

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا لإدارة الأعمال – تلمسان-



مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير
التخصص : إدارة أعمال و إستراتيجيات المؤسسات
بعنوان:

دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية
-دراسة حالة شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران-

إعداد الطالب: يبعى مير

المناقشة بتاريخ : 2021/07/12

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا(ة)	أستاذة محاضرة – أ-	د. ثابت دراز إيمان
مشرف(ة)	أستاذة محاضرة – ب-	د. مهيدة حنان
ممتحن(ة)	أستاذة محاضرة – ب-	د. سلهامي سامية

السنة الجامعية: 2021/2020

الشكر والتقدير

بعد انجاز هذا العمل يسعدني أن نحمد الله عز وجل الذي أمدنا بقوة والصبر على مواصلة هذا البحث وإتمامه.

كما نتقدم بجزيل الشكر و عظيم التقدير للأستاذة مهيدة حنان بالإشراف على هذه المذكرة و لما بذلته من جهد والأستاذة بوري صارة على كل النصائح والتوجيهات التي قدمتها وكانت حافزا في إتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر وعظيم التقدير إلى الأساتذة لجنة المناقشة لقبول مناقشة مذكرتي وعلى كل إرشادات و توجيهات المقدمة.

كما نتوجه بتشكر إلى كل الموظفين في جميع المستويات بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال بتلمسان كل واحد باسمه.

ولا يفوتنا إلا أن نعبر عن تقديرنا الخالص وأمنياتنا إلى كل من أمدنا بيد المساعدة و التوجيه والإرشاد و التشجيع لإعداد هذا البحث.

وإلى كل من ساعدني في شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران و بالأخص مصلحة التكوين من علالي محمد وفاطمة أشكرهم على كل الجهود المبذولة في انجاز هذه المذكرة.

وفي الأخير نتمنى التوفيق والسداد في هذا البحث وإلى كل هؤلاء شكر جزيلا

الإهداء

أهدي هذا الجهد إلى من فضلهما الله عن بقية الناس مرتبة فأمر بعد عبادته لوحده
بالإحسان لهما إلى التي غمرتني بجنانها و اخلص دعواتها
أمي العزيزة.

و إلى من منحني كرم الحياة و كان سنداً لي أبي العزيز أطل الله في عمرهما.
وإلى قرة عيني أخي سدأحمد وأختي الصغيرة إكرام اطلب الله التوفيق لهما في
حياتهم و رزقهم الصحة و العافية.

وإلى كل أقاربي و أصدقائي و كل القلوب التي كانت تفرح لفرحتي وتحزن لما
يصيبني.

وأيضا اهدي هذا العمل إلى كل من علموني حروف من ذهب
وكلمات من درر وعبارات من أسمى و أحلى معاني العلم
وإلى كل أفراد أسرتي الأعزاء أهدي ثمرة هذا الجهد.

خطة البحث

مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري حول التكوين

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

المبحث الثاني: آليات التكوين

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الإطار النظري لتنمية الكفاءات البشرية

وعلاقتها بالتكوين

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات

المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

المبحث الثالث: اثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: تأثير التكوين ودوره في تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة فرتيال

فرع أرزيو ولاية وهران

تمهيد

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

خلاصة الفصل الثالث

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة	74
02	وصف فقرات الاستبيان	75
03	مقياس ليكرت الخماسي	75
04	معاملات الثبات و الصدق ألفا كرونباخ	76
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	77
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	78
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	79
08	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	80
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	81
10	درجة أهمية بنود الاستمارة	82
11	تحليل عبارات التكوين	83
12	تحليل عبارات تنمية الكفاءات البشرية	85
13	تحليل عبارات تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية	87
14	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	89
15	نتائج التحليل التباين الأحادي (One way Anova) دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات الاجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تعزى للخاصية الجنس	90
16	نتائج التحليل التباين الأحادي (One way Anova) دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات الاجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تعزى للخاصية السن	91
17	نتائج التحليل التباين الأحادي (One way Anova) دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات الاجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تعزى للخاصية المستوى التعليمي	92
18	نتائج التحليل التباين الأحادي (One way Anova) دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات الاجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تعزى للخاصية الوظيفة	93

94	نتائج التحليل التباين الأحادي (One way Anova) دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات الاجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تعزى للخاصية الخبرة المهنية	19
----	--	----

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لشركة فرتيال	77
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	78
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	79
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	80
05	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	81

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	111
02	توزيع عدد عمال شركة فرتيال	114
03	نتائج البرنامج الإحصائي SPSS	116
04	وثائق شركة لبرامج التكوينية	128

مقدمة



تمهيد:

يمر عالم اليوم بالعديد من التطورات والتحديات الاقتصادية الهامة. تسعى معظم الدول إلى تحرير اقتصادها من المعوقات سواء في مجالات الإنتاجية أو الخدمات، كما تسعى جاهدة لتحقيق النمو والتنمية في مختلف المجالات، وكل هذه المتغيرات والتحولات التي يشهدها العالم هي تطور إداري الفكر، وفي وجهة نظر العنصر البشري، قبل أن تكون مجرد يد، ولكن مع مرور الوقت أصبحت ذات أهمية كبيرة للعقل البشري، كمصدر رئيسي للمعرفة والإبداع.

تشهد المؤسسات الاقتصادية حالياً تعدد الوظائف والأنشطة، وتحتاج هذه الوظائف إلى موارد بشرية بمهارات وقدرات مختلفة لأداء هذه الوظائف، وقد أدى ذلك إلى زيادة الأدوار الجديدة والمختلفة في المؤسسة، والحاجة إلى الموارد البشرية بالقدرات والمسؤوليات لهذه الوظائف، وأصبح من الضروري الاهتمام في المؤسسة بتدريب وتطوير المهارات البشرية لتلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

في الوقت الحالي أولت إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لنشاط التكوين، حيث أنه وسيلة للتنمية وتطوير المهارات البشرية في المنظمة و اكتساب هذه المهارات وحده لا يكفي، فعليك أن تعرف كيف تطورها أكثر، و تستثمر وجود موارد بشرية بدون مهارات فهي لا تؤدي إلى النتائج المرجوة، ولكن عليك أن تطور مهاراتهم بالطريقة المثلى لممارسة نشاطهم في المؤسسة، مما يؤدي إلى نجاحها حيث أن العديد من المؤسسات تستخدم العديد من البرامج التكوينية لتنمية مهارات و كفاءات الموارد البشرية وزيادة قدراتهم ومهاراتهم.

