج المؤسسة يعتبر مكلفاً للمؤسسة ، إلا أنها قد تكون مضطرة لإلحاق العالمين لديها ببرامج تنظمها المراكز و المعاهد التكوينية المتخصصة في حالة تعذر إجراء التكوين داخل المؤسسة ، لأسباب عدم توفر الكفاءات لديها ووجود المراكز المتخصصة و الأقدر على توفير مثل تلك البرامج.

### 3- تحديد الفترة الزمنية:

ينبغي تحديد الفترات الزمنية للبرامج التكوينية ، و ذلك بأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- طبيعة مادة التكوين ، مستوى المهارات المطلوب التكوين عليها و أساليب التكوين التي يتم إتباعها.
- توقيت البرامج ، يجب مراعاة القدرات التي بإمكان الاستغناء عن المتكون خلال فترة التكوين و عدم تعطيل العمل.

كما يمكن أن تتضمن هذه المرحلة النشاطات التالي: (2)

### ثانياً: الاتصال بالمكونين:

يقوم منسق البرنامج بالاتصال بالمكونين و إبلاغهم بالتفاصيل المتعلقة بالبرامج التكوينية من حيث وقت بدء البرنامج و إنتهائه و مواعيد الاستراحات أثناء عقد البرامج ، كما من حيث المنسق بإجراء الاتصالات اللازمة لاطمئنان على حضور المكونين في مكان التكوين و في الوقت المحدد.

1- نصر الله، مرجع سبق ذكره ، ص 226-227

2- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 196.

### ثالثا: الاتصال بالمكونين

من الضروري الاتصال بالمكونين قبل فترة كافية لإبلاغهم أو تذكيرهم بتفاصيل البرنامج و أوقاته ، و ذلك لأجل ضمان وصولهم في الوقت المحدد لبدء البرنامج

### رابعا: مراقبة سير العملية التكوينية:

تشمل عملية مراقبة سير العملية التكوينية ما يلي:

- 1- افتتاح البرنامج في بداية البرنامج التكويني و تقديم المكون من خلال استعراض موجز لسيرته الذاتية أمام المكونين.
- 2- توزيع المادة التكوينية على المشاركين في البرنامج و التأكد من يحصل كل متكون على النسخ المطلوبة.
- 3- الاهتمام بكشف الحضور و الغياب للتأكد من حضور كل متكون إلى البرنامج التكويني.
- 4- تجهيز استمارات تقويم البرنامج و توزيعها على المشاركين، جمعها منهم بعد تجزئتها ثم تفرغها في جداول خاصة و تحليلها.
- 5- توزيع الشهادات على المكونين .
- 6- كتابة التقرير النهائي عن سير العملية التكوينية فيما يتعلق بالبرنامج التكويني الذي تنفذه .

### الفرع 2: متابعة برامج التكوين:

عقب وضع خطة للتكوين، التي تهدف إلى تحقيق إنجازات معينة، و يتم إعداد خطة للمتابعة و تهدف للتأكد من إن خطة التكوين تسير سيرا سليما في الطرق المحددة لها و أن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة، و تعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم و تتضمن متابعة المكونين، مضاف إليها متابعة البرامج التكوينية و أماكن التكوين كما أن عملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج و البرامج و اكتشاف نواحي للضعف أو القصور فيها، و بهذا يمكن تدعيمها و تطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة و هذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها بطريقة المتكون لاستبقاء البيانات الواردة بها و تشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالي:

- بيانات أولية عن التكوين.
- نواحي الضعف و الكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين.
- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه.

و عليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية<sup>(1)</sup>:

- تشير التكوين.
- جدول القيادة.
- تكلفة التكوين.
- تقييم برامج التكوين.

#### أولاً: تسيير التكوين:

تتم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية:

- إعلام الأفراد بخصائص التكوين.
- تسيير الأفراد تحت التكوين.
- محاسبة النفقات الخاصة بالتكوين.

#### ثانياً: لوحة القيادة

يمثل جدول القيادة وسيلة من وسائل التسيير على المدى القصير الأجل ، و هو عبارة عن تركيب من المعلومات الأساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات ، و من بين المعلومات التي نجدها في جدول القيادة ما يلي:

- عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين و مقارنتها مع عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين في مؤسسة أخرى.
- التكاليف الإدارية للتكوين كرواتب المكونين ، أفراد الإدارة ، أماكن التكوين، المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين.... الخ.

#### ثالثاً: تكلفة التكوين:

من البديهي أن تكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية، و عند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية:

1- أحمد صقر عاشور، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و الموزعون، 2010، ص 160 .

- أنواع البرامج التكوينية.
  - عدد الدارسين أو المتكونين الذين سيلتحقون بكل برنامج.
  - مكان التكوين.
  - عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني.
  - النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين ، كأدوات ووسائل التكوين حيث تتمثل وسائل التكوين في :
  - \* وسائل التعليم: تعني الوثائق و المستندات و المحاضرات المنشورة و على الأقل المطبوعة التي توضع في تصرف المتكونين كمادة لمطالعتهم و مراجعتهم للمواضيع التي يدرسونها.
  - \* الوثائق الشقافية: و هي غالبا ما تكون بتصرف المكون و لاستعماله فيما يحاول شرحه أو تلقينه لمكونيه و بالطريقة التي يصيغها هو و تتمثل هذه الوسائل فيما يلي:
- الأفلام، الصور، الخرائط، الرسومات، الإذاعة، أجهزة التسجيل، التلفزيون، الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة... الخ

#### رابعا: تقييم برامج التكوين

و يتمثل فيما يلي:

- استعمال الاختبارات الشفوية و الكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قيل له.
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته و مهاراته لأداء العمل المطلوب منه أو لا.
- متابعة العمل الذي قام به المكون و ذلك لفحص النتائج من حيث الكم و الكيف.

## خلاصة :

من خلال ما سبق تتضح لنا الرؤية حول موضوع الدراسة خاصة بعد تحديد مجمل المفاهيم المتعلقة بالدراسة، لتمييزها واستعمالها استعمالاً دقيقاً.

حيث لخصنا تعريف التكوين على انه عملية اكتساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية وأدائهم الوظيفي بصفة عامة في الحاضر والمستقبل , بما يحقق أهداف المنظمة ويتم ذلك وفق لإجراءات المنظمة والمخططة لها من خلال برامج تكوينية مكتوبة ومحددة وفي مجال محدد كذلك لتحقيق الأهداف المرجوة

# الفصل الثاني

مفاهيم أساسية حول التدريب

## تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية محور نجاح المؤسسة فتسعى هذه الأخيرة إلى الاهتمام بها والرفع من أدائها باستمرار , لن يأتي هذا إلا بفضل تصميم برنامج لتوجيه وتكوين الموارد البشرية , والسعي إلى التطوير كفاءاتهم, فتعتبر كفاءات الأفراد وما تحوزه من معارف ومهارات مقوما أساسيا لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

كما تعتبر الكفاءات بمختلف أنواعها عوامل نجاح المؤسسة لذا يجب عليها العمل على جذب الأشخاص المتميزين والمبدعين, وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة داخل المؤسسة , بهدف مسايرة , التطورات , الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة كالتطورات التكنولوجية , شدة المنافسة... الخ, وهذا من جهة ومن جهة أخرى تسعى المؤسسات من خلال تنمية كفاءات مواردها إلى زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية.

### المبحث الأول : أساسيات حول الكفاءات

يرتبط نجاح المنظمات واستمرارها بكفاءاتها و حسن تسييرها من اجل تطويرها, فتعتبر الكفاءات من المواضيع التي اهتم بها الباحثون في ميادين علم النفس, الإدارة والتسيير... الخ وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أساسيات حول الكفاءات ويشمل مفهوم الكفاءات إضافة إلى أهم محتوياتها وكذلك أنواع الكفاءات.

#### المطلب الأول : مفهوم الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوما متعدد أوجه اختلف من حيث التطور والمجالات المطبقة والمقترحة, مما حصل وضع تعريف محدد له , أمر فيه الباحثون كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة في تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة وفيما يلي:

- "الكفاءة هي القدرة على أداء مهمة على أحسن وجه , التحكم في المعارف والمؤهلات والمهارات المطلوبة في ميدان معين (1).

- الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجيهات , كما في الأداء الكفاءة مقدرة اجتماعية ... التزام الفرد , الكفاءة هي معرفة معمقة , معرفة عملية , معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذلك المجال , أي مجال الكفاءات. (2)

- وتعرف إنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين. (3)

يرى "Amt et shoemker" إن الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها في شكل مركب اعتياديا باستعمال مسارات تنظيمية , لتحقيق هدف معين ويضيفان أن الكفاءات هي عبارة عن مسارات ملموسة

1- كمال منصوري ، سمح صولح ، تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجالات أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 07 ، جوان 2010، ص 50.

2- أونيس عبد المجيد، زيدان كريمة ، التدريب كمدخل لتطوير الكفاءات و تحقيق التميز، ملتقى وطني حول تبني التدريب كإلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، جامعة الجزائر03 ، 25 و 26 جانفي 2017 ، ص 05 .

3- حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره، ص 99 .

أو غير ملموسة , تتركز على المعلومات وهي خصوصية لكل منشأة و تطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين الموارد المنشأة . (1)

- عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية "file mede" الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي إطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها , وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها. " (2)

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريفاً شاملاً عن الكفاءات .

"مجموعة المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها والكفاءات الأزمة للقيام بالعمليات لإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم , كما توجه تصرفاتهم إيجاباً عبر البرامج, التكوينية المختلفة."

### ثانياً: خصائص الكفاءات

تتميز الكفاءات ببعض الخصائص التالية: (3)

أ\_ **توظيف جملة من الموارد:** إن الكفاءة تتطلب تسخير مجموعة من الإمكانيات والموارد المختلفة مثل : المعارف العلمية , و معارف التجربة الذاتية ، والقدرات ومهارات السلوكية.

ب\_ **الغائية والنهائية:** تسخير الموارد لا يتم عرض, بل يكسب الكفاءة وظيفة اجتماعية, نفعية لها دلالة بالنسبة للمتعلم الذي يسخر مختلف الموارد عمل ما , أو حل مشكلة في حياته المدرسة أو الحياة اليومية.

ج\_ **خاصية الارتباط بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحد:** إن تحقيق الكفاءات لا يحصل إلا ضمن الوضعيات التي تمارس في ظلها هذه الكفاءة , وضعيات قريبة من بعضها البعض, فمن أجل تنمية كفاءة ما لدى

1- ثابتي الحبيب عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية مصر، 2009، ص 110 .

2- بن جدو محمد أمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة سطيف ، 2012-2013 ، ص 150.

المتعلم يتعين حصر الوضعيات التي يستدعى فيها تفعيل الكفاءة المقصودة مثل: أخذ رؤوس الأقلام في وضعيات مختلفة , نأخذ رؤوس الأقلام في درس ليست هي كفاءة.

د\_الكفاءات غالبا ما تعلق بالمادة: في اغلب الأحيان توظف الكفاءة معارف و مهارات معظمها من المادة الواحدة و قد تعلق بعدة مواد , أي أن تنميتها لدى المتعلم تقتضي التحكم في عدة مواد لاكتسابها.

ه\_القابلية للتقويم:عكس القدرة , فالكفاءة تتميز بإمكانية تقويمها بناء على النتائج المتوصل إليها , لان صوغها يتطلب أفعالا قابلة للملاحظة والقياس . أن تقويم الكفاءة يتطلب وضع المتعلم في الإشكالية تتطلب دمج وتسخير مجموعة من المواد مركبات الكفاءة.

و\_المحتوى : إنه مضمون الذي يتناوله التعلم, لان فعل التعلم يخص هذا المضمون بالضرورة لقد قام عدد من الباحثين بتصنيف مبسط لمحتويات التعلم فحصره في:

\_المعارف المحضية (الصرفة)

\_المعارف الفعلية (المهارات)

\_المعارف السلوكية (المواقف)

ي\_القدرة: هي كل ما يجعل الفرد قادر على فعل شيء ما, ومؤهلا للقيام , أو إظهار سلوك أو مجموعة سلوكيات القدرة تتناسب مع وضعية ما , فهي غير مرتبطة بمضامين مادة معينة , بل يمكن أن نبرز مواد مختلفة مثل : القدرة على تعريف الأشياء أو على المقارنة منها...والقدرة على التحليل والاستخلاص...الخ كل هذه النشاطات عبارة عن قدرات, هي أشكال من الذكاء وفق استعدادات ومكتسبات حاصلة في محيط معين. وعليه , فان القدرة تميزها جملة خصائص تتحدد في استعراضية و قابلة للتوظيف في الموارد مختلفة و متعلقة بمواد دراسية تطويرية تنمو وتتطور , قد تتطور وقد تنقص مثل القدرة على التذكر.

إضافة إلى خصائص السابقة:<sup>(1)</sup>

\_ذات هدف محدد: حيث أن الكفاءة تهدف غاية معينة, إنجاز هدف محدد, وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.

\_مكتسبة : تعني هذه الخاصية أن الكفاءة لا تولد مع إنسان , بل يكتسبها عن طريق التدريب الوجه.

\_ **مدركة:** إذ أن الكفاءة التي لا يتم إدراكها لا يمكن أن تحقق أي منفعة للمؤسسة , كما أن إدراكها من قبل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها, والاستفادة منها, و تطويرها.

\_ **ذات تشغيل :** ويعني ذلك أن تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة وعناصرها , ضمن أبعادها كالمعرفة السلوكية والعملية , وغيرها خلال الزمن .

\_ **مفهوم مجرد:** حيث لا يمكن رؤيتها , وحتى لمسها , وإنما تتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة , وتحليلها والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

### ثالثا : محتويات الكفاءات (الأبعاد)

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي, حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن لكفاءات الفردية , إما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ومن خلال التعاريف المقدمة في المطلب السابق نلاحظ أن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة مكونات أساسية هي:

#### \_ المعرفة :

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة, المستوعبة والمهيكلية في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة توجه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة , ويمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة, كما تربط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها. (1)

#### - المهارة:

يقصد بها قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الآلية والتي قد تتضمن حركات يدوية أو شفوية وقد يتضمن تلك المهارات قدرة شاغل الوظيفة على السيطرة البيانات أو الأفراد أو الأشياء، تختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارسها فيه (2) .

1- الحاج مداحي عربي، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة ضمن المنتدى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة شلف ، ص 05.

2- سنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المومن، دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع، ورقة بحثية ضمن المنتدى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة و الإبداع، 17 و 18 أبريل، 2013، جامعة البليدة، ص 09 .

ونلاحظ مما سبق أن هناك تداخل بين مفهوم المهارات ، الكفاءات ، والمعرفة فالكفاءات ترتبط بالمهارات التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها ، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها ، أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة ، إما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الإشكال ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذا حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ، وفي أحيان أخرى تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة، الفرص والحوافز التي تدفع للتصريح بها و إظهارها.(1)

وتعني أيضا تلك الأعمال الفكرية والعقلية البسيطة والمعقدة مثل حل المشكلات.(2)

### \_السلوكيات:

وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب الدقة،روح،المبادرة...الخ حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في كيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة التالية:

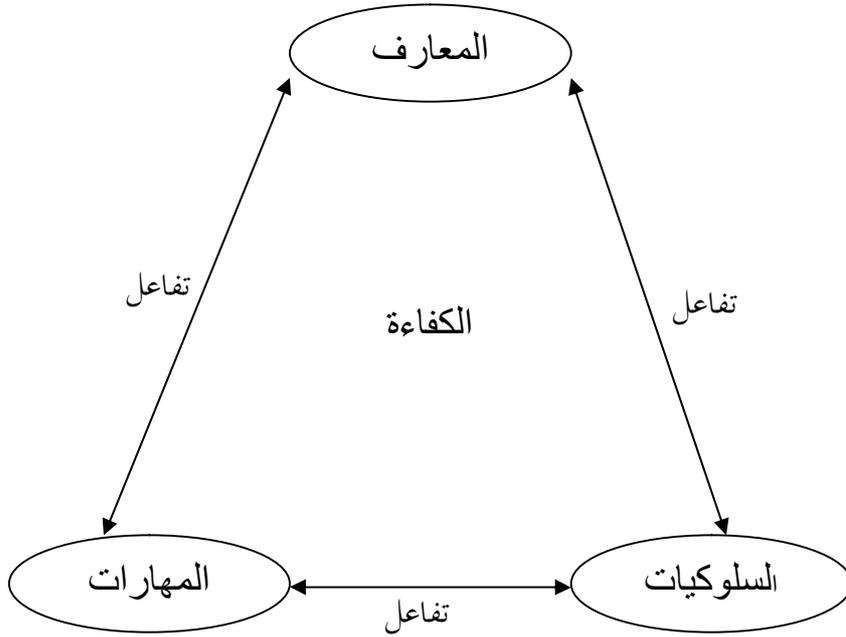
- معرفة السلوك والتصرف السليمين.
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.(3)

1- أحمد القطاي عصا الله، التخطيط الاستراتيجي : مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية ، دار مجدلاوي ، 1996، ص 39.

