

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر  
بعنوان:

## أهمية التكوين في تطوير الكفاءات البشرية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة أوريدو (OOREDOO) للاتصالات

تحت إشراف الأستاذ:  
♦ الدكتور: بلهادي عبدالقادر

من إعداد الطالبان:  
♦ علام إيمان  
♦ بن حسن اسماعيل

### أعضاء اللجنة المناقشة

- ♦ الدكتور نزعي عز الدين أستاذاً محاضراً:.....رئيساً
- ♦ الدكتور هاشمي الطيب أستاذاً محاضراً:.....ممتحناً
- ♦ الدكتور بلهادي عبدالقادر أستاذاً محاضراً:.....مشرفاً

السنة الجامعية: 2021-2022



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

# شكر وحرمان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار وهو العلي القهار الأول والآخر،  
والظاهر والباطن، الذي أغرقتنا بنعمه التي لا تحصى ولا تعد، وأغدق علينا إذ  
أرسل فينا عبده ورسوله محمد ابن عبد الله عليه أنركى الصلوات وأطهر  
التسليم أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لا نعلم وحثنا على طلب العلم أينما  
وجد .

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا  
لإنجاز هذا العمل المتواضع، والشكر الموصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه من  
أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة .

كما نرفع كلمة شكر وتقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور المشرف  
"بلهادي عبد القادر" الذي ساعدنا في إنجاز مذكرتنا، والذي كان لنا  
الشرف أن نبحت تحت إشرافه ووفق منهجيته فجزاه الله كل خير في توجيهنا  
ونصحننا ومساعدتنا في إتمام هذا العمل فحفظه الله لأهله ومن علمه ومن مرباه .  
إلى نروح أختي رحمانى عبد القادر .

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد .

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي أُمي العزيزة التي أنارت لي درسي  
بنصائحها، وكانت لي بجرأً صافياً يجري بفيض الحى والبسمة.

إلى من زينت حياتي بضياء البدر وشموع الفرح  
إلى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة درسي، وكانت سبباً في مواصلة  
دراستي.

إلى من علمتني الصبر والاجتهاد.

إلى الغالية على قلبي أطال الله في عمرها.

إلى الذي كافح من أجلي حتى بلغت هذه اللحظة، وكان لي العون  
والسند في كل شيء أُمي العزيز حفظه الله لي.  
إلى روح جدتي وخالي الطاهرتين "رحمهم الله"  
إلى أختي فتيحة الغالية.

وإلى أخواتي "مخطارية، حليلة، مباركة، وأخي عبد القادر سندي في الحياة".

إلى كل العائلة "علام، ومسعودي"

وإلى الكتاكيت وبراعم "سوهان، محمد، أحمد قصبي" وزملائي في الدراسة  
متمنية لهم التوفيق.

إلى صديقاتي العزيزات "أم كلثوم، مفيدة، فوزية، سليمة، إكرام، نصيرة، ريحة،  
مبروكة، سارة، هوارية، خديجة، ندى، فايضة، مريم، نوال، وئام، أحلام، نسرين،  
نورة".

إلى صديقي الذي شاركني إعداد هذه المذكرة "إسماعيل"

وإلى أحبائي "أحمد، عماد، عبد الحق، ميمون، شيخ عبد السلام، شيخ زوبير،  
عمار، عبد القادر".

وإلى كل أزواج أخواتي.

وإلى كل من نسيهم القلم وحفظهم القلب.

إيمان

# الإهداء

الحمد لله والصلوة والسلام على من لا نبي بعده  
الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

نهدي ثمرة جهدي

إلى من سهرت الليالي في سبيل راحتني وكانت واثماً سبب نجاحي وثباتي أسي  
الغالية حفظها الله لي ورعاها.

إلى من كان لي عوناً في مصاعبي الدنيا أسي الكريم أطال الله في عمره.

إلى جميع الذين تمنوا لي النجاح والتوفيق

إلى طاقم أساتذة جامعة الركتور مولانا الطاهر بسعيدة

إلى كل طلبة تخصص لولادة أعمال .

وإلى كل العائلة الكريمة

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

إلى كل الذين سعتهم فإثرتي ولم تسعهم مذكرتي.

## السامعيل



1/- قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	العلاج بالتدريب	01
33	نظام التكوين	02
40	خطوات تصميم برنامج التكوين	03
63	أبعاد الكفاءة	04
66	مستويات الكفاءة	05
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو	06
94	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.	07
95	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر	08
96	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي	09
97	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	10
98	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة	11
99	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	12

2/- قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
92	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	01
93	الخاص بصدق وثبات إستبيان Aplha de cronbach	02
94	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .	03
95	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	04
96	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	05
97	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	06

قائمة الأشكال والجداول

98	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	07
99	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة	08
101	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه تطوير الكفاءات البشرية	09
102	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه المؤسسات التكوينية	10
103	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه البرامج التكوينية	11
104	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه الكفاءة المكونة	12
105	تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه المدة التكوينية	13
107	نتائج علاقة الارتباط بين التكوين وتطوير الكفاءات البشرية.	14
108	نتائج علاقة الارتباط بين المؤسسات التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية	15
109	نتائج علاقة الارتباط بين التكوين والبرامج التكوينية	16
110	نتائج علاقة الارتباط بين الكفاءة المكونة وتطوير الكفاءات البشرية	17
111	نتائج علاقة الارتباط بين التكوين والمدة التكوينية	18
112	نتائج علاقة الارتباط بين التكوين وتطوير الكفاءات البشرية.	19
113	نتائج علاقة الارتباط بين المؤسسات التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية	20
114	نتائج علاقة الارتباط بين البرامج التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية	21
115	نتائج علاقة الارتباط بين الكفاءة المكونة وتطوير الكفاءات البشرية	22
116	نتائج علاقة الارتباط بين المدة التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية	23

شكر وعرهان

إهداء

قائمة الأشكال والجداول

فهرس المحتويات

أ..... مقدمة:

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين

11	تمهيد:
12	المبحث الأول: مدخل إلى التكوين.....
12	المطلب الأول: مفهوم التكوين وتطوره التاريخي.....
12	1- مفهوم التكوين:
15	2- التطور التاريخي للتكوين:
16	المطلب الثاني: أهمية التكوين وأنواعه.....
16	1- أهمية التكوين:
17	2- أنواع التكوين:
19	المطلب الثالث: مبادئ التكوين وأهدافه.....
19	1- مبادئ التكوين:
21	2- أهداف التكوين:
23	المبحث الثاني: أساسيات حول التكوين.....
23	المطلب الأول: إجراءات التكوين وأساليبه.....
23	1- إجراءات التكوين.....
24	2- أساليب التكوين:
26	المطلب الثاني: الحاجة للتكوين.....
26	1- التطور السريع في ميادين الحياة المختلفة:
26	2- المؤسسات التعليمية ليست إعدادا لأعمال معينة:
27	3- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:
34	4- الاحتياجات التكوينية:
34	المطلب الثالث: تصميم برنامج التكوين ومتابعته.....

34	1- تصميم برنامج التكوين: .....
37	2- متابعة برنامج التكوين: .....
41	المبحث الثالث: آثار التكوين .....
41	المطلب الأول: تأثير التكوين على الفرد والإدارة .....
41	1- أثر التكوين على الإدارة: .....
42	2- تأثير التكوين على الفرد: .....
43	المطلب الثاني: تأثير التكوين على جودة الأداء .....
44	المطلب الثالث: علاقة التكوين بتطوير الكفاءات .....
48	خلاصة الفصل: .....

### الفصل الثاني: الإطار النظري لتطوير الكفاءات البشرية

50	تمهيد: .....
51	المبحث الأول: مدخل إلى تطوير الكفاءات البشرية .....
51	المطلب الأول: مفهوم تطوير الكفاءة البشرية وأهميتها .....
51	1- مفهوم تطوير الكفاءات البشرية: .....
53	2- أهمية الكفاءات: .....
58	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية ومصادرها .....
58	1- أنواع الكفاءات البشرية: .....
61	2- مصادر الكفاءات البشرية: .....
63	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات ومستوياتها .....
63	1- أبعاد الكفاءات البشرية: .....
65	2- مستويات الكفاءات البشرية: .....
67	المبحث الثاني: أساسيات حول الكفاءات البشرية .....
67	المطلب الأول: مميزات الكفاءات البشرية .....
67	1- مساهمة الموارد في خلق القيمة: .....
67	2- ندرة الموارد: .....
67	3- عدم قابلية الموارد للتقليد: .....
68	4- عدم قابلية المورد للتبديل: .....
68	المطلب الثاني: شروط اكتساب الكفاءة .....

68	1- مؤشرات قياس الكفاءة:.....
70	2- معايير الكفاءة المهنية:.....
72	المطلب الثالث: أساليب تطوير الكفاءات البشرية.....
72	1- الكفاءات المرتكزة على التكوين:.....
72	2- الكفاءات المرتكزة على التدريب:.....
76	المبحث الثالث: عناصر تطوير الكفاءات والعوامل المؤثرة فيها ومعوقاتها.....
76	المطلب الأول: العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات والمزايا الناجمة عنها.....
76	1- تخطيط الموارد البشرية:.....
76	2- التوصيف:.....
77	3- الاستقطاب:.....
78	4- الترقية:.....
80	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات البشرية.....
80	1- التكوين:.....
81	2- التدريب:.....
81	3- التحفيز:.....
82	المطلب الثالث: معوقات الكفاءة البشرية وتحدياتها.....
82	1- معوقات الكفاءة البشرية:.....
82	2- تحديات الكفاءات البشرية:.....
84	خلاصة:.....

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (سعيدة، معسكر، وسيدي بلعباس)

86	تمهيد:.....
87	المبحث الأول: تقديم مؤسسة أوريدو للاتصالات.....
87	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة أوريدو للاتصالات.....
87	1- النشأة:.....
87	2- تعريف المؤسسة Ooredoo.....
88	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة Ooredoo للاتصالات.....
89	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.....
89	1- الإدارة العامة:.....

89	2- الرئيس المدير العام:
91	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
91	المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة والأداة
91	1- مجتمع الدراسة
91	3- أداة الدراسة
91	4- استمارة الاستبيان (ملحق رقم 01):
93	المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية
93	1- صدق وثبات أداة الدراسة:
94	2- تحليل محاور الدراسة (التكرار والنسبة المئوية)
100	3- تحليل محاور الدراسة للفرضية العامة والفرضيات الفرعية
106	4- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson):
117	خلاصة:
119	خاتمة:
122	قائمة المصادر والمراجع:
129	الملاحق:



---

# 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 توفير الموارد البشرية المكونة والمؤهلة فلا توجد قوة أو ثروة كالأفراد، و ما يعرقل خطة التنمية هو نقص الموارد البشرية المكونة والمدرية تدريبا سليما.

وهذا الوضع جعل العديد من المؤسسات تعيد النظر في ترتيب أهمية المورد البشري من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية وتسيير هذا المورد لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، وذلك يكون بالتركيز على اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة بواسطة توفير التعليم والتكوين اللذان يساهمان في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوى العاملة.

إن التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في تطوير كفاءاتهم، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا.

وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا من قبل مختلف المؤسسات وأقر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التكوين في رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التكوين .

فإن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة هي التي أعطت اهتمام كبير التكوين وأدركت أنه لم يعد وسيلة ظرفية كما كان في الماضي وإنما أصبح أداة جوهرية في تنمية وتطوير المورد البشري داخل المؤسسة، وهذا يعني أن التدريب أصبح ضرورة ملحة.

ومن هنا فقد حرصت الكثير من المؤسسات على العناية بالتكوين، باعتباره أداة أساسية لرفع مستوى الأداء عداد العام وزيادة الكفاية الإنتاجية وإعداد العاملين، وتهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات، من خلال رفع قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة مستقبلا، لذا أصبح التكوين وسيلة للاستثمار تلجأ إليه المنظمات لتحقيق أهدافها باعتباره عنصر حيويا لبناء الخبرات والمهارات المتجددة بغرض الرفع من كفاءة العامل.

وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة لتبين أهمية التكوين في رفع تطوير الكفاءة البشرية لدى العامل في المنظمات بمختلف أصنافها وأنواعها والتي تشكل إحدى ركائز الإنتاجية التي طالما سعت الدولة إلى تحقيقه فقد ارتأينا أن تكون إشكالية الدراسة كالتالي:

## 1- الإشكالية الرئيسية:

♦ ما هو أثر التكوين على تطوير كفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس)؟

ومن أجل الغوص في الموضوع أكثر وجب علينا طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:

## 2- الأسئلة الفرعية:

- ☞ هل يسهم التكوين في الرفع من مستوى الكفاءة البشرية للموظف في المنظمات الخدمائية؟
- ☞ هل تسهم البرامج التكوينية في تحسين المهارات السلوكية للموظف؟
- ☞ هل يؤدي إثراء المعلومات إلى زيادة المهارات المعرفية للموظف؟
- ☞ هل المؤسسات تحتوي على محيط داخلي يساهم في تطوير الكفاءات البشرية للموظف؟
- ☞ ترى بأن التكوين يحسن من العلاقات الوظيفية في المنظمة؟
- ☞ فيما تتمثل أهم عوامل التكوين التي لها أثر على تحسين وتطوير كفاءة الموظفة؟
- ☞ هل يركز التكوين على أسلوب معين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؟
- ☞ ما هو واقع التكوين في المنظمة الاقتصادية أو الخدمائية؟

### 3- الفرضية الرئيسية:

- ◆ هناك علاقة ارتباط بين التكوين وتطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس).
- ◆ يوجد تأثير للتكوين على تطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس).

### 4- الفرضية الفرعية:

- هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية بين المؤسسات التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية.
- هناك تأثير دال إحصائية للمؤسسات التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية.
- هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية بين البرامج التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية.
- هناك تأثير دال إحصائية للبرامج التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية.
- هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية بين الكفاءات المكونة وتطوير الكفاءات البشرية.
- هناك تأثير دال إحصائية للكفاءات المكونة على تطوير الكفاءات البشرية.
- هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية بين المدة التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية.
- هناك تأثير دال إحصائية للمدة التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية.

### 5- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة، وإنما يعود لأسباب موضوعية وذاتية:

#### أ- أسباب ذاتية:

- الرغبة أكثر بالإلمام بهذا الموضوع الجدير بالبحث ودراسته والغوص فيه.
- الموضوع يلاءم التخصص.

■ الرغبة في دراسة واكتشاف أثر التكوين في تطوير الكفاءات.

#### ب- أسباب موضوعية:

■ التطورات الحاصلة في مجال العمل من خلال ظهور آليات متطورة تساعد على تحسين وزيادة المردودية والتي لا بد من التحكم فيها.

■ . يعد التكوين واحد من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا وإمكانية التحكم فيها لمعرفة الدور الذي تساهم فيه الإدارة في تطوير وتنمية ورفع كفاءات الموظف وقدراتهم.

■ ظهور مشاكل في المنظمات تؤثر على أهدافها وهذا ناتج عن ضعف تكوين لعاملين بها.

■ محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة.

■ معرفة كيف يتم تكوين الموظفين وفقا لمتطلبات التغيير والتطوير.

#### 16- أهداف الدراسة:

لكل موضوع غاية من أجل دراسته أو مجموعة من الأهداف والتي تمثلت فيما يلي:

■ تحديد الإطار المفاهيمي لكل من التكوين وتطوير الكفاءات البشرية.

■ الكشف عن مستوى التكوين في هذه المنظمات ودوره في تحسين وتطوير الكفاءات البشرية.

■ الكشف عما إذا كان هناك فروق معنوية في أبعاد التكوين (المؤسسات التكوينية، البرامج التكوينية،

الكفاءات المكونة، المدة التكوينية) وتطوير الكفاءات البشرية.

■ المساهمة في إبراز العلاقة بين التكوين وتطوير كفاءات الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

■ معرفة أهمية البرامج التكوينية للمنظمة والتي يمكنها أن تؤدي إلى تطوير مستوى الكفاءات البشرية.

■ العمل على تعزيز دور التكوين في دفع الموظفين للتميز في أدائهم.

■ معرفة مقدار اهتمام المنظمات بالتكوين.

- معرفة ما إذا كان التكوين يسهم في زيادة تطوير المهارات المعرفية الموظف، كما يسهم في تحسين المهارات العلائقية في البيئة الوظيفية.
- إن هذه الدراسة تساهم في إبراز الدور الحقيقي للتكوين في تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة أوردو للاتصالات بسعيدة.
- الكشف على المعوقات والعراقيل التي تقف حاجز أمام تنفيذ وتطبيق البرامج التكوينية بنجاح.

## 7- أهمية الدراسة:

تتلور أهمية الدراسة من خلال:

- توضيح دور الذي يضطلع به التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية في المنظمات، حيث أنه يلعب التكوين دورا استراتيجيا في تحسين وتطوير الكفاءات.
- يساهم في تعظيم القدرات الإبداعية والابتكارية للموظفين، وهذا من خلال الجانب الميداني.
- اختبار علاقة الارتباط بين التكوين وأبعاده وتطوير الكفاءات البشرية في المنظمة.
- معرفة أثر التكوين على تنمية كفاءات البشرية.

## 8- المنهجية المتبعة:

لقد اعتمد الباحثين في هذا البحث على المنهج الوصفي أولاً، وهذا من أجل وصف متغيرات الدراسة، والذي يبرز التعريفات والمصطلحات المقدمة في الفصلين الأول والثاني والخاص بالتكوين وتطوير الكفاءات البشرية في المنظمات، أما المنهج التحليل فقد كان في الفصل الثالث والذي هو عبارة عن دراسة ميدانية فمنها من خلالها بتحليل عينة الدراسة والمتمثلة في مجموعة من موظفي فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس)، مع استعمال برنامج SPSS V22 من أجل استخراج النتائج وتفسيرها وتحليل معطياتها للكشف عن قبول أو نفي صحة الفرضيات التي طرحت حول التكوين وأبعاده (بعد المؤسسات التكوينية، بعد البرامج التكوينية، بعد الكفاءة المكونة،

بعد المدة التكوينية) وتطوير الكفاءات البشرية، وقد اعتمدنا على المقاربة التحليلية الذي يعد كمساهمة لتحليل وتبيان أثر التكوين على تطوير الكفاءات البشرية.

## 9/- الأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في إطار إنجاز هذا البحث الأدوات التالية:

- **المراجع:** استعملنا في هذه الدراسة مجموعة من الكتب ومذكرات التي صدرت في هذا المجال.
- **الاستبيان:** من أجل دراسة المواقف والآراء وقياس التأثير بين المتغير المستقل (التكوين وأبعاده) (بعد المؤسسات التكوينية، بعد البرامج التكوينية، بعد الكفاءة المكونة، بعد المدة التكوينية)) والمتغير التابع (تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة).

## 10/- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

أ/- **الحدود المكانية:** انحصر البحث على دراسة حالة فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس).

ب/- **الحدود الزمنية:** بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى النتائج والاستنتاجات العلمية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات، فقد فضلنا اختيار الفترة الزمنية من 2022/01/05 إلى غاية 2022/05/30.

## 11/- الدراسات السابقة:

أ/- **الدراسة الأولى:** دراسة شليل عبد اللطيف 2009

بعنوان "من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

وهي دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المؤسسات لولاية تلمسان البالغ عددهم 11 مؤسسة. وقد حاول الباحث الإجابة عن الإشكالية المتمثلة في "هل يساهم التكوين في تطوير كفاءات المؤسسة"، حيث توصل الباحث من خلال نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة SEROR والتحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من أداة الدراسة الاستبيان الموجهة لبقية المؤسسات، أن هناك غياب لمدرية مسؤولة عن التكوين ووجود صعوبات في تطوير الكفاءات لعدم تركيز مؤسسات عينة الدراسة على التكوين، كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة تعمل على التطوير الداخلي لزيادة الكفاءة للعاملين.

### ب/- الدراسة الثانية: دراسة روشام بن زيان 2015

بعنوان "أثر إستراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار -الجزائر" مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2.

حيث أسقطت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بشار التي تبنت سياسة التكوين، وقد تكونت عينة الدراسة من 10 مؤسسات، وقد اعتمدت على الاستبيان كأداة للعمل بمعدل قدره 4 استبيانات لكل مؤسسة، وقد بينت نتائج الدراسة أن هذه المؤسسات تعتمد على إستراتيجية التكوين كأداة لتطورها لوجود تأثيري ذو دلالة إحصائية للتطور الحاصل في المؤسسة يعزي إلى الدور الاستراتيجي لوظيفة التكوين ومسؤولها، كما توصلت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك معوقات تواجه التكوين الاستراتيجي من وجهة نظر الفاعلين في إستراتيجية.

### ج/- الدراسة الثالثة: دراسة الباحث "بلقاسم سلاطينة" 1979/1978

بعنوان "التكوين المهني و أثره على إنتاجية العامل"، مجلة التصنيع، العدد 2، قسنطينة، 1979.

وقد أجريت هذه الدراسة بمركب المحركات والجرارات بقسنطينة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية، وهي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية، وإحدى أساليب المنهج الوصفي، ففي الجانب التطبيقي اعتمد على الملاحظة، المقابلة استمارة، السجلات والوثائق في جمع البيانات، فقد حاول الباحث في ضوء هذه الدراسة أن يجيب على إشكالية بحثية مفادها أن: هناك علاقة بين التكوين المهني وإنتاجية العامل، وعليه فقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا، وهذا ما يؤكده صدق الفرضية العامة للدراسة وتمثل هذه النتائج في:

- رفع إنتاجية العامل لا يتطلب التجديد التكنولوجي، بل يتعداها إلى تكوين وتهيئة الإطارات والعناصر البشرية المكونة مهنيًا.
- أن مشاركة العامل في إعداد تكوينه تجعله لا يفتقر بعزله عن العملية التكوينية، وكذلك تمنحه فرص أكبر لتقبل عملية التكوين المهني.
- هدف التكوين المهني ليس تحسين الإنتاج فقط بقدر ما هو تنمية القدرات الجسمية والفكرية للفرد وفقا للمعايير التي تحكم محيطه الخارجي.