التطور الجديد في العصر الحالي أعاد العديد من المؤسسات النظر في أهمية الموارد البشرية لتحقيق استراتيجيات المؤسسات، مع التأكيد على اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات والخبرات الأكاديمية اللازمة، بحيث يُنظر إلى التكوين على أنه أحد أهم العوامل المساهمة في تقدم العنصر البشري وتنميته ومدى تقدمه بشكل تدريجي يقوم الفرد داخل المؤسسة برصد التقدم العلمي والتكنولوجي من خلال رفع مهارات الموارد البشرية في تحسين كفاءاته وقدراته لزيادة قدراته ربحية المؤسسة والمحافظة على مكانة المؤسسة في البيئة الاقتصادية، ومن ناحية أخرى إعطاء الفرصة للعاملين لتحسين مستواهم العلمي والمهني، مما يؤدي إلى الترقية في التسلسل الوظيفي للمستوى المطلوب، ويلزم على المؤسسات تصميم وتنفيذ برنامج تكوينية لتوجيه الأفراد وتنميتهم، والاهتمام بتنمية كفاءاتهم من أجل توفير القدر اللازم من الأداء، و هو الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية لمواكبة التغيرات التي تواجهه في الحياة المهنية.

بعد كل التغيرات والبرامج التنموية التي تبنتها الجزائر في المؤسسات الاقتصادية لرفع مستوى أداء من خلال تنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسات التي تحتاجها، وتكون المرحلة الأخرى هي تصرف المنظمة مع هذه الكفاءة من خلال توفير كل الوسائل لبقائها والمحافظة عليها، و في الواقع هنالك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى مواضيع تنمية الكفاءات البشرية، ومن جوانب مختلفة على مستوى المؤسسات الجزائرية.

■ إشكالية الدراسة:

من خلال تعرف على أهم الدراسات السابقة في موضوع تنمية الكفاءات البشرية يمكننا صياغة إشكالية دراستنا كالآتي:

و مما سبق لقد ارتكزت إشكالية هذا البحث حول السؤال الرئيسي:

كيف يمكن لتكوين أن يساهم في تنمية الكفاءات البشرية ؟

تتفرع هذه الإشكالية إلى بعض التساؤلات الفرعية التي يمكن طرحها حول هذا الموضوع والتي تعد مكملة للإشكالية الرئيسية وتتمثل في:

- ما المقصود بالتكوين؟
- ما المقصود بتنمية الكفاءات البشرية؟
- ما هو واقع التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في شركة فرتيال فرع ولاية وهران؟

وبالتالي فإن هذه المذكرة فرصة لنا لمناقشة مشكلة البحث والتفكير فيها، مما سيسمح لنا بالإجابة على أسئلتنا المتعلقة تأثير التكوين ودوره في تنمية الكفاءات البشرية لشركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران.

■ فرضيات الدراسة :

انطلاقاً من الإشكالية والأسئلة الفرعية التابعة لها، يمكننا طرح الفرضية الرئيسية التالية:
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين تأثير التكوين ودوره في تنمية الكفاءات البشرية في شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران.

■ أهمية الدراسة:

تنتقل أهمية هذا البحث من أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال، كونه يعتبر العنصر الأساس في نجاح أو فشل المؤسسة، فمهما امتلكت هذه الأخيرة من تكنولوجيا وأموال وكانت مواردها البشرية غير مؤهلة أو غير قادرة أو غير راغبة في العمل فإنها حتما ستؤول إلى الفشل ومن ثم الزوال.
تأتي أهمية هذا البحث أيضاً من الفترة الاقتصادية الجزائية التي يغطيها، والتي تتميز بالانفتاح على العولمة، لذا فإن الكفاءة تساعد على خلق قيمة للمؤسسات وتمهيد الطريق للمؤسسات القادرة على المنافسة في البيئة الاقتصادية المتغيرة. النظام الاقتصادي هو أساس الهيكل الاقتصادي الوطني ولكن عملية إدارته لم تصل إلى المستوى المطلوب منذ الاستقلال، كان لهذه الأنظمة العديد من الممارسات في سياق السعي لتحقيق الكفاءة لذلك، فإن اهتمام المؤسسات الجزائية بتنمية الكفاءات والحفاظ عليها يعتبر استثماراً في مواردها ورأس المال البشري لمواكبة المتغيرات الاقتصادية الجارية.

■ مبررات اختيار الموضوع:

هنالك عدة مبررات لاختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- أسباب شخصية تتمثل في طبيعة التخصص العلمي الذي أدرسه، بالإضافة إلى توفر الرغبة في الاطلاع على أهم الطرق والوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة الجزائية لتنمية الكفاءات والمحافظة عليها وكذا ميولي للبحث عن موضوعات تتعلق بتسيير الموارد البشرية.
- أسباب موضوعية تتعلق بأهمية توفر المؤسسة الجزائية على الكفاءات اللازمة والتي أصبحت تمثل ميزة تنافسية.
- يعد التكوين من المواضيع التي يولي لها الباحثين اهتماما كبيرا في مجال الإدارة.
- لإفادة بأكبر قدر من الدراسات المفيدة و الواقعية حول موضوع التكوين في تنمية الكفاءات البشرية.

■ الإطار المنهجي للدراسة:

للإجابة على الإشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المعتمدة، اخترنا استخدام طرق التحليل الوصفي التحليلي لأنها تسمح بجمع البيانات وتحليلها والاستنتاجات من الناحية العملية، تم اعتماد منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى الأساليب الوصفية، حيث يتم اختبار فرضية البحث للمؤسسة محل الدراسة من خلال استبيانات موزعة على جميع الوحدات المبحوثة، كما تعتمد على المقابلات المباشرة مع إطارات عمل هذه المؤسسات.

■ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع تنمية الكفاءات البشرية من عدة جوانب ومن أهمها نذكر ما يلي:

– دراسة Zahid Hussain Bhat (2013)، تحت عنوان: Impact of Training on Employee Performance¹.

بناءً على التقدم التكنولوجي خلال الفترة (2012-2013)، درست هذه الدراسة تأثير التكوين على أداء موظفي البنوك التجارية الهندية، يستخدم الباحثون طريقة التحليل الوصفي لدراسات الحالة لاختبار الفرضية التالية: وهي العلاقة بين التكوين وأداء الموظف من حيث الجودة والمهارات والأداء، صممت المنظمة وهذه الدراسة لقياس مستوى أداء، ويفترض الباحثون أن التكوين إيجابي للأداء الوظيفي للموظفين، واستخلص الباحثون الاستنتاجات التالية: يعتمد الأداء التنظيمي على التزام الموظفين، والذي بدوره يعتمد على التزام الموظفين الموارد البشرية وسياسات التكوين، يعد تكوين الموظفين أمراً مهماً لأنهم يعرفون أنه يساعدهم في الحصول على ترقية سريعة.