2- أبو قاسم حمدي ، الراسي مراد ، تأهيل الإدارة الإستراتيجية من منظور الكفاءة و الإصلاح الإداري في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية ضمن ملتقى حول ضغوط العمل بين الاهتمام و الإهمال، 19 جانفي ، الجزائر .

3- بن جدو محمد أمين، مرجع سبق ذكره ، ص 162.

الشكل 2: أبعاد الكفاءة الأساسية



- من إعداد الطالبتين : بالإعتماد على معلومات المرجع

### المطلب الثاني : أنواع الكفاءات

مثل أنواع الكفاءات فيما يلي:

#### 1\_ الكفاءات الفردية:

هي مجموعة الإبعاد الأداء الملاحظة حيث تتضمن المعرفة,المهارات, السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من اجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة,فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على مهارات العملية المقبولة,و يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل,فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العملية المكتسبة معا من اجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة. (1)

1- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير، تجارب الدول، 3 و 4 ديسمبر 2012، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 50 .

## 2\_ الكفاءات الجماعية:

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:

\_ هي تمثل فريق العمل (المصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع...) القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة .

\_ كما إنها ليست مجموع الكفاءات الفردية ، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر المرجوة بين الكفاءات الفردية و تتضمن جملة من المعارف منها : معرفة الاتصال ، معرفة التعاون معرفة اخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، و على مستواها نميز بين:

ا\_ الكفاءة الخاصة أو النوعية : وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة ، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التخلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ب\_ الكفاءة الممتدة أو المستعرضة : وهي التي تمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة ، إذ كانت المجالات و الوضعيات والسياقات التي توظف و تطبق فيها الكفاءة واسعة و مختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية كما كانت درجة امتداد هذه الكفاءات كبير. (1)

## 3\_ الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية):

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي إلا إذا كانت متغير ضروريا لتكيف المؤسسة مع محيطها، و الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد . فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتيادية (علاقة التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة و تؤدي إلى خلق عوامل للعناصر تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده. و بعبارة أخرى فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية. (2)

1 - Marcel cote, marie – claive malo » la gestion stratégique » ed gaetea mors canada 2002.p 100.

2- طواهيبة الشيخ، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال و اندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال في الاقتصاد الحديث ، الشلف، 2011، ص 05 .

### المطلب الثالث : أهمية الكفاءات.

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة,بدا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي , فمستوى إدارة الموارد البشرية و أخيرا على مستوى التنظيمي.

#### 1\_أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تعبّر عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال بتكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري, تتميز بالخروج عن منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب , ولا يزال مسيطر في العديد من المناطق واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية ثمانينيات و بداية تسعينات من القرن الماضي,ويقصد بالتأهيل المهني مجموعة من المعارف التقنية,المؤهلات المهنية والفكرية للعامل , أو منصب معين.(1)

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة و التي تتميز بالصعوبة و عدم التأكد , و أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:(2)

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بنقل أو التسريح , نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد , وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.
- إمام تضخم الشهادات , وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية , فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم , وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.
- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية , إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل , وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

1- ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 244-245 .

2- رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، ص 22-23 .

- تشكل الكفاءة التصويرية ( والتي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة والغير المؤكدة لدى الإطارات المسيرة ) , أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاء للفريق , وحسن و ضمان سيره على النحو المراد.
- ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.
- ومنه يمكن القول إن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية , قصد تكريس مبدأ الاحترافية , وتنامي القابلية للاستخدام , وقابلية الحراك في سوق العمل, وتقاسم السلطات و منه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة , وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير الرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى.

## 2\_ أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

- تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة, حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي: (1)
- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد , فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط , حيث هناك علاقة تأثير متبادل مابين الكفاءات المتكاملة , التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
- نظرا لتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد, ومجتمع المعلومات ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة , أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية , حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل مشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون لجوء لسلطة أو المدير كونها تساعد على التفهم الجيد بين الأفراد , وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل يتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

1- رحيل أسيا، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

### 3\_ أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عامل بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق ، وكذا تغير اتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء... الخ.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب ، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية ، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.
- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن إرادة البقاء وهذا في مجال التحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور ، العطل، إعداد التقارير ، الترقية ، المسار المهني... الخ فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت ، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لعرض سد تلك الاحتياجات.
- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها ، ولن يأتي ذلك إلى نشر وتعميق واستخدام وتطوير أنظمة لتعليم والتدريس ، تتصف بالسرعة والدينامكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.(1)

#### أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة :

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ، حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل العمليات الإدارية ، كونها تمثل احد أهم الموارد الأساسية الإستراتيجية للمؤسسة إذ أصبحت تحتل حيز هام من اهتمامات المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلا من النجاح من الأداء الكلي وتبرر أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:(2)

1- علي سلمي، حواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للنشر ، مصر ، 2001، ص 335 .

2- رحيل أسيا، مرجع سبق ذكره ، ص 24-25.

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة, حيث تعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما , والكفاءة خصوصا , حيث تعتبر المعتمد الرئيسي للمؤسسات من اجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية , وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل.
- من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع , و الشئ الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بان رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.
- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية , خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة , سواء عوائد ملموسة لأرباح, إنتاجية جيدة... الخ , أو عوائد غير ملموسة (رضي العملاء) ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... الخ , لذا فان المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وان السياق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.
- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف, مهارات) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفير والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة , لذلك من الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت , إذا وكما هو معلوم أن هذه الموارد أن لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة.
- ومنه يمكن القول انه في ظل محيط شديد التقلبات, سريع التغيرات وكثير الغموض وللتأكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين , لذلك اتجهت معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها , تقييمها , وكذا تطويرها.

### المبحث الثاني : ماهية تنمية الكفاءات البشرية .

تمثل كفاءات الأفراد حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري , لذلك يجب على كل مؤسسة أن تقوم بتسيير نحو تنمية مواردها البشرية لتحقيق التقدم والازدهار, وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا المبحث كل من مفهوم تنمية كفاءات الأفراد وأهميتها , إضافة إلى أهدافها .

المطلب الأول : تعريف تنمية الكفاءات البشرية.

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء والتنمية حيث تسعى المؤسسة إلى تنمية كفاءاتها البشرية باستمرار، وعلى هذا الأساس يتم التطرق في هذا المطلب إلى تنمية الكفاءات ومنه يشير مفهوم الكفاءات البشرية على أنه: "على أنه مجموعة الأنشطة المخصصة للاستخدام و التطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى لهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكوين إلى توظيف والتحفيز وغيرها لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا بحد ذاتها".<sup>(1)</sup>

وبالنسبة لديد ديسونرو ، ستيفان روييتس ، وسوزان فيرهولست ، تنمية الكفاءات تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية تركز بشكل على التعلم بدل من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة ، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية ، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها ، بالإضافة إلى زيادة مهارتها في حل المشكلات.<sup>(2)</sup>

وعرفه روبرت مانيس وجون جاكس تنمية الكفاءات بأنها عملية تهدف إلى تحسين القدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة ، وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالها الحالية. و هذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة و يجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للموارد البشرية.<sup>(3)</sup>

- يذهب بعض الباحثين إلى تنمية الكفاءات الأفراد ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة ، دور التكوين في تنمية الكفاءات و الكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة لتغيرات التي تحدث على مستوى محيطه.<sup>(4)</sup>

- من خلال ما سبق يمكن القول أن تنمية كفاءات البشرية هي: "ذلك المزيج من الطرق و الوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسات.

1- أبو قاسم حمدي ، تنمية الكفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، 2005/1999، ص 55 .

2- حمير ، أهمية تنمية الكفاءات موارد البشرية بالنسبة للمنظمات، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال GFBE، الجزائر، 2017، ص 163.

3- روبرت مانيس و جون جاكس، محمود فتوح ، إدارة الموارد البشرية ، دار شعاع للنشر و العلوم ، سوريا ، ص 418 .

4- أبو قاسم حمدي ، نفس المرجع ، ص 56 .

المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات و الحاجة إليها .

أولاً : أهمية تنمية الكفاءات البشرية .

تعتبر تنمية الكفاءات البشرية كضرورة حتمية لتدارك النقائص التي يمكن ملاحظتها سواء تعلق الأمر بمعارف الموارد البشرية أو بمستويات أدائها في حين يعتبرها البعض كخيار استراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمة وتتجلى أهمية تنمية الكفاءات البشرية من خلال النقاط التالية: (1)

- إثراء وتطوير معارف الموارد البشرية.
- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج التطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر ايجابية , وزيادة ولائها للمنظمة.
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة, من خلال اكتساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة, تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة.
- استفادة الموارد البشرية من فرص كترقية وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم.
- تساعد على انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات.

بالإضافة إلى النقاط سالفة الذكر تسمح تنمية الكفاءات بتحقيق ما يلي: (2)

- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة البيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة, ويحقق رضا زبائنهم.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية, وبالتالي اتخاذ إجراءات مناسبة لتدارك الوضع.

1- حمود حمد، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2017/2018، ص 50.

2- نفس المرجع، ص 51.

ثانياً: الحاجة إلى تنمية الكفاءات البشرية :

تكون تنمية الكفاءات البشرية ضرورية ملحة في بعض الأحيان , وتكون خيار استراتيجي في بعض الأحيان بينما غير مجدية تماماً في حالات أخرى هذا ما ستوضحه فيما يلي: (1)

- تكون المنظمات في حاجة ماسة إلى تنمية كفاءاتها البشرية عندما تسجل تراجع في معدلات أدائها, بمقارنة الأداء المعياري المستهدف , نتيجة لنقص الكفاءات لديها, سواء تعلق الأمر بالمعارف العلمية أو السلوكية. في حين تصير تنمية الكفاءات البشرية , غير مجدية في حالة تراجع مستوى الأداء لأسباب تتعلق بالمنظمة في حد ذاتها.

من بين أهم الحالات التي يكون فيه تراجع أداء الموارد البشرية لأسباب لا يمكن التخلص منها عن طريق تنمية الكفاءات البشرية ما يلي: (2)

- عدم ملائمة ظروف العمل.
- عدم فعالية نظام التحفيز بالمنظمة.
- وضع معايير أداء مستحيلة التحقيق.
- تغيير مكان العمل.

باستثناء حالي تراجع أداء الموارد البشرية , تقوم المنظمات بتنمية كفاءات موارد البشرية باستمرار من اجل مواجهة تحديات البيئة الاقتصادية وما تشهد هذه الأخيرة من تغيرات وبالتالي تتفادى الوقوع في الأزمات نتيجة لنقص مواردها البشرية.

ثالثاً : أهمية تنمية الكفاءات البشرية.

تترتب عملية تنمية كفاءات الأفراد بأهمية بالغة , والتي سنوفرها في العناصر التالية:

- تهدف المنظمات من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية إلى مد التغيرات المعرفية الحالية والمستقبلية لديها, والتي تؤثر سلباً على أدائها وبالتالي تكون تنمية الكفاءات ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية

1- حمودي حيمر، نفس المرجع، ص 166-167 .

2- نفس المرجع، ص 167 .

بسبب وجود نقائص معرفية لديها, نقص في مؤهلاتها أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها وعلى هذا الأساس تكون تنمية الكفاءات ضرورية بالنسبة للمنظمات التي تعرف ثبات أو تراجع مستوى إنتاجيتها بصفة عامة, فتلجأ إلى داخل تكنولوجيا حديثة واستخدام أساليب إنتاج أكثر تطوراً مما لديها, المر الذي يتطلب كفاءات تتناسب مع هذه الظروف الجديدة.

تتجلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات ومواردها البشرية من خلال النقاط التالية:

- إثراء تحسين معارف الموارد البشرية .
- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برنامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- سد الثغرات لدى الموارد البشرية , وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية و زيادة ولائها للمنظمة.
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة , من خلال اكتساب المواد البشرية لمؤهلات جديدة , تمكنها من شغل وظائف متنوعة وأنجاز مهام متعددة.
- تخفيض معدل الغياب والدوران العمالة , وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة. (1)
- استعادة الموارد البشرية من فرص لترفيه وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
- بالإضافة إلى نقاط سالفة الذكر تسمح بتنمية الكفاءات البشرية بتحقيق ما يلي: (2)
- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية الخارجية ورفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة وتحقق رضا زبائنها.
- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها , وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع.
- تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات وتعريف مواردها البشرية بمراحلها.
- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها.
- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص العامة للوظيفة ومكوناتها.
- التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.

1- أبو قاسم حمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 636.

2- حمودي حيمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 171.

- خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية.
- تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها , من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

### المطلب الثالث: أهداف وأساليب ومجالات تنمية الكفاءات البشرية.

#### أولاً: أهداف تنمية الكفاءات البشرية.

- من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية , تصورية وتقنية لكل فرد بسبب وظيفته فإن هذه العملية و ابعاد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها : (1)
- زيادة و تنمية المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد.
  - تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
  - اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
  - هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.
  - إكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة و محاولة إستغلالها الأقصى الحدود.
  - تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالمتغيرات البيئية المتسارعة خاصة منها المعلوماتية , التكنولوجية ... الخ وهما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة .
  - في حالة إمتلاك المؤسسة لتنوع بشري ة تعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع و التعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون و التوافق بين الأفراد .
  - تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل.
  - دفع الأفراد إلى التعليم و التكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف .
  - تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ القرارات إستراتيجية صافية و دقيقة .
  - تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في الكثير من الأحيان باعتماد طرق تكوينية محددة.
  - التقرب أكثر من العامل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات).

1- حمود احمد، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

ثانياً: أساليب تنمية الكفاءات البشرية.

إن تطوير الكفاءات البشرية يسمح بالتعلم التنظيمي منة خلال العمل والتجربة ولا يمكن تفعيل عملياته إلا إذا كانت هناك مساهمة تنظيمية من خلال توفير أساليب التسيير الفعالة ومساهمة فردية من خلال ما يملك العامل من مكتسبات والجهود التي يبذلها لتطوير وتحسين أدائه , ولتحقيق هذه التنمية يجب إتباع العديد من الطرق نذكر منها:

● التدريب:

يعتبر التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة , حيث يعمل على تحويل إعداد من العاملين بها إلى خيارات معنية بهدف تحسين الأداء , لذلك لا يدل عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب إن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية إذ ما أردنا تحقيق الأهداف المرجوة منها.

- التدريب هو عملية تهدف إلى سد نقص المهارات القديمة واكتساب العامل مهارات جديدة , كما يمكن الفرد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكه.<sup>(1)</sup>

● التكوين:

هو عملية تستهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد, مما ساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل تزويد العامل بالمعارف , المهارات , والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجها في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها , وله عدة أشكال , تكوين نظري أو تطبيقي, داخلي أو خارجي. دوران العمل على عدة وظائف.

● وظائف نظام الأجور على أساس الكفاءة:

تعتبر الأجور كأحد الأسس التي تساعد على تطور الكفاءات وتنميتها , فهي ترتبط بما يلي:

- المعيار الوحيد هو المؤهلات و مدى تحكم فيها.
- حظوظ الترقية كبير
- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

1- محمد سعيد، أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 115

● الكفاءة التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها , فدرجة تعقد هذا التغيير وعند استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حركة أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات, بل يمكن القول أن المنظمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات ذات كفاءة.

● المساهمة الفردية:

ترتبط بإدارة الفرد و قدرته و مهاراته, وهذا نتيجة شعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي ببذل جهود لتحسين الأداء .

ثالثا : مجالات تنمية الكفاءات البشرية (1).

- إعداد مواصفات الكفاءات : توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان, المقابلات الفردية والجماعية, استمارات الكفاءات.
- تقييم الكفاءات : يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة ومن أدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية , المرافقة الميدانية , مرجعية الكفاءات
- تطوير الكفاءات : تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية, ذلك انه من دون أي شك إن تغيرات البيئة في هذا الميدان نجد : التكوين مرتكز الكفاءات.
- تحفيز الكفاءات : توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين , حيث نستطيع تحقيق أفضل النتائج إذ ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها.

1- عبد الفتاح دياب حسين، مرجع سبق ذكره ، ص 116-117

حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيراً مهماً ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات , لما لها من انعكاسات واضحة, بعضها يتعلق بالتكاليف العالية و المتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات , فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسن أدائهم.