## 12/- تقسيم الدراسة

من أجل الغوص في معطيات بحثنا تم تقسيمه على جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي تسبقهما مقدمة ملهمة بموضوع الدراسة.

حيث تناول الجانب النظري فصلين، تطرق الفصل الأول للإطار النظري لتكوين مقسم على ثلاث مباحث تناولت في مجملها التكوين من حيث المفهوم والتطور التاريخي والأهمية والأنواع والمبادئ والأهداف وإجراءات التكوين.... إلخ.

أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري لتطوير الكفاءات البشرية والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث تناولت في مجملها مجموعة من مطالب عاجلت تطوير الكفاءات البشرية من حيث المفهوم والأهمية والأنواع والمصادر والأبعاد والمستويات... إلخ.

بينما الجانب التطبيقي كان تحت عنوان دراسة ميدانية فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (سعيدة، معسكر، وسيدي بلعباس) وذلك من حيث تقديم المؤسسة، والطريقة والأدوات المستعملة والنتائج المتحصل عليها.

لنختتم هذا البحث بخاتمة تضمنت أهم النتائج المتحصل إليها، متبوعة بقائمة من أهم المصادر والمراجع المعتمد عليها، وتليها قائمة بالملاحق.



الفصل الأول

الإطار النظري للتكوين



**تمهيد:**

يلعب التكوين دوراً أساسياً في المنظمات بشتى أنواعها، وذلك من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات التكنولوجية الحديثة والعولمة الحاصلة على مستوى المحيط الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية وجودة خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لا بد لها أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

## المبحث الأول: مدخل إلى التكوين

## المطلب الأول: مفهوم التكوين وتطوره التاريخي

## 1- مفهوم التكوين:

## أ- تعريف التكوين لغة:

تَكَوَّنَ تَكْوَنًا (ك و ن) بمعنى الشيء: حدث، تألف.

التكوين (ك و ن)، مصدر: كوَّن، الصورة والهيئة، جمع تكاوين.

كوَّن تكوينًا، الشيء: أحدثه، أوجده، الشيء: ركبه وألف بين أجزائه<sup>1</sup>.

## ب- تعريف التكوين اصطلاحاً:

اتفقت كل التعاريف التي قدمت من طرف الباحثون في كل المجالات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية... إلخ وفيما يخص التكوين على أنه العمل على تنمية قدرات الأفراد، رفع مستوى أدائهم في وظائفهم ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

عرف التكوين على أنه: "وسيلة فعالة لتمكين الفرد من استغلال إمكانياته والطاقة الكامنة فيه وهو نشاط مخطط ومستمر بهدف إحداث تغييرات في المعلومات والخبرات وطرق الأداء واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم وبطريقة منتظمة وإنتاجية عالية"<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى يعبر عن التكوين بأنه: "يستجيب في نفس الوقت إلى رغبات الأفراد وإلى احتياجات المؤسسة ويسعى إلى تحقيق الارتياح المهني والفعالية الاقتصادية، ومن هذا الإطار نعتبر التكوين استثمار، وليس أعباء لأنه يساهم في إنجازات الشركة مثل باقي التجهيزات حتى أنه يعتبر بدون شك الاستثمار الأكثر مردودية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - جبران مسعود، رائد الطلاب، دار العلم للملايين، ط 9، بيروت، 1989، ص 280 .

<sup>2</sup> - عدنان إسكندر، تدريب الموظف، منشورات عويدات، بيروت، 1982، ص 25.

<sup>3</sup> - JEAN Marie Peretti; grh. Edition vuiber. PARIS P 5-12.

كما عرف على أنه: "كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي هي لدى الأفراد تغيير من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم"<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى عرف بأنه: "النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء عملهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها"<sup>2</sup>.

وهناك من عرف التكوين بأنه: "عملية مخطط تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءتهم، وبالتالي كفاءة المنشأة ككل، إذا فتكوين والتنمية عمل أو نشاط من أنشطة إدارة القوى العاملة التي تقوم على تقرير حاجة العاملين في مختلف المستويات الإدارية للتطوير والتأهيل على ضوء نقاط الضعف الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"<sup>3</sup>.

وعرف التكوين كذلك على أنه: "من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التكوين عن التعليم، وذلك في أن التكوين يركز على زيادة القدرات والكفاءات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد بينما يعبر التعليم عن زيادة المعارف والإدراك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد"<sup>4</sup>.

1 - عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطابع إسلام، القاهرة، 1964، ص 288.

2 - نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1990، ص 158.

3 - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص 33.

4 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 310.

كما يعتبر التكوين: " مجموعة من النشاطات التي تمكن كل واحد في أي ميدان من الحفاظ على مستوى الكفاءة المكتسبة من المحيط العائلي، المهني، الاجتماعي والمدني واكتساب الحد الأقصى من الاستقلالية الذاتية، الاقتصادية، الاجتماعية، الذهنية والثقافية، قدر المستطاع"<sup>1</sup>.

كما نقصد بالتكوين بأنه: عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيلاً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية.<sup>2</sup>

كما يذهب آخرون إلى تعريف التكوين على أنه: "يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة"<sup>3</sup>.

ويرى البعض الآخر أن التكوين هو: "هو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه"<sup>4</sup>.

ونستخلص من جملة التعاريف السابقة بأن التكوين هو: "التكوين هو عملية منظمة ووسيلة تهدف إلى تنمية الموارد البشرية من ناحية معارفهم وتصرفاتهم وقدراتهم الذهنية من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين طرق الأداء في أعمالهم وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار تنمية الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل، ومن أجل بلوغ أهداف المنظمة."<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- REYMOND Vatier, Développement de l'entreprise et promotion des hommes entreprise modern d'edition,1984 p6.

<sup>2</sup> - محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، قرطبة للنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 2007، ص ص 90-91.

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 99.

<sup>4</sup> - بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 05.

<sup>5</sup> - LAKHDAR Sedkiom, la gestion du personnel, p292-293

**2/- التطور التاريخي للتكوين:**

لقد وجد التكوين منذ القدم، حتى في عهد الفراعنة والإغريق، وذلك على شكل التمرن على مهنة معينة حيث كان مقتصرًا في بداية الأمر على الأطفال فقط وتطور بتطور مفهوم المؤسسة ويتجلى هذا التطور في أربعة مراحل:

**أ/- قبل بداية القرن العشرين:**

ظهرت بدايته على شكل تمرن في مكان العمل SUR LETAS حيث يقوم باكتساب معارف متداولة حتى القرن العشرين، وكانت الوحيدة من خلالها إثبات جدارة الموارد البشرية ففي بداية التاريخ المعاصر اعتبرت المؤسسة كمنظمة هدفها تحقيق الأرباح عن طريق الاختراعات فالمهارات اللازمة للعمال اقتصرت على المهارات اليدوية والتي كان من الممكن اكتسابها أثناء تأدية العمل.

**ب/- من بداية القرن العشرين إلى نهاية الخمسينات:**

بعد الحرب العالمية الأولى أصبح التكوين حقيقة واقعية على مناخ المؤسسة من أجل تحسين المردودية، وبذلك أصبح دور المسؤولين في كل المستويات الوظيفية يتمثل في خلق هذا المناخ الذي أصبح أمراً ضرورياً.

كما شهد التكوين قفزة أخرى عقب الحرب العالمية الثانية تتمثل في التكوين داخل الصناعة من أجل إعادة بناء الاقتصاد الأوروبي المنهار وأصبح الفرد يختار المهنة التي تناسبه، وذلك بما يمتلك من معارف تحصل عليها من المدارس والجامعات<sup>1</sup>.

**ج/- من نهاية الخمسينات إلى بداية الستينات:**

تميزت هذه المرحلة بالتسارع في الاكتشافات التكنولوجية، ففي فرنسا مثلاً رأّت كل من النقابات وأرباب العمل PATRONAT أثناء القيام بمفاوضات سنة 1968 ضرورة دراسة الوسائل التي تسمح بمشاركة الحكومة في تكوين مهني، فأفرزت هذه المفاوضات قانوناً يسمى التكوين، وذلك يوم 16 جويلية 1971 في كندا ولاحظت ضرورة الاهتمام طرف المدارس والمنظمات.

<sup>1</sup> - عمر سالم الزروق، برنامج المليّة التدريبيّة، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989، ص 07.

**د/- من بداية السبعينات إلى وقتنا الحاضر:**

ساهمت هذه السنوات في تامين ضرورة الحصول على التكوين حيث أصبح ضرورة حتمية في كل المؤسسة عموماً، من أجل مسايرة التطور التكنولوجي وأصبح فرصة لكل عامل ولا يستثنى أي فئة مهنية أياً كان مستواها من أجل التكيف مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة مباشرة على العمل.

**المطلب الثاني: أهمية التكوين وأنواعه****1/- أهمية التكوين:**

إن أهمية التكوين تعود على عدة عوامل وهي:

- منح القدرة على عرض الأفراد الأكفاء والمهارة.
- الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة وتعتبر مسؤولة عنها.
- الحاجة إلى التجديد والتغيير والاختراق والابتكار من أجل مواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية الحالية والمستقبلية.

ومن هنا يمكننا استخلاص أهمية التكوين بجوانب ثلاث وهي:

**أ/- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:**

- ☞ التكوين يساهم وبنسبة كبيرة في خلق اتجاهات إيجابية داخل المؤسسة وخارجها؛
- ☞ يزيد في ربط الأهداف بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة؛
- ☞ يزيد من الإنتاجية والأداء التنظيمي، وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم؛

☞ يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي؛

☞ يوضح ملامح السياسات العامة للمؤسسة<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 115

☞ يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية؛

☞ يساعد في تجديد وإثراء المعلومات؛

☞ يساهم وبنسبة كبيرة في تطوير أساليب القيادة الإدارية وترشيد قراراتها.

### ب/- أهمية التكوين بالنسبة للعمال:

☞ تطوير دافعية التحفيز للأداء؛

☞ يجد من الأخطار المهنية التي تقع للأفراد العاملين؛

☞ يحقق الرضا الوظيفي؛

☞ يحسن فهم الأفراد للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها؛

☞ يزيد من تحسين قرارات الأفراد ويحسن رؤيتهم في حل مشاكل عملهم؛

☞ يطور المهارات الاتصالية بين الأفراد.

### ج/- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

☞ يزيد من توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها؛

☞ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛

☞ يطور أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال؛

☞ تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة<sup>1</sup>.

### 2/- أنواع التكوين:

في ظل التشريعات الحديثة ومهما كانت الأقدمية التي يتمتع بها العمال في أي المؤسسة، فإنه يجب

الاستفادة من الدورات التي تقيمها المؤسسة، وهو ما يسمح لهم بتنمية وتطوير مهاراتهم، أو سد نقصا في

جانب من جوانب عملهم الناتج عن التطورات التكنولوجية.

<sup>1</sup> - نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص 116.

ومن بين الأنواع التي تجتهد المؤسسة تركز عليها العملية التكوينية نذكر:

### أ/- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

➤ **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارات (التكوين التأهيلي):** عندما تتقدم المعارف والمهارات الخاصة بالأفراد، يجب إن يكون هناك أساليب العمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، تلزم المؤسسة بتقديم تكويناً مناسباً للعمال، خاصة وأنه هناك نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال الحسابات والأجور وحفظ المستندات، حيث يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء عملهم.

➤ **التكوين بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية أو النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها.

### ب/- التكوين حسب الوظائف:

يمكن تقسيم التكوين تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية:

➤ **التكوين التخصصي:** يشمل هذا التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك المهندسين والمحاسبين وغيرها؛

➤ **التكوين الإداري:** ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية وهي تشمل معارف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ القرار، والتوجيه القيادة التحفيز<sup>1</sup>؛

➤ **التكوين المهني:** وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثل أعمال الصيانة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2019، ص 220.

**ج/1- التكوين حسب المكان:**

☞ **التكوين في مكان العمل:** يعتبر التكوين أثناء العمل من أوسع طرق التكوين انتشارا وشيوعا، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته، والاعتقاد أنه قليل التكلفة وقد يأخذ التكوين في مكان العمل الأشكال التالية:

■ **التكوين عن طريق الرئيس المباشر:** بموجب هذه الطريقة يتم تكوين الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له الأخطاء؛

■ **التكوين عن طريق العامل القديم:** لا تختلف هذه الطريقة في التكوين كثيرا عن الطريقة السابقة فقد يتولى التكوين أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل؛

☞ **التكوين خارج مكان العمل:** يقصد به ذلك التكوين الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية ويتم في مركز تكوين خارج المنظمة<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: مبادئ التكوين وأهدافه****1- مبادئ التكوين:**

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ:

❖ يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

☞ من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟

☞ ما هي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها؟

والإجابة على هذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص 195-196.

❖ استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواضبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر؛

❖ تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة؛

❖ واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية، ورفع مستوى المكونين<sup>1</sup>.

❖ يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع، يضيف "عبد الغفار حنفي" مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها أساسية لأي برنامج تكويني وتتمثل في:

أ. ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

ب. متابعة تقدم المتكون، فمهمة المكون تكون في متابعة درجة تقدم المكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين.

ج. ربط التكوين ببرنامج التدعيم ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من جهد وإنجاز.

د. ضرورة الممارسة العملية للمتكون، لكي يكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابة لما هو موجود في مكان العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، دار مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1968، ص ص 310-311.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991، ص 260

٥. الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه.

و. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.

## 2- أهداف التكوين:

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس<sup>1</sup>.

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها<sup>2</sup>، ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

## أ- الأهداف الإدارية:

تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به

<sup>1</sup> - كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر العاصمة، 2003، ص 34

<sup>2</sup> - Jaques soyer, fonction 2ème formation 2ème édition les éditions d'organisation, paris 1996 P202

قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

### ب/- الأهداف الفنية:

- **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها:** تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.
- **تخفيض حوادث العمل:** فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات .
- **التقليل من نسبة العادم أو التالف:** يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- **المساهمة في معالجة مشاكل العمل:** إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.

### ج/- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

- **زيادة الكفاءة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- **ارتفاع الربح:** مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة<sup>1</sup>.
- **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق، وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، الإسكندرية، 1971، ص ص 189-190 .

■ **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

ومن أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي:

● تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه؛

● إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق؛

● الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل؛

● فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

ومن نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بفعاليتها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

**المبحث الثاني: أساسيات حول التكوين**

**المطلب الأول: إجراءات التكوين وأساليبه**

**1/- إجراءات التكوين**

يستدعى تنفيذ التكوين وبرنامج الخطة التكوينية مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:

**أ/- إعداد المكون وتأهيله:**

لا بد أن يلم المكون بجميع الجوانب المتصلة بالعمل، وأن يزود بالتعليمات والوسائل التي تساعد في تعلم وتكوين المتعلمين، ولا بد أن يكون قادراً على تحليل العمل ومعرفة مكوناته وأجزائه، مع توفير المكان المماثل لبيئة العمل.

<sup>1</sup> - Marsick vjet wathinsmki informal and incidental in the wiork place, London, 1991, P352 .

**ب/- إعداد وهيئة المتكون:**

ويعنى هذا التحضير الجيد لذهن المتكون، حتى يستوعب المعلومات والتعليمات، مع بيان أهمية السرعة في التعلم، و كذا بيان أهمية العمل وعلاقته بالفاعلية.

**ج/- استعراض العمل وأسلوب أدائه:**

بمعنى عرض وبيان لكيفية انجاز العمل وشرح وتوضيح مختلف النقاط مع مراعات التابع المنطقي لهذه الخطوات وهي :

☞ شرح وتفسير التابع المنطقي للعمل.

☞ الدخول في الأجزاء الخاصة بالعمل ببطء.

☞ فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها.

**د/- إعطاء المتكون الفرصة للممارسة الفعلية للأداء:**

بعد اجتياز المراحل السابقة، فإن الأمر يقتضي قيام المتكون بالتطبيق العملي.

**ه/- المتابعة:**

وهي المراقبة المستمرة لأداء الفرد بعد التكوين، سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي، ومن حيث تطور قدراته ومهاراته وكفاءته الإدارية بعد فترة التكوين<sup>1</sup>.

**2/- أساليب التكوين:**

إن التكوين يحتاج إلى جانبين أو أسلوبين وهما أسلوب نظري وآخر تطبيقي.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص 352-353.

**أ/- أسلوب التكوين النظري:**

● **المحاضرة:** تمثل المحاضرة أحد أبرز الأساليب في التكوين ويقوم بموجبه المحاضر في التحكم في المحاضرة بشكل تام وعلى المتكون الإنصات والاستماع، وقد شهد هذا الأسلوب تطور في السنوات الأخيرة من خلال الاستعانة بوسائل متطورة<sup>1</sup>.

ويتوقف نجاحها على قدرة المحاضر على إيصال المعلومات ففي المحاضرة يحصل الفرد على خلاصة للخبرات وتجارب عدد من الخبراء في مجال ما.

● **حلقات النقاش:** يتميز هذا الأسلوب بديناميكية لأن كل متكون يلعب دور هام في تلك الحلقات، كما يتميز بسرعة انتقال الأثر التكويني عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والخبرات ويدير الحلقة المكون ومنه تطرح الأسئلة وعن طريقه تنضم الإجابات ويسعى المتكونين إلى طرح المشاكل التكوينية.

● **الحالات الدراسية:** يتناول هذا الأسلوب وصفا مكتوبا لحالة ما تستدعي حلا أو اتخاذ قرار، ويعتمد هذا الأسلوب على التحليل العلمي للحالة المعروضة أمام المتكونين، كما تشمل الحالة الدراسية تحديد المشكلة وأبعادها كما هي في الواقع والربط في محتواه بين النظري والتطبيقي ومن ثم تقديم الحلول أو اتخاذ القرارات المناسبة.

**ب/- أساليب التكوين العملية:**

● **التكوين المخبري:** يتم في المخابر يعتمد على التجهيزات المخبرية سواء كانت منقولة أو ثابتة، فذلك يعتمد على المواد الأولية التي تستخدم في الإنتاج ويحتاج المتكون إلى برنامج عمل متكامل يشمل الهدف من التطبيق العملي ومواد التطبيق والأجهزة المطلوبة والاحتياطات الواجب مراعاتها أثناء التنفيذ .

● **ورش العمل:** أسلوب تكويني جماعي توزع من خلاله المهام التكوينية للوصول في النهاية إلى حل المشاكل التكوينية بحيث يكون هناك تكامل بين المهام التي يقوم بها المتكوني، هذا الأسلوب ينمي في المتكون روح التعاون الجماعي ويشعره بدوره الفعال في العمل .

<sup>1</sup> - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 1905، ص 268.

- التكوين الميداني: يحتك من خلاله المتكون بواقع العملي بكل أبعاده بحيث يقوم بعمل تحت إشراف المكون في بيئته<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: الحاجة للتكوين

### 1/- التطور السريع في ميادين الحياة المختلفة:

إن ما يشاهده هذا العصر هو التطور التكنولوجي السريع وما تؤول إليه العولمة وفي شتى الميادين كانت اقتصادية أو تجارية أو حتى اجتماعية وخدمائية ... إلخ، وهذا ما زاد من الاكتشافات والمخترعات بسبب تطور معارف الإنسان، وأصبح جل المؤسسات تستغل هذه الكفاءة لتطويرها فيما يخدم الأفراد عامة ومصالح المؤسسة خاصة.

### 2/- المؤسسات التعليمية ليست إعدادا لأعمال معينة:

إن خريجو المؤسسات التعليمية يحتاجون إلى تكوين ميدانيا قبل أن يتولوا العمل في المؤسسة وذلك حسب تخصصهم، فالطالب الذي يتخرج من كلية الحقوق والذي أتم دراسته بنجاح حين يبدأ عمله كمحام، في حياته العملية عليه أن يكون على بينة بقواعد العمل في المحاماة قبل أن يزاول تلك المهنة، وبالمثل المدرس والأخصائي الاجتماعي.... وغيرهم كثير<sup>2</sup>.

وتعتبر الاحتياجات التكوينية عنصر هام في التخطيط وتنسيق أي عمل تكويني، لهذا سنتعرف على بعض الحاجات التكوينية والمتمثلة فيما يلي:

### أ/- الحاجات النفسية:

إن العمل دائما في تطور وهذا ما فرض على العاملين مسايرة هذا التطور لكون أن العامل مرتبط في رغبته في البقاء وذلك لا يكون إلا بتحسين مستواه الأدائي وهذا ما أدى إلى ظهور التكوين.

### ب/- ضرورة الاحتفاظ بالعمال الحاليين:

<sup>1</sup> - أحمد محمد عبد الله، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة، بيروت، 2000، ص 249.

<sup>2</sup> - محمد نجيب توفيق، عبد الله محمد بازعة، العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1966، ص 515.

إن بعض المؤسسات ومن أجل تطوير العمل فأنها تلجأ إلى الاستغناء عن بعض العمال الذين يقومون ببعض الأعمال، ولكن حرصاً على مستقبلهم يجب تكوينهم على أعمال أخرى تتصل بعملهم السابق وتتماشى مع التطوير في العمل داخل المؤسسة حتى نضمن ثقة وولاء هؤلاء العمال بالمؤسسة.

فالتكوين يعتبر أمراً هاماً أساسياً في تحسين العمل كما ونوعاً، وفي تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين، فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة.

وتزداد أهمية التكوين إذا ما عرفنا أنها أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل، ما يستوجب ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها، لذلك تزيد الحاجة إلى التكوين الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات وأصبح تكوين القوى العاملة ضرورة لا غنى عنها في أي قطاع بحثي يثار لذلك التطور الهائل في المعرفة وتطبيقاتها المختلفة.<sup>1</sup>

وتبرز أهمية التكوين لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر، والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، كما أنه هام بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التكوين عليها.