– دراسة نهى إدريس عبد الله حسن (2015)، تحت عنوان: أثر التكوين في رفع إنتاجية العاملين بالسودان 2010-2014: دراسة حالة مجموعة شركات دال².

تركز هذه الدراسة على قياس أثر البحث والتكوين على تحسين إنتاجية الموظفين، وتركز على أهمية تكوين الموظفين وتحسين الإنتاجية شركة من أجل أداء المنظمة والاقتصاد الوطني بأكمله، تقوم الشركة دال بتكوين الموظفين من خلال تحديد الجهود المبذولة في تكوين موظفي الشركة وطرق وأساليب التكوين التي تستخدمها الشركة، وتمثلت عينة الدراسة في مديري التكوين ومديري الإدارات بمجموعة شركات دال، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التكوين يلعب دوراً هاماً وملموساً في رفع الكفاءة الإنتاجية على أن يتم وفق الأسس العلمية والعملية في جميع مراحل التكوين، وأن يكون المدربون الذين يقومون بتنفيذ البرامج التكوينية مؤهلين علي توصيل المهارات والخبرات اللازمة للمتدربين بوسائل التكوين الجديدة التي يحتاجها في وقت الحالي.

– دراسة RAMYA (2016)، تحت عنوان: The effect of training on employee Performance³.

تهدف هذه الدراسة إلى تأثير التكوين على أداء الموظفين في مصنع أنابيب مانجلور الهندية في عام 2016 عن طريق المنهج الوصفي التحليلي وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق أهمية التكوينية و معرفة أهمية أداء العاملين، واكتشاف العلاقة التي بين التكوين و أداء الموظفين، و عالج هذا البحث البرامج التكوينية الفعالة التي تهدف إلى تحسين و تطوير أداء الموظفين، و يشير هذا التكوين إلى تغيير الأداء الحالي إلى الأداء القياسي المرغوب فيه، و من النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي أن الأهداف الرئيسية من برامج تكوينية هي إضافة قيمة لأداء العاملين، فكل شركة تقوم بتصميم دورات تكوينية حسب نشاطها و هدف منه هو ما يحتاجه الموظفين بعد هذا التكوين، و يوجد بعض المنظمات تقوم بتنفيذ برامج تكوينية دون معرفة الغاية منها.

¹ Zahid Hussain Bhat, (2013), « Impact of Training on Employee Performance », Indian Journal of Applied Research volume 3, issue 6, june 2013, indea.

² نهى إدريس عبد الله حسن، (2015)، «أهمية التكوين في رفع إنتاجية العاملين: دراسة حالة مجموعة شركات دال الاستثمارية في الخرطوم في الفترة 2010-2014»، رسالة دكتوراه منشورة في دراسات تجارية، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

³ Ramya, (2016), « THE EFFECT OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE », International Journal of Scientific Research and Modern Education, Volume I, Issue I.

— دراسة احمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، (2019)، تحت عنوان: اثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية بالبلدية⁴.

يهدف هذا البحث إلى التأكيد على أهمية التكوين في تنمية قدرات الموارد البشرية ومساهمتها في تطويرها، واستخدامها كنقطة انطلاق أساسية للتغيير، ويهدف إلى تزويد الموارد البشرية بالمهارات والخبرات التي تمكنهم من أداء المهام بشكل فعال، تم اختيار عينات البيانات والبحوث بشكل عشوائي، ويقدر عدد العاملين في مجموعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بولاية البلدية بـ(105) عاملاً، وهناك علاقة إحصائية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وإمكانات الموارد البشرية.

■ دراسة أ. فريد خميلي (2020)، تحت عنوان: التكوين كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة⁵.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التكوين على أداء الموارد البشرية على مستوى مجمع صيدال بفرع فرمال بعنابة، وكذلك أهمية المعرفة النظرية والعملية والسلوكية، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين، المحور الثاني للموارد البشرية مخصص لجمع البيانات والمعلومات عن أداء الموارد البشرية وتخصيصها بشكل عشوائي لـ 60 عاملاً، وقد أسفر البحث عن عدة نتائج أهمها: التكوين عملية تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية التنظيمية من خلال التغيير في الأفراد والجماعات من خلال اكتساب المعلومات والمعرفة والمهارات والأعمال المتعلقة خبرة العمل، يمر التكوين بالمراحل التالية: تحديد الاحتياجات التكوينية، وتنظيم ومتابعة خطة التكوين، وتحديد المكان والوقت المناسبين لتنفيذ الخطة، وتصميم الخطة المناسبة واختيار أفضل طريقة وتقييم التكوين، وعكس مستوى الأداء الذي حققه الفرد عند تأدية عمله وكمية ونوعية العمل الذي قدمه، كما يعبر قياس الأداء على قياس كفاءة العاملين ومدى مساهماتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وتعمل على أهداف إستراتيجية وإدارية و تطويرية، من العوامل المؤثرة في الأداء: غياب الأهداف المحددة وعدم المشاركة في الإدارة، التسبب الإداري ومشكلات الرضا الوظيفي، هناك فعالية واضحة في تحديد البرنامج التكويني وتنفيذه وتقييمه في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، كما أن هناك اهتمام عالي بتطوير أداء موارده البشرية، وهناك علاقة ارتباط موجبة بين التكوين وأداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة.

■ هيكل الدراسة:

تشتمل صياغة هذا الموضوع على ثلاثة فصول، تخص الفصل الأول والثاني للإطار النظري للدراسة، ثم الفصل الثالث للدراسة الميدانية التي تستغل البيانات الموجودة في المجال.

❖ **الفصل الأول:** جاء بعنوان الإصلاحات التي عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاسها على إدارة الموارد البشرية نستعرض من خلاله عموميات حول التكوين وسوف نتحدث عن آليات التكوين الذي سينطوي على إجراءات أساليب وأنواع التكوين، و عرض مراحل عملية التكوين تتمثل في احتياجات التكوين وتصميم وتنفيذ برامج التكوين وتقييمها ومتابعتها.

❖ **الفصل الثاني:** سنتطرق في هذا الفصل طرق تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية، و سنحاول تقديم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية لتنمية و الحفاظ على الكفاءات التي بحوزتها وكأهم طريقة التكوين وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول سنعرض فيه مفهوم الكفاءات ثم خصائصها وأنواعها وأيضاً أهميتها، أما المبحث الثاني فسوف نتحدث عن ماهية تنمية الكفاءات البشرية

⁴ احمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، (2019)، «اثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية بالبلدية»، مجلة روى الاقتصادية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد التاسع العدد الثاني.

⁵ أ. فريد خميلي، (2020)، «التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة»، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، المجلد الرابع العدد السادس.

الذي سينطوي على مفهوم تنمية الكفاءات البشرية، أهداف وأساليب ومجالات تنمية الكفاءات البشرية، وأخيرًا، المبحث الثالث والذي خصّص لأثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية.