#### المطلب الرابع : اثر التكوين على عملية تنمية كفاءات البشرية .

قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى فرعين

##### الفرع الأول: دور التكوين في تطوير وتنمية الكفاءات. (1)

يسمح التكوين باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال تحقيق التنمية الشاملة, حيث لا يقتصر على مستوى إداري معين وذلك من اجل تطوير آرائهم وأفكارهم ورفع مستوياتهم وقدراتهم لمواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية ونجاح, والحقيقة إن معظم المؤسسات والمدراء حالياً أكثر واقعية من حيث إعطاء, التكوين أهمية بالغة , وخاصة بعد اقتناء الكثير من المدراء والمفكرين بان ركائز التنمية الإدارية ومفاهيمها الحديثة وان الكفاءات الفردية والجماعية تكتسب من خلال أساليب وطرق التكوين المختلفة وليس بالخبرة وحدها , وقد تظهر آثار التكوين على مستوى تنمية كفاءات الفرد في النواحي التالية :

- تنمية الكفاءة الفردية الأصلية : يؤثر التكوين على مستوى الذاتي والشخصي للفرد من حيث زيادة معرفته الضمنية والصريحة ومعلوماته وبالتالي زيادة ثقته بنفسه.
- ارتفاع الروح المعنوية : يساهم التكوين في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة.
- إعطاء المكون فرصه للتقدم والترقية نتيجة لاكتسابه الخبرات والمهارات الجديدة , تحفيزه على التجديد والابتكار والإبداع بعد اطلاعه على كل جديد في حقل عمله من اجل مواجهة التغيرات المستقبلية دون أي مقاومة بالتالي زيادة الكفاءات التأهيلية التي تساعد على انجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى.
- اكتساب كفاءات تقنية : يعمل التكوين على زيادة دخل الفرد بشكل ما, وذلك نتيجة المنح المقدمة له قبل وإنشاء وبعد وأثناء التكوين لكي يرفع من مستوى معيشته وإشباع حاجاته, وهذا بدوره يؤدي إلى تركيز الفرد

على تعلم التقنيات اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل له والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد.

- **تنمية الكفاءات الإنسانية :** يسمح التكوين بتنمية الوعي الوظيفي عند العاملين, وبالتالي زيادة تفهم للإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة بما يسهل عملية تطبيقها في انجاز العمل , وأيضا يؤدي إلى زيادة القدرة على العمل بفعالية وتنمية العلاقات مع المسؤولين وأفراد الجماعة بالتالي تحسن الجانب السلوكي للفرد.
- **تحقيق الأهداف المسطرة:** يساهم التكوين بتطوير وتنمية الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- **أهداف بيداغوجية:** وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتكونين وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد , ويمكن إن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.
- **أهداف الكفاءات:** وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتكونين من المزج وتحديد الموارد (المعارف , المهارات..), والتي اكتسبها من التكوين , وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.
- **أهداف التأثير:** وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة , ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات مؤشر الجودة , أجال لإجابة , أو نجاح المشروع.

وبدون الخوض في سياسات التكوين بالمؤسسات , فان ذلك يتعلق بكل مؤسسة ووضعيته, والأهداف التي ترغب في الوصول إليها , وفي كل الحالات فان هذه الأهداف تكون من اجل زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

### الفرع الثاني : حدود المقاربة الكفاءة = التكوين (الكفاءة من التكوين)<sup>(1)</sup>

بعض الباحثين مثل مولدر M.Mulder يعتبر إن ليس هناك حاجة لمصطلح الكفاءة في التكوين لان المنهجية التي يتمتع بها المكونين من اجل تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم التكوين كافية, ولكن في السنوات الأخيرة (من سنة 2000 إلى حد الآن) أصبح وضع نظام يسمح بتطوير الكفاءات قيد التنفيذ يبقى دائما إشكال بالنسبة للمؤسسات , ولهذا نفذت دراسة سنة 2005 في فرنسا من قبل (center info AFDEC.CCIP)

مفادها التساؤل التالي : هل التكوين حقيقة في خدمة تطوير الكفاءات ؟ وكانت استنتاجها بان ليس هناك شيء مؤكد , لان نسبة كبيرة من المؤسسات لديها رؤية , في مدى القصير لنشاطها. بالتالي لتطوير مواردها البشرية , وغالبا يتم الأخذ بعين الاعتبار فقط برسميات التكوين , وهذا ما يعني تسيير التكوين يكون في المدى القصير وبدون تقييم وكانت النتائج كالتالي : إذ كانت نسبة 71% من المؤسسات تطلب من المستفيدين من التكوين تقرير معلومات عن فعالية البرنامج تكون نسبة 36.8 من الهيئات المختصة بالتكوين فقط تهتم بتقييم نهائي لبرامجها وتسعى لتحقيق الأهداف البيداغوجية في نهاية البرنامج التكويني , وتقوم بتسليم معلومات كاملة , بالتالي تطوير الكفاءات الفكرية أو التصويرية في وضعيات حقيقة للعمل تكون محققة بنسب منخفضة وفي حالات نادرة , منه فالكفاءة المطورة والمكتسبة بنسب كبيرة تبقى محصورة في كفاءات نظرية وعلمية.

ولهذا أصبحت المؤسسات تتقبل بصعوبة أن التكوين ليس كبعث العمال للتربص , فالتكوين عبارة عن سيرورة نظامية تضع قيد التنفيذ مجموعة من المتغيرات وتحقق تطوير الكفاءات من خلال مساهمة المؤسسة في بناء فرق عمل.

## خلاصة :

يعتبر التكوين أهم أسلوب متبع لتنمية مواردها البشرية ودفعها نحو الأداء المتميز عن طريق تنمية الخبرات وتطوير المعارف والكفاءات , فقد أصبحت هذه الأخيرة تحتل مكانة هامة في المؤسسات باعتبارها ذلك التفاعل بين المعارف والمهارات سلوكيات الأفراد المجسدة سلوكيا , إذ أن البحث عن الكفاءات وتنميتها وتطويرها أمر ضروري من اجل أن يصبحوا الأفراد ذوي كفاءات عالية لهم القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة , وبناء الاستراتيجيات المهمة فكفاءات البشرية تعكس أداء المؤسسة , ونجاح هذه الأخيرة , مرهون بتنمية الكفاءات وسيرها بشكل فعال من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من تنمية الكفاءات.

# الفصل الثالث

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير

العقاري لولاية البويرة

**تمهيد:**

إستنادا إلى ما جاء في الجانب النظري,ومن خلال تعرضنا لدراسة دور التكوين وتنمية الكفاءات البشرية وتدعيمها لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من اجل تسليط الضوء على دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية ولقد ارتأينا إختيار لديوان الترقية التسيير العقاري لبويرة لتطبيق الدراسة نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى مع موضوع.

لهذا الغرض تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

**المبحث الأول :** بطاقة تعريفية لديوان الترقية والتسيير العقاري للبويرة.

**المبحث الثاني :** منهجية الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث :** عرض وتحليل فقرات الاستبيان.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

### المبحث الأول : تعريف دواوين الترقية و التسيير العقاري :

يمكن تعريف دواوين ت.ت.ع حسب النصوص القانونية الحالية على أنها مؤسسة اقتصادية تملك الدولة رأس مالها مع استقلالها المالي و التسيير ، يتحدد نشاطها بصفة عامة في الترقية و التسيير العقاري على مستوى القطر الوطني تخضع علاقتها مع الغير إلى القانون العام ، يصطلح عليها بمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C)

### المطلب الأول : الإطار التنظيمي لدواوين الترقية و التسيير العقاري .

لتمكيننا من تعريف دواوين الترقية و التسيير العقاري لابد من معرفة التحولات التي عرفت طبعها القانونية

منذ إنشائها إلى يومنا هذا .

عرفت ثلاث مراحل :

### المرحلة الأولى :

و هي المرحلة الممتدة من تاريخ إنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري سنة 1974 إلى غاية سنة 1985 و أهم ما ميز هذه المرحلة هو عدم استقلال الدواوين في تسييرها اتجاه الإدارة العمومية ، و أهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم و عمل الدواوين خلال هذه المرحلة تتمثل في :

1. الأمر رقم 63/74 المؤرخ في 10/06/1974 المتضمن إنشاء و تحديد نظام دواوين الترقية و التسيير العقاري.

2. الأمر رقم 93/76 المؤرخ في 23/10/1976 المحدد لشروط إنشاء و تنظيم و عمل دواوين الترقية و التسيير

العقاري للولاية.

3. المرسوم رقم 143/76 المؤرخ في 23/10/1976 المتضمن إنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية .

4. المرسوم رقم 01/80 المؤرخ في 05/01/1980 المتعلق بإنشاء و تنظيم و عمل دواوين الترقية و التسيير العقاري

لولاية الجزائر أحكام المادة 01 من الأمر رقم 93/76.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

5. المرسوم رقم 502/82 المؤرخ 1982/12/25 المعدل و المتمم للأمر رقم 93/76 .

6. الأمر الوزاري المشترك المؤرخ في 1985/06/01 التنظيم الداخلي لدواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية .

### المرحلة الثانية :

و هي المرحلة الممتدة من سنة 1985 إلى غاية 1991 . عرفت دواوين الترقية و التسيير العقاري تعديلا في طبيعتها حيث أصبحت مؤسسة اقتصادية عمومية محلية و هذا بموجب أحكام المادة 01 من المرسوم رقم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 المتضمن تحويل و تنظيم أعمال دواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية.

و أهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم و عمل دواوين ت.ت.ع ، مايلي :

1. المرسوم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 . ( المتضمن تحويل و تنظيم أعمال دواوين الترقية و التسيير

العقاري للولاية).

2. المرسوم 200/83 المؤرخ في 1983/03/19 المحدد لشروط إنشاء و تنظيم و عمل المؤسسات العمومية .

### المرحلة الثالثة :

و هي المرحلة الحالية و الممتدة منذ سنة 1991 إلى يومنا هذا و خلال هذه المرحلة عرفت دواوين ت.ت.ع تحولا أساسيا ، ذلك أنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص الشركات الخاصة و المؤسسات العمومية وهذا تنفيذا لمقتضيات المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12.

و من النصوص القانونية التي تناولت تنظيم و عمل دواوين ت.ت.ع خلال هذه المرحلة مايلي :

1. المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية لدواوين

ت.ت.ع و المحددة لكيفيات تنظيمها و عملها .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

2. المرسوم التنفيذي رقم 08/93 المؤرخ في 1993/01/02 المتضمن تعديل و تميم المرسوم التنفيذي رقم 147/91.

3. قرار رقم 43 مؤرخ في 1998/10/19 يتضمن تحديد الاطار القانوني للهيكل التنظيمي لدواوين الترقية و التسيير العقاري

4. منشور مؤرخ في 1998/11/18 يتضمن تطبيق أحكام القرار الوزاري المؤرخ في 1998 /10/19.

وتم تأسيس ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة طبقا للأمر رقم 76/63 الصادر في 23 أكتوبر 1976 المثبت لشروط التأسيس للمنظمات و سير وكالات الترقية و التسيير العقاري بالولاية للمرسوم رقم 76/143 الصادر في 1976/10/23. و تم تغيير الطبعة الثانية لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91 الصادر في 1991/05/12 وقد نص هذا الأخير الى المواد التالية :

- المادة 01: " أن ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة نصب كمنشأة عمومية ذات طبيعة صناعية و تجارية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية و تمارس و وظائفها على مستوى الولاية تحت وصاية وزارة السكن و العمران " .

- المادة 02: المقر الاجتماعي لديوان يحدد في مقر الولاية.

- المادة 03: ديوان الترقية والتسيير العقاري يتصرف في ممتلكات حقوق و واجبات الغرفة العمومية للسكن بالكرام معتدل لتواجد على مستوى الولاية.

أن ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة مسير من طرف المدير العام المعين في فترة أقصاه خمس سنوات و يدار عن طريق مجلس الإدارة المكون من:

- ممثل لوزير السكن والعمران (DUC) رئيسا
- مدير السكن والتجهيزات الاجتماعية لولاية البويرة (DLEP) عضوا
- مدير التهيئة و التخطيط على مستوى ولاية البويرة (DPAT) عضوا
- مدير تنظيم الشؤون العامة لولاية البويرة (DRAG) عضوا
- أمين خزينة ولاية البويرة عضوا

بالإضافة إلى ممثلين 02 عن عمال الديوان لولاية البويرة .

**المطلب الثاني: مهام و أهداف و مجال نشاط الديوان .**

### **1-مجال النشاط:**

يشمل نشاط ديوان الترقية و التسيير العقاري المجالات التالية:

1. ترقية البناءات .
2. الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة .
3. الترقية العقارية .
4. عملية تأدية الخدمات قصد ضمان الأملاك العقارية و إعادة الاعتبار إليها و صيانتها .
5. عملية التسيير العقاري للأملاك المسندة و التي تشمل:
  - تأجير المساكن و المحلات ذات الاستعمال المهني و الحرفي أو التنازل عنها.
  - تحصيل مبالغ الإيجار و الأعباء المرتبطة بالإيجار و كذلك مقابل التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها.
  - المحافظة على العمارات و ملحقاتها قصد الإبقاء عليها بالاستمرار في حالة صالحة للسكن.
  - إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسييرها و ضبط و مراقبة وضعية النظام القانوني الشاغلي الشقق و المحلات الكائنة بهذه العمارات.

- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف للاستعمال الأمثل للمجتمعات العقارية التي تسييرها و تنسق ذلك .
- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها حسب شروط خاصة في إطار و حدودية قواعد تسيير الممتلكات العقارية .

## 2-المهام :

من المهام التي أوكلت إلى ديوان الترقية و التسيير العقاري نذكر:

- تلبية حاجات السكن للولاية، تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات و المراقبة بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك .
- مراقبة أشغال ما بعد البناء و تهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي .
- تسند إليها أعمال الترميم و الإصلاح اللازم للسكنات البيئية من طرف الوكالة ذاتها .
- كما تراعي الوكالات المكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط و التجهيز و وزير السكن و التهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود .

أيضا ديوان الترقية و التسيير العقاري مكلف بمتابعة برنامجها المخطط من حيث:

- إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات .
- تكلف بجمع الإيجار و الأعباء .
- المحافظة على البنايات و المحيط الخارجي و صيانتها .
- المتابعة القضائية لكل تعدي على البناية من طرف أصحاب السكنات المارين من دفع الكراء .
- التنظيم و التنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن إشغال استعمال مجموعة البنايات التي تسييرها .

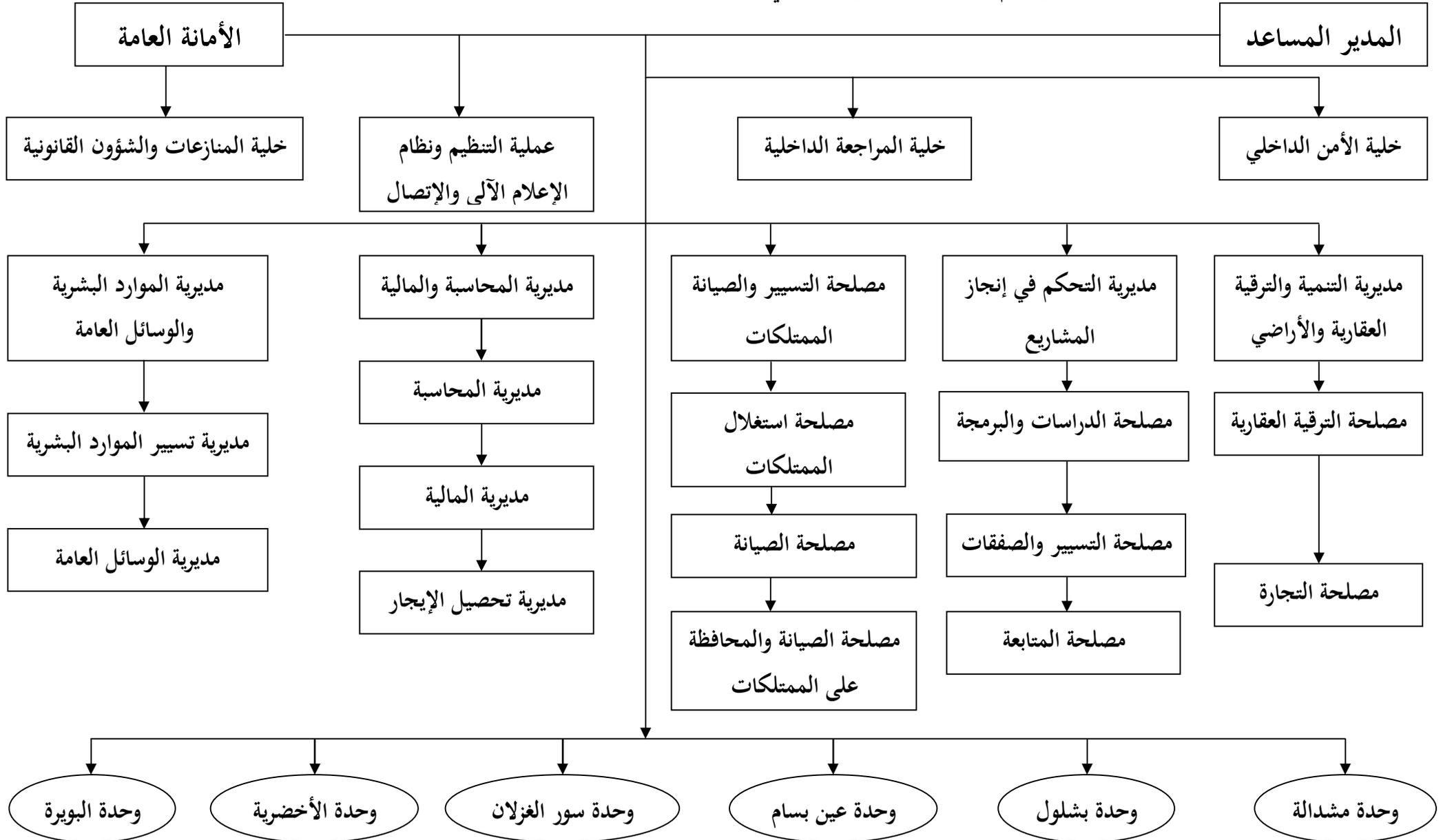
## 3-الأهداف:

يتولى ديوان الترقية و التسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية

في السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا ويهدف الى:

- كراء السكنات أو المحلات للاستعمال المهني التجاري و الحرفي .
- تغطية الكراء و الأحياء التي تعود عليها .
- الحفاظ على البنايات و استقلاليتها.

الشكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة .



## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري .

تكمن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها و توزيع مهامه وفقا للمخطط الذي يشكل من مجموعة الدوائر الرئيسية و هي وفق الترتيب التالي:

1- المديرية العامة.

2- دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة.

3- دائرة المحاسبة و المالية.

4- دائرة التحكم في انجاز المشاريع.

5- دائرة التسيير و صيانة الممتلكات.

هذه بالإضافة إلى الطابق الأرضي المخصص ل: الاستقبال، الأرشيف، مساعد الإعلام الآلي، مساعد الأمن و الوقاية، مكلف بتحويل الاتصالات.

أولاً: المديرية العامة:

وفقاً لأحكام المرسوم 91 - 147، 12 ماي 1991م المتعلق بتحويل طبيعة النظم الثانية للمادة 16

لديوان الترقية و التسيير العقاري و خاصة ب:

1- **المدير العام:** يعد العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان و مشاريعه عن قرب و يعتبر المسؤول

الأول و الأخير على مدى نجاح و تسيير الديوان و نشاطه، و هو مكلف ب:

- ضمان تحقيق الأهداف المحددة للديوان و تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .

- التوقيع على جميع الإجراءات التي تنطوي على الديوان.

- ممارسة سلطة الإشراف على جميع العاملين.

- تحضير تقرير سنوي عن الأنشطة مع الميزانية العمومية و بيانات الدخل و إرسالها إلى الهيئة المشرفة بعد موافقة

مجلس الإدارة.

2- **المدير المساعد:** و هو مساعد مباشر للمدير العام و تقع تحت مسؤوليته ما يلي:

- رصد، تنسيق، متابعة و تنفيذ برامج العمل و الأهداف المحددة له .

- تمثيل المدير العام في الجان الداخلية و الخارجية.

- تحليل و تقييم الأنشطة التي تضطلع بها الهياكل التابعة لمكتب الديوان.
- 3- الأمانة العامة: تعتبر كوسيلة اتصال بين مديريات الديوان و المديرية العامة و تعمل على خلق جو أكثر تنظيمي لتسجيل عمل المدير، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية، خاصة بمكتب المدير العام و هي مكلفة ب:
  - تسجيل، نقل، تحرير الوثائق الخاصة بنشاط المديرية العامة .
  - تقسيم العمل و توزيع البريد الذي يصل إلى المديرية العامة عبر مختلف المديريات و إعلام جميع المسؤولين بالديوان بقرارات المدير العام .
  - استقبال الزوار بالمديرية العامة.
- 4-الأمن الداخلي: يسهر على الأمن بالديوان و تمثل مهامه في:
  - وضع مخطط امن و السهر على تنفيذه إلى غاية إنتهائه من طرف المدير العام.
  - تنسيق و مراقبة نشاطات أعوان الأمن العاملين بالديوان
- 5- خلية المنازعات و الشؤون القانونية: مكلفة ب:
  - السهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتشريع و المتعلقة بمصلحة الديوان.
  - السهر على تنفيذ القرارات و إصدار الأحكام لصالح الديوان.
  - إعداد هياكل لمساعدة الديوان في تنفيذ التشريعات و اللوائح.
- 6- المراجعة الداخلية:
  - السهر على التنفيذ الجيد للطرق و القواعد و الإجراءات للتكفل بالمهام المتعلقة بكل فرع من فروع الديوان.
  - تحليل و تقييم النشاط الإداري و المالي للديوان و متابعة التطبيق الجيد للتشريعات و اللوائح.
  - تقييم أداء المجلس و الإصلاحات المقترحة إذا لزم الأمر من أجل تحسين أدائها.
- 7- خلية التنظيم و نظام الإعلام الآلي و الاتصال:
  - تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان.
  - السهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي.
  - ضمان الاستخدام الرشيد للموارد و الكمبيوتر و صيانتها.

ثانيا: دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة.

تعني هذه المديرية بكل ما يتعلق بالإمكانات البشرية و الوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان كما تهتم بالتنسيق و مراقبة النشاطات المرتبطة بالتسيير الاحترافي المتعلق بمستخدمي الديوان. فهي المديرية اللازمة لتشغيل جميع الهياكل التابعة لمكتب و تنفيذ إجراءات لضمان الحفاظ على مصالح المجلس يأتي على رأسها رئيس يهتم بمتابعة الملفات الإدارية للمواطنين و حسن التسيير و الأداء، و تتكون هذه المديرية من مصطلحتين :

- مصلحة تسيير الموارد البشرية

- مصلحة الوسائل العامة

### 1- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تعتبر صلة الوصل بين الإدارة و الموظفين تتمثل مهامها أساسا في:

- احترام قواعد التوظيف .

- تنفيذ القرارات المتعلقة بالنصوص و الترقية.

- متابعة الحياة الوظيفية للموظفين و دفع الأجور.

- معالجة و متابعة العطل الخاصة بموظفي الديوان .

و تنقسم بدورها إلى خليتين :

أ- فرع التوظيف و التكوين .

ب- فرع الأجور و الشؤون الاجتماعية .

أ- فرع التوظيف و التكوين: تهتم بكل ما يخص تكوين الأفراد و تدريبهم بالتمهين و التربص يشرف عليها رئيس

خلية و مسيري التوظيف و التكوين و تتمثل مهامها في:

- تحضير مخطط التكوين بالتنسيق مع رؤساء المديريات و دراسة احتياجات الديوان من حيث التكوين و العمل

على الاتصال مع مختلف مراكز التكوين .

- تكوين العمال و هذا بعد القيام بدراسة الاحتياجات التكوينية مع مختلف المديريات و اخذ ميزانية التكوين

بعين الاعتبار.

- متابعة المتكويين داخل المؤسسة و الإشراف على مذكرة نهاية التربص .

- دراسة الاحتياجات في مجال المستخدمين بالتنسيق مع رؤساء المديریات و تنفيذ مخطط التوظيف.
- المتابعة و الإشراف على المتربصين من مختلف مراكز التكوين و الجامعات.
- المتابعة و الإشراف على تنفيذ عقود التوظيف ( فيما يخص مدة صلاحيتها ) .

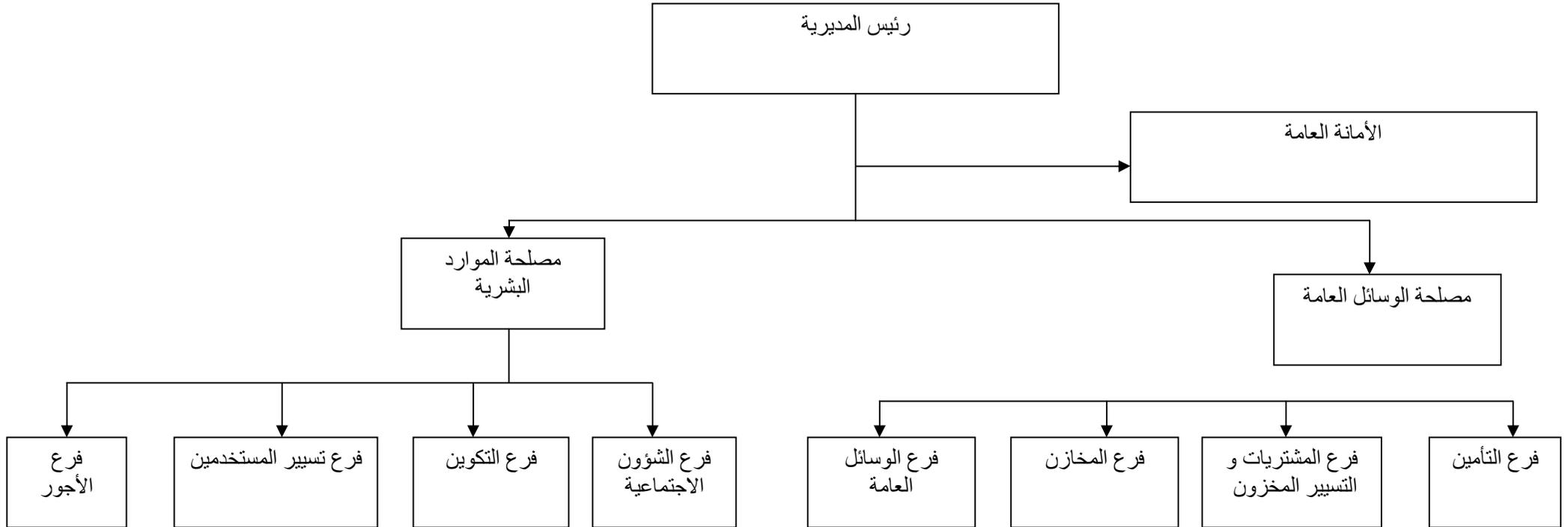
#### ب- فرع الأجور و الشؤون الاجتماعية:

دورها تحرير دفع الرواتب و تهتم بالعطل المرضية و حوادث العمل بالتنسيق مع مصلحة الضمان الاجتماعي كما تقوم بالمراقبة الدقيقة للحضور من أجل تحديد الغياب و الانضباط في العمل .

#### 2- مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهامها عموما في :

- تسيير الموارد المادية الخاصة بحظيرة الديوان.
- إنشاء وسائل القياس للتوقعات الدورية للديوان .
- مسك دفاتر و قوائم الجرد.
- ضمان صيانة المرافق المادية للديوان.
- تخطي جميع الموارد المادية و عقود التأمين للديوان.

الشكل رقم 04: مديرية الموارد البشرية و الوسائل العامة



المصدر: مصلحة الموارد البشري .

ثالثا: دائرة المحاسبة و المالية

تتم هذه المديرية بضمان جميع العمليات المالية المحاسبة الخاصة بالديوان و تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تضطلع بها الوكالة لرصد و تنفيذ و ضمان السيطرة عليها، كما تهتم بضمان و صيانة و تحديد مكتب المحاسبة و توحيد جميع القيود المحاسبية، تتمثل هذه المديرية في:

1- مصلحة المحاسبة: تتمحور مهامها في:

- إقرار الميزانية و الإشراف على تنفيذها.
- مسك الدفاتر وفقا للقواعد المعمول بها لدى الديوان و استكمالها .
- إعداد الوثائق المتعلقة بالأنشطة المالية و المحاسبية للديوان وقوائم الجرد حساب قيمة الاستهلاك الخاصة بهم.

2- مصلحة المالية: تهتم بـ:

- ضمان المراقبة المنتظمة لمواقع الخزينة و الحركات المالية.
- متابعة و تنفيذ المعاملات الضريبية بنشاط الديوان .

3- مصلحة الاستثمارات:

- وضع و مراقبة برنامج الاستثمار السنوي .

4- مصلحة تحصيل الإيجار:

- تحصيل الإيجارات و حصيله البيع
- تنفيذ جميع الإجراءات التنظيمية لضمان استرداد عائدات الإيجار و البيع.

رابعا: دائرة التحكم في انجاز المشاريع

تقوم بإعداد و تنفيذ الاجراءات لبرنامج استئجار المساكن الاجتماعية كما أنها تقوم بالتنسيق و التسيير و متابعة المشاريع و هي تتألف من :

1- مصلحة الدراسات و البرمجة:

- 5- متابعة الدراسات و البرمجة لبرامج الديوان.
- 6- تنسيق و رصد الدراسات قبل انطلاق البرامج.

## 2- مصلحة التسيير و الصفقات:

7- تنفيذ الإجراءات التشريعية و الأنظمة المتعلقة بالمنشورات.

8- تحليل العروض و التفاوض في حدود الخطة المالية.

9- إجراء بحوث السوق لوضع جدول زمني من الرسوم المطلوبة في أي مفاوضات .

## مصلحة إدارة عمليات السلوك:

10- رصد تنسيق العمل لتنفيذ برامج ترويجية و اجتماعية و معدات المكتب وفقا لشروط العقد و المعايير

المقبولة في هذا المجال.

## خامسا: دائرة التسيير و صيانة الممتلكات

تتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات ، نقل الملفات و العقارات وصيانتها ، وضع و اتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات ، تعزيز العلاقات مع المستخدمين و جمعيات الممتلكات في اتصال مع الإجراءات ذات الصلة للحفاظ على الممتلكات و تضم هذه المديرية:

### 1- مصلحة استغلال الممتلكات: و تشمل :

- إضفاء الطابع الرسمي على العقود و الاتفاقات لاستئجار المنازل و المباني غير السكنية و رصد ملفات المستأجرين.

### 2- مصلحة الصيانة:

- ضمان كافة معاملات البيع لديوان بوصفه جزءا من التشريعات و اللوائح .  
- وضع جداول زمنية لدفع الإيجار.

### 3- مصلحة الصيانة و المحافظة على الممتلكات:

- تنظيم و مراقبة و رصد جميع أعمال الصيانة بالمطابقة مع الجدول الزمني.  
- التعامل مع عمليات واسعة، إصلاح و إعادة تأهيل الممتلكات.

سادسا: دائرة التنمية و الترقية العقارية و العقار.

تتمثل مهامها مجملا في وضع و تنفيذ سياسة التنمية العقارية و الأراضي كما تقوم بتنسيق و متابعة مشاريع الإسكان التي بدأت نيابة عن المجلس، تطوير الأراضي من خلال الاستيلاء عليها لتشكيل أرض المحفظة و تمثل هذه المديرية ما يلي:

### 1- مصلحة الترقية العقارية:

1- تطوير أنشطة التطوير العقاري.

2- إشراك الدراسات الفنية و الاقتصادية المتعلقة بجدول المعاملات العقارية.

### 2- مصلحة التجارة:

1- تنفيذ الإجراءات لشراء الأراضي بغرض تشكيل أرض المحفظة.

2- الاتصال مع الشركاء في الديوان فيما يتعلق بجيافة الأراضي ( أرض الوكالة، السجل العقاري، كاتب العدل،

التربية و التعليم، خدمات الحقول ...).

### سابعا: جناح المراجع

1- تغطية الإجراءات و الدخل و النفقات ذات الصلة بنقل الأصول.

2- تنفيذ التحقيقات الإدارية و الفنية المتعلقة ببرامج الإسكان و شاغلها.

3- توقف دوري حالات نتائج الإيجار و الإيرادات و مصروفات البيع و استيراد المتأخرات المستخدمة.

4- الدفع المنتظم للعائدات و متابعة حركة حسابات الخزينة التي أجراها الديوان.

### المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية .

ستتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات الدراسة والقياس .

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة.

قد تصعب الدراسة عندما لا تتضمن جميع أفراد مجتمع الدراسة , وذلك لصعوبات التي تواجه الباحثين في الوصول إلى مفردات مجتمع الدراسة وقد شملت مجالات الدراسة التطبيقية لموضوع البحث على مجالين , فالجبال الأول

مكاني يشمل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة , وقد اخترنا هذه المؤسسة نظرا لدور الذي تلعبه في توفير الخدمات بمختلف أنواعها للطلبة,وقد شمل جميع عمال وموظفين الديوان.