### 3/- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

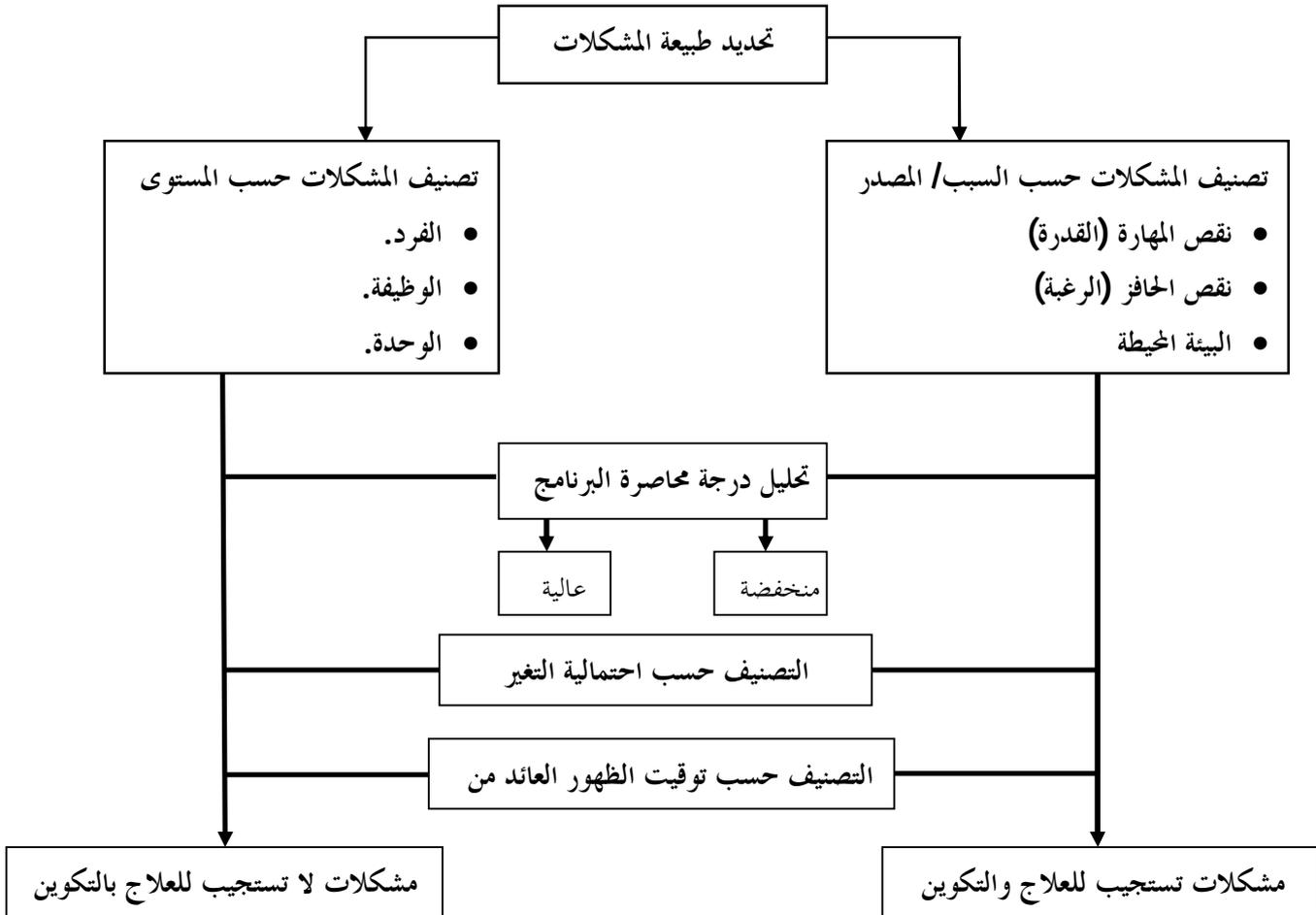
إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الاحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي:

#### أ/- تحليل التنظيم:

قصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل: أهداف المؤسسة أو وظائفها واختصاصاتها وسياساتها وكفاءتها ومواردها البشرية، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين ونوع التكوين الذي يلزمها، و فيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

<sup>1</sup> - رداح الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006، ص 301.

الشكل رقم 01: يمثل العلاج بالتدريب



المرجع: د. عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 119

ب/- الفهم الواضح لأهداف المؤسسة:

تظهر أهمية هذه الخطوة في أن الأهداف هي التي ترشد الأفراد إلى العمل وتوجه مجهوداتهم، وتستعمل في قياس نتائجهم، ويتوقف إلى نجاح المؤسسة في بلوغ وتحقيق أهدافها الرئيسية غير أن عدم تحقيق الهدف يدعو إلى البحث عما إذا كان للتكوين علاقة بالنجاح أو الفشل في بلوغ الهدف كذلك معرفة درجة القبول أو الرفض للأهداف العامة والخاصة بالتكوين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 160.

**ج/- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

يقوم المخطط أو المسؤول عن التكوين في هذه الخطوة بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمؤسسة ودراسة الإدارات والوحدات التي يتكون منها الهيكل، عددها أهدافها، اختصاصاتها، ثم يفحص بعد ذلك العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد، وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز على التعويض في السلطة ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأفراد وطبيعة الأعمال التي يؤديها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطلها.

**د/- تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها:**

وتتضمن هذه الخطوة دراسة القواعد واللوائح والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة، ودرجة وضوحها وشمولها، وكذلك مدى التزام الأفراد العاملين بها.

**ه/- دراسة تركيبة القوى العاملة للمؤسسة:**

وهنا يدرس المخطط للموارد البشرية ويفحصها من حيث العدد والجنس، العمر، المعلم، التكوين، الخبر نوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك دراسة سوق العمل من حيث استمرار العمالة وتقلبها وكذلك العمالة المتوفرة، وذلك لتحديد مدى ملائمة العاملين للمؤسسة وتقرير نوع التكوين المطلوب، وما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أداؤهم أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم<sup>1</sup>.

**و/- تحليل وتعديل معدلات الكفاءة:**

يقوم مسؤول التكوين في هذه المرحلة بدراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على درجة كفاءة التشغيل ومواطن ضعف الإنتاجية والمتمثلة في تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة ومعدلات تشغيل الآلات وتكلفة توزيع السلعة، والمرفوض أو المعاد من الإنتاج ومعدل العائد ودوران العمل والحوادث وشكاوى المستهلكين وتتطلب هذه المؤشرات تحليلاً دقيقاً ومقارنة لعدد من السنوات بين الإدارات

<sup>1</sup> - مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997، ص 49

والأقسام المختلفة لمعرفة موطن الضعف والخلل ثم دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك، والتي قد يكون التكوين واحدا منها.

### ز/- تحليل المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي ظهر نتيجة الروح المعنوية للإفراد وهذه الأخيرة تؤدي دورا هاما في تحديد الاحتياجات التكوينية فإذا رأى الأفراد أن أهداف التكوين متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة، ويمكن تنمية الروح المعنوية وتطوير اتجاهات الأفراد وتعديلها عن طريق التكوين.

### ك/- دراسة التطور والتغيرات في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها:

يراد في هذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة بالمؤسسة، وكذلك المجالات التي تنوي دخولها والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي إجرائها، و يظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حاليا و الأوجه التي يجب تغييرها فيها، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير يتضح من هذه الخطوات أن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري للمؤسسة، والتي ينتج عنها التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

ويتضح تحليل التنظيم بدقة في تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وقد يكون نقص التكوين أحدها، فإذا كان الأمر، كذلك فإن الاحتياج التكويني يعرف بدقة ويحدد موقعها على الهيكل التنظيمي ويتحدد نوع التكوين اللازم لمقابلته.

### ل/- تحليل العمل:

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات، إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة واجباتها

<sup>1</sup> - مالكوم بيل، مرجع سابق، ص 49

ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل 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 بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف، وتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

👉 **مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة:** من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في دليل الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة، وتشمل هذه البيانات على اسم الوظيفة، درجتها، الإدارة التي توجد فيها ووصف تلخيص الأعباء والمهام التي تتكون منها الوظيفة، وتعتمد المعلومات المجمعة هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذا أتما تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم في هذه الوظيفة.

👉 **الأداء الفعلي للوظيفة:** يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على واجبات الوظيفة وأعبائها والمشكلات التي تواجهها، ذلك أن المسؤول عن التكوين قد يؤدي الوظيفة في الظروف العادية ونتيجة هذه الطريقة يحقق قدرا كبيرا من المعلومات الصحيحة عن الوظيفة، والاحتياجات التكوينية لها، ونوع التكوين الملائم بها<sup>1</sup>.

👉 **المشاهدة:** هنا يقوم مسؤول التكوين بملاحظة العامل أثناء تأدية مهامه، ويسجل ملاحظاته بالنسبة للأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها، وكذلك بالنسبة للعادات الحسنة والسيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله ومدى حماسه أو تفانيه في الإقبال على القيام بمهام وظيفته، ودرجة استمراره فيها، وانقطاعه عنها وأسباب ذلك.

👉 **المقابلة:** يقوم بها مسؤول التكوين أو المدير المباشر، وخبير خارجي ولكن من الأحسن أن يقوم بها خبير اختصاصي في شؤون المقابلة، ويشير المقابل مع الموظف عدد من الأسئلة والنقاط ويناقشه بدقة وعمق حتى يجمع البيانات الكافية وتتعلق هذه النقاط بحجم العمل والأجزاء التي تتكون منها، وإذا استطاع الخبير أن يكسب ثقة الموظف، فإن حصيلة المقابلة تتخلص في معلومات وافية تلقي الضوء على الاحتياجات التكوينية اللازمة ونوع التكوين الملائم لمقابلتها.

<sup>1</sup> - رداح الخطيب، التدريب: من خلال مدخلات، عمليات، مخزجات، مؤسسة حمادة الدراسات الجامعية والنشر والتوزيع الأردن، 2001، ص 321.

✍ **الإستقصاءات:** يعطي الموظف هنا قائمة الاستقصاء التي تتضمن أسئلة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها، أعباؤها، مسؤولياتها المعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها، ويتطلب من الرؤساء التعقيب عن إجابات المرؤوسين عن هذه الأسئلة، ويعتبر استقصاء آراء الرؤساء ذو جانب كبير من الأهمية نظرا لما لها من خبرة في التعامل مع مرؤوسيه، ومن ثم اكتشاف المواطن الضعف في أدائهم، والتي يحتاج إلى تكوين، هذا بالإضافة إلى تأييدهم للتكوين ومساعدتهم في تنفيذه وإنجاحه إذا هم اشتركوا في تحديد الاحتياجات التكوينية لمرؤوسيه.

✍ **قوائم الاحتياجات:** يعطي الموظف قائمة أو جدول يحتوي على مجموعة من البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته، والاحتياجات التكوينية للعاملين بدرجة كبيرة من الدقة.

✍ **المفكرة اليومية للعمل:** يقوم الموظف في هذه الحالة بتسجيل الأعمال والمهام التي يقوم بها يوميا وذلك لمدة معينة مثل : عدد الأسابيع، الشهور، ويمكن أن تلق هذه التسجيلات الضوء على الكثير من المعلومات والتفصيلات عن الوظيفة كما يؤديها الفرد فعلا، كما تساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة<sup>1</sup>.

✍ **آراء الخبراء:** تبعا لهذه الطريقة يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص ذوي القدر الكافي من المعلومات عن وظائف معينة ليقرروا الواجبات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، وغالبا ما نجد في هذه الطريقة درجة كبيرة من الدقة والتكامل في البيانات المتوفرة.

✍ **تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية:** أخيرا يمكن أن يستعين مسؤول التكوين بالبحوث التي تكون قد أجرتها المؤسسة أو مؤسسات أخرى على وظائفها بغرض تحديد الاحتياجات التكوينية لها. **أ. تحليل الفرد:** يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في أداء وظيفته، وتحديد مدى نجاحه في أدائها، وتحديد المهارات التي تلزم لتحسين أدائه في هذه الوظيفة وأداء وظائف أخرى جديدة، وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب وهي:

<sup>1</sup> - محمد حاقظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 315.

■ **المواصفات الوظيفية:** هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤديونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.

■ **الخصائص الشخصية:** هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعلم والتكوين والرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.

■ **الجوانب السلوكية:** ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء وأهدافه الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

وتستخدم في جميع هذه المعلومات عدة وسائل تتمثل في كشف الأفراد أو سجلات العاملين والتي توجد في الإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين<sup>1</sup>.

وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلات نظام التكوين، والذي يوضح ويصور نظام التكوين المتكامل وفقاً لفكرة النظام.

### الشكل رقم 02: يمثل نظام التكوين



المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مدخل كمبي، الأردن، 1998، ص 162

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 231

**4/- الاحتياجات التكوينية:**

وهي تمثل المدخلات الأساسية للنظام.

☞ **الأنشطة التكوينية:** وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الاحتياجات التكوينية من طرق وبرامج ومناهج تكوينية.

☞ **النتائج:** والمتمثلة في أنواع التغيير في الأداء ومستويات كفاءة المتكولين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير سلوكية واقتصادية وتتمثل في مخرجات نظام التكوين.

☞ **المعلومات المرتدة:** وهي التي تمثل مدى فعالية النتائج التكوينية من جهة ومن ثم يساعد على تقييم نظام التكوين ككل<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: تصميم برنامج التكوين ومتابعته**

**1/- تصميم برنامج التكوين:**

يلي تحديد الحاجة إلى التكوين، تصميم برنامج التكوين الذي يقي هذه الحاجة ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها: تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المكونات وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين<sup>2</sup>.

**أ/- وضع محتويات خطة التكوين:**

يضم منهج خطة التكوين شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات، وأسماء المتكولين لكل حلقة.

ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراء الأساسي لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمتكولين وذلك في شكل دليل يحوي الدروس والقراءات، ويستخدم هذا الدليل

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص ص 162-163

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، بيروت، ص 336.

كمراجع للمتكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمتكونين ويجوي إرشادا لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ وكيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وما هي التمارين؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها؟<sup>1</sup>

### ب/- اختيار طرق وتقنيات التكوين:

لابد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو اثبت نجاحا إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، وأكبر عائد وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحساب عند اختيار الطريقة أهمها ما يلي:

☞ عدد الأفراد المتكونين؛

☞ المتكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم؛

☞ المادة التكوينية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين؛

☞ نوعية المتكونين؛

☞ ظروف وإمكانيات المنشأة.

### ج/- معايير اختيار المتكونين:

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن تتحدد معايير موضوعية لترشيح أو اختيار من سيبعثون إلى البرامج التكوينية وتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة، ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي،

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار الزهراء، عمان، الأردن، 1995، ص 248

ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواد بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة فمثلا لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامج في مهارات الاتصال<sup>1</sup>.

#### د/- معايير اختيار المكونين:

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المكونين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وتكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج محدد، وبواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضا، ولذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذته بالنسبة للتكوين أعضاء التكوين، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفاء الذي يستطيع استشارة المكونين، ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح، ويتوقف اختيار المكون على ما يلي:

☞ طرق وأساليب التكوين المستعملة؛

☞ المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين؛

☞ نوعية المكونين.

وهناك أربعة أنواع من المكونين:

- **المكون المحاضر:** ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات، ويكون فيها هو المتحدث الأساسي.
- **المكون القائد:** وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو مناقشة.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 270.

● **المكون التطبيقي:** ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المكونين يكون قادرا على تكوين مجموعات المتكونين باستخدام طرق دراسة الحالات والمناقشات.

● **المكون النفسي:** ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون وأهمها:

☞ الشخصية القوية؛

☞ المرونة والصبر؛<sup>1</sup>

☞ اللياقة والثقة بالنفس؛

☞ الخبرة.

## 12- متابعة برنامج التكوين:

عقب وضع خطة للتكوين، التي تهدف إلى تحقيق إنجازات معينة، ويتم إعداد خطة للمتابعة وتهدف للتأكد من أن خطة التكوين تسير سيرا سليما في الطرق المحددة لها وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة، وتعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسم، وتتضمن متابعة المتكونين والمكونين، مضاف إليها متابعة البرامج التكوينية وأماكن التكوين، كما أن عملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها، وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وهذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها المتكون لاستيفاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية:

■ بيانات أولية عن التكوين؛

■ نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين؛

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، مرجع سابق، 250

- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه.
- وعلية فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية:
- تسيير التكوين؛
- جدول القيادة؛
- تكلفة التكوين؛
- تقييم برامج التكوين<sup>1</sup>.

#### أ/- تسيير التكوين:

تهتم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية:

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

#### ب/- لوحة القيادة:

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

☞ عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين ومقارنتها مع عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين في مؤسسة أخرى؛<sup>2</sup>

☞ التكاليف الإدارية للتكوين، كرواتب المكونين أفراد الإدارة، أماكن التكوين، المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين.... إلخ.

<sup>1</sup> - جمال محمد برعي، مرجع سابق، ص 310

<sup>2</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر، مصر، الإسكندرية، 1984، ص 493

## ج/ - تكلفة التكوين:

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

- أنواع البرامج التكوينية؛
  - عدد الدارسين أو المتكونين الذين سيلتحقون بكل برنامج؛
  - أماكن 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 والمستندات والمحاضرات المنشورة وعلى الأقل المطبوعة التي توضع في تصرف المتكونين كمادة لمطالعتهم ومراجعتهم للمواضيع التي يدرسونها.
- الوثائق التثقيفية: وهي غالبا ما تكون بتصرف المكون ولاستعماله فيها يحاول شرحه أو تلقيه لتكوينه وبالطريقة التي يصيغها هو، وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي: الأفلام، الصور، الخرائط، الرسومات، الإذاعة، أجهزة التسجيل، التلفزيون، الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة... إلخ<sup>1</sup>.

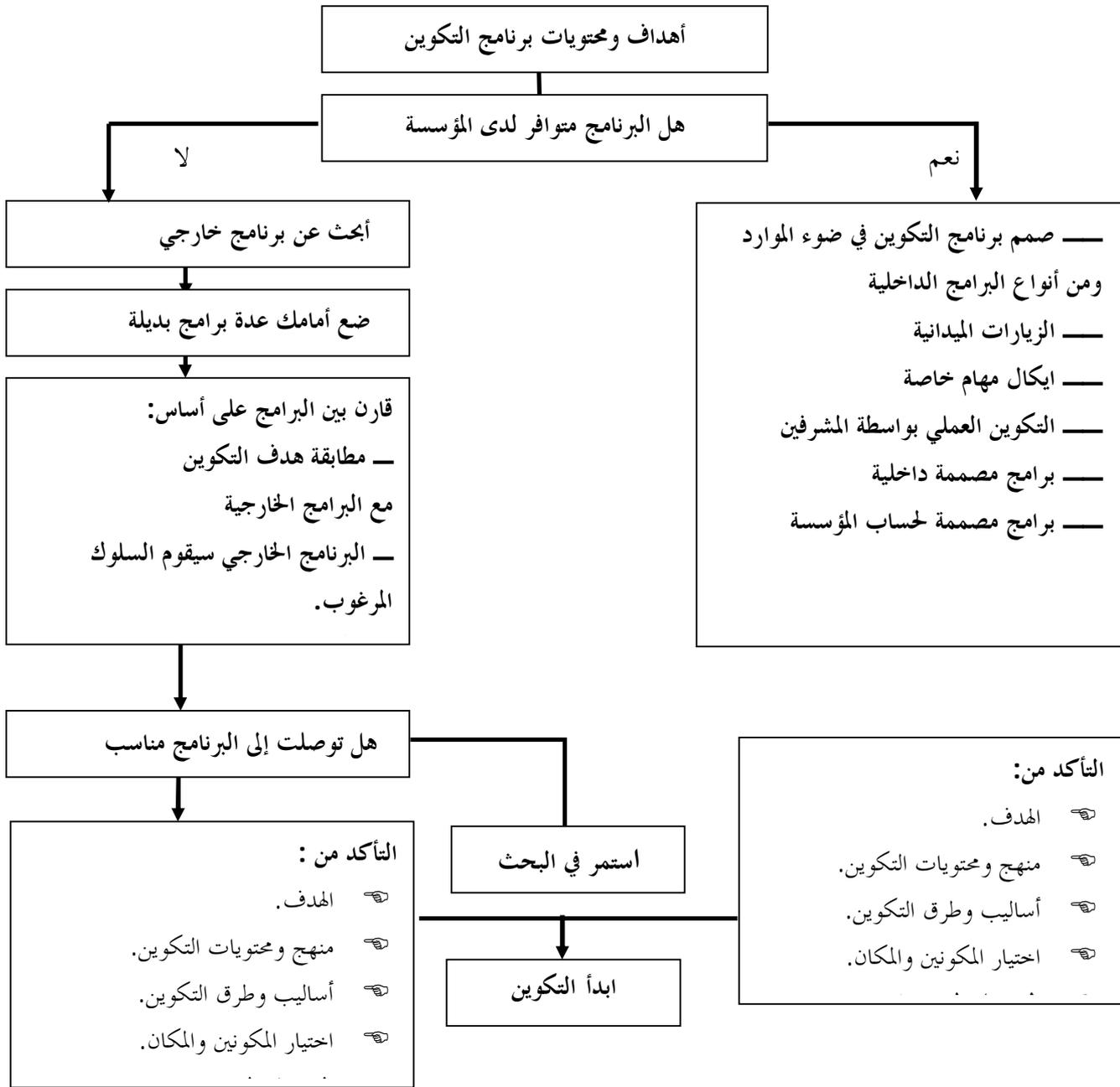
## د/ - تقييم برامج التكوين:

- استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قبل له.
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أو لا.
- متابعة العمل الذي قام به المكون، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف<sup>2</sup>.

1 - أحمد عامر راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص 200.

2 - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 493.

الشكل رقم 03: خطوات تصميم برنامج التكوين



المراجع: أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 495.

## المبحث الثالث: آثار التكوين

يستعمل التكوين كأداة تنمية للموارد البشرية في رفع قدراتهم ومهاراتهم، إذ يستطيع الأفراد التأثير مباشرة على مستوى أدائهم من خلال زيادة خبراتهم ومعارفهم، لهذا فهو يعد أداة مهمة لهذا الغرض فالقدرة على الأداء يحددها مستوى التأهيل والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد والتجديد والتطوير المتواصلين في الأداء .