❖ **الفصل الثالث:** نخصّصه للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران، حيث سيتم التعريف بالمؤسسة التي احتضنت دراسة، نحاول من خلاله اختبار صحة الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة.

الفصل

ل

الأول:

الإطار النظري حول التكوين

تمهيد:

تمر في العالم العديد من التطورات الاقتصادية العالمية الحالية، أدرك الباحثون الاقتصاديون أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على توافر الموارد الطبيعية أو رأس المال، بقدر ما تعتمد على توافر الموارد البشرية الماهرة و المؤهلة فلا يوجد عنصراً أساسياً في المؤسسة غير المورد البشري . يؤدي قسم الموارد البشرية مجموعة من الوظائف الرئيسية داخل المؤسسات، وتعتبر وظيفة التكوين من أهم وظائف المؤسسة، وهي ذات أهمية كبيرة في الوقت الحاضر لأنها الطريقة الوحيدة لنمو وتطور المؤسسة، والتي من خلالها تحقق المؤسسة الأهداف الموضوعية، فإن التكوين يمكن الأفراد من التغلب على الصعوبات ومعالجة جميع الضغوط التي يواجهها الفرد، أي كانت فنية أو إنتاجية أو إدارية، وكل ما يواجهه العنصر البشري في المكانة العنصر الرئيسي لمجموعة العناصر داخل المؤسسة، لأن هذه المؤسسات الاقتصادية تولي اهتماماً كبيراً للعنصر البشري في تنفيذ البرامج التكوينية.

زاد الاهتمام بوظيفة التكوين لأنها مرتبطة بكفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها لقسم الموارد البشرية دور فاعل في انخفاض أو زيادة أداء الفرد، ويدخل في حالة من الانحدار بحيث يلجأ إلى ضرورة رفع نسبة أداء الفرد، من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم مشكلة تنمية الموارد البشرية، وهي وظيفة مهمة في مساعدة المؤسسات على التقدم والازدهار، حيث يساهم التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يكون الفرد أو العنصر البشري يمكنهم أداء وظائفهم بدون زيادة أو نقصان.

تعرفنا في الإطار النظري الذي شمل دراسة التكوين على الفصل الذي سينقسم إلى ثلاثة مباحث، بحيث يختص المبحث الأول بتقديم العموميات حول التكوين، بينما سنتحدث في المبحث الثاني حول آليات التكوين متمثلة في إجراءات التدريب وأساليبه وأنواعه، ثم الأخير هو المبحث الثالث الذي يخصص لعرض مراحل العملية التكوينية والتي تتمثل في الاحتياجات التكوينية وتصميم وتنفيذ البرامج التكوينية وتقييمها ومتابعتها، وتسعى العديد من المؤسسات في عملية إنتاجها لرفع إنتاجية الأفراد الموظفين، وذلك برفع البرامج التي تساعد على أداء عملهم بشكل عملي سليم، والتي تمكنهم من تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و وقت وتكلفة ممكنة، لذلك يجب على التكوين أن يكون مستمرا و متجددا.

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

ضرورة التكوين تكمن في الأهداف التي تسعى إليها المنظمات، فهو من أفضل الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للحفاظ على الكفاءات وتنميتها وتحقيق الإبداع و الابتكار على مستوى المؤسسات الاقتصادية، لأنه لا يمكننا الحكم على آثاره إلا عن النتائج التي يحققها¹.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

يعد التكوين المجال الذي يحتوي على العديد من الوسائل في إطار تسيير الموارد البشرية، ويجب عليه تحقيق العديد من حاجيات، فهو من السبل لتحقيق قابلية التشغيل للأفراد و الميزة التنافسية للمؤسسات².

¹ شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، (2013) دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع»، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع: الممارسة والتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، خلال فترة 17 – 18 أبريل.

² إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، (2013) تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات»، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 42.

التكوين يتضمن عدة تعاريف تختلف عن بعضها البعض. نذكر منها ما يلي:
يشير التكوين إلى الجهود المبذولة لتزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه كفاءة في أداء الوظيفة، أو تنمية وتطوير و تجديد المعارف وخبرات، مما يزيد من مهاراته و كفاءاته في سياق عمله الحالي، أو بعد أداء وظيفة ذات مستوى أعلى في المستقبل¹.

التكوين هو نشاط منظم ومستمر الذي يكتسب من خلاله الفرد المعرفة والمهارات والقدرات والأفكار². وهو أيضاً عملية تخطيط تهدف إلى تغيير وتطوير قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم وسلوكهم بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، و هو خليط من العمليات تبدأ بتخطيط و تنتهي³.

عرف الدكتور وصفي عقيلي على أنه برامج متخصصة تعد و تصمم من أجل اكتساب موظفين المؤسسة في كافة مستوياتهم ومعارفهم ومهاراتهم وأنماط سلوكية جديدة و تجديد المعارف و المهارات⁴. يوجد تعريف آخر للتكوين فهو تلك الجهود الهادفة إلى اكتساب العامل بالمعلومات والمعارف التي تزوده مهارة في أداء العمل، أو تنمية و تجديد ما لديه من مهارات ومعارف وسلوكيات مما يزيد من كفاءته في أداء نشاطه الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى عالي في المستقبل⁵.

يُعرف التكوين أيضاً بأنه مجموعة من الأنشطة التعليمية المبرمجة بهدف تزويد الأفراد والجماعات بالمعرفة والمهارات والمواقف التي تساعد على التكيف مع الحياة المهنية من جهة، وتحقيق فعالية المنظمة التي ينتمون إليها من جهة أخرى⁶.

إنها أيضاً عملية منظمة ومستمرة، تتمحور حول الفرد ككل، وتهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وعقلية محددة، لتلبية الاحتياجات الحالية أو المستقبلية المحددة التي يتطلبها الفرد في العمل الذي يمارسه و للمؤسسة التي يعمل فيها، والمجتمع الأكبر⁷.

زيادة على ذلك فهي عملية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء وظيفته بشكل أفضل، ويعرفها الآخرون كإجراء منظم يتلقى الأفراد من خلاله المعرفة والكفاءة المتعلقة بالأداء مهام محددة، ويمكن اعتبارها وسيلة لإحداث تغيير في المعرفة أو المهارات أو المواقف أو السلوكيات الأفراد، ويمكن أن تعني تغيير و تجديد ما يعرف العمال كيف يؤثر على مواقفهم تجاه العمل⁸. يُعرف التكوين أيضاً بأنه تغيير في سلوكيات الفرد لسد فجوة المعرفة، والمهارة والقيادة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب في المستقبل⁹.