أما عن المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من الدراسة من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية وهو تاريخ مباشرة العمل بإعداد المذكرة إلى غاية استكمال جميع البيانات وإقامة الدراسة عليها للوصول إلى نتائج وإجابات عن الفرضيات المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة التطبيقية ثلاثة أشهر بالتقريب, حيث تم الاتصال الأولي بميدان الدراسة إلا وهو مصلحة المستخدمين بالديوان أين تحصلنا على بعض التوجيهات والمعلومات عن الديوان بعدها كان إعداد استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين في المؤسسة وقد شملت المدة أسبوع لصياغة الاستبيان في شكله النهائي , ثم وزعت الاستبيانات في ظرف يوم واحد,في أواخر شهر ماي كانت عملية تفرغ وتحليل البيانات وتفسيرها للوصول للنتائج الدراسة.

#### المطلب الثاني:عينات ومتغيرات الدراسة .

بما إن بحثنا هو دور التكوين وتنمية الكفاءات البشرية ونظرا لدور الهام الذي يلعبه التكوين في الديوان توجب علينا اختيار عينات الدراسة والتي شملت جميع مستويات الوظائف على مستوى الديوان من إطارات وعمال إداريين وأعاون تنفيذ لان جميع الفئات العمالية معنية بالتكوين ولها الحق في تطوير وتنمية كفاءاتها ولقد قمنا بتوزيع 55 استمارة ومن بين الاستمارات الملغاة (6) نظرا لعدم تحقيقها لهدف الدراسة من وجود إجابات غير كافية ولذلك فهي لا تلي عرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة,وبالتالي تعتبر التي سنقوم عليها الدراسة 49 استمارة,وتضمن بحثنا متغيرين أساسيين الذي قمنا على أساسهما بناء استمارة الاستبيان,التكوين,تنمية الكفاءات البشرية.

#### المطلب الثالث : أدوات الدراسة والقياس واختبار صدق الاستبيان .

بعد التعرف على مجتمع وعينة الدراسة في المطلب الأول سنقوم بالتعرف في هذا المطلب على أدوات المستعملة في وسبب اختيارها وكذا مجال إجراء الدراسة,قصد تنظيم المعلومات من اجل الوصول إلى الحقائق والنتائج.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

### الفرع الأول : الاستبيان .

يتطلب استخدام أي منهج على الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المستعملة المناسبة والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات الأزمة , حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة الميدانية , في إطار موضوع البحث الذي يتمحور حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان , فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات إلا وهي استمارة الاستبيان والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة , بحيث تم توزيعها على الموظفين في الديوان محل الدراسة , بعرض جمع بعض البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع.

لذا استعملنا الأسلوب الاستبيان وقد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان واختيار عينة الدراسة المناسبة , والاستبيان صمم على أساس تقسيمه إلى فقرات كما يلي:

- بيانات متعلقة بعينة الدراسة ومتمثلة في بيانات شخصية (الجنس , السن , المستوى التعليمي , عدد التربصات الوظيفية).

- الفقرة الأولى : يتعلق بالتكوين في الديوان.

- الفقرة الثانية : تنمية الكفاءات البشرية .

- الفقرة الثالثة : تأثير التكوين في تنمية الكفاءات البشرية .

وقمنا باستخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات العاملين بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من

المقياس من اجل تسهيل معالجتها كما يلي:

- موافق تماما .

- موافق .

- محايد.

- غير موافق .

- غير موافق تمام.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

### الفرع الثاني : برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

بعد جمع الاستبيانات ومراجعتها وتأكد من صلاحيتها تم الاعتماد على برنامج إدخال البيانات وتحليلها وفق البرنامج الإحصائي SPSS , حيث يعرف هذا الأخير على انه برنامج التحليل الإحصائي وهو احد البرامج الإحصائية التي لاقت شيوعا في استخدامها من قبل الباحثين.

### الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان.

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(01) معاملات الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	معامل الثبات قيمة (α) ألفا كرونباخ	العبارات	محاور الاستبيان
0,858	0,737	7 - 1	التكوين
0,953	0,909	7 - 1	تنمية الكفاءات البشرية
0,936	0,877	7 - 1	تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية
0,970	0,940	21 - 1	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS-22

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل « التكوين » حيث بلغت 0,737 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع « تنمية الكفاءات البشرية » 0,909 وهي قيم مرتفعة أكبر من 0.60 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0,940 بناءً على ما سبق نكون

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات .

### المبحث الثالث : عرض وتحليل فقرات الاستبيان

بعد التعرف على مجتمع الدراسة واختيار العينة سنقوم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل البيانات استمارة الاستبيان .

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية.

#### 1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية :وتشمل كل من الجنس ، المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة ونوع الوظيفة لدى أفراد مجتمع الدراسة .

الجدول رقم (02) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
53,1	26	ذكر
46,9	23	أنثى
100,0	49	المجموع

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS-22

الشكل رقم(05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (05) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم 53,1% من إجمالي عينة الدراسة بينما بلغت نسبة الإناث في العينة 46,9% وقد يُعزى ذلك لسياسة بعض الشركات في التوظيف، كما قد يكون سبب انخفاض نسبة الإناث يعود أيضاً إلى أن بعض المؤسسات لا يفضلون عمل النساء لأسباب خاصة بمن، فمثلاً النساء يخضعن لظروف قد تؤدي إلى تأخير العمل (إجازات الأمومة وغيرها). بالإضافة لطبيعة نشاط المؤسسة.

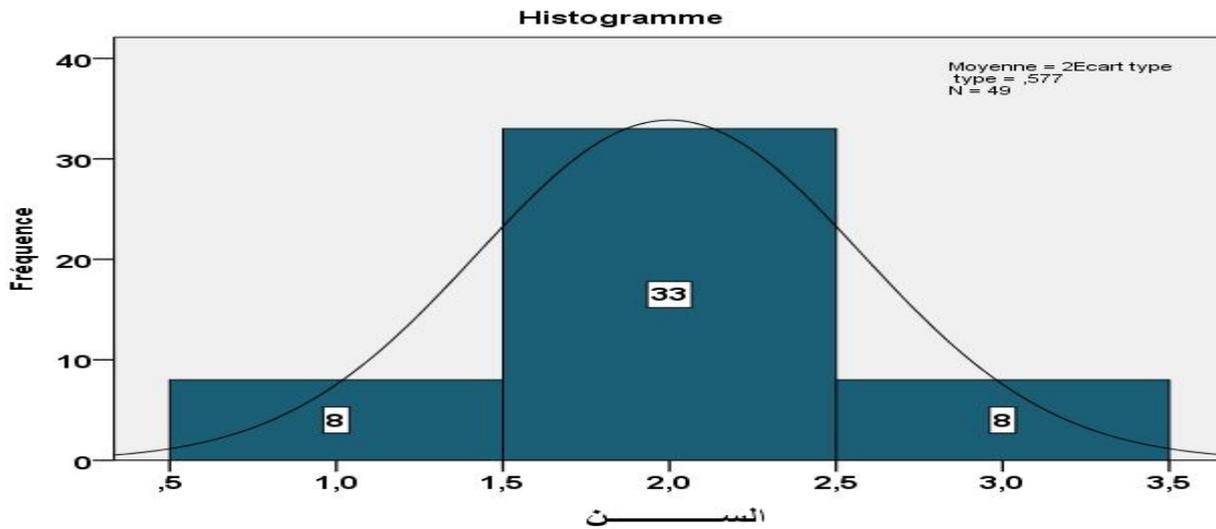
## 2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

الجدول رقم (03) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
16,3	8	أقل من 30 سنة
67,3	33	من 30 الى 40 سنة
16,3	8	40 سنة فأكثر
100,0	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

الشكل رقم (06) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03)

كذلك تمّ سؤال المبحوثين عن أعمارهم ، وقد أعطيت لهم ثلاث فئات عمرية ، وأن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (67,3%) بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة (16,3%) نفس النسبة لأفراد العينة والذين تزيد سنوات أعمارهم عن 40 سنة فقد بلغت نسبتهم أيضا (16,3%) من العينة الكلية. ومما سبق يتضح أن أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة وهي تمثل سن الشباب والنضوج والخبرة والمعرفة، وقد يُعزى ذلك إلى أن المؤسسة موضوع الدراسة تفضل في التوظيف من لهم خبرة ومعرفة.

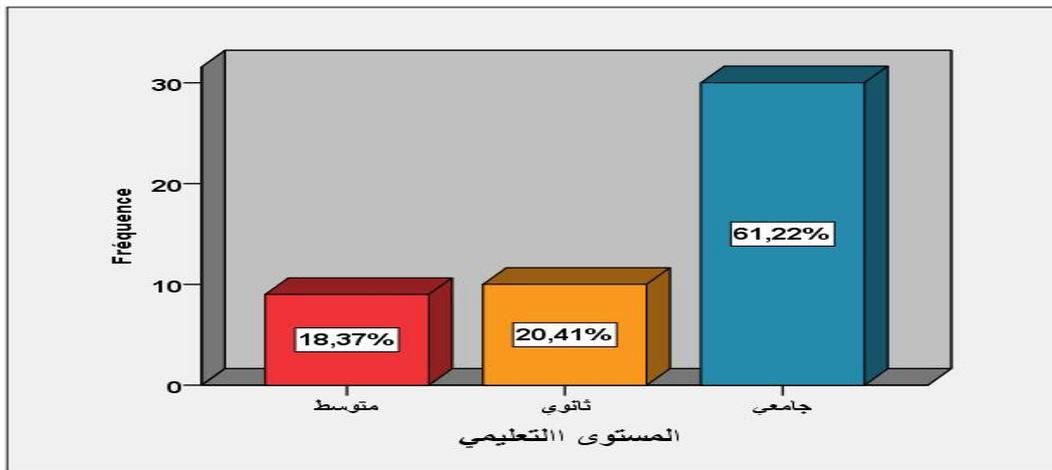
### 3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (04) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
18,4	9	متوسط
20,4	10	ثانوي
61,2	30	جامعي
100,0	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS 22

الشكل رقم (07) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (04)

الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

من الجدول رقم (04) والشكل رقم (08) يتبين أن المستوى العلمي الأكثر انتشاراً في المؤسسة هو مستوى الجامعي بنسبة 61,2% من أفراد مجتمع الدراسة ، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 20,4 % من أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى ثانوي، في حين كان الأفراد ذوي المستوى المتوسط يمثلون ما نسبته 18,4 % والملاحظ من خلال هذه النسب أن هذه مؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك القدرات والمهارات لشغل الوظائف والتي تملك القدرة للتحكم في التكنولوجيا.

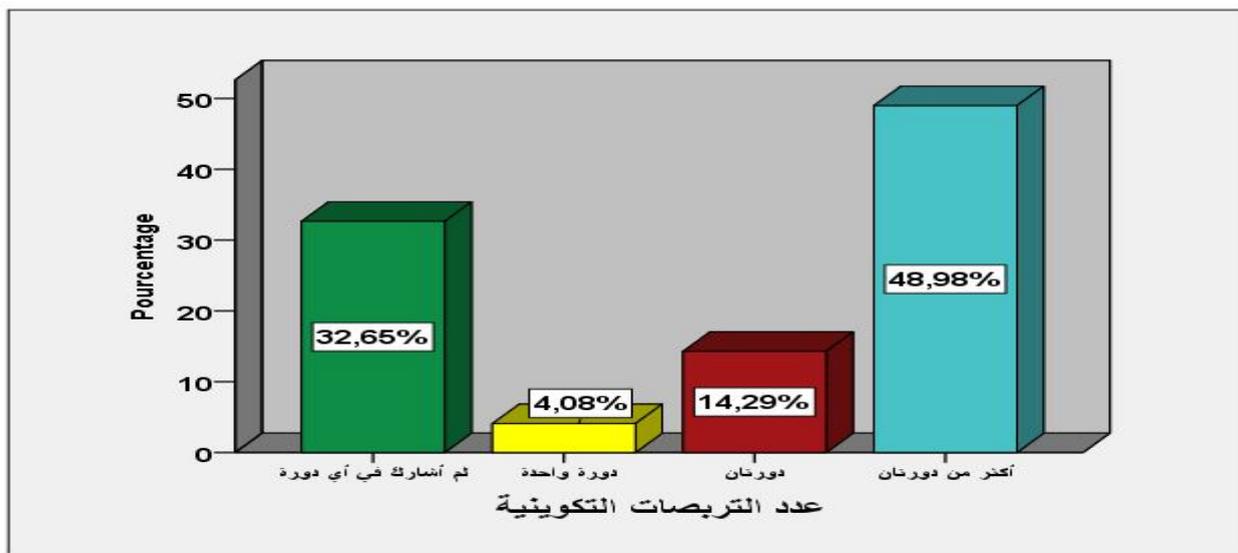
4-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد التبرصات التكوينية

الجدول رقم (05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد التبرصات التكوينية

عدد التبرصات التكوينية	التكرار	النسبة
لم أشارك في أي دورة تدريبية	16	32,7
دورة واحدة	2	4,1
دورتان	7	14,3
أكثر من دورتان	24	48,9
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

الشكل رقم(08)توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد التبرصات التكوينية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

يوضح الجدول رقم (05) والشكل رقم (08) أن نسبة 32,7% من أفراد مجتمع الدراسة لم يشاركوا في أي دورة تدريبية، و 4,1% من أفراد مجتمع الدراسة هم شاركوا في دورة تدريبية واحدة، و 14,3% من أفراد مجتمع الدراسة هم شاركوا في دورتين تدريبيتين و 48,9% من أفراد مجتمع الدراسة هم شاركوا في أكثر من دورتان تدريبيتان مما يدل أن أغلب عمال ديوان الترقية شاركوا في دورات تدريبية عديدة ومتنوعة.

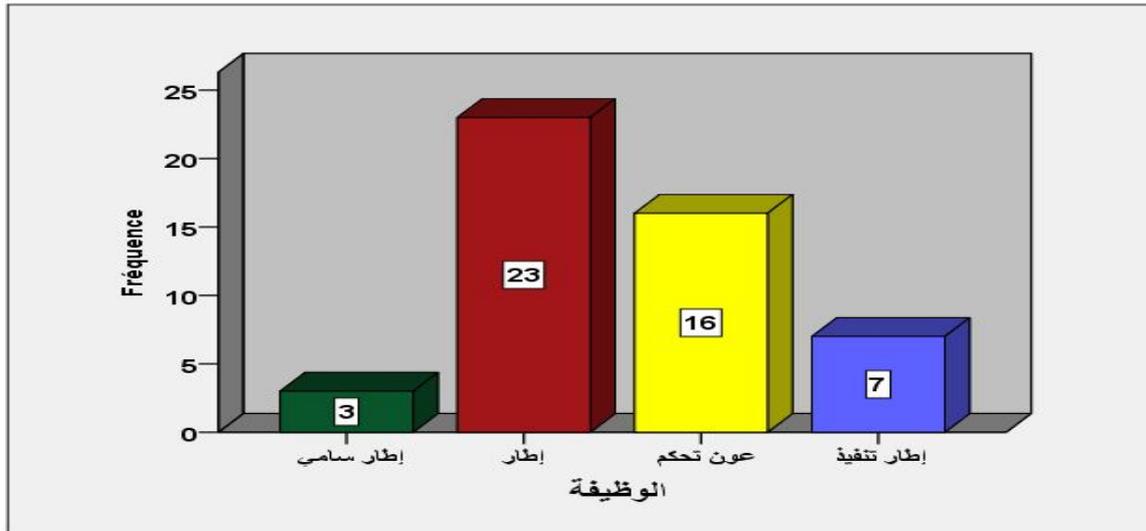
### 5-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الجدول رقم (06) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	3	6,1
إطار	23	46,9
عون تحكم	16	32,7
إطار تنفيذ	7	14,3
المجموع	49	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

الشكل رقم (09) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06)

من الجدول رقم (06) يتبين أن معظم أفراد العينة إطارات بنسبة 46,9% من أفراد مجتمع الدراسة بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 32,7% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب إطار تنفيذ، في حين كانت نسبة 14,3% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عامل تحكم ونسبة 6,1% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب إطار سامي. الملاحظ من هذه النسب أن المؤسسة قيد الدراسة تملك إطارات بنسبة أكبر مما يؤكد النسبة العالية لفئة الجامعيين والدراسات العليا الذين يمثلون فئة الإطارات.

### المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان.

يتناول هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة و ترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة ، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات ( أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي: طول الفئة هو 5/4 وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (07) ، وكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (07): درجة أهمية بنود الاستبانة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الدرجة	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من إعداد الطلبة

## الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية

### والتسيير العقاري -البويرة-

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل محاور الاستبيان والتي شملت ثلاث محاور, كل محور خصص لمتغير من اجل معرفة دور كل منهما ومدى فعاليته في المؤسسة وكذا العلاقة بينهما

### الفرع الأول : تحليل عبارات المحور الأول "التكوين"

الجدول رقم (08) تحليل عبارات التكوين

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات	الترتبة	
				بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق			
				تكرار النسبة							
4	موافق	0,98	3,86	12	26	3	8	0	طبيعة عملك تحتاج إلى التكوين بصفة مستمرة	1	
				24,5	53,1	6,1	16,3	0			
1	موافق	0,79	4,00	10	33	3	2	1	يستفيد الموظفون من البرامج التكوينية	2	
				20,4	67,3	6,1	4,1	2,0			
3	موافق	0,97	3,94	14	24	6	4	1	توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة ومتوفرة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك	3	
				28,6	49,0	12,2	8,2	2,0			
2	موافق	1,19	4,00	20	19	4	2	4	التكوين خارج المؤسسة أفضل من التكوين داخل المؤسسة	4	
				40,8	38,8	8,2	4,1	8,2			
6	موافق	0,94	3,67	7	26	11	3	2	يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات الديوان	5	
				14,3	53,1	22,4	6,1	4,1			
7	موافق	1,12	3,59	10	21	8	8	2	رؤساء المصالح هم المسؤولون عن الاحتياجات التكوينية	6	
				20,4	42,9	16,3	16,3	4,1			
5	موافق	0,99	3,76	9	27	7	4	2	تتم البرامج التكوينية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالعمل في عدم الوقوع في الأخطاء	7	
				18,4	55,1	14,3	8,2	4,1			
				موافق	0,63	3,83	نتيجة المحور الأول: التكوين				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يستفيد الموظفون من البرامج التكوينية » بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 0.79 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.4 - 4.19) حسب مقياس ليكارت الحماسي مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تنظم دورات تدريبية لفائدة موظفيها بعد تقييم أدائها لتحسين مهاراتهم و تنمية كفاءاتهم المهنية ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة « التكوين خارج المؤسسة أفضل من

التكوين داخل المؤسسة» بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 1.19 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الدورات التكوينية التي تقام خارج المؤسسة أفضل من التي تقام داخل المؤسسة كون الدورات التكوينية التي تقام خارج لها برنامج مدروس و مؤطر بأخصائيين في الميدان و بتقنيات حديثة ضف إلى ذلك الموظف يريد الخروج من الروتين الداخلي و كسره بالمحيط الخارجي و الاستفادة أكثر من التكوين، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة ومتوفرة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك » بمتوسط حسابي 3.94 و انحراف معياري 0.97 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك البرامج التكوينية تساعد في كسب المعارف و المهارات للتحسين من الأداء، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «طبيعة عملك تحتاج إلى التكوين بصفة مستمرة» بمتوسط حسابي 3.86 و انحراف معياري 0.98 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن هناك عمل يتطلب تجديد المعارف كتخصص الإعلام الآلي تتطلب تكوين بصفة مستمرة لأن برمجيات جديدة و معارف جديدة أكثر حداثة خاصة التكنولوجيات الحديثة يجب تلقينها ، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة «تهتم البرامج التكوينية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالعمل في عدم الوقوع في الأخطاء» بمتوسط حسابي 3.76 و انحراف معياري 0.99 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن البرامج التكوينية تهتم بالأسباب الرئيسية لتجنب الأخطاء و تصحيحها حسب آراء عينة ، و كما جاءت في المرتبة السادسة العبارة «يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات الديوان» بمتوسط حسابي 3.67 و انحراف معياري 0.94 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن المؤسسة قيد الدراسة تكون موظفيها حسب احتياجاتها أي حسب التخصصات ذات الأهمية للديوان ، و كما جاءت في المرتبة السابعة العبارة «رؤساء المصالح هم المسؤولون عن الاحتياجات التكوينية» بمتوسط حسابي 3.59 و انحراف معياري 1.12 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن المكلفين عن الاحتياجات التكوينية هم رؤساء المصالح.

وجاء المحور الأول « التكوين» بمتوسط حسابي 3.83 و انحراف معياري 0.63 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تهتم بتكوين موظفيها لتحسين أداءهم من جهة و تنمية كفاءتهم من جهة أخرى.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

الفرع الثاني : تحليل محور الثاني "تنمية الكفاءات البشرية"

الجدول رقم (09) تحليل عبارات تنمية الكفاءات البشرية.

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تولما موافق	العبارات	الترتيب
				تكرار النسبة						
4	موافق	1,16	3,84	13	27	1	4	4	تساعد الكفاءة على رفع الروح المعنوية	1
				26,5	55,1	2,0	8,2	8,2		
2	موافق	1,14	3,94	17	22	3	4	3	تنمية الكفاءات البشرية تعبر وتحسن من سلوكيات الفرد في العمل	2
				34,7	44,9	6,1	8,2	6,1		
1	موافق	1,09	4,10	20	22	2	2	3	رفع من مستوى الكفاءة يؤدي الى زيادة الانتاجية	3
				40,8	44,9	4,1	4,1	6,1		
3	موافق	1,13	3,88	15	24	1	7	2	الكفاءات الجماعية ناتج عن التعاون بين الكفاءات الفردية	4
				30,6	49,0	2,0	14,3	4,1		
6	موافق	1,00	3,69	10	22	10	6	1	يعتمد الديوان على المصادر الداخلية (النقل، الترقية) لسد احتياجاته من الكفاءات البشرية	5
				20,4	44,9	20,4	12,2	2,0		
7	موافق	1,12	3,53	8	23	8	7	3	تعتبر تنمية الكفاءات البشرية في الديوان على انها استثمار	6
				16,3	46,9	16,3	14,3	6,1		
5	موافق	1,12	3,78	14	20	7	6	2	هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم	7
				28,6	40,8	14,3	12,2	4,1		
موافق				0,84	3,82	نتيجة المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « رفع من مستوى الكفاءة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية » بمتوسط حسابي 4.10 و انحراف معياري 1.09 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.4 - 4.19) حسب مقياس ليكارت الحماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن زيادة الإنتاجية يكون بزيادة مستوى الفاعلية و الفعالية في الأداء ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «تنمية الكفاءات البشرية تعبر وتحسن من سلوكيات الفرد في العمل » بمتوسط حسابي 3.94 و انحراف معياري 1.14 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تنمية الكفاءات البشرية تجعل من الفرد يؤدي عمله بإتقان و تجعله ذو سلوك جيد في العمل سواء

من ناحية الانضباط أو طريقة العمل و كيفية التصرف في الأوقات الحرجة ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة «الكفاءات الجماعية ناتج عن التعاون بين الكفاءات الفردية» بمتوسط حسابي 3.88 و انحراف معياري 1.13 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أراد عينة الدراسة يرون أن الكفاءات الجماعية أو الأداء بفاعلية و فعالية هي ناتج من العمل الجماعي بين الكفاءات الفردية، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «تساعد الكفاءة على رفع الروح المعنوية» بمتوسط حسابي 3.84 و انحراف معياري 1.16 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن الكفاءة تؤثر إيجابيا على الروح المعنوية للفرد حيث أن الفرد يشعر بروح معنوية مرتفعة عند أداء عمله بإتقان، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة «هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم» بمتوسط حسابي 3.78 و انحراف معياري 1.12 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك تبادل المعارف و الخبرة المكتسبة بين الموظفين في المؤسسة قيد أي ليس هناك احتكار للمعرفة و المعلومة، و كما جاءت في المرتبة السادسة العبارة «يعتمد الديوان على المصادر الداخلية (النقل، الترقية) لسد احتياجاته من الكفاءات البشرية» بمتوسط حسابي 3.69 و انحراف معياري 1.00 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن المؤسسة قيد الدراسة يسد احتياجاته أو فراغه من المورد البشري بالنقل أي بالموظفين المنقولين من المؤسسات الأخرى أو الترقيات في المناصب لسد المنصب الأعلى دون اللجوء إلى التوظيف ، و كما جاءت في المرتبة السابعة العبارة «تعتبر تنمية الكفاءات البشرية في الديوان على أنها استثمار» بمتوسط حسابي 3.53 و انحراف معياري 1.12 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن المؤسسة قيد الدراسة تعتبر تكوين المورد البشري و تنمية مهارته استثمار على المدى الطويل .

وجاء المحور الثاني «تنمية الكفاءات البشرية» بمتوسط حسابي 3.82 و انحراف معياري 0.84 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تستثمر في المورد البشري من خلال تكوينه و تنمية كفاءته.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

الفرع الثالث : تحليل عبارات المحور الثالث"تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية".

الجدول رقم (10)تحليل عبارات تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	مؤيد	مؤيد تماما	العبارات	الدرجة
				تكرار						
				النسبة						
6	موافق	0,92	3,84	9	30	4	5	1	يعتبر التكوين من الأساليب المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات	1
				18,4	61,2	8,2	10,2	2,0		
3	موافق	0,90	3,98	12	29	5	1	2	يعمل التكوين من رفع وتنمية الكفاءات لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية	2
				24,5	59,2	10,2	2,0	4,1		
2	موافق	0,85	4,02	14	26	5	4		توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة من المعارف والكفاءات والخبرات	3
				28,6	53,1	10,2	8,2			
5	موافق	1,06	3,92	14	25	5	2	3	لاحظت تحسن مستواك بعد استفادتك من التكوين التي تعرضت له	4
				28,6	51,0	10,2	4,1	6,1		
1	موافق	0,75	4,06	12	31	3	3		التكوين له دور في التنمية والرفع من روح المعنوية للفرد	5
				24,5	63,3	6,1	6,1			
7	موافق	1,23	3,51	11	18	9	7	4	يحدد التكوين في الوقت المناسب للفرد وعند الحاجة لتنميته وتحسين سلوكه	6
				22,4	36,7	18,4	14,3	8,2		
4	موافق	0,99	3,94	13	27	4	3	2	يساهم التكوين في تنمية روح الإبداع والابتكار	7
				26,5	55,1	8,2	6,1	4,1		

نتيجة المحور الثالث: تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « التكوين له دور في التنمية والرفع من روح المعنوية للفرد» بمتوسط حسابي 4.06 و انحراف معياري 0.75 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.4 - 4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التكوين يؤثر إيجابيا في تنمية الفرد و يحفزه معنويا ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة من المعارف والكفاءات والخبرات» بمتوسط حسابي 4.02 و انحراف معياري 0.85 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن للبرامج التكوينية تساعد على كسب المعارف و المهارات و الخبرات حسب آراء عينة الدراسة ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة

« يعمل التكوين من رفع وتنمية الكفاءات لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية » بمتوسط حسابي 3.98 و انحراف معياري 0.90 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن التكوين يرفع من نسبة الفاعلية و الفعالية في الأداء كما يؤثر إيجابيا على الإنتاجية في العمل ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «يساهم التكوين في تنمية روح الإبداع والابتكار» بمتوسط حسابي 3.94 و انحراف معياري 0.99 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن التكوين له دور فعال في جعل الفرد يأتي بأفكار إبداعية جديدة و تنميتها، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة «لاحظت تحسن مستواك بعد استفادتك من التكوين التي تعرضت له» بمتوسط حسابي 3.92 و انحراف معياري 1.06 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن لأفراد العينة المسحوبة يلتمسون تحسن ملحوظ في مستوى أدائهم بعد التكوين، و كما جاءت في المرتبة السادسة العبارة «يعتبر التكوين من الأساليب المعتمدة عليه في تنمية الكفاءات» بمتوسط حسابي 3.84 و انحراف معياري 0.92 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن التكوين يعتبر الأسلوب الأمثل في تطوير الذات و تنمية المهارات و كسب المعارف ، و كما جاءت في المرتبة السابعة العبارة « يحدد التكوين في الوقت المناسب للفرد وعند الحاجة لتنميته وتحسين سلوكه» بمتوسط حسابي 3.51 و انحراف معياري 1.23 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن التكوين ليس في أي وقت بل يأتي بعد تقييم أدائهم فذوي المستويات المتوسطة هم المعنيون بالتكوين لتحسين و تنمية كفاءتهم .

وجاء المحور الثالث « تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية» بمتوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري 0.78 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك تأثير مباشر و إيجابي بين التكوين و تنمية الكفاءات البشرية .

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

في هذا سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بتقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة. تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذا الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية :

قبول الفرضية الصفرية **H0**: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من **(0.05)** لا يوجد تأثير

رفض الفرضية الصفرية **H1**: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من **(0.05)** يوجد تأثير

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولاً- نتائج اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتغير المستقل المتمثل في التكوين على المتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية.

الجدول رقم (11) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات Carré moyen	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات Somme des carrés	النموذج
0,000	64,896	19,731	1	19,731	الانحدار Régression
		0,304	47	14,290	الخطأ Résidus
			48	34,022	الإجمالي
مستوى الدلالة	(t) المحسوبة	الخطأ المعياري Ecart standard	المعامل	المتغير	
0,830	-0,216	0,494	-0,106	الثابت (Constante),	
0,000	8,056	0,127	1,026	التكوين	

معامل الارتباط (R=0,762)، معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0,580)، المتغير التابع: تنمية الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS V22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

**Y**: تنمية الكفاءات البشرية

**X**: التكوين

$$Y = -0,106 + 1,026X$$

## والتسيير العقاري -البويرة-

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (64,896) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في التكوين على المتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ0,762 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي و موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,580 وهذا يعني أن 58.0% من التغيرات الحاصلة في تنمية الكفاءات البشرية تعود إلى تغيرات حاصلة في التكوين و 42% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في الترويج الصحي والمتغير التابع المتمثل في الاتجاهات الصحية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T=8,056) بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير إيجابي بين المتغير المستقل والمتمثل في التكوين والمتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتمثل في التكوين والمتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية.

ثانيا-نتائج اختبار الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى للخصائص الشخصية.

**01:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية الجنس.

جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية الجنس

مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات:	درجة الحرية:	مجموع المربعات:	مصدر التباين:	الخصائص الشخصية و الوظيفية
0,106	2,720	1,026	1	1,026	بين المجموعات	التكوين
		0,377	47	17,736	داخل المجموعات	
			48	18,762	المجموع	
0,069	3,463	2,335	1	2,335	بين المجموعات	تنمية الكفاءات البشرية
		0,674	47	31,687	داخل المجموعات	
			48	34,022	المجموع	
0,065	3,579	1,614	1	1,614	بين المجموعات	المجموع
		0,451	47	21,202	داخل المجموعات	
			48	22,816	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (12)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية لخاصية تساوي على التوالي (0.106، 0.065) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية التي تعزى إلى متغير الجنس؛ مما يعني بأن الباحثين باختلاف جنسهم لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

02 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين

المرتبطتين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية السن

جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات

الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطتين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى

لخاصية السن

مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات:	درجة الحرية:	مجموع المربعات:	مصدر التباين:	الخصائص الشخصية و الوظيفية
0,344	1,091	0,425	2	0,850	بين المجموعات	التكوين
		0,389	46	17,912	داخل المجموعات	
			48	18,762	المجموع	
0,068	2,851	1,876	2	3,753	بين المجموعات	تنمية الكفاءات البشرية
		0,658	46	30,269	داخل المجموعات	
			48	34,022	المجموع	
0,119	2,226	1,007	2	2,013	بين المجموعات	المجموع
		0,452	46	20,803	داخل المجموعات	
			48	22,816	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطتين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية السن والنتائج مبينة في جدول رقم (13)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطتين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية لخاصية تساوي على التوالي (0,344 . 0,068) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطتين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية التي تعزى إلى متغير السن؛ مما يعني بأن الباحثين باختلاف سنهم لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

الفصل الثالث دراسة ميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في الديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

**03:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية المستوى التعليمي جدول رقم (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية المستوى التعليمي

مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات:	درجة الحرية:	مجموع المربعات:	مصدر التباين:	الخصائص الشخصية و الوظيفية
0,736	0,308	0,124	2	0,248	بين المجموعات	التكوين
		0,402	46	18,514	داخل المجموعات	
			48	18,762	المجموع	
0,852	0,161	0,118	2	0,237	بين المجموعات	تنمية الكفاءات البشرية
		0,734	46	33,785	داخل المجموعات	
			48	34,022	المجموع	
0,793	0,233	0,115	2	0,229	بين المجموعات	المجموع
		0,491	46	22,587	داخل المجموعات	
			48	22,816	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية المستوى التعليمي والنتائج مبينة في جدول رقم (14)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية لخاصية تساوي على التوالي (0,736 . 0,852) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية التي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ؛ مما يعني بأن المحورين باختلاف مستواهم التعليمي لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

**04:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية الأقدمية.  
جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية الأقدمية

مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات:	درجة الحرية:	مجموع المربعات:	مصدر التباين:	الخصائص الشخصية و الوظيفية
0,015	4,592	1,561	2	3,123	بين المجموعات	التكوين
		0,340	46	15,640	داخل المجموعات	
			48	18,762	المجموع	
0,003	6,687	3,832	2	7,663	بين المجموعات	تنمية الكفاءات البشرية
		0,573	46	26,358	داخل المجموعات	
			48	34,022	المجموع	
0,003	6,558	2,531	2	5,062	بين المجموعات	المجموع
		0,386	46	17,754	داخل المجموعات	
			48	22,816	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية الأقدمية والنتائج مبينة في جدول رقم (15)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية لخاصية تساوي على التوالي (0,015 . 0,003) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية التي تعزى إلى خاصية الأقدمية ، مما يعني أن المبحوثين باختلاف عدد سنوات خبرتهم اختلفت إجاباتهم حول المحورين.