وبما أن الأداء في تغير مستمر فلا بد من تغيير وتطوير تلك القدرات والمهارات بشكل دائم ومتواصل، وهذا ما يمكن الوصول إليه من خلال التكوين إذ يستطيع هذا الأخير التأثير على عدة عوامل ومؤشرات للأداء منها الفرد والإدارة، جودة الأداء، والإبداع والابتكار وهو ما سنتطرق إليه من خلال المطالب الآتية :

## المطلب الأول: تأثير التكوين على الفرد والإدارة

لقد زاد الاهتمام والتأكيد على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التكوين في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الإبداع والابتكار، ولذلك يكون التأثير على مستويين، على مستوى الفرد وعلى مستوى الإدارة<sup>1</sup>.

## 1/- أثر التكوين على الإدارة:

- ازدياد رضا العاملين وتفاهم الأفراد مع الإدارة؛
- تخفيض نفقات الإنتاج الثابتة ونفقات العمل، ويتم هذا عن طريق تخفيض الوقت اللازم لإتمام أي عملية إنتاجية وهذا يتم عن طريق رفع الكفاءة للعامل؛
- رفع الروح المعنوية وزيادة مستوى التعاون بين العمال؛
- تخفيض نفقات إدارة المواد والمعدات نتيجة الاستعمال الرشيد وتقليل الإسراف والإنتاج الركيك؛

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005، ص 435

- سهولة عملية الاتصال بين الإدارة والعامل؛
- تقليل الحوادث والشكاوي والمنازعات؛
- تحسين خدمة العامل وزيادة الإنتاج بأقل التكاليف؛
- تحسين طرق العمل ونظمه؛
- تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة؛
- تسهيل عملية الترقية.

## 2/- تأثير التكوين على الفرد:

- زيادة قدرة الفرد العامل؛
- زيادة المهارات والقدرات الفردية؛
- زيادة المعرفة والمعلومات؛
- تسهيل عملية الترقية بالنسبة للفرد؛
- اكتساب التجربة والثقة بالنفس؛
- مساعدة العامل على التكيف المستمر مع مناصب عملهم وترقيتهم على المستوى المهني والاجتماعي؛
- تحسين الاتصال بين المجموعات والإدارة والأفراد؛
- تفاعل وتحسين المهارات بين العمال<sup>1</sup>؛
- تحسين الجو التنظيمي؛

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 440

■ خلق مناخ جيد من أجل التمهين والنمو والتنسيق؛

■ المشاركة في تلبية الحاجات الجهوية والوطنية من اليد العاملة المؤهلة.

### المطلب الثاني: تأثير التكوين على جودة الأداء

إن تحسين الجودة يتطلب عمقا أكبر وتحتاج إلى معايير متكاملة يتم تطبيقها عن طريق كل شخص من المدير إلى الموظف الجديد<sup>1</sup>، حيث يجب أن يكون كل شخص له القدرات والمهارات اللازمة التي تؤهله ليتمكن من المساهمة في رفع الجودة، ويعتبر التكوين أهم الآليات والتقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة

على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية ولهذا تأخذ مجموعة الاتحاد الياباني من التكوين والتعليم المستمر معيارا من المعايير التي على أساسها تسليم جائزة ويمنح ذلك بالنظر إلى الأهمية والدور الذي يلعبه في تحقيق الجودة بالمنظمة وذلك أن الجودة تتطلب التحسين والتطوير على جميع العمليات في جميع الجوانب والوظائف الأمر الذي يجعلها مرتبطة بتصرفات وسلوكيات الأفراد مهما كان مستواهم التنظيمي والإداري، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات، الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا يجب أخذها بعين الاعتبار في الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة التي تكون جودة العمل أساسا، ولهذا يجب تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد والتأثير إيجابيا على تلك السلوكيات والطموحات من أجل بلوغ ذلك المفهوم الذي أصبح طموح معظم المنظمات في العصر الحالي.

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل الأداء ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة على إشباع حاجات وتوقعات العميل وذلك ما يبرر أهمية الفرد بما يتميز به من قدرات ومهارات عالية في أداء عمله ومهامه في تحقيق مفهوم الجودة الشاملة، والتي بدورها تحتاج إلى التنمية وتطوير مستمر من خلال التكوين الذي يعتبر نظام فرعي لتوفير حاجة العميل التي تبني عليها

<sup>1</sup> - توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة، تر: شويكاوزكي، مجموعة النيل، القاهرة، 2003، ص15.

الجودة ذلك ما يظهر الدور الكبير للتكوين في تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار عن طريق تنمية قدرات الأفراد وتهيئتهم لتحقيق ذلك، فالتكوين المستمر يعد من المتطلبات الأساسية لنظام الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة التكوين بتطوير الكفاءات

يُعد الرأسمال البشري من أهم العناصر التي تمنحها المؤسسة أهمية بالغة، لكونه يعتبر المحرك الأهم والأساسي في أي مؤسسة كانت لأنه يحرك نشاطاتها الداخلة والخارجة والمصدر الرئيسي لفاعليتها، نظراً لما يمتاز به هذا العنصر من معارف وقدرات ومهارات تتلاءم مع طبيعة الأعمال وفقاً لخصوصية المؤسسات في تقديم منتجاتها وخدماتها والوصول لتحقيق غاياتها أو أهدافها.<sup>2</sup>

وأن الأداء يعتبر من جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ التوجيهات، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت هذا من الجانب المادي، أما من الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطوير مهاراته.

ومن خلال هذا المنظور فالأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما: القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل، فالقدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي يكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل وهي تعكس مجموعة آرائه واتجاهاته وسلوكاته.

<sup>1</sup> - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 - 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1995، ص 144.

<sup>2</sup> - بطرس الشكر، لوي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، بغداد، 2008، ص 153.

وباعتبار الكفاءة تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها، والذي يقلل التكاليف ويعظم العائد إلى أكبر درجة ممكنة، ويكون ذلك عند اختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين<sup>1</sup>.

كما تعبر أيضا عن "الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل"<sup>2</sup>. كما يمكن القول أن الكفاءة تعني بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي والمناسب وبمنح له القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب<sup>3</sup>.

إن الكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء إلى جانب محيط الوظيفة والدافعية، إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد، فلقد أضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات، ومهما تنوعت مصادر الكفاءة فإن العنصر البشري يظل وراءها والتي يحتل فيها التكوين والتدريب مكان الريادة<sup>4</sup>.

ومنه يمكن القول أن كفاءة الأداء تعني تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه بحيث يضمن هذا المستوى إنجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيده.

ولغرض إظهار الإمكانيات والطاقات البدنية والفكرية لهذا العنصر يتعين على المؤسسات الاهتمام بشكل كبير ومناسب بهذا الأخير وتطوير هذه القابليات والإمكانيات والمهارات عن طريق إعداد برامج

<sup>1</sup> - صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - الواقع والتحديات، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2008، ص ص 387-388.

<sup>2</sup> - خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 331.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 224.

<sup>4</sup> - رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد الحادي عشر، جامعة قاصدي، مزاب، ورقلة، 2012، ص 194.

تكوينية متخصصة لكل مجال من مجالات العمل، ذلك أن العامل المكون والمستفيد من عملية التكوين سوف يكتسب خلالها مهارات ومعارف جديدة بالإضافة إلى المزايا المادية والمعنوية وحصوله على فرص أكبر بمجال عمله لأكثر من مستوى إداري<sup>1</sup>.

المورد البشري بما يملك من قدرات ومهارات ورغبة في العمل هي عناصر حاسمة لتحقيق الكفاءة في أداءه، وذلك باعتباره مركز اهتمام كافة المؤسسات، ولمواجهة التحدي ومسايرة التغيرات الحاصلة وتعميم الثقافات المهنية الجديدة لابد للمؤسسة أن تقوم بتنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية من خلال منحهم فرصا للتكوين وتحسين مستواهم العلمي مما يؤهلهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة عالية، باعتبار أن التكوين نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعارف والمهارات التي تحدد إنجازاتهم في العمل ويكسبهم الثقة بالنفس ما يسمح لهم من القيام بعملهم دون إشراف أو توجيه مما ينعكس على سلوكهم.

فعلاقة التكوين بكفاءة الأداء لا تقتصر فقط على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة يمكن تصنيف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله، ويصبحون قادرين على أداء الوظيفة والمهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية، والذي يظهر من خلال<sup>2</sup>:

- الإحساس بالرضا لدى العاملين.
- تقوية العلاقات بين العاملين من خلال تفعيل الاتصال.
- تخفيض حوادث العمل.

<sup>1</sup> - بطرس الشكر، لؤي لطيف، مرجع سابق، ص 153.

<sup>2</sup> - الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009، ص 120

- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية تعاون الأفراد مع الرؤساء من خلال المشاركة.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل ... الخ .

ومنه فكفاءة الأداء تتحقق من خلال معرفة الفرد كيف يؤدي وظيفته بطريقة فعالة وعلى الوجه المطلوب في بيئة العمل، كما أن امتلاك المعرفة النظرية والعلمية شرط ضروري لنجاح الفرد والمؤسسة، ذلك أنه عندما يصبح جميع العاملين بالمؤسسة يتقنون عملهم بشكل جيد ويؤذونه بالشكل المطلوب وبالكفاءة المطلوبة، سوف يؤدي ذلك لمساعدة المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف بسهولة وكما تم التخطيط لها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بطرس الشكر، لؤي لطيف، مرجع سابق، ص 167.

**خلاصة الفصل:**

تعتبر متطلبات التكوين من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق تكوين جيد وسليم من خلال تطوير مختلف الشروط والمراكز المستقبلية وكذا التكاليف المختلفة، والتي تعمل جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه وقدراته، وعلى المؤسسة من خلال تطوير وزيادة الإنتاجية. فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبر أن علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.



## الفصل الثاني

# الإطار النظري لتطهير الكفءات البشرية



**تمهيد:**

الكفاءات تأخذ معناها من التطور المستمر، وعليه يجب تطويرها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته، حيث أصبح اليوم تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تحقق الأداء المتميز، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم كفاءاتها، فإن هذا ما يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب...إلخ، وفيما يلي نتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات.

المبحث الأول: مدخل إلى تطوير الكفاءات البشرية

المطلب الأول: مفهوم تطوير الكفاءة البشرية وأهميتها

### 1- مفهوم تطوير الكفاءات البشرية:

قبل التطرق لمفهوم تطوير الكفاءات البشرية، وجب علينا أن نعرف الكفاءات والتي تعددت تعاريفها مثلما تعدد تعريف تطوير الكفاءات البشرية.

#### أ/- مفهوم الكفاءات:

عرفت الكفاءات على أنها: "مجموعة من المعارف والمهارات والدراية عند أداء العمل، كمرعاة أولوية تطبيق الأهداف مع توفر إمكانية قياس الأداء"<sup>1</sup>.

كما عرفت الكفاءات على أنها: "مزيج من المعارف النظرية والعملية وممارسة والخبرة والقدرة على مواجهة التغيرات والمتوقع والوضعية المهنية في الإطار وسط المناسب الذي يسمح بملاحظتها والاهتمام بها سواء كمسيرين أو أعمال"<sup>2</sup>.

وعرفت كذلك بأنها: "إظهار في موقف مهني القدرات التي تسمح بممارسة وظيفة أو نشاط بشكل مقبول"<sup>3</sup>.

هذا التعريف اعتبر الكفاءة هي القدرات التي تظهر في مواقف محددة، ولكنه لم يشر إلى نوع هذه القدرات تنتج الكفاءة من العامل في وضعية مهنية، ترافق تجنيد أو تعبئة في العمل بعض الموارد (العلوم، المعارف العلمية، المعارف العلاقتية، القدرات).

<sup>1</sup> - Jean. Yvesbuck, Le Management des Connaissances et des Compétences en Pratique, édition d'organisation, France, 2003, p.107.

<sup>2</sup> - اشواك شاندا، شلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2015، ص ص 125-124.

<sup>3</sup> - عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط 2010، ص 25.

وهنا من يرى بأن الكفاءات هي التصرف أو الرغبة في التصرف، وهي تمثل النقاط التي تحرك فيها المسير، أسس تطبيق الكفاءة<sup>1</sup>.

يشير مصطلح الكفاءة من جانب لآخر إلى انجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياح الموارد دون جدوى، ويمكن في هذا السياق ضرب عدد من الأمثلة لعدم وجود عمال ذوي كفاءة داخل المؤسسة من بينها:

- وجود عمال بدون عمل في انتظار مهام جديدة .
- إنتاج منتجات سيئة التصميم والجودة.
- امتلاك الكم الهائل من المعلومات دون استخدامها والاستفادة منها.

والكفاءة تعبر عن: "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ"<sup>2</sup>.

عرفت الكفاءة المهنية بأنها: "تركيبية من المعارف، والمهارات، والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ما لحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطى له صفة القبول"<sup>3</sup>.

### ب/- مفهوم تطوير الكفاءات البشرية:

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية على أنها: "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 19.

<sup>2</sup> - بد الفتاح بوخمحم، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 114.

<sup>3</sup> -A. Meignant, Ressources Humaines: déployer la stratégie, édition liou sons paris, 2000, p110.

<sup>4</sup> - Shimon, L. Dolan, et autres, La gestion des ressources humaines- tendance, enjeux et pratiques actuelles-, 3éme édition, édition village moniale, canada, 2002, p.307.

كما أن تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن: "مجموعة من النشاطات تهدف إلى زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد، وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه"<sup>1</sup>.

وعرفت كذلك على أنها: "مجموعة الأنشطة التي يكتسبونها من مختلف الأنشطة المخططة التي يصممها التنظيم ليوفر الفرصة لأعضائه ليتعلموا الكفاءات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية، والمستقبلية، ويكون التدريب والتعليم المحور الحساس لكل جهود التطوير.

وهناك من يرى بأن التطوير الكفاءات هو: "إستراتيجية عملية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث للكفاءات بالمؤسسة، وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها أخرى ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، وتفرض على المؤسسة تبنيها والتكيف معها"<sup>2</sup>.

## 2/- أهمية الكفاءات:

### أ/- 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 وبداية تسعينات من القرن

<sup>1</sup> - بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص 27.

<sup>2</sup> - عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية - sreb باتنة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 83.

الماضي، ويقصد بالتأهيل المهني مجموعة من المعارف التقنية، المؤهلات المهنية والفكرية للعامل، أو منصب معين<sup>1</sup>.

■ أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة والتي تتميز بالصعوبة و عدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

■ 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.

■ إلمام تضحّم 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<sup>2</sup>.

■ 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 وضمان سيره على النحو المراد.

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب، عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية للمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص 110 .

<sup>2</sup> - رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2019، ص ص 22-23

- ضرورة التكيف السريع والمستمر 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 ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير الرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى.

### ب/- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين 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 والتزاعات بين الأفراد دون لجوء لسلطة أو المدير كونها تساعد على التفهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل يتجنب هذه التزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - رحيل أسماء، مرجع سابق، ص 23.

## ج/ - 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<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي سلمى، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، مصر، 2001، ص 335.

## د/- 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 النجاعة من الأداء الكلي وتبرر أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

▪ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسي.

▪ 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، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بان راسمها 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 (رضا العملاء) ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... الخ، لذا فان المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السياق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة<sup>1</sup>.

▪ 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

<sup>1</sup> - رحيل أسيا، مرجع سابق، ص 25.0

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 أنه 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.

## المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية ومصادرها

### 1/- أنواع الكفاءات البشرية:

يوجد هناك العديد من التصنيفات للكفاءات البشرية، وذلك باختلاف وجهات النظر هذه الأخيرة، حيث تتعدد أنواع الكفاءات البشرية فقد تصنف حسب أبعاد الكفاءات البشرية أو حسب أشكالها وذلك كما يلي:

### أ/- التصنيف حسب أبعاد الكفاءات البشرية:

في هذا صدد نرى أنه هناك تحديد مفهوم واضح للكفاءات بين ماك وكليند من خلال أبحاثهما أن القدرات والأبحاث الأكاديمية والشهادات والمعارف التي لم تعطى تقييم جيد لأداء العمل، لذلك صنف الكفاءات التي تسمح بتقدير أفضل للأداء خلال العمل على (05) أبعاد تدرج تحت فئتين وهما:

• **الكفاءات الأساسية:** حيث كل الأفراد بحاجة إليها، حتى يكونوا فعالين في أعمالهم لا يمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب إلا عن طريق التكوين والتطوير وتشتمل على كل من البعدين التاليين<sup>1</sup>:

❖ **المعارف:** وهي عبارة عن جملة من المعلومات التي تتوفر لدى شخص في ميدان معين.

<sup>1</sup> -Bernard Galambaud, Si La GRH était de la gestion, édition liaisons, Paris, 2002, p 202.

❖ **المؤهلات:** وهي التبين السلوكي عن خبرة ما كالمؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع بطريقة فعالة وتنظيمه بطريقة منطقية، لهذا تكون هذه الكفاءات ضرورية لجميع الأفراد ليتمكنوا من أداء أعمالهم بفعالية<sup>1</sup>.

- **الكفاءات التفاضلية:** تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية تسمح بالتميز والمفاضلة بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وهي:
  - إدراك الذات.
  - صفات العبقرية.
  - الدوافع<sup>2</sup>.

#### ب/- التصنيف حسب أشكال الكفاءات البشرية:

- انطلاقاً من أن الكفاءات البشرية هو الأفراد ذوي القدرات والمهارات لذلك فهي تتطلب جملة خصائص على اختلاف نوعها يشترط توفرها على أسس لتقويم الكفاءات وهي:
- القدرة على التكيف، رد الفعل، التصور التنظيم، التنسيق.
  - الرغبة في الإتقان وإصلاح العمل، تحقيق التطور على المستوى العام.
  - جودة العمل، الإنتاج (الكمية، النوعية)، السرعة، التشبث بالعمل.
  - الاستعدادات الفيزيائية، المقاومة، الغياب، الديناميكية.
  - السلطة والنفوذ، والاستعداد للقيادة (الثقة الشخصية).

<sup>1</sup> - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول، 3 و4 ديسمبر 2012، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، ص 50.

<sup>2</sup> - Marcel cote, marie – claive malo » la gestion stratégique » ed gaetea mors canada 2002.p 100.

- الدرجة الاجتماعية (علاقات العمل بصفة عامة).
- النظافة، الصحة، شروط العمل، الاستعراض الجسمي والهندامي، التصرفات، الوعي المهني، طريقة تقديم خدماته وانشغالاته بالعمل.

فحسب هذه الأسس وغيرها نستطيع تقسيم الكفاءات إلى نوعين:

❖ **الكفاءات الفردية:** مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامها، بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وقد تكون كفاءات أساسية أو كفاءات تفضيلية، تتمثل في الكفاءات التي ينبغي توافرها لدى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- أن يكون الشخص يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- أن يعمل ما يجب ويكون مثابرا قادرا على العمل وحده ويتعلم أشياء أخرى عند الضرورة.
- التعلم السريع من خلال التحكم في التقنيات العلمية والتجارية.
- لديه روح اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

❖ **الكفاءات الجماعية:** وتعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا متزايد للمؤسسة وتنظيمات وتنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال العال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات للجميع وكذلك التعاون بين أعضاء الجماعة وأخيرا مؤشر التعليم الاجتماعي للتجارب.

إن الكفاءة الجماعية معقدة أكثر في تعريفها ويمكن في بداية التركيز على العناصر التالية: "تعرف بأنها الفريق المهني الذي يكون قادر على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف وإلى نتائج

<sup>1</sup> - طواهيبة الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال في الاقتصاد الحديث، الشلف، 2011، ص 05

محدودة ليست كفاءة الجماعية فقط مجموع الكفاءة الفردية، وإنما هي محصلة تعاون وتآزر موجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج<sup>1</sup>.

## 2- مصادر الكفاءات البشرية:

إن أهم تحدي يواجه المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة هو إيجاد وسائل تحرير ابتكاريه الكفاءات وكسب كامل التزامهم وتزداد أهمية هذا تحدي خاصة بالنسبة للشركات، دولية النشاط التي قد تواجه نقصاً في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم حتى في البلدان الصناعية المتقدمة، لذا يتوقع زيادة حدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك أنها مرتبطة بالمؤسسات المؤهلة مادياً، وبالتالي وجب على المؤسسات تطوير أنظمة تدريبها والتحفيز الملائمة لجلب الكفاءات عالية الأداء<sup>2</sup>.

ونجد هناك مصادر داخلية ومصادر خارجية لاستقطاب الكفاءات حيث قد تعتمد المؤسسة في جلبها للكفاءات على مصادرها الداخلية قبل المصادر الخارجية، وذلك لعدت الأسباب منها:

- سرعة اندماجها وذلك لنشوتها في بيئة المؤسسة الداخلية.
- ضمان استقرارها لتمييزها من خلال نظام الحوافز والمكافآت.
- ضمان الحفاظ على سرية الابتكار والاختراع وطرق الإنتاج.

## أ/- المصادر الداخلية:

من بين المصادر الداخلية للمؤسسة نجد ما يلي:

❖ **الترقية:** تقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق والإجراءات الواجب إتباعها ولا بد أن تستند على أسس موضوعية وعادلة لتحقيق العدالة وتعد كميّة تنافسية.

<sup>1</sup> - جازي إسماعيل ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2013، ص 419.

<sup>2</sup> - عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي الثاني حول تنمية البشرية وفرض الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقة (2004/03/10/9)

❖ **النقل والتحويل:** حيث يتم نقل الفرد من منصب إلى الأخر أو من مكان إلى الأخر فيما يحقق التوازن والانسجام في الموارد المؤسسة وكفاءتها وبما يحقق لها أهدافها.

❖ **تطوير نظم المعلومات:** يتم خلق الكفاءات عن طريق وتبادل المعرفة بين الأعضاء المؤسسة وإلا فرادها، وذلك من خلال تعريف العمال بمحيطهم ودراسة المنافسين واكتشاف الفرص الجديدة وإيجاد نظام اتصال فعال بين كفاءات العليا وباقي الأعضاء المؤسسة لتداول ابتكارات وتشجيع الإبداع<sup>1</sup>.