عرف لخضر سكيو التكوين بأنه مجموعة من الإجراءات والوسائل والأساليب والدعم، التي تحفز العاملين على تحسين معارفهم وسلوكياتهم ومواقفهم وقدراتهم العقلية اللازمة، لتحقيق الأهداف الشخصية والاجتماعية للمنظمة، دون إهمال الإنجاز المناسب لهم بنسبة لمهامهم المالية في المستقبل¹⁰.

أوضح الباحث "soyer" من خلال التعاريف يمكننا أن نستنتج أن التكوين أداة وليس هدفاً في حد ذاته، تلجأ إليه المنظمة لتحقيق أهداف المرغوبة، وهي عملية منظمة ومستمرة تهتم بالفرد وتنمي مهاراته وقدراته تغيير، و توجهاتها من أجل تحسين أدائها وأداء المنظمة ككل، وكما أن أهداف المنظمة متنوعة، ولكل من هذه الأهداف

¹ زكي محمد مسعود، (1999)، «إدارة الموارد البشرية»، منشورات جامعة الكويت، ص 25.

² عادل حسن، (1996)، «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية»، دار الحكيم للنشر، لبنان، ص 225.

³ شيباني فوزية، (2010)، «دور البرامج التكوينية في أحداث التعبير في السلوك التنظيمي»، مذكرة شهادة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ص 24.

أحمد وصفي عقيلي، (2002)، «إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي»، دار النهضة العربية، لبنان، ص 135.

زكي محمود هاشم (1989)، «إدارة الموارد البشرية»، جامعة الكويت، ص 255.

⁶ عبد الكريم بوحفص، (2010) التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 37.

علي محمد عبد الوهاب، (1981)، «للتدريب والتطوير محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات»، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 19.

³ جمال الدين محمد مرسى، (2006)، «الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة قرن الحادي والعشرون»، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 26.

⁹ شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، (2013)، مرجع سبق ذكره.

¹⁰ نفس المرجع السابق.

تركيبية تميزها، و يساعد التكوين على تفصيل عملية التغيير في المنظمة ويجعل من السهل تشغيل العملية، وأخيراً يجب الانتباه إلى تخطيط التكوين، حيث أن التكوين استثمار مربحا على مستوى المؤسسات، لذلك يجب على المنظمة التأكد من أنها تحقق أهدافها وأهداف الأفراد¹.

المطلب الثاني: خصائص التكوين

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

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس الأمر الذي تختاره المؤسسات بإرادتها أو الاستغناء عنه، و لكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات المؤسسة إنه رابط مهم في سلسلة روابط المنظمة، يبدأ بمواصفات العمل ومتطلبات الإعداد، ثم يسمح للأفراد بالاختيار، و من ثم تنفذ واجبات الوظيفة، فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحداث التطورات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه، التكوين هو أداة لتغيير سلوكيات العمل واكتساب المهارات والقدرات الشخصية، فمن الضروري تحسين أدائه في الوظيفة الحالية، أو العمل عليه للترقية إلى وظيفة أعلى أو الدخول إلى منصب تنظيمي جديد فانه نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة².

2. نظام متكامل:

ينظر إلى التكوين بنظام متكامل، انه ينكون من عدة أجزاء و عناصر متداخلة بينهم علاقات تبادلية من اجل الأداء الوظائف، وتكون النتيجة النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله وكذلك تفيد نظرة الشمولية لتكوين، في تبين العلاقة التي تقوم بين التكوين وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه البرامج التكوينية³.

3. النظرة المستقبلية:

إن التكوين له نظرة في المستقبل من خلال البرامج التي تقدم للموظفين في نشاط الذي يمارسه و بأحدث إيديولوجية للقيام به بأسهل الطرق الممكنة وبأقل تكلفة و في أسرع وقت لتحقيق أهداف المنظمة⁴.

4. التكوين نشاط متغير و متجدد:

وضح هذا المبدأ أن التكوين متغير و انه يتعامل مع عدت متغيرات لذا لا ينبغي تجميده في قوالب بل يجب أن يتميز بالتغيرات و التجديد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة التجديد في سلوكياته وعاداته ومهاراته في أداء الوظائف التي يشغلها المتكويين في مناصبهم و تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية، وفي تكنولوجيا العمل والابتكار، ويتغيرون الرؤساء مع تغير أنظمة سياسة الشركة ويتم تعديل أهدافها واستراتيجياتها⁵.

5. الشمولية:

لا يقتصر الأمر على أي فئات أخرى من العمال ، بل لجميع العمال، صغارًا وكبارًا، بحيث يمكن للجميع التعاون لتنمية مهارات و خبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أي كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسة له دور فعال في استمرارية المنظمة، كما أن وظيفته تتأثر بالتحويلات والتغيرات التي تهدف فيها⁶.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التكوين

1. أهمية التكوين:

¹ نفس المرجع السابق .

خيري خليل الجميلي، (1998) التنمية الإدارية في خدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص 94-95.

علي سلمى، (1985) إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، ص 356-357.

نفس المرجع السابق، ص 357.

علي سلمى، (1985)، مرجع سبق ذكره، ص 357-358.

احمد عادل راشد، (1981) مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، ص 183.

حسب الباحث "Bernard Martory" أن أهمية التخيير و التجديد في حياة المؤسسات يتشدد على أهمية البرامج التكوينية، انه أداة لتنمية الإمكانات المتوفرة في المنظمة، أن التكوين أصبح شيء ضروري في الحياة المهنية للمؤسسات وتتمثل أهمية التكوين فيما يلي¹:

1.1. على مستوى المؤسسة :

- تحسين المعرفة والمهارات المطلوبة للعمل على جميع مستويات المنظمة.
- يحسن التنظيم والجو الاجتماعي.
- دعم إنشاء أفضل صورة للمنظمة وتشجيع الصدق والصراحة والثقة.
- تحسين العلاقة بين المديرين التنفيذيين والمرووسين، مما يساعد المنظمة على التطور.
- يحسن كفاءة اتخاذ القرار التنظيمي وحل المشكلات.
- تعزيز تنمية المهارات القيادية و إلهام وتحسين النزاهة.
- يطور الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة ويساعد بشكل خاص في التكيف مع التغييرات.
- حسن الإنتاجية وجودة العمل ، وكذلك الظروف المناسبة لجلب أرباح أعلى أو السعي لتحقيق الأرباح.

1.2. على مستوى الفرد:

- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الصحيحة وحل المشكلات بشكل أكثر فاعلية.
- مساعدة الأفراد في التغلب على التوتر والحرمان والصراع.
- تحسين الرضا الوظيفي وتشجيع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- يتيح تحقيق الأهداف الشخصية تدريجياً مع تحسين المهارات التفاعلية.
- مساعدة الأفراد على تطوير مهارات الاتصال الشفوي والكتابي.
- تحسين التواصل بين الجماعات والأفراد.
- تسهيل توجه الوافدين الجدد.
- يخلق بيئة جيدة للاحتراف والتنسيق وتنمية المهارات الشخصية.