**05:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية المستوى الوظيفي.  
 جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) دلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات:	درجة الحرية:	مجموع المربعات:	مصدر التباين:	الخصائص الشخصية و الوظيفية
0,448	0,902	0,355	3	1,064	بين المجموعات	التكوين
		0,393	45	17,698	داخل المجموعات	
			48	18,762	المجموع	
0,343	1,141	0,802	3	2,406	بين المجموعات	تنمية الكفاءات البشرية
		0,703	45	31,616	داخل المجموعات	
			48	34,022	المجموع	
0,370	1,072	0,507	3	1,522	بين المجموعات	المجموع
		0,473	45	21,294	داخل المجموعات	
			48	22,816	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية المستوى الوظيفي والنتائج مبينة في جدول رقم (16)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية لخاصية تساوي على التوالي (0,448 . 0,343) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية التي تعزى إلى خاصية المستوى الوظيفي ؛ مما يعني أن المحورين باختلاف مستواهم الوظيفي لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

## خلاصة :

من خلال هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة حيث تم التعرف على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة وتقديم نشاطها والهيكل التنظيمي الذي تدير وفقه , وأهدافها , التي تسعى إليها.

كما تعرفنا على الجانب المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التعرف على متغيرات الدراسة وأهم الأدوات المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية , كما تم عرض وتحليل الدراسة الميدانية وتقديم النتائج.

خاتمة

يعتبر التكوين احد وسائل الاستثمار التي تلجأ إليه المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال الخبرات والمهارات بغرض الرفع من كفاءة وأداء الموظف , وقد هدفت دراستنا إلى الكشف عن تأثير التكوين داخل المؤسسة على الكفاءة البشرية , وقد اخترنا لمعالجة هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يتناسب مع موضوع الدراسة , كما اعتمدنا على العينة التي شملت جميع مستويات الوظائف على مستوى الديوان وقد خلصت دراستنا إلى أن التكوين يعمل على تنمية قدرات وسلوك الموظفين ومختلف معارفهم , كما انه يخلق جو تنافسي تعاوني بين العمال , ضف إلى ذلك لابد من الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر أساس كل تقدم وتطور , ولاشك أن التكوين يعتبر ركيزة أساسية في تنمية الكفاءات البشرية ومن هنا لابد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات وبالتالي فنجاح التكوين يؤدي إلى تحقيق أهداف وضمان إستمرارية النمو مرهون بمدى تشخيص مخططات واستراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية المنتهجة في التكوين , وهذا في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها العالم في مختلف المجالات.

### نتائج إختبار الفرضيات:

التكوين من احد ابرز الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية كفاءات مواردها البشرية , فالكفاءات تعد من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها بشكل سليم باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها وذلك من خلال التكتيف من الدورات التكوينية للعمال , فالتكوين المستمر يؤدي إلى تأقلم الأفراد مع تكنولوجيا الحديثة والقدرة على التحكم في مختلف التقنيات وبالتالي تحسين ورفع من إنتاجية المؤسسة .(وهذا ما يثبت صحة

### الفرضية الأولى)

تسعى المؤسسة في ظل التطورات التكنولوجية والمنافسة إلى تحقيق التميز لتحتل المكانة وهذا ما يضمن لها البقاء والاستمرارية , وهذا يتوقف على امتلاك المؤسسة لمصادر قادرة على الإبداع والانجاز الموجودة في الكفاءات البشرية,وهي تلك التوليفة بين المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان من اجل تحقيق هدف معين , (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية)

ومن خلال الدراسة الميدانية الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة "OPGI", والتي حاولنا فيها إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسات الجزائرية,فيما يتعلق بدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية, لاحظنا إن عملية التكوين لا تخلو عن الشركة كونها إجبارية , مع العلم أن الشركة تخصص ميزانية خاصة بالعملية التكوينية وقاعات متعددة مع أجهزة ومراكز خاصة بالتكوين وهذا مواكبة التكنولوجية الحديثة

ويساهم التكوين في تحقيق أهداف الشركة ولأهميته في تنمية الموارد البشرية والرفع من مهاراتهم وكفاءاتهم. ( وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة)

بعد اختبار الفرضية الرئيسية وجدنا إن هناك تأثير ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.05 بين المتغير المستقل والمتمثل في التكوين والمتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية، وهذا ما يبين وجود ارتباط طردي قوي و موجب بينهما ويمكن تفسير ذلك إن مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة تهتم بالتكوين مما ساعدها على تنمية كفاءتها البشرية وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة (الرئيسية).

ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية التي تعزى إلى متغير الجنس مما يعني بان الباحثين باختلاف جنسهم لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية التي تعزى إلى متغير السن مما يعني بان الباحثين باختلاف سنهم لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية التي تعزى لخاصية متغير المستوى التعليمي، مما يعني بان الباحثين باختلاف مستواهم التعليمي لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

عدم ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية التي تعزى إلى خاصية الأقدمية , مما يعني إن الباحثين باختلاف عدد سنوات خبرتهم اختلفت إجاباتهم حول المحورين.

ثبوت صحة الفرضية الفرعية الخامسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية التي تعزى لخاصية المستوى الوظيفي , مما يعني إن الباحثين باختلاف مستواهم الوظيفي لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

نتائج الدراسة:

بناء على ما سبق توصلنا إلى جملة النتائج التالية :

- المورد البشري هو المورد الوحيد القادر على استخدام مختلف الموارد بكفاءة وفعالية.
- أصبح المورد البشري أهم الموارد الأساسية في تطوير ونجاح استمرار المؤسسة.
- التكوين هو تزويد العمال بالمعلومات الجديدة وتنمية القدرات القديمة, ويشار إليه أيضا على انه ذلك النشاط المستمر الذي يزود الفرد بالمهارات والمعارف التي تجعله قادر على مواصلة عمل ما وله دور أساسي في تحقيق أهداف المنظمة.
- استخلصنا من الدراسة بان التكوين يعني به جميع أفراد المؤسسة وليس منصب دون آخر فهو عملية أولية ومستمرة.
- يعتبر التكوين احد أهم العناصر لتنمية المورد البشري ويساعد على تحسين تعامله مع مختلف المشاكل والصعوبات التي يمكن إن تواجهه أثناء القيام بالأعمال والتأقلم مع محيط العمل الجديد.
- التكوين الناجح هو ذلك التكوين الذي يعتمد على الأسس الحديثة في إعداد برامج التكوين وخطته والسهر على تنفيذه بطريقة جيدة وتقييم نتائج التكوين, وبالتالي تدارك الأخطاء على مستوى البرامج.
- العمال المتكويين بشكل جيد لهم تأثير في رفع إنتاجية المؤسسة.
- إن تحديد الاحتياجات التكوينية مسبقا عامل مهم لرفع كفاءة العاملين.
- يجب على كل مؤسسة القيام بالتكوين وفقا لاحتياجاتها وذلك بإتباع طرق وأساليب من اجل إكساب الأفراد معارف ومهارات جديدة.
- لكي يتحقق للمؤسسة الاستغلال الأمثل لمواردها يطلب وجود موارد ذات كفاءات عالية بحكم ان الموارد البشرية هو المورد الوحيد القادر على خلق القيمة من خلال الأداء المتميز والمتولد عن المهارات والقدرات العالية.
- يعتبر الكفاءات أفضل أنواع الاستثمار.
- تمثل تنمية الكفاءات البشرية مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد من خلال أنشطة التكوين ,التدريب... الخ.

- تقوم شركة **OPGI** للحصول على أكثر الأفراد ذوي كفاءات قادرين على تحقيق أهدافها من خلال البحث والاستقطاب داخل وخارج الشركة.
- يرى الديوان إن التكوين له علاقة قوية يرفع من مستوى أداء الأفراد.
- يهتم الديوان بتنمية وتطوير كفاءاتها البشرية وهذا ما يساهم في تحسين مستوى العمال.
- رفع من مستوى الكفاءة في الديوان يؤدي إلى زيادة الإنتاجية , ورفع من الروح المعنوية للفرد.
- الكفاءات الجماعية والأداء بفعالية في الديوان **OPGI** ناتج من العمل الجماعي بين الكفاءات الفردية.
- يعتمد الديوان على المصادر الداخلية(النقل.الترقية)لسد احتياجاتها من كفاءاتها البشرية دون اللجوء إلى التوظيف.

### الاقتراحات:

بناء على ما تقدم من النتائج في الموضوع , سنحاول تقديم بعض الاقتراحات نذكر منها:

- يجب التأكد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كمورد وليس كتكلفة وتدريبها ورفع قدراتها ومعارفها.
- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التكوينية دون استثناء.
- الاهتمام بعملية التقييم بعد التكوين ومتابعة المتكويين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التكوينية.
- الحاجة إلى تفهم الأسباب التي تساعد على نجاح مجهودات التكوين وتلك التي تعيقها أو تحد من فعاليتها.
- توفير الوسائل المتطورة والحديثة أثناء العملية التكوينية.
- تجنب الاستغناء عن الكفاءات وضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها.
- المحافظة على كفاءات المؤسسة باتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتحفيز , الترقية... الخ , والتي تحد من تسرب الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول تطوير الكفاءات باعتذاره أسلوب جديد في تنمية والتحفيز.
- ترسيخ القناعة لدى عمال الديوان في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التكوين والفوائد الناجمة عن تطبيقه لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة , وتوفير الموارد المادية والبشرية الكافية.

- إعداد الخطط التكوينية السنوية للتكوين وفقا لاحتياجات التكوينية من مشاركة العمال من مختلف المستويات من عاملين ومديرين ... , كما نوصي بتنوع البرامج التكوينية التي تشمل جميع الأقسام والمستويات والمصالح وجميع فئات الديوان.
- تقييم البرامج التكوينية بشكل مستمر والاستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية في وضع هذه البرامج وحتى استخدام مكونين من خارج الوطن لتكوين العمال , وعملية التقييم يجب إن تتضمن أهداف التكوين وطرق التكوين والية التكوين وزمن ومكان التكوين , والوسائل المستعملة لتنفيذ البرنامج التكويني والتكاليف وعدد الشكاوي وسلوك المتكويين.

### أفاق الدراسة:

- بعد الانتهاء من التحليل النظري ظهرت لنا العديد من الإشكاليات الجديدة لمواصلة البحث فيها , وان هذه الدراسة تناولت جزءا عن التكوين في تنمية وتطوير الكفاءات , وهي كالتالي:
- دور برامج التكوين في أحداث التغيير في السلوك التنظيمي.
  - دور الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي.
  - مدى تقييم مستوى التكوين في المؤسسات الجزائرية .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب :

1. أحمد القطاني عصا الله ، التخطيط الاستراتيجي ، مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي ،1996.
2. أحمد صقر عاشور ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الناشر و الموزعون ، 2010 .
3. احمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 .
4. ثابتي عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، دعائم النجاح الأساسية كمؤسسات المدينة الثالثة ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، مصر، 2009 .
5. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية للجزائر ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 .
6. حنا نصر سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهوان للنشر و التوزيع ، 2011 .
7. خيرى خليلي الجمبلي ، التنمية الإدارية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998 .
8. روبرت مانيس وجون جاكس ، محمود فتوح ، إدارة الموارد البشرية ، دار شعاع للنشر و العلوم ، سوريا.
9. زكي محمد مسعود ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، منشورات جامعة الكويت ، 1999.
10. سامر عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون و الموزعون ، عمان ، 2016 .
11. سعد الدين عبد الله، مراكز التدريب ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2007 .
12. طاهر محمود الكلادة ، الاتجاهات الحديثة في غدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 .
13. عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الحكيم للنشر، 1996.
14. عبد البارى إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة و النشر ، مصر ، 2008 .
15. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2010
16. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
17. محمد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، لبنان ، 2008 .
18. محمد فالصالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، الأردن ، 2004 .

19. محمد السداسي النيل ، علم النفس الصناعي ، بحوث عربية و علمية ، النهضة للطباعة و النشر ، 1985.
20. مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع الطبعة الثالثة ، عمان ، 1996.
21. ناصر داودي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1996.
22. نجم العزاوي ، تدريب الإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .

#### الملتقيات:

23. أبو قاسم حمدي مراد، تأهيل الإدارة الإستراتيجية من منظور الكفاءة و الإصلاح الإداري في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى حول ضغوط العمل بين الإهمال و الاهتمام، الجزائر، 19 جانفي
24. اونيس عبد المجيد ، زيدان كريمة ، التدريب كمدخل لتطوير الكفاءات و تحقيق التميز ، ملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 03 ، جانفي 2017 .
25. الحاج مداني عربي، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة شلف .
26. طواهرية الشيخ ، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال و اندماجها في اقتصاد المعرفة، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في الاقتصاد الحديث ، الشلف 2011 .
27. مصوغة احمد ، تنمية الكفاءات البشرية لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، ملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، الواقع العملي و آفاق التطوير، تجاري الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، 3 و 4 ديسمبر 2014.
28. نوفي نورد الدين، مرزوقي عبد المؤمن ، دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع، ملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع ، جامعة البليدة ، 17 و 18 أفريل، 2013 .

#### المجلات:

29. حمودي حميد ، أهمية تنمية الكفاءات موارد البشرية بالنسبة للمنظمات ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال GFBE ، الجزائر، 2017
30. كمال منصور ، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجالات أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 7 ، جوان 2016.

## المذكرات:

31. أبو قاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 2003-2004 .

32. بن جدو محمد أمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز ، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير علوم التسيير ، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف ، 2013/2012 .

33. حمد احمد ، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة تدرج ضمن نيل متطلبات شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة سطيف 2018/2017.

34. رحيل آسيا ، دور الطفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس.

35. شيباني فوزية ، دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير في سلوك التنظيم، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2010/2009.

36. عكوش عقيلة ، أثر التكوين على التغيير التنظيمي ، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة محمد بوزقرة ، بومرداس ، 2014/2013 .

37. مهدي مراد ، اثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ضمن نيل متطلبات نسل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس، 2018/2017 .

باللغة الأجنبية :

38. Annediviertrich et dautre-management des com ^ étence , 3em , dunood , paris,2016

39. mavelcote marie-claive malo « la gestion stratégique » et gaeted mors canada 2002

الموقع الالكتروني :

40. cet,univ ,dz/course hligne/ahmedsaid/couvs2,htmt., 31/05/2019

41. h.ttpsi//mawedou3.com

الملاحق

الملحق رقم : (01)

جامعة البويرة اكلي محند اولحاج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر  
تخصص : إدارة أعمال

## استبيان البحث

الاخ الفاضل ..الاخت الفاضلة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال بعنوان: "دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية"  
دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة.

لذا نرجو منكم مساعدتنا في استكمال هذا الاستبيان من خلال الإجابة على الأسئلة وذلك بوضع إشارة **X**  
في المربع المناسب لاختيارك مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لعرض البحث العلمي.  
وشكرا على حسن تعاونكم.

الطالبين :

- أعراب غانية.
- حمداش نسيمة.