### ب/- المصادر الخارجية:

لا تعتمد المؤسسة كليا على مصادرها الداخلية لاستقطاب الكفاءات التي تحتاجها ولذلك تلجأ إلى المصادر الخارجية:

❖ **الإعلانات:** تعد من الأكثر الطرق استخداما لاستقطاب الأفراد الأكفاء ولضمان نجاح الإعلان يجب أن يحدد فيه نوع العمل، الشروط الواجب توفرها.

❖ **توصية الأفراد العاملين الحاليين:** يتم الاشتراك العاملين بالمؤسسة في عملية استقطاب المؤهلين وتعتبر هذه الوسيلة لاسيما إذا كان الفرد يتسم بالزاهة والولاء للمؤسسة<sup>2</sup>.

❖ **الجامعات والمعاهد التعليمية:** يعتبر المتخصص والأكاديمي العلمي من أهم المصادر للكفاءات الخاصة من الناحية المعارف العلمية ونظرية.

❖ **وكالات الاستخدام:** وتضم الوكالات العامة والخاصة.

❖ **الوكالة العامة:** وهي وكالة عمومية تحتفظ بالأسماء الراغبين في العمل لإيجاد وظائف مناسبة لهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سعيد بن بيمنة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 64.

<sup>2</sup> - منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 47.

<sup>3</sup> - يوسف بن شني، أمين مخفي، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص 19.

❖ **الوكالة الخاصة:** تضم المكاتب الاستشارية ووكالات العباقرة وهي وكالات خاصة تساهم في جذب الكفاءات والمهارات العالية وفنية.

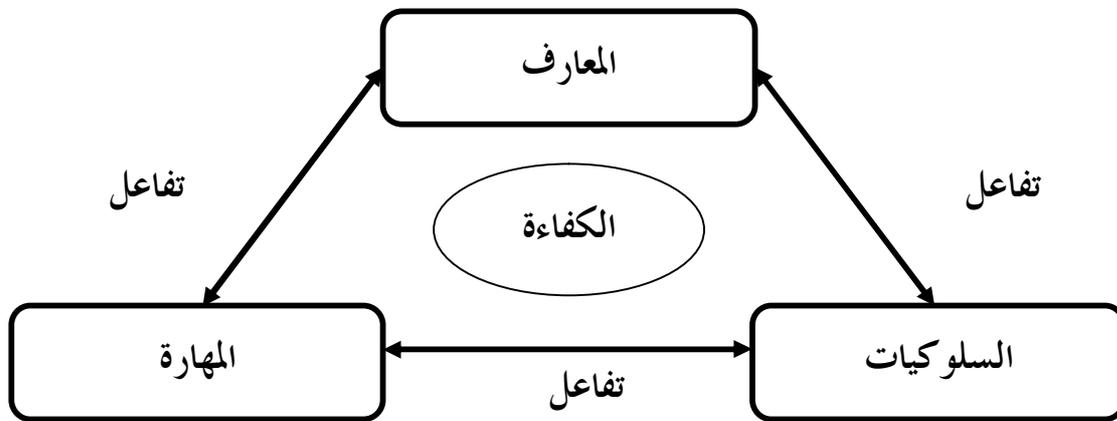
### المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات ومستوياتها

#### 1/- أبعاد الكفاءات البشرية:

إذا ما تعمقنا كثيرا في الكفاءة فإننا نلاحظ بأنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمستوى الفردي والتنظيمي، لكون أن المستوى التنظيمي يلعب دورا المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، بينما المستوى الفردي أخذ عدة أبعاد وتعددت دراساته في كيفية تكوين وتشكيل الكفاءات.

لقد استطاع الباحث (Durand.T) استخلاص ثلاث أبعاد للكفاءة بعد عدة دراسات وبحوث عديدة قام بها وتمثل هذه الأبعاد الثلاث فيما يلي:

#### الشكل رقم 04: أبعاد الكفاءة



المراجع: يوسف بن شني، أمين محفي، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص 19.

## أ/- المعرفة:

تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة، والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا "لمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها<sup>1</sup>.

## ب/- المهارة:

القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

قصد 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<sup>2</sup>.

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، أما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذا حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر

<sup>1</sup> - مداح عرابي الحاج، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006، ص 04.

<sup>2</sup> - نوفي نور الدين، مرزوقي عبد المومن، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة، 17-18 أفريل 2013، ص 09.

معهم، وفي أحيان أخرى تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة، الفرص والحوافز التي تدفع للتصريح بها وإظهاره<sup>1</sup>.

وتعني أيضاً تلك الأعمال الفكرية والعقلية البسيطة والمعقدة مثل حل المشكلات<sup>2</sup>.

### ج/- حسن التصرف (السلوكيات):

وتسمى كذلك 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<sup>3</sup>:

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

## 2/- مستويات الكفاءات البشرية:

### أ/- البيانات:

وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، وتنقيحها، وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم

<sup>1</sup> - محمد القطاني عصا الله، التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، بيروت، 1996، ص 39.

<sup>2</sup> - أبو قاسم حمدي، الراسي مراد، تأهيل الإدارة الإستراتيجية من منظور الكفاءة والإصلاح الإداري في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية ضمن ملتقى حول ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال، جامعة الجزائر، 2015/01/19، ص 85.

<sup>3</sup> - 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 192.

للمتلقي، كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة<sup>1</sup>.

### ب/- المعلومات:

هي في حقيقة بيانات ذات صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

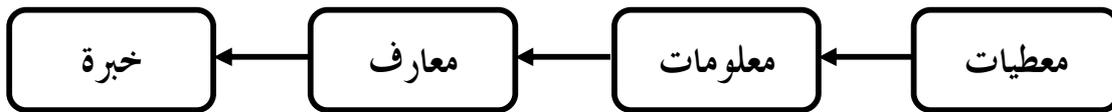
### ج/- المعرفة:

هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية<sup>2</sup>.

### د/- الخبرة:

وهي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة الميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية<sup>3</sup>.

### الشكل رقم 05: مستويات الكفاءة



**Source:** T. Durand: L'alchimie de la compétence, Dossier des compétences: de la théorie au terrain, Revue Française de gestion, N° 128, 2000, p93.

<sup>1</sup> - J. Brilman: Les Meilleurs Pratique du Management, 3ème éd, 2001, p.382.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجية والعلميات -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص26.

<sup>3</sup> - كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة sonelgaz سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006/2005، ص60.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الكفاءات البشرية

### المطلب الأول: مميزات الكفاءات البشرية

إن الاعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا الاستراتيجيات مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية مستدامة منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وذلك على النحو التالي :

#### 1/- مساهمة الموارد في خلق القيمة:

إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تحل مساهماتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجندين بقدر ما كان أداءهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة وبقدر ما تمتلك المؤسسة ما من مستخدمين جيدين ذوي القدرات ومهارات العالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا

#### 2/- ندرة الموارد:

وليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا وأخذ بعين الاعتبار التبيين طبيعي للقدرات الذهنية في المورد البشرية فإن تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة .

#### 3/- عدم قابلية الموارد للتقليد:

- إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:
- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة .
  - صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة الكفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سملاي بحضيه، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2014، ص 15.

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

#### 4- عدم قابلية المورد للتبديل:

- فحتى يكون المورد البشري مصدر للميزة التنافسية، فإنه يجب أن لا يكون قابلاً للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.

#### المطلب الثاني: شروط اكتساب الكفاءة

- توافر الرغبة والاستعداد لتنمية القدرات.
- استخدام نماذج تعلم واكتساب الكفاءات المستهدفة كالتدريب والنقل.
- ارتباط معارف محددة بكفاءات يمكن اكتسابها وتنميتها لدى المتدربين.
- الاستمرارية والمداولة والتحسين والتمرس.
- المتابعة بالتدعيم المناسب.
- الممارسة تحت الإشراف لفترة معينة.
- توفير تدريب عملي هادف لمهنة تعتمد على توافر هذه القدرة في مجال العمل.
- توجيه المدرب للمتدرب ونصحه وإرشاده لاكتساب وتنمية المهارات وتشجيعه عند الأداء الجيد للمهارة<sup>1</sup>.

#### 1- مؤشرات قياس الكفاءة:

لغرض قياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستخدمة في هذا الخصوص منها:

<sup>1</sup> - جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال (مدخل إتخاذ القرار وبناء المهارات الإدارية والمدربين)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 58.

## أ/- المؤشرات المباشرة:

تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي:

- المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية).
- المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المتحققة قياسا بعدد العاملين بقسم المبيعات).
- المقاييس النوعية للكفاءة (مثل ارتفاع مستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها).
- وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير مقاييس دقيقة خصوصا في بعض الأنشطة التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

## ب/- المؤشرات غير المباشرة:

عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات للمقارنة مع المتطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة<sup>1</sup>.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس كفاءة الأداء، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات الرضا الأفراد العاملين والروح المعنوية هذا إضافة لدراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة وغالبا ما تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها في تقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيد الإنتاجي والخدمي.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص 331-332.

**2/- معايير الكفاءة المهنية:****أ/- الفعالية الكلية:**

تعني القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن للإمكانات والمعطيات والظروف المتاحة.

**ب/- النمو:**

يتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار الانتشار والتقدم والزيادة الكمية والنوعية والمكانية وغيرها من مظاهر النمو التنظيمي المضطرد.

**ج/- الحوادث:**

ترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال وهي ظاهرة سلبية يمكن أن ترجع لأسباب عديدة تتعلق بالجوانب الإنسانية البشرية، أو تقنية بإجراءات السلامة و الأمن الصناعي وغيرها وتعتبر مؤشر لضعف الكفاءة المهنية.

**د/- دوران العمل:**

تتمثل هذه الظاهرة في عدم استقرار العمال في وظائفهم أي تنقلهم طوعيا أو غيره من وظيفة للأخرى أو من مؤسسة لأخرى ويكون لدوران العمل وجهتان أحدهما سلبية وأخر ايجابية<sup>1</sup>.

**ه/- الرضا الوظيفي:**

تعني مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المتاحة في مجال العمل، وهو يعبر عن الاتجاه المعنوي والمادي الذي يحمله العاملون في مؤسستهم.

<sup>1</sup> - نائل عبد الحافظ العوالم، الهياكل والأساليب، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2001، ص 15.

**و/- الرقابة:**

هي آلية للضبط العام فردياً وتنظيمياً ومجتمعياً، تقوم على مجموعة من المعايير والعمليات والأهداف والوسائل المترابطة كنظام متكامل.

**ز/- الإجماع على الأهداف:**

يعني مدى موافقة الأفراد المعنيين بالأهداف، وتفهمهم المشترك لطبيعة هذه الأهداف وسبل تحقيقها كمية ونوعية وتوقيت إنجازها وغيرها من التفاصيل حول الأهداف المرسومة.

**ي/- النوعية:**

تتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة، وفقاً لمعايير محددة، حيث تتسم النوعية بالمرونة والتغير، وفقاً لأنواع السلع والخدمات والمؤسسات التي تقدمها والأذواق الفردية ومتغيرات عديدة لا حصر لها.

**ك/- المعنويات:**

الأساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي ينعكس مادياً على سلوك العاملين أو الأشخاص عموماً في موقف أو ظروف معينة، الروح المعنوية متغيرة في مؤثراتها ومستوياتها وأثارها وغيرها<sup>1</sup>.

**ل/- الجاهزية:**

وتتعلق بالقدرة المستمرة ومستوى الإنتاجية والملائمة لمختلف المتغيرات وظروف.

<sup>1</sup> - نائل عبد الحافظ العوالمه، مرجع سابق، ص 16.

## المطلب الثالث: أساليب تطوير الكفاءات البشرية

### 1- الكفاءات المرتكزة على التكوين:

هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة<sup>1</sup>.

### 2- الكفاءات المرتكزة على التدريب:

قدما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

### أ- مراحل العملية التدريبية:

للعملية التدريبية أربعة مراحل وهي:

- الحاجة إلى الاحتياجات التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغيرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أدائهم إن وجدت.

<sup>1</sup> - بابا عبد القادر، ابراهيم إسماعيل حسني حديد، قياس دور في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن، مداخلة ضمن المنتدى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 56.

• **تحديد الأهداف التدريبية:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها على ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى، إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين، تشمل هذه المرحلة أيضا تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي.

• **تصميم البرامج التدريبية:** في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلاً، إن التصميم يضم كل من محتوى البرنامج التدريب، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجداول تنفيذه<sup>1</sup>.

• **تقييم البرامج التدريبية:** بالنظر لأهمية البرامج التدريبية للمنظمة لا بد من آلية تضمن نجاحها، وهكذا تتم عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غايتها والأهداف المنشودة منه، إن ذلك التقييم يضع إدارة في المنظمة على بينة من الانحرافات والمشاكل والصعوبات وكل من شأنه إعاقة تحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

### ب/- مستويات التدريب:

يمكن التدريب المنظمة من تنمية معارف أفرادها بواسطة نمط تدريبي معين، حيث يلاحظ ثلاث

مستويات:

- **التدريب أو التعلم الفردي:** ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد.
- **التدريب أو التعلم الجماعي:** ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات وتبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق، على مستوى الجماعة الكل يتعلم مع أو بواسطة الآخرين.

<sup>1</sup> - بوشنخي عائشة، العمل الجماعي: لماذا وكيف؟-التدريب التعاوني-، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د.الطاهر مولاوي الطاهر سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 16.

• **التدريب أو التعلم التنظيمي:** فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل المنظمة.

إن التدريب يهدف إلى اكتساب المعرفة وتطوير المهارات وتعديل سلوك الأفراد، وتطبيقها على نشاطاتهم اليومية، ويجب الأخذ في الحسبان لغرض جناح عملية التدريب عدة اعتبارات وأهم هذه الاعتبارات ما يلي:

• **علاقة التدريب بتحليل الوظائف:** تحقيق الملائمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغل الوظيفة.

• **الفروقات الفردية:** وتظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب.

• **الدافعية:** تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية.

• **المشاركة الفعالة:** تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش<sup>1</sup>.

• **اختيار المدربين وتدريبهم:** معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية.

• **اختيار المتدربين:** تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها.

• **أساليب التدريب:** تنوع أساليب وطرائق التدريب.

**ج/- الشروط الواجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات:**

من أجل صيانة الكفاءات يجب توفر بعض الشروط منها:

<sup>1</sup> - Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, éd: de boeck, Belgique, 2006, p33-34.

- تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل الموارد المملوكة أو المكتسبة لدى الكفاءات (معارف، معرفة عملية...).
- توقع وتنظيم أعمال تكوين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات<sup>1</sup>.
- وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة.
- استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل المؤسسة.
- تشجيع تبني عملية تشكيل ورأسمال الكفاءات والطرق العلمية.
- تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية والأداء في وضعيات العمل.
- تحضير ومتابعة جداول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات.
- وضع في العمل إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات.
- تحقيق موازنات مهنية للكفاءات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- Alain Meignant, Ressources humaines:déployer la stratégie, éd : Liaisons, Paris, 2000, p 38.

<sup>2</sup>- Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 4ème édition, éd d'organisation, Paris, 2002, p 159

المبحث الثالث: عناصر تطوير الكفاءات والعوامل المؤثرة فيها ومعوقاتها.

المطلب الأول: العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات والمزايا الناجمة عنها

تتعلق عملية تطوير الكفاءات بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية، وذلك بجلب وإدماج الكفاءات ذات الأداء المتميز، وتطوير الخبرات من خلال التعلم، والتكوين الفردي والجماعي... الخ، وتمثل هذه العناصر التي تساعد في تطوير الكفاءات في:

### 1/- تخطيط الموارد البشرية:

هو محاولة تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة، وهي سنة في العادة، فهو يعبر عن تحديد أعداد، ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

وتخطيط الموارد البشرية عبارة عن: "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعال)، وخارجيا (الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم)، مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة<sup>1</sup>.

### 2/- التوصيف:

وهو إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات، أساليب عمل، ومعدلات أداء.

كما يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن تتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه على الوجه المطلوب.

لا يوجد شكل معياري واحد له، لكن هناك مكونات متوافرة له تتمثل في ما يلي:

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 49.

❖ **التعريف بالعمل:** حيث يذكر في هذا المجال مسمى العمل أو الوظيفة، تاريخ إعداد الوصف، الجهة التي وصفته، القسم أو الوحدة التي يرتبط بها تنظيمياً.

❖ **ملخص العمل:** فيه إشارة مختصرة لطبيعة العمل تكفي لبيان الجوانب الأساسية فيه.

❖ **النشاطات والواجبات والمسئوليات المحددة:** والذي يصف مفردات المهام، والواجبات الأساسية، والأعمال المؤداة في العمل، والاتصالات المطلوبة مع العاملين في الوحدات، والأقسام الأخرى، وكذلك ارتباطات المسؤولية بالنسبة للعمل وحدود الإشراف عليه<sup>1</sup>.

❖ **ظروف وبيئة العمل المادية:** وفيه يتم وصف الجوانب المادية للعمل، وما يستخدمه من يقوم به، والظروف المحيطة بالعمل<sup>2</sup>.

### 3- الاستقطاب:

هو عملية اكتشاف، وتحديد، وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين، والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة<sup>3</sup>.

وعرف أيضاً على أنه: البحث عن، وجذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة<sup>4</sup>.

وتمر عملية الاستقطاب بالخطوات التالية<sup>5</sup>:

**الخطوة الأولى:** تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي توضح العدد المطلوب، والنوعية المطلوبة، بالإضافة إلى مكان التعيين، وكذلك وقت التعيين المطلوب والذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية.

<sup>1</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014، ص 164.

<sup>2</sup> - فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 218.

<sup>3</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص 175.

<sup>4</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 99.

<sup>5</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص ص 125-126.

**الخطوة الثانية:** إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة، وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة، وذلك فيما يتعلق بالمواصفات المطلوبة.

**الخطوة الثالثة:** دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية، وتحديد المصادر الحصول على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو خارجية.

**الخطوة الرابعة:** استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد، أو من خلال البريد العادي، أو الإلكتروني، وتتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملأه المتقدم، مرفق بصورة شخصية، والمستندات الرسمية المطلوبة.

#### 4- الترقية:

هي تحريك العاملين إلى أعمال أخرى أفضل، أي ذات مسؤوليات، ومركز اجتماعي أكبر، وتحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابق، ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها<sup>1</sup>.

وهي: "عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما تنطوي هذه الوظيفة على واجبات، ومسؤوليات، وسلطات أكبر، وأكثر صعوبة من واجباته، ومسؤولياته، وسلطاته في الوظيفة الحالية"<sup>2</sup>.

ويهدف نظام الترقية في المؤسسة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:

■ ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المؤسسة لتختار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة.

<sup>1</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص 306.

<sup>2</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 283.

■ إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود والشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، فتوفير فرص الترقية في المؤسسة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها، وعدم هروبها بحثاً عن فرص الترقية في مؤسسات أخرى.

فالترقية تعمل على استغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع، وكذلك تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أداؤهم وتنمية قدراتهم، إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في المؤسسة<sup>1</sup>.

وتفعيل تطوير الكفاءات يتطلب ما يلي<sup>2</sup>:

➤ **المساهمة التنظيمية:** تظهر في فعالية أساليب تسيير وتطوير الكفاءات من طرف المؤسسة، عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، أساليب الحيازة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وهي من بين أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، إذا فالمساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات.

➤ **المساهمة الفردية:** ترتبط بإدارة، وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم، ومهاراتهم ذاتياً، نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي وببذل الجهودات لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء الكفاءات في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدد أيضاً بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.

هناك مجموعة من المزايا يمكن حصرها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

■ تظهر أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي، بفعل بروز أشكال جديدة للعمل، تركز على المعرفة والخبرة والمهارة، مما يجعل المؤسسة تعتمد على الموارد غير المادية أكثر.

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع، ص 286.

<sup>2</sup> - سملاي يحمية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 149.

<sup>3</sup> - رحيل آسية، رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011، ص 40.

- من جراء التقلبات الشديدة للبيئة، وكثرة غموضها، وسرعة تغيراتها، بات لزاما على المؤسسة أن تتماشى معها باعتمادها على كفاءاتها ومعارفها.
- لاتخاذ القرارات السليمة الصائبة يحتاج المديرون إلى درجة عالية من الكفاءات للتعامل مع تضخم المعلومات، والقيام بتحليل المعطيات ومعالجتها جيدا.
- خلق ثقافة تنظيمية جديدة، وذلك باعتمادها على تطوير الكفاءات وإدارة المعارف، حيث تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف، التعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمجموعة أو المؤسسة.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات البشرية

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية متزايد قصد تطوير الكفاءات البشرية وذلك عن طريق التكوين، التدريب والتحفيز من اجل الرفع من أداء المؤسسة.

#### 1- التكوين:

هو نشاط يهدف إلى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله وذلك بتلقينه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعال<sup>1</sup>.

يتخذ التكوين عدة أشكال فيمكن أن يكون التكوين تقني، تنظيمي، اقتصادي، إنساني، في مجال الأمن والوقاية، في مجال الصيانة، اجتماعي، معرفي أو لمسايرة التغير<sup>2</sup>.

ويمكننا التطرق باختصار إلى أهداف التكوين المتمثلة في النقاط التالية:

- يساعد على تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.
- واجه أي تغيير في مناصب العمل.

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص ص 2- 3.

2- حسن حلي، تدريب الموظف، منشورات كويدات، ط2، لبنان، 1982، ص25.

- فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال<sup>1</sup>.

## 2/- التدريب:

هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه معارف ومعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

ويهدف التدريب إلى:

- العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال.
- سرعة تنفيذ المهام.
- ضمان سلامة العامل<sup>2</sup>.

## 3/- التحفيز:

وهو تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليه أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.