2. أهداف التكوين:

المرحلة الأولى التي يفكر فيها عند تصميم أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بوضوح لان هذه الأهداف المحددة هي التي تساعد في رسم الطريق الصحيح الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أن هذه الأهداف تعتبر مقياس أساسي لتقييم النشاطات بعد القيام بها بحكم عليها بالفشل أو النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة.

الأهداف العامة للتكوين:

تختلف أهداف البرامج التكوينية من مؤسسة إلى أخرى حسب الاحتياجات التكوينية في كل مؤسسة، و فحسب الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل، وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية لاحتياجات التكوين في كل المنظمة، فيمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة لتكوين التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكوينية².

أ. الأهداف الإدارية:

يعمل هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها، بحيث تقوم بكفاءة أعلى لتحقيق تلك الأهداف الإدارية التي يجب تحقيقها في أي برامج تكوينية و تتمثل في ما يلي:

¹ براهيم عبد الله، حميدة المختار، (2005)، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية»، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، فيفري، ص 3 - 4.

سعيد بن يمين، (2015)، «تنمية الموارد البشرية»، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ص 99.

- **تخفيف العبء على المشرفين:** لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم، مقارنة مع غير مكونين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، و ذلك ثقة في قدراتهم و مهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين¹.
- **تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم :** يقصد بمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، و يصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على أسس علمية².
- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب³.
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله، أو العكس و إبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة و سياساتها، و مراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف و المعلومات⁴.

ب. الأهداف الفنية:

- يتعلق هذا النوع من الأهداف بجميع الجوانب الفنية للمؤسسة لضمان سلامتها، سواء كان ذلك للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو للموظفين الذين يعملون هناك أو للمنتج، ومن أهم هذه الأهداف نجد :
- **تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها:** تقلل برامج التكوين من تكاليف صيانة وإصلاح الآلات، لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى يساعد في تقليل الأخطاء التي يمكن أن تنشأ بسبب نقص المعرفة وطريقة العمل بالمكانية⁵.
- **تخفيض حوادث العمل:** معظم الحوادث ناتجة عن عدم كفاءة الأفراد، حيث يؤدي التكوين إلى انخفاض معدل تكرار الحوادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وحركة الآلات، حيث يعتبر التكوين صمام أمان يحيط العمل مع الحماية والقواعد العلمية والمبادئ التوجيهية⁶.
- **التقليل من نسبة العادم أو التالف :** تساهم التركيبة في تقليل نسبة العادم والمواد التالفة، لأن عامل المكون يكون أكثر قدرة على استخدام المواد بالكمية والأسلوب المطلوب⁷.

ت. الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية:

- يؤدي تحقيق هذه الأهداف إلى النهوض بالجوانب الاقتصادية للمؤسسة من خلال تنمية القدرات الاقتصادية، وتعظيم الربح في المؤسسة والبقاء في السوق، وكذلك الارتقاء بالمستوى الاجتماعي للموظفين، بما في ذلك أفضل الفرص التكوينية للفوز أمام العاملين وإحساسهم بالأهمية والهيبة في المؤسسة⁸.
- **زيادة الكفاءة الإنتاجية:** عندما تؤدي الزيادة في مهارات الفرد الناتجة عن التكوين إلى زيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف، مما يعني زيادة كفاءة الإنتاج⁹.
- **ارتفاع الربح:** مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن زيادة مبيعات الشركة، وبالتالي سيزداد حجم أرباح الشركة¹⁰.

عبد الرحمن عبد الباقي عمر، (1975)، «إدارة الأفراد»، مكتبة عين الشمس القاهرة، مصر، ص 206.

محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، (1990)، «المدخل الحديث في إدارة الأفراد»، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 220.

سعيد بن يمين، (2015)، تنمية الموارد البشرية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ص 100.

سعيد بن يمين، (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 100.

عاطف محمد عبيد، (1966)، إدارة الأفراد دراسة علمية و عملية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 282.

عبد الغفور حنفي (1988)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار غريب للطباعة و النشر، ص 259.

منصور فهمي، (1973)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 285.

سعيد بن يمين، (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 101.

عبد الغفور حنفي، (1988)، مرجع سبق ذكره، ص 258.

سعيد بن يمين، (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 102.

■ **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:** يزيد من القدرة التنافسية للشركة من خلال تحسين الإنتاج وخفض التكاليف من خلال تطوير كفاءة الأفراد ، ويمكن للشركة زيادة حصتها في السوق وبالتالي تحقيق أهدافها ونموها وبقائها¹.

■ **رفع معنويات الأفراد:** مما لا شك فيه أن اكتساب المهارات المناسبة يؤدي إلى الثقة بالنفس للفرد ويساعد على تحقيق نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج علاقة مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد يؤدي توفير المقدار المناسب من المهارات إلى رفع الروح المعنوية للأفراد².

ث. الأهداف المرحلية للتكوين:

من الممكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين التي سبق مناقشتها من حيث الأهداف الإدارية والفنية والاقتصادية والاجتماعية، ويجب أن يتقدم البرنامج التكويني نحو تحقيق هذه الأهداف على ثلاثة مستويات من الأهداف الوسيطة، و تتمثل هذه الأهداف في ما يلي:

(1) الأهداف العادية: يشمل هذا النوع من أهداف التكوين التقليدية نذكر منها ما يلي³ :

- تكوين العمال الجدد لتعريفهم بظروف العمل ومتطلباته.
 - تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق الأساليب الجديدة.
 - قيام بإعداد برامج استدعاء لبعض الأشخاص للتحقق من معلومات التوظيف الأساسية الخاصة بهم.
- (2) **أهداف حل المشكلات:** تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد تعاني منها المنظمة في المحيط المهني⁴.

المبحث الثاني: آليات التكوين

وهو أهم طريقة يمكن إتباعها للوصول إلى تصور واضح للتدريب وتخطيطه وتنفيذه ومتابعته على أسس عملية جيدة، و هو اعتماد نظام تكويني وفق دراسات علمية وحديثة وراسخة للجميع، هذا لا بد من إتباع بعض الأنظمة الخاصة بعملية التكوين.