## المحور الاول: التكوين.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محا يد	موافق	موافق تماما
1	طبيعة عملك تحتاج إلى التكوين بصفة مستمرة					
2	يستفيد الموظفون من البرامج التكوينية					
3	توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة ومتوفرة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك					
4	التكوين خارج المؤسسة أفضل من التكوين داخل المؤسسة					
5	يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات الديوان					
6	رؤساء المصالح هم المسؤولون عن الاحتياجات التكوينية					
7	تتم البرامج التكوينية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالعمل في عدم الوقوع في الاخطاء					

## المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية .

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محا يد	موافق	موافق تماما
1	تساعد الكفاءة على رفع الروح المعنوية					
2	تنمية الكفاءات البشرية تعبر وتحسن من سلوكيات الفرد في العمل					
3	رفع من مستوى الكفاءة يؤدي الى زيادة الانتاجية					
4	الكفاءات الجماعية ناتج عن التعاون بين الكفاءات الفردية					
5	يعتمد الديوان على المصادر الداخلية (النقل، الترقية) لسد احتياجاته من الكفاءات البشرية					
6	تعتبر تنمية الكفاءات البشرية في الديوان على انها استثمار					
7	هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم					

المحور الثالث: تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محا يد	موافق	موافق تماما
1	يعتبر التكوين من الاساليب المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات					
2	يعمل التكوين من رفع وتنمية الكفاءات لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية					
3	توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة من المعارف والكفاءات والخبرات					
4	لاحظت تحسن مستواك بعد استفادتك من التكوين التي تعرضت له					
5	التكوين له دور في التنمية والرفع من روح المعنوية للفرد					
6	يحدد التكوين في الوقت المناسب للفرد وعند الحاجة لتنميته وتحسين سلوكه					
7	يساهم التكوين في تنمية روح الابداع والابتكار					

## الملحق رقم : (02)

### Fiabilité

#### Echelle : ALL VARIABLES

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	21

### Fiabilité

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	7

### Fiabilité

### Fiabilité

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	7

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	7

#### الجنس

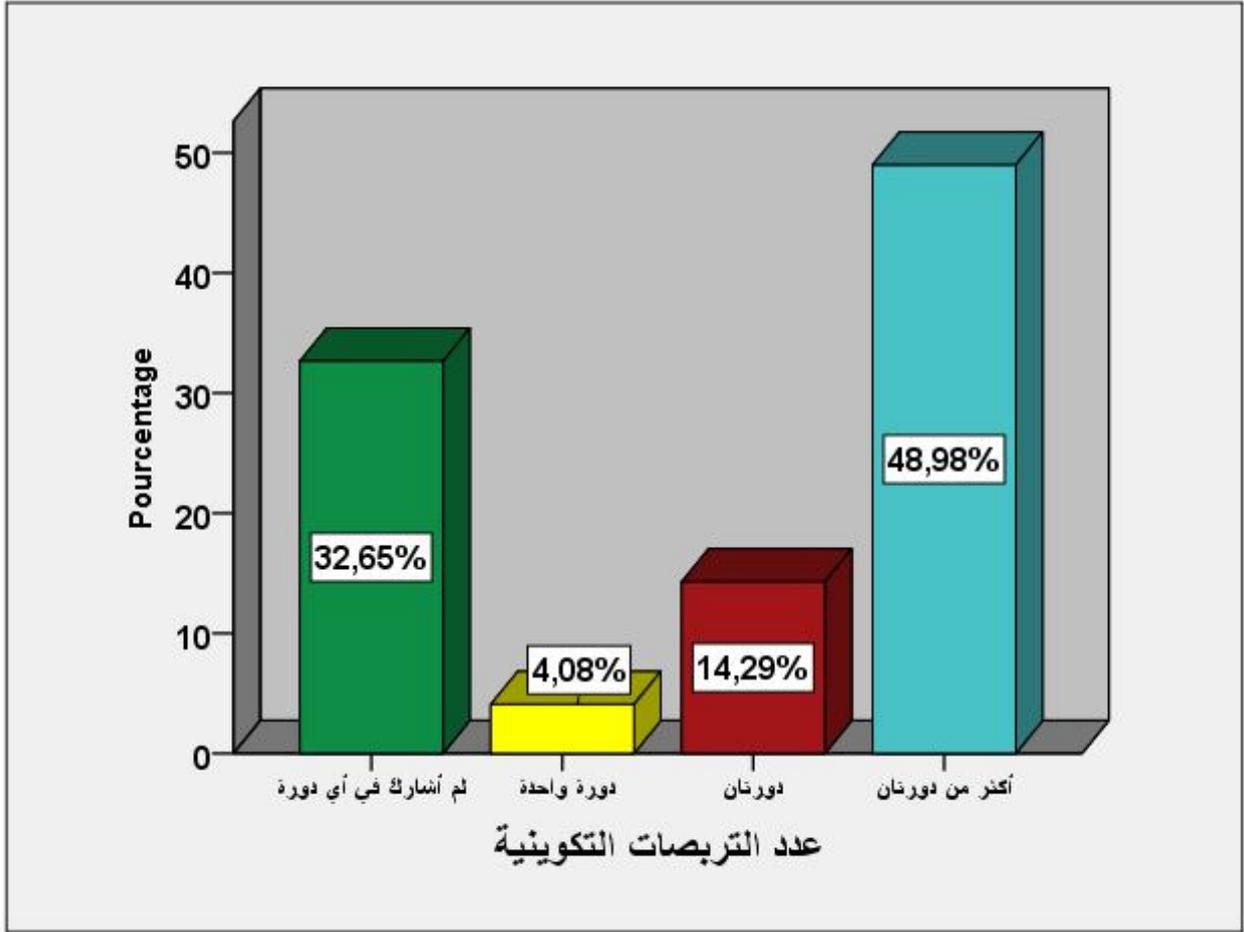
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	26	53,1	53,1	53,1
أنثى	23	46,9	46,9	100,0
Total	49	100,0	100,0	

#### السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	8	16,3	16,3	16,3
سنة 40 الى 30 من	33	67,3	67,3	83,7
فأكثر 40	8	16,3	16,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

#### معرفة عدد التبرصات التكوينية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لم أشارك في أي دورة تدريبية	16	32,7	32,7	32,7
دورة واحدة	2	4,1	4,1	36,7
دورتان	7	14,3	14,3	51,0
أكثر من دورتان	24	49,0	49,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	



التعليمي المستوى معرفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	9	18,4	18,4	18,4
ثانوي	10	20,4	20,4	38,8
جامعي	30	61,2	61,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

## Table de fréquences

طبيعة عملك تحتاج إلى التكوين بصفة مستمرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	8	16,3	16,3	16,3
محايد	3	6,1	6,1	22,4
موافق	26	53,1	53,1	75,5
موافق بشدة	12	24,5	24,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

يستفيد الموظفون من البرامج التكوينية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	2	4,1	4,1	6,1
محايد	3	6,1	6,1	12,2
موافق	33	67,3	67,3	79,6
موافق بشدة	10	20,4	20,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة ومتوفرة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	4	8,2	8,2	10,2
محايد	6	12,2	12,2	22,4
موافق	24	49,0	49,0	71,4
موافق بشدة	14	28,6	28,6	100,0
Total	49	100,0	100,0	

التكوين خارج المؤسسة أفضل من التكوين داخل المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,2	8,2
	غير موافق	2	4,1	12,2
	محايد	4	8,2	20,4
	موافق	19	38,8	59,2
	موافق بشدة	20	40,8	100,0
	Total	49	100,0	

يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات الديوان

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,1	4,1
	غير موافق	3	6,1	10,2
	محايد	11	22,4	32,7
	موافق	26	53,1	85,7
	موافق بشدة	7	14,3	100,0
	Total	49	100,0	

رؤساء المصالح هم المسؤولون عن الاحتياجات التكوينية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,1	4,1
	غير موافق	8	16,3	20,4
	محايد	8	16,3	36,7
	موافق	21	42,9	79,6
	موافق بشدة	10	20,4	100,0
	Total	49	100,0	

تهتم البرامج التكوينية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالعمل في عدم الوقوع في الأخطاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	2	4,1	4,1	4,1
موافق غير	4	8,2	8,2	12,2
محايد	7	14,3	14,3	26,5
موافق	27	55,1	55,1	81,6
بشدة موافق	9	18,4	18,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تساعد الكفاءة على رفع الروح المعنوية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	8,2	8,2	8,2
غير موافق	4	8,2	8,2	16,3
محايد	1	2,0	2,0	18,4
موافق	27	55,1	55,1	73,5
موافق بشدة	13	26,5	26,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

تنمية الكفاءات البشرية تعبر وتحسن من سلوكيات الفرد في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	6,1	6,1	6,1
غير موافق	4	8,2	8,2	14,3
محايد	3	6,1	6,1	20,4
موافق	22	44,9	44,9	65,3
موافق بشدة	17	34,7	34,7	100,0
Total	49	100,0	100,0	

رفع من مستوى الكفاءة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,1	6,1
	غير موافق	2	4,1	10,2
	محايد	2	4,1	14,3
	موافق	22	44,9	59,2
	موافق بشدة	20	40,8	100,0
	Total	49	100,0	

الكفاءات الجماعية ناتج عن التعاون بين الكفاءات الفردية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,1	4,1
	غير موافق	7	14,3	18,4
	محايد	1	2,0	20,4
	موافق	24	49,0	69,4
	موافق بشدة	15	30,6	100,0
	Total	49	100,0	

يعتمد الديوان على المصادر الداخلية) النقل، الترقية(لسد احتياجاته من الكفاءات البشرية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0
	غير موافق	6	12,2	14,3
	محايد	10	20,4	34,7
	موافق	22	44,9	79,6
	موافق بشدة	10	20,4	100,0
	Total	49	100,0	

تعتبر تنمية الكفاءات البشرية في الديوان على انها استثمار

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,1	6,1
	غير موافق	7	14,3	20,4
	محايد	8	16,3	36,7
	موافق	23	46,9	83,7
	موافق بشدة	8	16,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0

هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,1	4,1
	غير موافق	6	12,2	16,3
	محايد	7	14,3	30,6
	موافق	20	40,8	71,4
	موافق بشدة	14	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0

يعتبر التكوين من الأساليب المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0
	غير موافق	5	10,2	12,2
	محايد	4	8,2	20,4
	موافق	30	61,2	81,6
	موافق بشدة	9	18,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0

يعمل التكوين من رفع وتنمية الكفاءات لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	4,1	4,1
	غير موافق	1	2,0	6,1
	محايد	5	10,2	16,3
	موافق	29	59,2	75,5
	موافق بشدة	12	24,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0

توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة من المعارف والكفاءات والخبرات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	8,2	8,2
	محايد	5	10,2	18,4
	موافق	26	53,1	71,4
	موافق بشدة	14	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0

لاحظت تحسن مستواك بعد استفادتك من التكوين التي تعرضت له

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	6,1	6,1
	غير موافق	2	4,1	10,2
	محايد	5	10,2	20,4
	موافق	25	51,0	71,4
	موافق بشدة	14	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0

التكوين له دور في التنمية والرفع من روح المعنوية للفرد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	6,1	6,1
	محايد	3	6,1	12,2
	موافق	31	63,3	75,5
	موافق بشدة	12	24,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0

يحدد التكوين في الوقت المناسب للفرد وعند الحاجة لتنميته وتحسين سلوكه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	8,2	8,2
	غير موافق	7	14,3	22,4
	محايد	9	18,4	40,8
	موافق	18	36,7	77,6
	موافق بشدة	11	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0

يساهم التكوين في تنمية روح الإبداع والابتكار

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	4,1	4,1	4,1
غير موافق	3	6,1	6,1	10,2
محايد	4	8,2	8,2	18,4
موافق	27	55,1	55,1	73,5
موافق بشدة	13	26,5	26,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

COMPUTE X=MEAN(Q1.1,Q1.2,Q1.3,Q1.4,Q1.5,Q1.6,Q1.7).

EXECUTE.

COMPUTE Y=MEAN(Q2.1,Q2.2,Q2.3,Q2.4,Q2.5,Q2.6,Q2.7).

EXECUTE.

COMPUTE Z=MEAN(Q3.1,Q3.2,Q3.3,Q3.4,Q3.5,Q3.6,Q3.7).

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1.1 Q1.2 Q1.3 Q1.4 Q1.5 Q1.6 Q1.7 Q2.1 Q2.2 Q2.3 Q2.4 Q2.5 Q2.6 Q2.7 Q3.1 Q3.2 Q3.3 Q3.4 Q3.5 Q3.6 Q3.7 X Y Z

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
طبيعة عملك تحتاج إلى التكوين بصفة مستمرة	49	3,86	0,98
يستفيد الموظفون من البرامج التكوينية	49	4,00	0,79
توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة ومتوفرة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك	49	3,94	0,97
التكوين خارج المؤسسة أفضل من التكوين داخل المؤسسة	49	4,00	1,19
يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات الديوان	49	3,67	0,94
رؤساء المصالح هم المسؤولون عن الاحتياجات التكوينية	49	3,59	1,12
تهتم البرامج التكوينية بالأسباب الرئيسية التي تؤدي بالعمل في عدم الوقوع في الأخطاء	49	3,76	0,99
تساعد الكفاءة على رفع الروح المعنوية	49	3,84	1,16
تنمية الكفاءات البشرية تعبر وتحسن من سلوكيات الفرد في العمل	49	3,94	1,14
رفع من مستوى الكفاءة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية	49	4,10	1,09
الكفاءات الجماعية ناتج عن التعاون بين الكفاءات الفردية	49	3,88	1,13
يعتمد الديوان على المصادر الداخلية (النقل، الترقية) لسد احتياجاته من الكفاءات البشرية	49	3,69	1,00
تعتبر تنمية الكفاءات البشرية في الديوان على أنها استثمار	49	3,53	1,12
هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال فيما بينهم	49	3,78	1,12
يعتبر التكوين من الأساليب المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات	49	3,84	0,92
يعمل التكوين من رفع وتنمية الكفاءات لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية	49	3,98	0,90
توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة من المعارف والكفاءات والخبرات	49	4,02	0,85
لاحظت تحسن مستواك بعد استفادتك من التكوين التي تعرضت له	49	3,92	1,06
التكوين له دور في التنمية والرفع من روح المعنوية للفرد	49	4,06	0,75
يحدد التكوين في الوقت المناسب للفرد وعند الحاجة لتنميته وتحسين سلوكه	49	3,51	1,23
يساهم التكوين في تنمية روح الإبداع والابتكار	49	3,94	0,99

التكوين	49	3,83	0,63
تنمية الكفاءات البشرية	49	3,82	0,84
تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية	49	3,90	0,78
N valide (liste)	49		

GET

\BD aarabe.sav' أعراب غانية. FILE='C:\Users\tabti aziz\Desktop\spss 2019\spss

DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER X.

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	<sup>b</sup> التكوين	.	Introduire

Variable dépendante : تنمية الكفاءات البشرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,762 <sup>a</sup>	,580	,571	,55140

a. Prédicteurs : (Constante), التكوين

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,731	1	19,731	64,896	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	14,290	47	,304		
	Total	34,022	48			

Variable dépendante : تنمية الكفاءات البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), التكوين

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,106	,494		-,216	,830
التكوين	1,026	,127	,762	8,056	,000

Variable dépendante : تنمية الكفاءات البشرية

### Unidirectionnel

ONEWAY X Y المجموع BY الجنس

/MISSING ANALYSIS.

### Unidirectionnel

#### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التكوين	Intergruppes	1,026	1	1,026	2,720	,106
	Intragruppes	17,736	47	,377		
	Total	18,762	48			
تنمية الكفاءات البشرية	Intergruppes	2,335	1	2,335	3,463	,069
	Intragruppes	31,687	47	,674		
	Total	34,022	48			
المجموع	Intergruppes	1,614	1	1,614	3,579	,065
	Intragruppes	21,202	47	,451		
	Total	22,816	48			

ONEWAY X Y السن BY المجموع

/MISSING ANALYSIS

## Unidirectionnel

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التكوين	Intergruppes	,850	2	,425	1,091	,344
	Intragruppes	17,912	46	,389		
	Total	18,762	48			
البشرية الكفاءات تنمية	Intergruppes	3,753	2	1,876	2,851	,068
	Intragruppes	30,269	46	,658		
	Total	34,022	48			
المجموع	Intergruppes	2,013	2	1,007	2,226	,119
	Intragruppes	20,803	46	,452		
	Total	22,816	48			

ONEWAY X Y المستوى BY المجموع

/MISSING ANALYSIS.

## Unidirectionnel

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التكوين	Intergruppes	,248	2	,124	,308	,736
	Intragruppes	18,514	46	,402		
	Total	18,762	48			
البشرية الكفاءات تنمية	Intergruppes	,237	2	,118	,161	,852
	Intragruppes	33,785	46	,734		
	Total	34,022	48			
المجموع	Intergruppes	,229	2	,115	,233	,793
	Intragruppes	22,587	46	,491		
	Total	22,816	48			

ONEWAY X Y الأقدمية BY المجموع

/MISSING ANALYSIS.

### Unidirectionnel

#### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التكوين	Intergruppes	3,123	2	1,561	4,592	,015
	Intragruppes	15,640	46	,340		
	Total	18,762	48			
البشرية الكفاءات تنمية	Intergruppes	7,663	2	3,832	6,687	,003
	Intragruppes	26,358	46	,573		
	Total	34,022	48			
المجموع	Intergruppes	5,062	2	2,531	6,558	,003
	Intragruppes	17,754	46	,386		
	Total	22,816	48			

ONEWAY X Y الوظيفة BY المجموع

/MISSING ANALYSIS.

### Unidirectionnel

#### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التكوين	Intergruppes	1,064	3	,355	,902	,448
	Intragruppes	17,698	45	,393		
	Total	18,762	48			
البشرية الكفاءات تنمية	Intergruppes	2,406	3	,802	1,141	,343
	Intragruppes	31,616	45	,703		
	Total	34,022	48			
المجموع	Intergruppes	1,522	3	,507	1,072	,370
	Intragruppes	21,294	45	,473		
	Total	22,816	48			