وتكمن أهمية التحفيز في أنه:

- يعمل على زيادة الإنتاج وسرعته.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهاداً.

1- عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 1999، ص 30.

2- اري برود، جون نيوستورم، تحويل التدريب، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات يميك، مصر، 1997، ص 25.

- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين، مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.

يتخذ التحفيز عدة أشكال فيمكن أن تكون الحوافز فردية، جماعية، مادية أو معنوية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: معوقات الكفاءة البشرية وتحدياتها

#### 1/- معوقات الكفاءة البشرية:

- افتقاد بعض القدرات الخاصة بالمهنة والمرتبطة بمهاراتها.
- قصور عمليات التدريب فنيا وإداريا.
- اضطراب بين المدرب والمتدرب.
- افتقاد المؤسسة التدريبية للعناصر الضرورية للعملية التدريبية من حيث كفاءة المدرب والأجهزة الضرورية للعملية التدريبية.
- القبول العشوائي لدارسي الخدمة الاجتماعية الذين قد لا يتمتع العديد منهم بالاستعدادات الشخصية للعمل الاجتماعي.
- تباين مستويات الإشراف فالخارجين يختلفون في مستوى الصالحية ومستوى العطاء وحصيلتهم المعرفية<sup>2</sup>.

#### 2/- تحديات الكفاءات البشرية:

- جعل تنمية الكفاءات البشرية استثمارا فعال بالنسبة للمنظمة.
- تامين وتحقيق إدارة إستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية.
- الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1992، ص 213 .

<sup>2</sup> - عبد الخالق محمد عفيفي، الممارسة المهنية بطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة المصرية، مصر، 2012، ص 324.

- استعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات.
- جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها.
- ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات.
- بالإضافة إلى ما سبق تواجه المنظمات تحديين كبيرين هما.
- العولمة الاقتصادية وما تفرضه من انفتاح على ثقافات ومجتمعات مختلفة، وبالتالي ضرورة امتلاك كفاءات متنوعة بتنوع هذه المجتمعات.
- الاعتماد الكبير على اقتصاد المعرفة، والذي يستوجب بدوره امتلاك كفاءات عالية، وتنميتها باستمرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية: مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 66-67.

## خلاصة:

لقد عالجنا في هذا الفصل تطوير الكفاءة البشرية من مفهوم وأنواع وأهمية... إلخ، وخصائصها وأهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة، وصولاً إلى شروط اكتسابها والعوامل المؤثرة فيها، وبناء على ما سبق ذكره يتضح لنا أن تطوير الكفاءة البشرية مهمة وأساسية ودينامكية وفعالة متغيرة وموقفية، كما تعتبر الكفاءة البشرية هدف أساسي ومحوري لسيرورة المؤسسة وتطويرها من أجل بناء تنظيمي في أي مؤسسة تسعى للاستثمار في عنصرها البشري.



الفصل الثالث

دراسة ميدانية فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (سعيدة، معسكر، وريديغ بلعاس)



**تمهيد:**

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصول السابقة قصد التعرف على جوانب البحث، من خلال عرض أهم المفاهيم التي تطرقنا إليها فيما سبق، فإننا سنتطرق إلى الجانب التطبيقي في محاولة هدفها هو إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، وذلك من خلال دراسة ميدانية لفئة من موظفي فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، وسيدي بلعباس).

ويمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصل السابق، وبين ما سوف نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات البحث، وحتى يتسنى لنا تسليط الضوء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من الأدوات والوسائل المستخدمة في الدراسة وطريقة الحصول على الإحصائيات المتعلقة بالدراسة، وكذا مناقشة وتحليل أهم النتائج المتحصل عليها.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة أوريدو للاتصالات

### المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة أوريدو للاتصالات

#### 1- النشأة:

هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من شركة الوطنية للاتصالات الكويتية، وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الهاتف النقال، يبلغ عدد مشتركها 8 مليون و245 ألف مشترك، مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال في الجزائر وبلغت حصة أوريدو 25 بالمئة من مجموع الحصص، في 2 ديسمبر 2003 تحصلت الوطنية تيليكوم على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدر بـ: 421 مليون دولار وفي 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة - نجمة - بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقة في الجزائر حيث كانت اول متعامل يدخل خدمة الوسائط السمعية البصرية.

وفي 2014 تم توحيد علامتها التجارية المسماة أوريدو.

**مساحة أوريدو:** تعمل مؤسسة أوريدو على أن تكون أقرب إلى عملائها من خلال الفضاءات الكثيرة في قطاع التجزئة، حيث يمكن للمستهلكين من دفع فواتيرهم، وتسوية أي مشاكل مع خطوطها، كما تقدم حزم الفضاء والهواتف، وتغطي أوريدو حاليا 48 ولاية بـ 300 موقع تقني مكن من تغطية 91% من السكان، كما تحتوي أوريدو على 70 محل بيع عبر التراب الوطني و270 فضاء خدمات أوريدو واثر من 50 ألف نقطة بيع وتشغل 1900 عامل 91% جزائريون، 40% من العنصر النسوي، ويقدر متوسط السن 30 سنة.

#### 2- تعريف المؤسسة Ooredoo

مؤسسة (Ooredoo) للاتصالات مؤسسة عالمية رائدة تقوم بتقديم خدمات اتصالات الهاتف النقال والإنترنت بالإضافة إلى خدمات مخصصة للشركات، كما تلي احتياجات العملاء المشتركين فيها، وكذلك شركات الأعمال في الأسواق الجديدة.

وهي أول متعامل في مجال الهاتف النقال في الجزائر أدخل خدمة الإنترنت والرسائل المصورة عن طريق الهاتف النقال، حيث حصلت على عقد إستغلال الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر في 2003/12/02 من خلال الفوز بمناقصة بقيمة 421 مليون دولار أمريكي، وقد وضعت هذه المؤسسة قيد العمل في الجزائر من قبل المنظمة الكويتية الوطنية للاتصالات بتمويل من ( United Gulf Bank ) بموجب عقد لمدة 15 سنة، وقد اعتمدت ooredoo في بداية نشاطها على برنامج استثماري قدرت قيمته 1 مليار دولار أمريكي على مدى ثلاث سنوات من خلال هذا الاستثمار أصبحت القائد الأول في مجال تكنولوجيا الوسائط المتعددة.

### المطلب الثاني: أهداف مؤسسة Ooredoo للاتصالات

تسعى مؤسسة Ooredoo إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- إثراء حياة العملاء اليومية ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم.
- توفير تجربة عملاء عالمية المستوى من خلال جميع ما تقدمه (Ooredoo)، التميز في جميع نواحي العطل، ابتداء من العمليات ووصولاً إلى الإستراتيجية به توفيق خدمات ومنتجات الاتصالات الجولة والبرودباند المتزلي والألياف الضوئية والرقمية العملاء راد والشركات، ودعم إحدى كبريات الشركات الداعمة للرياضة والأعمال الخيرية والبرامج المجتمعية في البلاد.
- الاهتمام بتوفير أفضل خدمات الاتصالات المبتكرة في الوطن، ويشمل ذلك خدمات الجيل الرابع G4+ فائقة السرعة الإنترنت، والخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال خدمات Ooredoo المالية.
- توفير خدمة موازيكيتي في إلى مجموعة واسعة من الخدمات المخصصة للمؤسسات الكبيرة والشركات الصغيرة.
- السعي وراء مواصلة الرفع من الطاقة الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية من أجل تحقق عوائد وأرباح العروض والخدمات المقدمة.
- الاستثمار في مجالات جديدة التمر وتقوية ركائز المجموعة.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

### 1- الإدارة العامة:

تقوم هذه الأخيرة بالتوظيف وتوفير الأمن توفير العتاد المكتبي تهيئة نقاط البيع ومراكز الخدمات وتقديم المساعدة لجميع المديرات لضمان لسير الحسن.

### 2- الرئيس المدير العام:

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق ما يلي:

- النظر في الحفاظ على الحصص في السوق.
- الحفاظ على الحصص في النفسية.
- تطوير ثقافة المؤسسة في السوق.
- المحافظة على السير الحسن والعادي للمؤسسة.
- النظر في اقتراحات المقدمة من مختلف المصالح في المؤسسة.

**3- مديرية المالية:** تهتم بكل الوظائف المالية، تسيير المدخول، العوائد، الأسعار والتحويلات البنكية وتمويل المشاريع وتسوية الأمور المحاسبية والضريبية.

**4- المديرية التقنية :** تهتم بالصيانة وتسيير مراكز النداءات وضمان سير المعلومات، وكذا تقديم الدعم التقني لمصالح التسويق لتصميم العروض الترويجية.

**5- المديرية التجارية:** وهي القلب النابض للمؤسسة وأهم مديرية فرعية بها وهي تضم مصالح التالية:

**6- مصلحة المبيعات:** والتي تتابع حركة تطور المبيعات، وكذا بعض أنشطة الترويج:

**7- مصلحة العلاقات العامة:** والتي تشمل الأقسام الفرعية:

- الاتصالات الداخلية.

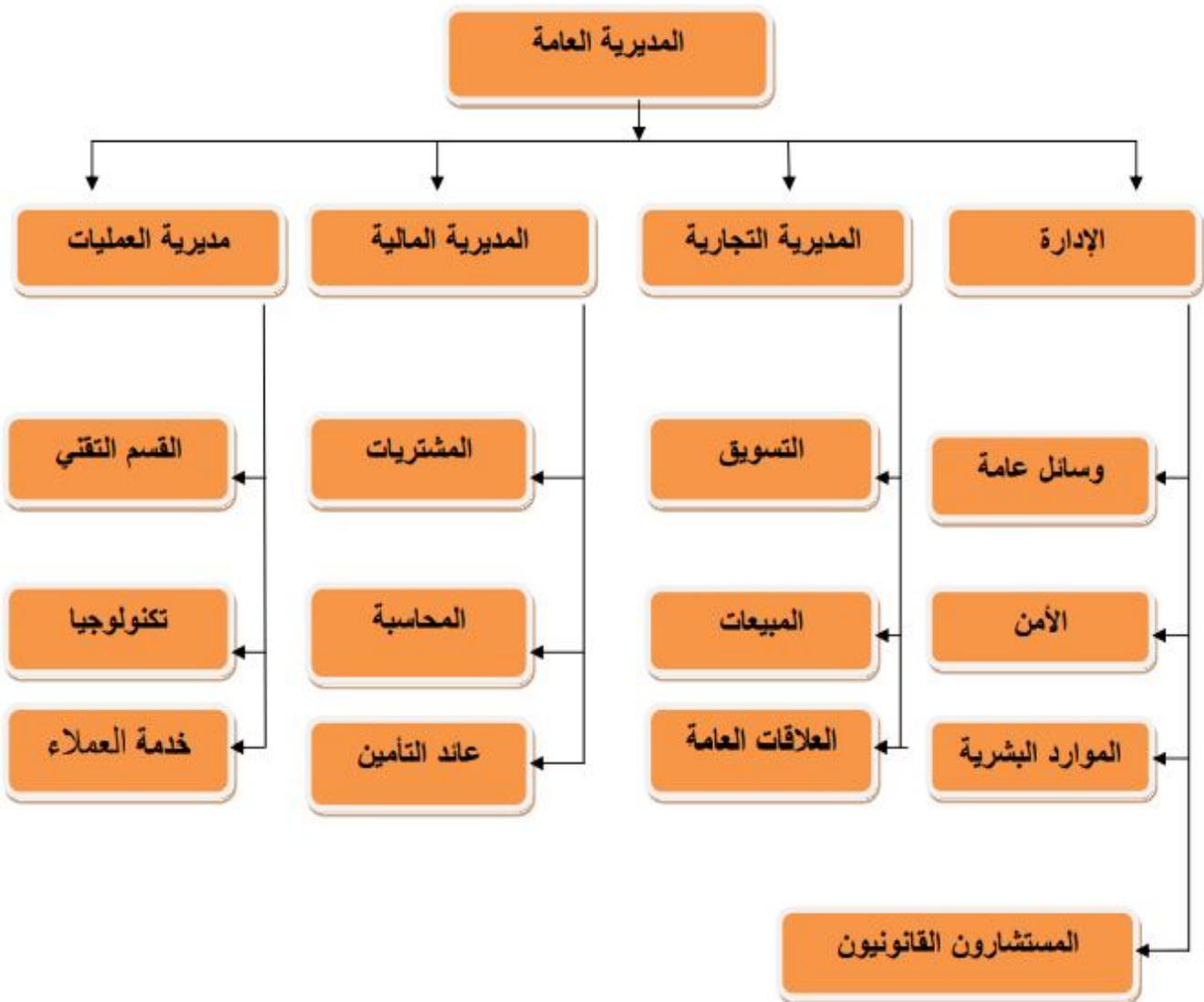
▪ رعاية الأحداث.

▪ تصميم وتحديث موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت.

▪ خلية المعلومات.

**8/-** مصلحة التسويق: وهي أكبر المصالح حجما، وأكثر حيوية نظرا للقيمة والمكانة التي يتمتع بها في مجال التجاري.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو



## المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة والأداة

#### 1- مجتمع الدراسة

من أجل استكمال مقتضيات المذكرة واختبار فرضيات البحث ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة، فقد ارتأينا أن يكون مجتمع مجموعة من موظفي فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولايات سعيدة، معسكر، وسيدي بلعباس)، والتي تم تقسيم هذا الاستبيان عليهم بطريقة عشوائية.

#### 2- عينة الدراسة:

قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (40) موظف (ذكور وإناث)، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الاستمارة وتوضيح الأسئلة، وقد استرجعنا 35 استبانة، كما ألقينا 05 استبانات لعدم اكتمال المعلومات فيها لتبقى لدينا 30 والتي تم الاعتماد عليها في التحليل.

#### 3- أداة الدراسة

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من الباحثين يتم تحليله، وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة ( statistical package for the social sciences) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج.

#### 4- استمارة الاستبيان (ملحق رقم 01):

تعد المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات والتي يمكن أن تحدد وتقيس عوامل التكوين (بعد المؤسسات التكوينية، بعد البرامج التكوينية، بعد الكفاءة المكونة، بعد مدة التكوين) الأكثر تأثيراً على تطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي

بلعباس)، وقد اعتمدنا في تحديد مقاييس متغيرات الدراسة على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، فضلاً عن الدراسة الأولية التي قام بها الباحث لمجتمع الدراسة، وقد روعي في تصميم استمارة الاستبيان وعلى الدراسات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تصميم الأسئلة التي تتلاءم وطبيعة مجتمع الدراسة والهدف من إجرائها.

وقد تكونت من قسمين رئيسيين هما:

**المحور الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المستوى الدراسي، حالة العائلية، الوظيفة، الأقدمية).

**المحور الثاني:** الخاص بمحاور الاستبيان، ويتكون من جزئين:

**الجزء الأول:** خاص بعوامل التكوين والذي بدوره قسم إلى 04 أبعاد وهي:

- بعد المؤسسات التكوينية والذي يحتوي على 04 عبارات.
- بعد البرامج التكوينية والذي يحتوي على 04 عبارات.
- بعد الكفاءات المكونة والذي يحتوي على 04 عبارات.
- بعد المدة التكوينية والذي يحتوي على 04 عبارات.

**الجزء الثاني:** خاص تطوير الكفاءات البشرية وهو يضم 08 عبارات.

وقد استخدمنا مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم 01: درجات مقياس "ليكرت الخماسي"**

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين.

## المطلب الثاني: أدوات المعالجة الإحصائية

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة. - (Alpha de Cronbach)
- التكرارات، النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson).
- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد.
- معاملات الانحدار الخطي المتعدد.

## 1/- صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الاستمارة، وهذا للتأكد من ثبات الاستمارة، حيث قدر معامل الثبات الكمي ب (0,994)، كما هو موضح في الجدول التالي، وهي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية والذي يقدر ب (0,05)، إذن يمكن القول أن الاستمارة صادقة وثابتة ونستطيع الاعتماد عليها في دراستنا واستخلاص النتائج.

## الجدول رقم 02: الخاص بصدق وثبات إستبيان Aplha de cronbach

## Reliability Statistics

عدد العبارات	قيمة الصدق والثبات
24	,994

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية.

## 2- تحليل محاور الدراسة (التكرار والنسبة المئوية)

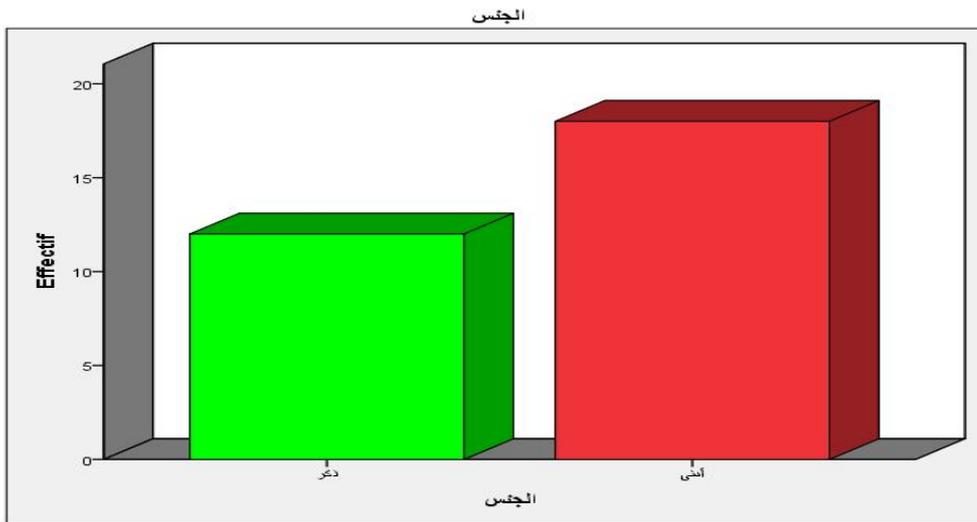
■ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكر	12	% 40
أنثى	18	% 60
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

الشكل رقم 07: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 03 والشكل رقم 07 نلاحظ أن أكبر نسبة في العينة المدروسة كانت لفئة الإناث وبنسبة 60% أي بمعدل 18 موظفة، بينما نسبة الذكور بلغت 40% أي بمعدل 12 موظف، وهذا راجع لكون أن فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) تمنح الأولوية لفئة إناث كون أن المؤسسة مؤسسة خدماتية، وهي بأمس الحاجة إلى موظفين لاستقبال الزبائن ومعاملتهم بأحسن معاملة.

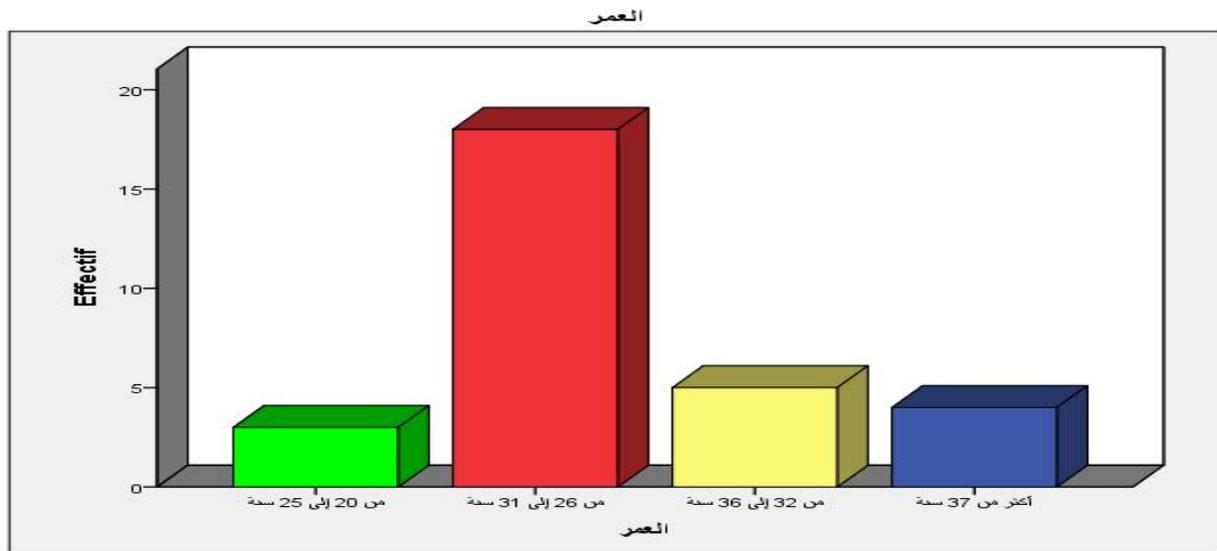
■ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 20 إلى 25 سنة	03	% 10
من 26 إلى 31 سنة	18	% 60
من 32 إلى 36 سنة	05	% 16.7
أكثر من 37 سنة	04	% 13.3
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

الشكل رقم 08: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر



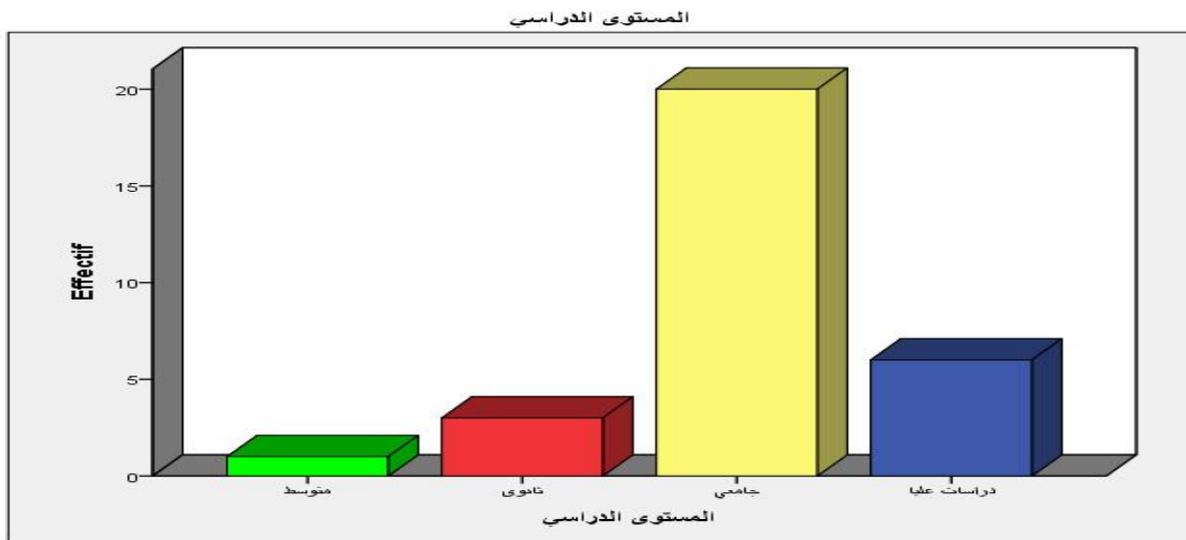
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 04 والشكل رقم 08 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت للفئة العمرية من 26 إلى 31 سنة بنسبة 60% أي بمعدل 18 موظف، وتليها الفئة العمرية (من 32 إلى 36 سنة) بنسبة 16.7% أي بمعدل 05 موظفين، وتليها الفئة العمرية أكثر من 37 سنة بنسبة 13.3% بمعدل 04 موظفين، وأخيرا الفئة العمرية (من 20 إلى 25 سنة) بنسبة 10% أي بمعدل 03 موظفين، حيث أن عينة الدراسة كانت عشوائية.

■ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الدراسي  
الجدول رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
متوسط	01	% 3.3
ثانوي	03	% 10
جامعي	20	% 66.7
دراسات عليا	06	% 20
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية  
الشكل رقم 09: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي



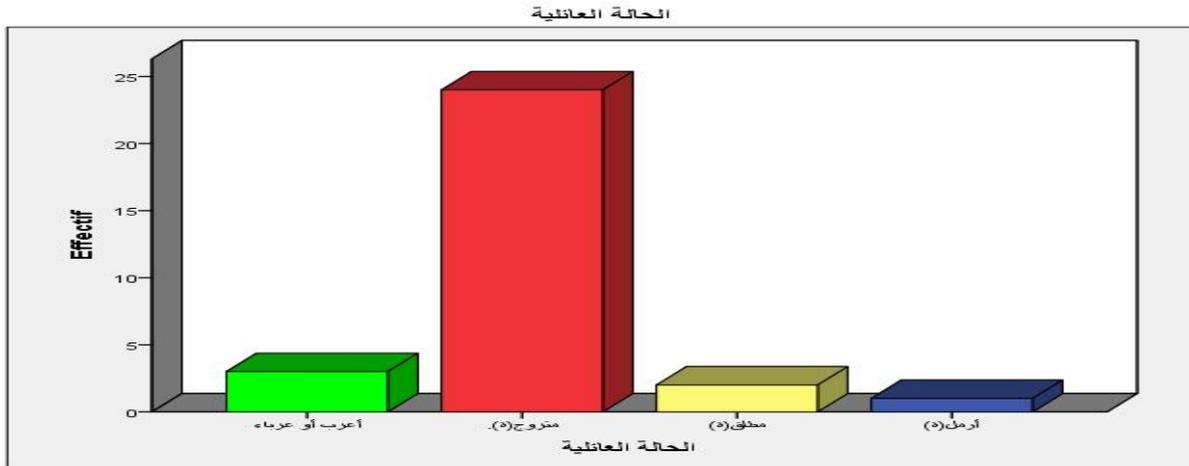
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

**تحليل النتائج:** من خلال الجدول رقم 05 والشكل رقم 09 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت للمستوى الدراسي جامعي بنسبة 66.7% ما يعادل 20 موظف، في حين تليها فئة دراسات عليا بنسبة 20% وبمعدل 06 موظفين، ثم تليها فئة ثانوي بنسبة 10% وبمعدل 03 موظفين، وأخيرا الفئة متوسطة بنسبة 3.3% وبمعدل موظف واحد، وهنا يتضح لنا فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) تعتمد على أصحاب الكفاءات وحاملي الشهادات الجامعية لما لهم من خبرة مهنية وتعليم وافر في شتى المجالات.

■ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية  
الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
أعزب أو عزباء	03	10 %
متزوج (ة)	24	80 %
مطلق (ة)	02	6.7 %
أرمل (ة)	01	3.3 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية  
الشكل رقم 10: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 06 والشكل رقم 10 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت لفئة ذوي المتزوجون بنسبة 80% ما يعادل 24 موظف، ثم تليها فئة الغير المتزوجون بنسبة 10% وبمعدل 03 موظف، قم تليها فئة المطلقين بنسبة 6.7% وبمعدل موظفين، ثم فئة الأرامل بنسبة 3.3% ما يعادل موظف واحد، يمكننا القول أن فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) تهتم في الموظفين من الناحية المادية حتى يستطيعون تكوين أسرة لكون أن الدخل الشهري في المؤسسة الخاص بالموظفين كبير.

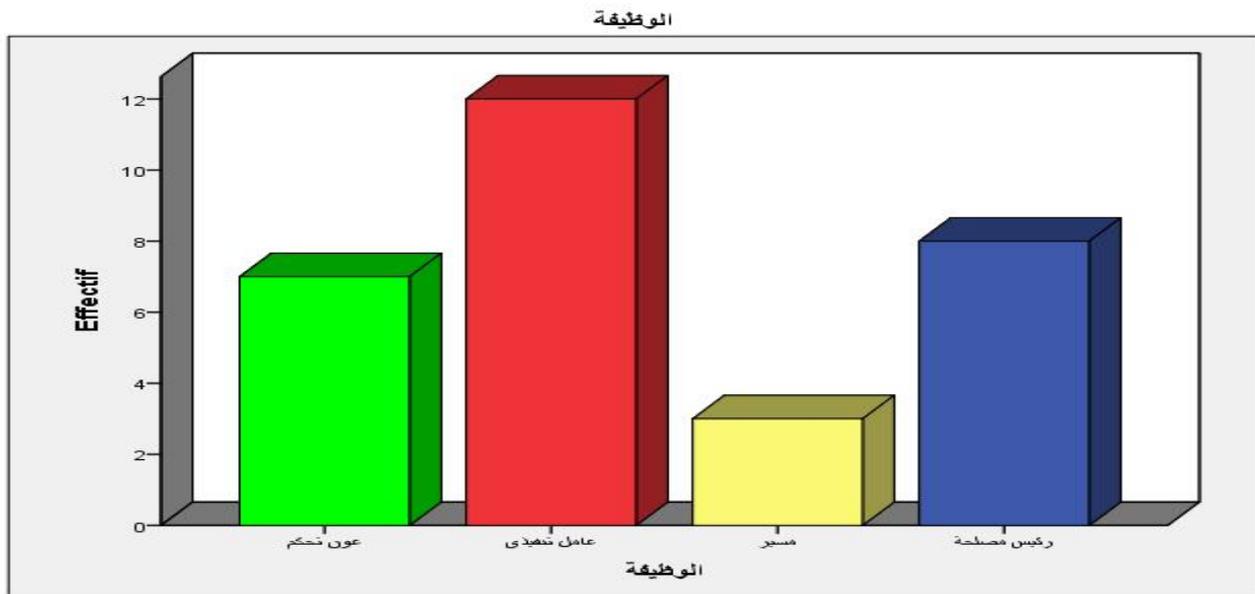
■ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
عون تحكم	07	% 23.3
عامل تنفيذي	12	% 40
مسير	03	% 10
رئيس مصلحة	08	% 26.7
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

الشكل رقم 11: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 07 والشكل رقم 11 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت لفئة عمالي التنفيذيين بنسبة 40% ما يعادل 12 موظف، في حين تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 26.7% وبمعدل 8 موظف، ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 23.3% وبمعدل 7 موظف، ثم الفئة مسير بنسبة 10% وبمعدل 3 موظفين، كما هو معلوم أن مؤسسات الاتصالات في أمس الحاجة إلى عمال تنفيذيين لما لهم من خبرات ميدانية في التصليح والتركيب ... إلخ .

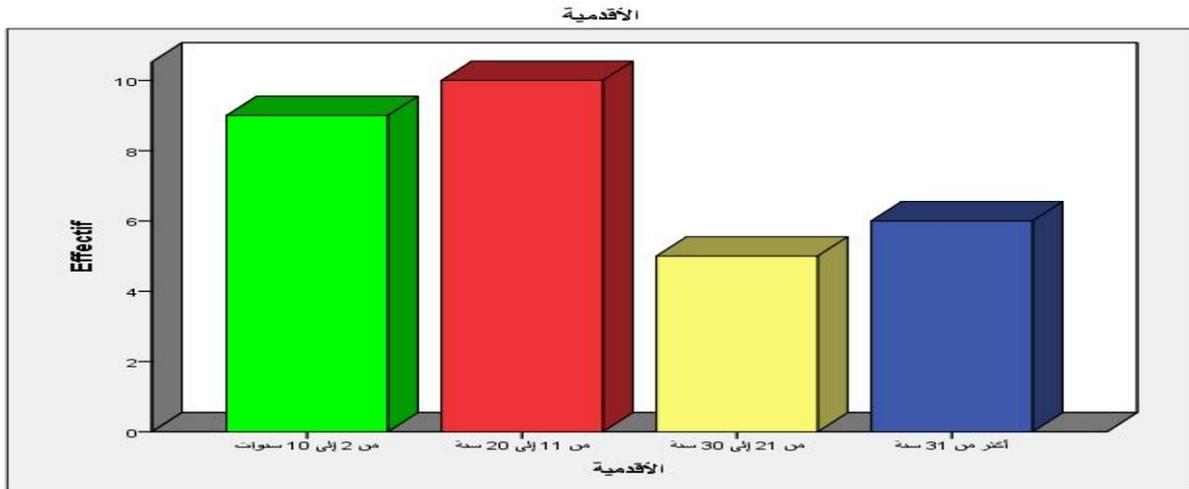
■ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المهنة

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة

الأقدمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 2 إلى 10 سنوات	09	30 %
من 11 إلى 20 سنة	10	33.3 %
من 21 إلى 30 سنة	05	16.7 %
أكثر من 31 سنة	06	20 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

الشكل رقم 12: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم 08 والشكل رقم 12 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة كانت لفئة ذوي الأقدمية من 11 إلى 20 سنة بنسبة 33.3% وبمعدل 10 موظفين، ثم تليها الفئة من 2 إلى 10 سنوات بنسبة 30% وبمعدل 9 موظفين، ثم الفئة أكثر من 31 سنة بنسبة 20% وبمعدل 6 موظفين، وأخير الفئة من 21 إلى 30 سنة بنسبة 16.7% وبمعدل 5 موظفين، وهنا نرى أن المؤسسة لها أقدمية في النشأة وذلك حسب ما تقدم ذكره في تعريف المؤسسة وجل العاملين بها يتمتعون بخبرة مهنية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس).

### 3- تحليل محاور الدراسة للفرضية العامة والفرضيات الفرعية

من أجل تحليل نتائج الدراسة وتحديد اتجاهات إجابات المستجوبين قمنا بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث تم تقسيم درجة تقييم المستجوبين لعبارات وفقرات الدراسة على النحو التالي:

- من 1 إلى 2.33 تقييم منخفض.
- من 2.34 إلى 3.66 تقييم متوسط.
- من 3.67 إلى 5 تقييم عالي.

## أ/- محور الأول: المتغير المستقل (التكوين)

البعد المستقل الأول (المؤسسات التكوينية): وجهة نظر كم الشخصية اتجاه المؤسسات التكوينية.

لمعرفة كيف يتم تشخيص المؤسسات التكوينية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) تم اعتماد 04 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 10: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه المؤسسات التكوينية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تحتوي المؤسسة على برامج سهلة لتكوين	3,800	1,270	عالية
2	يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المؤسسة	4,300	0,794	عالية
3	يوجد تكوين مستمر للكفاءات الموظفة في المؤسسة	3,066	1,436	متوسطة
4	التكوين داخل المؤسسة يكمل التكوين خارج المؤسسة	3,900	1,093	عالية
	بعد المؤسسات التكوينية	3,766	1,148	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

## تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي يساوي من (3,766) والذي يعبر عن درجات الموافقة عالية حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بالمؤسسات التكوينية، وذلك بمتوسط حساب (3,766)، وانحراف معياري (1,148)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (3,766).

إذن تم التوصل بأن الموظفون في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) يدعمون المؤسسات التكوينية بدرجة موافقة عالية.

البعد المستقل الثاني (البرامج التكوينية): وجهة نظر كم الشخصية اتجاه البرامج التكوينية.

لمعرفة كيف يتم تشخيص البرامج التكوينية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) تم اعتماد 04 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 11: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه البرامج التكوينية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	البرامج التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة تؤهلك لعدم الوقوع في الخطأ	4,200	0,846	عالية
2	يستفيد الموظفون من برامج تكوينية دورية	4,100	0,844	عالية
3	تتوفر المؤسسة على برامج تكوينية تكسبك معارف ومهارات.	4,200	1,156	عالية
4	يوجد بالمؤسسة تقنيات تكنولوجية جديد تتماشى مع التطور التكنولوجي لتسهيل مكتسبات عملية متوافقة مع برنامج التكوين	4,333	0,844	عالية
	بعد البرامج التكوينية	4,208	0,922	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي يساوي من (4,208) والذي يعبر عن درجات الموافقة عالية حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة ببرامج التكوينية، وذلك بمتوسط حساب (4,208)، وانحراف معياري (0,922)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (4,208).

إذن تم التوصل بأن الموظفون في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) يدعمون البرامج التكوينية بدرجة موافقة عالية.

البعد المستقل الثالث (الكفاءة المكونة): وجهة نظر كم الشخصية اتجاه الكفاءة المكونة.

لمعرفة كيف يتم تشخيص الكفاءة المكونة في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) تم اعتماد 04 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 12: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه الكفاءة المكونة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	يوجد بيئة تعليمية مناسبة للمكون في المؤسسة	3,700	1,263	عالية
2	تملك المؤسسة مكونين داخليين وخارجيين ذو كفاءة عالية	3,666	1,154	عالية
3	هناك تحسن في مستواك بعد استفادتك من عملية التكوين	4,000	1,203	عالية
4	رؤساء المصالح هم المسؤولون عن برنامج التكوين	3,633	1,188	متوسطة
	بعد الكفاءة المكونة	3,749	1,202	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

### تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي يساوي من (3,749) والذي يعبر عن درجات الموافقة عالية حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بالكفاءة المكونة، وذلك بمتوسط حساب (3,749)، وانحراف معياري (1,202)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (3,749).

إذن تم التوصل بأن الموظفون في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) يدعمون الكفاءة المكونة بدرجة موافقة عالية.

### البعد المستقل الرابع (المدة التكوينية): وجهة نظر كم الشخصية اتجاه المدة التكوينية

لمعرفة كيف يتم تشخيص المدة التكوينية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) في تم اعتماد 04 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم 13: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه المدة التكوينية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	مدة التكوين مناسب لك من حيث التوقيت وساعات العمل	2,666	1,268	منخفضة
2	مدة التكوين تساعدك في اكتساب معارف جديدة	3,966	1,217	عالية
3	مدة التكوين في المؤسسة غير مرهقة وتمنحك الوقت الكافي لتطوير كفاءاتك	3,833	1,147	عالية
4	يحدد التكوين في الوقت المناسب للفرد وعند الحاجة لتنمية وتحسين سلوكه	3,200	1,423	متوسطة
	بعد المدة التكوينية	3,416	1,263	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

#### تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة متوسطة لأن متوسطها الحسابي يساوي من (3,416) والذي يعبر عن درجات الموافقة عالية حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) يوافقون وبدرجة متوسطة على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بالمدة التكوينية ، وذلك بمتوسط حساب (3,416)، وانحراف معياري (1,263)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (3,416).

إذن تم التوصل بأن الموظفون في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) يدعمون بالمدة التكوينية بدرجة موافقة متوسطة.

## ب/- تحليل المحور الثاني: المتغير التابع (تطوير الكفاءات البشرية)

لمعرفة كيف يتم تشخيص الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) تم الاعتماد على 08 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 09: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين اتجاه تطوير الكفاءات البشرية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	المؤسسة تكون الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية	3,700	1,235	عالي
2	المؤسسة تبذل جهدا كافيا لغرض تطوير كفاءات الموظفين	3,766	1,304	عالي
3	المؤسسة تعمل على تطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهدافها	3,466	1,357	متوسط
4	تتوفر المؤسسة على بيئة تساعد على تطوير الكفاءات والمهارات	3,833	1,261	عالي
5	تمنح المؤسسة اهتماما كبيرا لعلمية تطوير الكفاءات	3,800	1,214	عالي
6	تعمل المؤسسة على استقطاب أكبر عدد ممكن من الفئات المتميزة وذوي الكفاءات المهنية	3,700	1,235	عالي
7	يعتبر تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة استثمارا لرأس المال البشري	3,366	1,351	متوسط
8	تطوير الكفاءات في المؤسسة يعتبر بمثابة الولاء لها	3,566	1,356	متوسط
	محور تطوير الكفاءات البشرية	3,649	1,289	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة متوسطة لأن متوسطها الحسابي أكبر بنسبة (3,649) والذي يعبر عن درجات الموافقة متوسطة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن الموظفون فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) يوافقون وبدرجة متوسطة على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بتطوير الكفاءات البشرية، وذلك بمتوسط حساب (3,649)، وانحراف معياري (1,289)، وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (3,649).

إذن تم التوصل بأن الموظفون في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس) يدعمون تطوير الكفاءات البشرية بدرجة موافقة متوسطة.

#### 4- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson):

بعد تحليل درجات الموافقة للعينة ننتقل إلى اختبار الفرضيات، وذلك للكشف عن نوعية العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرين، وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون Pearson.

هو مقياس لدرجة العلاقة بين المتغيرين  $(y-x)$  ويرمز بالرمز  $(r)$  ويحقق معامل الارتباط الخطي المتباين  $(-1 \leq r \leq 1)$ .

أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين  $(-1, +1)$  وتدل قيمته عمى درجة العلاقات بين المتغيرين أو المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنيا قوية، متوسطة، أو ضعيفة وأما الإشارة فإنها تصف نوعية العلاقة بل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية، أما الموجبة فتدل على وجود علاقة بين المتغيرين، حيث أنه إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للواحد صحيح فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباطا عكسيا تاما، إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية لصفة  $(r=0)$  فهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرين.

فقد تكون حالات معامل الارتباط:

طردية ضعيفة عندما يكون  $(0.5 \leq r \leq 0)$ .

طردية متوسطة عندما يكون  $(0.75 \leq r \leq 0.5)$ .

طردية قوية عندما يكون  $(1 \leq r \leq 0.75)$ .

طردية ضعيفة عندما يكون  $(0 \leq r \leq 0.5)$ .

عكسية متوسطة عندما يكون  $(-0.5 \leq r \leq -0.75)$ .

عكسية قوية عندما يكون  $(-1 \leq r \leq -0.75)$ .

## أ/- اختبار الفرضية الرئيسية (فرضية الارتباط)

☞ اختبار الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ارتباط بين التكوين وتطوير الكفاءات البشرية.

$H_0$  : لا يوجد علاقة ارتباط بين التكوين وتطوير الكفاءات البشرية.

$H_1$  : يوجد علاقة ارتباط بين التكوين وتطوير الكفاءات البشرية.

الجدول رقم 14: نتائج علاقة الارتباط بين التكوين وتطوير الكفاءات البشرية.

التكوين		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.978	تطوير الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاعتماد على النتائج الإحصائية

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.978) يعني ارتباط قوي وطردي بين

التكوين وتطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو.

وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه

هناك علاقة قوية طردية بين المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع (تطوير الكفاءات البشرية)، ومن

خلال هاته النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات

دلالة بين التكوين وتطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة،

معسكر، سيدي بلعباس).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط بين المؤسسات التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية

$H_0$ : لا يوجد علاقة ارتباط بين المؤسسات التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية

$H_1$ : يوجد علاقة ارتباط بين المؤسسات التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية

الجدول رقم 15: نتائج علاقة الارتباط بين المؤسسات التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية

المؤسسات التكوينية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.994	تطور الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاعتماد على النتائج الإحصائية

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.994) يعني ارتباط قوي وطردي بين المؤسسات التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو.

وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين المتغير المستقل (المؤسسات التكوينية) والمتغير التابع (تطوير الكفاءات البشرية)، ومن خلال هاته النتائج يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين المؤسسات التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط بين البرامج التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية

$H_0$ : لا يوجد علاقة ارتباط بين البرامج التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية

$H_1$ : يوجد علاقة ارتباط بين البرامج التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية

الجدول رقم 16: نتائج علاقة الارتباط بين التكوين والبرامج التكوينية

البرامج التكوينية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.969	تطوير الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاتماد على النتائج الإحصائية

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.969) يعني ارتباط قوي وطردي بين البرامج التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو.

وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين المتغير المستقل (البرامج التكوينية) والمتغير التابع (تطوير الكفاءات البشرية)، ومن خلال هاته النتائج يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين التكوين والبرامج التكوينية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس).

☞ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط بين الكفاءة المكونة وتطوير الكفاءات البشرية

$H_0$  : لا يوجد علاقة ارتباط بين الكفاءة المكونة وتطوير الكفاءات البشرية

$H_1$  : يوجد علاقة ارتباط بين الكفاءة المكونة وتطوير الكفاءات البشرية

الجدول رقم 17: نتائج علاقة الارتباط بين الكفاءة المكونة وتطوير الكفاءات البشرية

الكفاءات المكونة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.980	تطوير الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاتماد على النتائج الإحصائية

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.980) يعني ارتباط قوي وطردي بين الكفاءة المكونة وتطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو.

وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين المتغير المستقل (الكفاءات المكونة) والمتغير التابع (تطوير الكفاءات البشرية)، ومن خلال هاته النتائج يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين الكفاءات المكونة وتطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس).