المطلب الأول: إجراءات التكوين

لتحقيق تكوين جيد يجب إتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات، وهي⁵:

- **إعداد المكون و تأهيله:** يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على متابعة تدريب الموظفين.
- **إعداد و تهيئة المتكون:** وهذا يتطلب الإعداد الجيد للمكان المناسب للتدريب والوسائل المناسبة ، وكذلك إعداد ذهن الموضوع لاستيعاب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب.
- **استعراض أسلوب أدائه:** : وهذا يتطلب توضيحات وشرح ونتائج علمية.
- **إعطاء فرصة للممارسة:** هناك عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، وهناك البعض يستخدم غالباً طريقة التفسير بشرط أن يستخدموا في شرح نقاط معينة وسائل أخرى للتكوين، وإذا كان العمل بطبيعة مادية، فالأفضل طريقة التكوين في العرض العملي.
- **المتابعة:** يحتاج الفرد متابعة من وقت لآخر للتحقق من أنه يمارس عمله بطريقة صحيحة، ولكي يكون التكوين فعالاً وتحديد الآثار الإيجابية يجب أن ينتج هذه الإجراءات.

سعيد بن يمينه، (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 102. ¹

عبد الغفور حنفي، (1988)، مرجع سبق ذكره، ص 258. ²

علي السلمي ساطع ارسلان، (1974) تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص 16. ³

سعيد بن يمينه، (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 103. ⁴

حنا نصر الله، (2011) إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان، ص 236. ⁵

المطلب الثاني: أساليب التكوين

تنظم المنظمة طريقة التي تستخدم في التكوين وهذا مرتبط بطبيعة التكوين وأهدافه، حيث قد يستخدم التكوين الإداري أساليب مختلفة عن التكوين العمال العاديين، والتي يتم إجراؤها عادة أثناء العمل مواقع العمل، و من أهم هذه الطرق فهي¹:

- **محاضرات:** هي طريقة شائعة مناسبة لاكتساب المعلومات والمعرفة النظرية العامة، مثل قواعد العمل وإجراءاته وغيرها لعدد كبير من المتدربين.
- **دراسة الحالات:** تسمح هذه الطريقة باكتساب المهارات التحليلية بحيث يواجه المشاركون مواقف عملية يطلب منه تحليلها واتخاذ القرار المناسب واختيار طريقة العلاج، وهذه الطريقة تقدم فوائد تعود نفعا على المتكويين في المستقبل.
- **تقمص الأدوار:** ضرورة لاكتساب مهارات التصرف في المواقف المختلفة.
- **المحاكاة و المباريات:** طريقة مناسبة لمشارك المتكويين لاكتساب مهارات التشخيص والتحليل ومواجهة مواقف معينة، حيث يتم وضع المتكويين في مكان مماثل لظروف مكان العمل الفعلي، ويطلب منه أداء الأنشطة التي تمثل الواقع الحقيقي لعمله.
- **الندوة (ورشة العمل):** وسيلة للتكوين والتطوير، ويتم ذلك من خلال دمج المعرفة والمهارات التحليلية للعاملين، ويهدف البرنامج التكوين ليس فقط إلى اكتساب المعارف المختلفة، ولكن لمعرفة كيفية تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.
- **أسلوب التطبيق العملي:** هنا تعتمد الطريقة على قيام المكون بعمل معين بطريقة عملية صحيحة، أمام المتكويين موضعاً لهم الطريقة وإجراءات التنفيذ، وهذه الطريقة مناسبة بشكل خاص لأعمال الإشراف الفني، أو لمن بحاجة إلى مهارات².
- **أسلوب تكوين الحساسية:** من وسائل التدريب الحديثة التي أثارت انتقادات كثيرة، ما يسمى بتكوين الحساسية، والذي يهدف إلى زيادة حساسية الفرد من خلال تكوينه الشخصي وطرقه في التعامل مع الآخرين، وطريقته في ذلك هي أدت المناقشات المفتوحة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتكويين، وتبادل الآراء حول شخصياتهم واستقبال الجميع و بما في ذلك رد فعل الآخرين على آرائه الشخصية³.
- **أسلوب العصف الذهني:** تعتمد هذه الطريقة على المكون الذي يقدم مشكلة معينة ويطلب من المتكويين إبداء رأيهم بسرعة ودون تردد في انعكاس جوانب الموضوع أو المشكلة التي يثيرها المكون، مما يسهل التقديم للمكون ويشجع الثقة بين المتكويين و يحفزهم على مواصلة عملية التكوين.

المطلب الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين التي تعتمد في المؤسسات، حيث يتم تصنيف البرامج التكوينية حسب المعيار المتبع في التقسيم، وهو من أهم المعايير المتبعة في الأقسام هو حسب المستوى التنظيمي وحسب مكان التكوين هناك هو تكوين داخلي وتكوين خارجي وأيضاً حسب الغرض منه يوجد تكوين توجيهي وعلاجي وأيضاً تكوين للترقية، وبذلك تنقسم أنواع البرامج التكوينية إلى ما يلي:

1. أنواع البرامج التكوينية حسب مستوى التنظيمي:

وبحسب هذا التصنيف تصنف البرامج التكوينية حسب الفئة المهنية للأشخاص الخاضعين للتكوين على النحو التالي⁴:

1.1. التكوين المهني:

حمداوي وسيلة، (2004) إدارة الموارد البشرية للجزائر، مديرية النشر لجامعة قالم، ص 105-106. 1.

نجم العزاوي، (2006) تدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 115. 2.

نفس المرجع السابق، ص 116. 3.

³ مهدي مراد، (2018) أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لشهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية و علوم تسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 105.

هذا التكوين مخصص للأشخاص النشطين الذين يقومون بأنشطة تجارية مباشرة على خطوط الإنتاج وفي مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب المهارات الفردية أو المعرفة لأداء مهنة أو وظيفة معينة، ويطلق عليها البعض اسم التكوين لأنه يهدف إلى تعيين شخص مكون لممارسة مهنة معينة، هذا التشكيل يحتل مكانة خاصة وعظيمة، بسبب توسع المشاريع الصناعية و استخدام الآلية فيها، و هذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات و المحافظة على أعمالهم و استمرارها.

2.1. التكوين الإداري:

يركز هذا النوع من التكوين على الأشخاص في الوظائف الإدارية، وقد يشمل أساليب اتخاذ القرار وكيفية الارتقاء بالمهارات والجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية، وهذا التكوين له أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بشكل عام، لأن فاعلية الإدارة تتبلور من خلال تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيههم بشكل صحيح، وكذلك من خلال العمل على استخدام الموارد المتاحة مادية ومالية وبشرية لتحقيق أهداف الإنتاج، وبالتالي زيادة كفاءة الإدارة باستخدام هذا النوع من يعتبر التكوين مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

3.1. التكوين الإشرافي:

يشمل هذا التكوين مشرفين، والغرض الرئيسي منه زيادة قدرة الفرد على الإشراف والتعامل مع من يشرف عليه، ويتضمن هذا التكوين معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والنزاعات العملية وأساليب القيادة، والجوانب الأخرى التي تؤهله بشكل كاف والقيام بمهمته الرقابية بأفضل طريقة ممكنة.