☞ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ارتباط بين المدة التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية

$H_0$  : لا يوجد علاقة ارتباط بين المدة التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية

$H_1$  : يوجد علاقة ارتباط بين المدة التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية

الجدول رقم 18: نتائج علاقة الارتباط بين التكوين والمدة التكوينية

المدة التكوينية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.988	تطوير الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاتماد على النتائج الإحصائية

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.988) يعني ارتباط قوي وطردي بين المدة التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو.

وبما أن مستوى الدلالة هو (0,000) وهو أقل من النسبة المعتمدة (0,05)، يمكننا القول أنه هناك علاقة قوية طردية بين المتغير المستقل (المدة التكوينية) والمتغير التابع (تطوير الكفاءات البشرية)، ومن خلال هاته النتائج يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين التكوين والمدة التكوينية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس).

## ب/- اختبار الفرضية الرئيسية ( فرضية التأثير)

اختبار الفرضية الرئيسية: هناك تأثير التكوين على تطوير الكفاءات البشرية.

$H_0$  : لا يوجد تأثير للتكوين على تطوير الكفاءات البشرية.

$H_1$  : يوجد تأثير التكوين على تطوير الكفاءات البشرية.

الجدول رقم 19: نتائج تأثير التكوين على تطوير الكفاءات البشرية.

ملخص النموذج				الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير التكوين على تطوير الكفاءات البشرية.
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	615.509	0.955	0.978	
تقدير معاملات النموذج				
مستوى الدلالة		B		
0.010		-0.713	الثابت	
0.000		1.152	التكوين	

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتكوين على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.978) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتكوين على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى ما نسبته 95.5% من التأثير في تطوير الكفاءات البشرية يعود إلى التكوين.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير للمؤسسات التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية

$H_0$ : لا يوجد تأثير المؤسسات التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية

$H_1$ : يوجد تأثير المؤسسات التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية

الجدول رقم 20: نتائج تأثير المؤسسات التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية

ملخص النموذج				الفرضية الفرعية 1: يوجد تأثير للمؤسسات التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	398.722	0.932	0.967	
تقدير معاملات النموذج				
مستوى الدلالة	B			
0.170	-0.555		الثابت	
0.000	1.116		المؤسسات التكوينية	

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمؤسسات التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.967) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمؤسسات التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى ما نسبته 93.2% من التأثير في تطوير الكفاءات البشرية يعود إلى المؤسسات التكوينية.

☞ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير للبرامج التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية

$H_0$  : لا يوجد تأثير للبرامج التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية

$H_1$  : يوجد تأثير للبرامج التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية

الجدول رقم 21: نتائج تأثير البرامج التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية

ملخص النموذج				الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير للبرامج التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	144.879	0.838	0.915	
تقدير معلمات النموذج				
مستوى الدلالة		B		
0.000		-1.852	الثابت	
0.000		1.307	البرامج التكوينية	

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للبرامج التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.915) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبرامج التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى ما نسبته 83.8% من التأثير في تطوير الكفاءات البشرية يعود إلى البرامج التكوينية. .

☞ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير للكفاءة المكونة على تطوير الكفاءات البشرية

$H_0$  لا يوجد تأثير للكفاءة المكونة على تطوير الكفاءات البشرية

$H_1$  : يوجد تأثير للكفاءة المكونة على تطوير الكفاءات البشرية

الجدول رقم 22: نتائج تأثير الكفاءة المكونة على تطوير الكفاءات البشرية

ملخص النموذج				الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير للكفاءة المكونة على تطوير الكفاءات البشرية
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	498.443	0.947	0.973	
تقدير معاملات النموذج				
مستوى الدلالة		B		
0.144		-0.276	الثابت	
0.000		1.047	الكفاءة المكونة	

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات المكونة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.947) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكفاءات المكونة على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى ما نسبته 94.7% من التأثير في تطوير الكفاءات البشرية يعود إلى الكفاءات المكونة.

☞ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير للمدة التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية

$H_0$  : لا يوجد تأثير للمدة التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية

$H_1$  : يوجد تأثير للمدة التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية

الجدول رقم 23: نتائج تأثير المدة التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية

ملخص النموذج				الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير المدة التكوينية وتطوير الكفاءات البشرية
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	713.473	0.962	0.981	
تقدير معاملات النموذج				
مستوى الدلالة		B		
0.312		0.143	الثابت	
0.000		1.026	المدة التكوينية	

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمدة التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وأن قيمة الارتباط تساوي (0.981) إذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمدة التكوينية على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة، كما أن مربع الارتباط (معامل التفسير أو التحديد) تشير إلى ما نسبته 96.2% من التأثير في تطوير الكفاءات البشرية يعود إلى المدة التكوينية.

## خلاصة:

من ما تم معالجته في هذا الفصل وإسقاط البيانات من أجل التعرف على أثر التكوين على تطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر)، وهذا من خلال استبيان الذي قمنا به والذي كان موجه لفئة من موظفي المؤسسة، حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي صحة فرضيات الدراسة ووجود علاقة قوية وطرديه ذات أثر معنوي بين كل من عوامل التكوين (المؤسسة التكوينية، الكفاءات المكونة، البرامج التكوينية، المدة التكوينية) على تطوير الكفاءات البشرية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر)، كما اكتشفنا أن معامل التحديد للتكوين قد بلغ (0.955) ما يعني أن (95.5%) من التغير في تطوير الكفاءات البشرية يعود بالدرجة الأولى إلى التكوين.

- المدة التكوينية بنسبة 96.2%.
- الكفاءات المكونة بنسبة 94.7%.
- المؤسسات التكوينية بنسبة 93.2% .
- البرامج التكوينية بنسبة 83.8%.

عائشة

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع أثر التكوين في تطوير الكفاءات البشرية تبين لنا أن التكوين يعد من الأدوات الأساسية للمؤسسة، وهو بمثابة استثمار هام يجب على كل مؤسسة أن تهتم به على حسب مساهمة التطورات الحاصلة أن تتبناه وتولي له اهتماما كبيرا.

كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد، حيث يهدف التكوين إلى اكساب الأفراد للمعلومات ويطور مهاراتهم الوظيفية التي تتطلبها الوظيفة، والتكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، وهو من خطة إستراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وبأكثر فعالية لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة، وخاصة عند توفر الموارد البشرية في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر) لموظفيها الحصول على المعارف والمهارات الضرورية للقيام بمهام العمل بصفة جيدة وكفؤة.

ولكي يقوم التكوين بالدور المناسب لو اقتضى الأمر أن يسري وفق أسلوب علمي دقيق لمساعدة الموظفين للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة وإعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة.

## نتائج الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها فقد توصلنا إلى ما يلي:

- أن التكوين يساعد على تحسين كفاءات الموارد البشرية.
- أن التكوين أحد الأساليب الأساسية التي يمكن أن تحقيق أهداف المؤسسة.
- أن التكوين يساهم في إيجاد الطرق والأساليب التي تساعد الموظفين على أداء العمل الجيد.
- وجود سياسة واضحة لدى مؤسسات عينة الدراسة لتشجيع عملية التكوين، من أجل تطوير الكفاءات الوظيفية.
- أن المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للتكوين كونه طريقة فعالة لتطوير كفاءات البشرية وكفاءات الموارد البشرية.
- كما أن الدراسة توصلت إلى قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن هناك أثر اقتصادي للتكوين على تطوير الكفاءات البشرية لدى موظفي فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر).

## التوصيات:

- زيادة المدة التكوينية للموظفين من أجل كسبهم خبرات وتطوير معارفهم الوظيفية.
- اقتناء أدوات جديد ومعدات تكنولوجية حديثة.
- الاهتمام بتطوير الكفاءات في المؤسسات، لزيادة وتحسين الإنتاجية.
- تقييم أداء الموظفين بشكل دائم ومستمر للوقوف على احتياجاتهم التكوينية وتحديثها بشكل دقيق.



---

قائمة المصادر والمراجع

---



قائمة المصادر والمراجع:

1- الكتب:

أ- كتب عربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، بيروت
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر، مصر، الإسكندرية، 1984.
3. أحمد عامر راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1981.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
5. أحمد محمد عبد الله، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة، بيروت، 2000.
6. اري برود، جون نيوستورم، تحويل التدريب، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات يميك، مصر، 1997 .
7. اشواك شاندا، شلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2015.
8. بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
9. توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة، تر: شويكاوزكي، مجموعة النيل، القاهرة، 2003.
10. ثابتي الحبيب، عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.
11. جازي إسماعيل ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
12. جبران مسعود، رائد الطلاب، دار العلم للملايين، ط 9، بيروت، 1989.
13. جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتحاد القرار وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
14. جلال إبراهيم العيد، إدارة الأعمال (مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات الإدارية والمدربين)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 58.
15. حسن حليبي، تدريب الموظف، منشورات كويدات، ط2، لبنان، 1982.

16. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
17. خليل محمد حسن الشماع، وخيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.
18. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
19. رداح الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006.
20. رداح الخطيب، التدريب، من خلال مدخلات، عمليات، مخرجات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع الأردن، 2001.
21. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
22. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 - 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1995.
23. سونيا محمد البكري، الدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
24. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة، 1905.
25. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
26. عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، الإسكندرية، 1971.
27. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطابع إسلام، القاهرة، 1964.
28. عبد الخالق محمد عفيفي، الممارسة المهنية بطريقة تنظيم المجتمع، المكتبة المصرية، مصر، 2012.
29. عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1992.
30. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت 1991.
31. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
32. عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط 2010.
33. عدنان إسكندر، تدريب الموظف، منشورات عويدات، بيروت، 1982.
34. علي سلمى، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، مصر، 20010.

35. عمر سالم الزروق، برنامج الملية التدريسية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 19890
36. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، بيروت، 1996
37. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، الأردن، 20050
38. عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار الزهراء، عمان، الأردن، 19950
39. فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
40. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
41. لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية: مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
42. مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997.
43. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
44. محمد القطاني عصا الله، التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، بيروت، 1996.
45. محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، دار مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1968.
46. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005.
47. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
48. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
49. محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، قرطبة للنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 2007 .
50. محمد نجيب توفيق، عبد الله محمد بازرة، العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1966.
51. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

52. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد: مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
53. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
54. نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2001.
55. نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1990.
56. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجية والعلميات -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
57. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
58. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014.
- ب/- كتب الأجنبية:**
59. Alain Meignant, Ressources humaines:déployer la stratégie, éd : Liaisons, Paris, 2000
60. Bernard Galambaud, Si La GRH était de la gestion, édition liaisons, Paris, 2002
61. Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 4ème édition, éd d'organisation, Paris, 2002
62. J. Brilman: Les Meilleurs Pratique du Management, 3ème éd, 2001
63. Jaques soyer, fonction 2 ème formation 2 ème édition les éditions d'organisation, paris 1996.
64. JEAN Marie Peretti; grh. Edition vuiber. PARIS.
65. Jean. Yvesbuck, Le Management des Connaissances et des Compétences en Pratique, édition d'organisation, France, 2003.
66. LAKHDAR Sedkiom, la gestion du personnel
67. Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, éd :de boeck, Belgique, 2006.
68. Marcel cote, marie – claive malo » la gestion stratégique » ed gaetea mors canada 2002.

69. Marsick vjet wathinsmki informal and incidental in the wiork place, London, 1991.
70. Meignant, Ressources Humaines: déployer la stratégie, édition liou sons paris, 2000.
71. REYMOND Vatier, Développement de l'entreprise et promotion des hommes entreprise modern d'edition, 1984 .
72. Shimon, L. Dolan, et autres, La gestion des ressources humaines- tendance, enjeux et pratiques actuelles-, 3ème édition, édition village moniale, canada, 2002.

## 12- المذكرات والأطروحات:

73. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013.
74. حورية طبة ونواعم عباسي، إتجاهات المعلمين و الأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد. مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007.
75. رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2019.
76. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
77. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية - sreub - باتنة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
78. كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة sonelgaz سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006/2005.
79. كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر العاصمة، 2003.

## ج/- الملتقيات والندوات:

80. أبو قاسم حمدي، الراسي مراد، تأهيل الإدارة الإستراتيجية من منظور الكفاءة والإصلاح الإداري في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية ضمن ملتقى حول ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال، جامعة الجزائر، 2015/01/19
81. بوشیخي عائشة، العمل الجماعي: لماذا وكيف؟-التدريب التعاوني-، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د.الطاهر مولاي الطاهر سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.
82. بابا عبد القادر، إبراهيم إسماعيل حسني حديد، قياس دور في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د.الطاهر مولاي سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.
83. جمال محمد برعي، مرجع سابق.
84. سملاي بحضيه، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2014.
85. طواهيّة الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال في الاقتصاد الحديث، الشلف، 2011.
86. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي الثاني حول تنمية البشرية وفرض الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة 9-10/03/2004.
87. الفتح بوخمخيم، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005.
88. مداح عرابي الحاج، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006.

89. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول، 3 و4 ديسمبر 2012، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، الجزائر.
90. نوفي نور الدين، مرزوقي عبد المومن، دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة، 17-18 أبريل 2013.
91. يوسف بن شني، أمين مخفي، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012.

الملائق

الملاحق:

الملحق الأول: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي طاهر - سعيدة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

## استبيان

أخي الموظف، أختي موظفة تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز بحث علمي بعنوان "أهمية التكوين في تطوير الكفاءات البشرية للمؤسسة"، بدراسة فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس)، وهذا من أجل قياس تأثير كل من التكوين بأبعاده على تطوير الكفاءات البشرية، وبما أنك موظف (ة) بالمؤسسة نرجو منكم الإجابة عن فقرات هذا الاستبيان للتعبير فيه عن مواقفكم نحو مدى تأثير التكوين على تطوير الكفاءات الموظفين في فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس)، وهذا بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، وتحديد إجابتك على البدائل المقترحة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). ونتعهد بسرية المعلومات المقدمة، واستعمالها فقط لأغراض علمية وشكرا على تعاونك.

السنة الجامعية: 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:  من 20 إلى 25 سنة  من 26 إلى 31 سنة  من 32 إلى 36 سنة  أكثر من 37 سنة
- 3- المستوى الدراسي:  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4- حالة العائلية:  أعزب  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)
- 5- الوظيفة:  عون تحكم  عامل تنفيذي  مسير  رئيس قسم
- 6- الأقدمية: من 2 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة  من 21 إلى 30 سنة  أكثر من 31 سنة

المحور الثاني: خاص بالتكوين

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>بعد المؤسسات التكوينية</b>						
01	تحتوي المؤسسة على برامج سهلة لتكوين					
02	يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المؤسسة					
03	يوجد تكوين مستمر للكفاءات الموظفة في المؤسسة					
04	التكوين داخل المؤسسة يكمل التكوين خارج المؤسسة					
<b>بعد البرامج التكوينية</b>						
05	البرامج التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة تؤهلك لعدم الوقوع في الخطأ					
06	يستفيد الموظفون من برامج تكوينية دورية					
07	تتوفر المؤسسة على برامج تكوينية تكسبك معارف ومهارات.					
08	يوجد بالمؤسسة تقنيات تكنولوجية جديد تتماشى مع التطور التكنولوجي لتسهيل مكتسبات عملية متوافقة مع برنامج التكوين					

بعد الكفاءة المكونة						
					يوجد بيئة تعليمية مناسبة للمكون في المؤسسة	09
					تملك المؤسسة مكونين داخليين وخارجيين ذو كفاءة عالية	10
					هناك تحسن في مستواك بعد استفادتك من عملية التكوين	11
					رؤساء المصالح هم المسؤولون عن برنامج التكوين	12
بعد المدة التكوينية						
					مدة التكوين مناسب لك من حيث التوقيت وساعات العمل	13
					مدة التكوين تساعدك في اكتساب معارف جديدة	14
					مدة التكوين في المؤسسة غير مرهقة وتمنحك الوقت الكافي لتطوير كفاءاتك	15
					يحدد التكوين في الوقت المناسب للفرد وعند الحاجة لتنمية وتحسين سلوكه	16
تطوير الكفاءات البشرية						
					المؤسسة تكون الأفراد بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية	01
					المؤسسة تبذل جهدا كافيا لغرض تطوير كفاءات الموظفين	02
					المؤسسة تعمل على تطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهدافها	03
					تتوفر المؤسسة على بيئة تساعد على تطوير الكفاءات والمهارات	04
					تمنح المؤسسة اهتماما كبيرا لعلمية تطوير الكفاءات	05
					تعمل المؤسسة على استقطاب أكبر عدد ممكن من الفئات المتميزة وذوي الكفاءات المهنية	06
					يعتبر تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة استثمار لرأس المال البشري	07
					تطوير الكفاءات في المؤسسة يعتبر بمثابة الولاء لها	08

## الملحق الثاني: مستخرجات برنامج SPSS

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,994	24

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

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكوين <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات  
b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,978 <sup>a</sup>	,956	,955	,26785

- a. Valeurs prédites : (constantes), التكوين

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	44,160	1	44,160	615,509	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	2,009	28	,072		
	Total	46,169	29			

- a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات  
b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,713	,183		-3,904	,001
	التكوين	1,152	,046	,978	24,809	,000

- a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات

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

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد المؤسسات الـ تكوينية <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : التكوين  
b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,994 <sup>a</sup>	,989	,988	,11604

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوينية, بعد المؤسسات التكوينية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	32,871	1	32,871	2441,210	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	,377	28	,013		
Total	33,248	29			

a. Variable dépendante : التكوين

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد المؤسسات التكوينية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,115	,077		1,488	,148
1 بعد المؤسسات التكوينية	,974	,020	,994	49,409	,000

a. Variable dépendante : التكوين

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد البرامج التكوينية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التكوين

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,969 <sup>a</sup>	,938	,936	,27032

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد البرامج التكوينية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	31,201	1	31,201	426,988	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	2,046	28	,073		
Total	33,248	29			

a. Variable dépendante : التكوين

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد البرامج التكوينية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-1,155	,244		-4,733	,000
1 البعد البرامج التكوينية	1,174	,057	,969	20,664	,000

a. Variable dépendante : التكوين

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد الكفاءة المكونة <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : التكوين  
b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,980 <sup>a</sup>	,961	,959	,21612

- a. Valeurs prédites : (constantes), بعد الكفاءة المكونة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	31,940	1	31,940	683,844	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	1,308	28	,047		
Total	33,248	29			

- a. Variable dépendante : التكوين  
b. Valeurs prédites : (constantes), بعد الكفاءة المكونة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,429	,134		3,197	,003
1 بعد الكفاءة المكونة	,895	,034	,980	26,150	,000

- a. Variable dépendante : التكوين

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد المدة التكوينية <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : التكوين  
b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,988 <sup>a</sup>	,976	,975	,16800

- a. Valeurs prédites : (constantes), بعد المدة التكوينية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	32,457	1	32,457	1150,002	,000 <sup>0</sup>
1 Résidu	,790	28	,028		
Total	33,248	29			

a. Variable dépendante : التكوين

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد المدة التكوينية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,788	,094		8,420	,000
1 بعد المدة التكوينية	,877	,026	,988	33,912	,000

a. Variable dépendante : التكوين

Corrélations

		بعد المؤسسات التكوينية	التكوين
بعد المؤسسات التكوينية	Corrélation de Pearson	1	,994**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
التكوين	Corrélation de Pearson	,994**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		بعد البرامج التكوينية	التكوين
بعد البرامج التكوينية	Corrélation de Pearson	1	,969**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
التكوين	Corrélation de Pearson	,969**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		بعد الكفاءة المكونة	التكوين
بعد الكفاءة المكونة	Corrélation de Pearson	1	,980**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
التكوين	Corrélation de Pearson	,980**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		بعد المدة التكوينية	التكوين
بعد المدة التكوينية	Corrélation de Pearson	1	,988**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
التكوين	Corrélation de Pearson	,988**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		تطوير الكفاءات	التكوين
تطوير الكفاءات	Corrélation de Pearson	1	,978**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
التكوين	Corrélation de Pearson	,978**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		بعد المؤسسات الـ تكوينية	تطوير الكفاءات
بعد المؤسسات التـ كوينية	Corrélation de Pearson	1	,967**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
تطوير الكفاءات	Corrélation de Pearson	,967**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

	تطوير الكفاءات	البعد البرامج التكوينية
تطوير الكفاءات	1	,915**
Corrélation de Pearson		,000
Sig. (bilatérale)		
N	30	30
البعد البرامج التكوينية	,915**	1
Corrélation de Pearson		,000
Sig. (bilatérale)		
N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

	تطوير الكفاءات	بعد الكفاءة المكونة
تطوير الكفاءات	1	,973**
Corrélation de Pearson		,000
Sig. (bilatérale)		
N	30	30
بعد الكفاءة المكونة	,973**	1
Corrélation de Pearson		,000
Sig. (bilatérale)		
N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تتبع أهمية التكوين في تطوير الكفاءات البشرية للمؤسسة، حيث أننا قمنا بدراسة ميدانية على مستوى فروع اتصالات أوريدو بالغرب الجزائري (ولاية سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس)، وقد تم توزيع استبيان مكون من محورين يحتوي على 24 عبارة، وزعت على 30 موظف، من مختلف الفئات، واعتمدنا في هذه الدراسة على البرنامج الاحصائي SPSS لتفريغ البيانات وتحليلها. إذ استخدمنا عدد من الأساليب الاحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها الوسط الحسابي، والنسب المئوية، وجاءت النتائج متطابقة لفرضية البحث، وقد تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التكوين وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، الكفاءات، تطوير الكفاءات

## Abstract :

This research aims to trace the importance of training in the development of human competencies for the institution, as we conducted a field study at the level of branches Telecom ooredoo in western Algeria (Saïda, Mascara, Sidi Bel Abbes), and a questionnaire consisting of two axes containing 24 phrases was distributed, distributed over 30 Employees, from different categories, and in this study we relied on the statistical program spss to unload and analyze the data. We used a number of statistical methods to verify the hypothesis, including the arithmetic mean, and percentages, and the results were identical to the research hypothesis, and it was found that there is a correlation and impact relationship between the formation and the development of human competencies in the institution.

**keywords:** Training, competencies, competency development.