4.1. تكوين المكونين:

يختص هذا التكوين بالأشخاص الذين تم تكوينهم من خلال إعدادهم لممارسة دورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة، والهدف من هذا النوع من التكوين هو تزويدهم بالمهارات السلوكية والمهنية التي تسهل عملية نقل المعرفة والخبرة إلى المتكونين، كما يشمل التكوين جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية، بهدف رفع درجة الكفاءات التعلم لديهم مع من هم في التكوين.

2. أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

وفقاً للتصنيف يتم تقسيم التكوين اعتماداً على الغرض من تنفيذه، ووفقاً لذلك يمكن عرض الأنواع التالية:

1.2. التكوين التوجيهي:

يتم تقديم هذا النوع من التكوين في وقت مبكر من تكوين الموظفين الجدد، والذي يتكون من تزويدهم بالمعلومات الأساسية المتعلقة بأهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي وغيرها من المعلومات حول سياسة الأفراد في المنظمة، وتساعد طبيعة مثل هذه البرامج على تسريع ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة، مما يولد الرغبة في العمل ورفع الروح المعنوية.

2.2. التكوين العلاجي:

قد يحتاج الأشخاص اللذين اجتازوا بالفعل بعض البرامج التكوينية إلى تكوين علاجي بسبب عدم قدرتهم على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، ويعود سبب تدني أدائهم إلى نسيان الأساليب التي تعلموها في برامج التكوين السابقة بسبب مرور الوقت، أو قد يكون هذا هو السبب نتيجة إهمال الأسلوب السلمي والطرق المختصرة التالية، وضرورة تأهيل بعض الأشخاص لمواجهة المشاكل الناتجة عن استبدال المكاني بأخرى حديثة، أو مهما كان سبب هذا النوع من يهدف التكوين إلى معالجة الذات في أداء الأفراد بسبب العوامل التي أدت إلى تراجعهم.

3.2. التكوين لترقية:

يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأشخاص اللذين يعملون إلى مناصب أعلى في الهيكل التنظيمي، يتم إعطاء بعض الأشخاص معرفة ومهارات جديدة لتمكينهم من تولي مناصب أعلى.

1. أنواع البرامج التكوينية حسب المكان:

1.2. التكوين الداخلي:

وهذا يعني توفير المعلومات والتعليمات اللازمة للعمال للسيطرة على الوظيفة الجديدة أو الشركة الجديدة، في ظل الظروف والأوضاع الداخلية الفعلية للمؤسسة التي اعتاد عليها والتي سيباشر فيها أيضاً نشاطه الجديد بعد عمله التكوين، والتكوين تحت إشراف شخص أو منظمة داخلية ومعتمدة، وتكوين للموقع المدير المباشر ومعاونيه من خلال تقديم توضيحات للعاملين الجدد حول كيفية أداء الأنشطة المتوقعة منهم في الوظيفة، وكيف يقومون بذلك. يمكنهم تحسين معارفهم ومواقفهم وسلوكياتهم¹.

من الممكن الاستعانة ببعض الخبراء والمهتمين من خارج المنشأة إذا لزم الأمر، لهذا التكوين أثناء العمل الذي يزيد من قدرات اندماج العامل في مركز عمله، لأن تقنيات التكوين تعتمد على عرض الأنشطة في الواقع بشكل يومي ومن هدف التقنيات مثلاً نذكر التناوب على محطات العمل والإشراف المباشر الذي يعهد به إلى عامل مؤهل يمكننا من خلاله قيادة سلوكه وتوجيهاته وتعليماته، وتقوده أخلاقياً لتسهيل وتطوير كفاءات العامل الجديد بشكل نسبي، وقد يحدث أن هذه المهارات غير متوفرة داخل المنظمة وطبيعة المشكلة التي يتم تشخيصها تتطلب استخدام موارد متخصص خارجي، سواء هو مورد بشري أو مصدر مادي في المواد التعليمية².

2.3. التكوين الخارجي :

هو تكوين خارج المؤسسة وينقسم إلى عدة احتمالات مثل المحاضرات والتطبيقات العلمية، ويتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية وليست تطبيقية تتناقض وهذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة وبمركز العمل ويطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل، ويجب تنظيم حركة العمال، خاصة إذا كان مكان التكوين بعيداً عن المؤسسة، مما يتطلب تكاليف النقل والإقامة، وهذه جميع التكاليف التي تتحملها المنشأة دون ضمان عودة التكوين، ومثل التكوين داخل المنشأة إذا لم يكن التكوين مرتبطاً بالخارج مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة³.

المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين

إن أهم طريقة لتحقيق تصميم واضح للتكوين، بما في ذلك التخطيط والرصد على أساس علمي سليم، وهو اعتماد نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة ومتينة، ولكل هذا يجب إتباع أنظمة معينة للتكوين العملي.

المطلب الأول: تحديد احتياجات التكوين

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين للتعامل مع أي موقف قد ينشأ، ويتضمن تحديد الاحتياجات دراسة الحاجة التكوينية لكل فرد في المنظمة من خلال الكشف عن نقاط الضعف، وتعيينهم حالياً أو للذين هم في مناصب تنظيمية أخرى البرنامج التكويني حسب احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على أداء المهام الوظيفية والمهنية بدرجة عالية من الكفاءة والقدرة الإنتاجية. يرى درويش الاحتياجات التكوينية بأنها مجموعة من التغييرات الضرورية للفرد والمتعلقة بمعرفته ومهاراته وسلوكه وخبراته ومواقفه، لجعله مناسباً لوظيفة أعلى أولاً وإنجاز المهارات والأهداف كفاءة كبيرة⁴.

1. الحاجة للتكوين:

أفضل منظمة تكوينية هي التي تحقق التوافق والتوازن بين متطلبات المؤسسة الاقتصادية ومتطلبات الأفراد، وتتوزع هذه الاحتياجات حسب "Pierre Louart" على الاحتياجات الحالية والمستقبلية⁵. يمكن تعريف الحاجة إلى التكوين ببساطة على أنها الاختلاف بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو التحكم في منصب، وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يشغل هذا المنصب لفترة معينة، والحاجة إلى

ناصر داودي عدون، (1996) اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 287.

عبد الكريم بوحفص، (2010) التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 188.

عبد الكريم بوحفص، (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 189.

عبد الكريم درويش و ليلي تكل، (1980) أصول الإدارة العامة، مكتب الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، ص 680.

⁵ Pierre Lourat (1991), «Gestion des DRH», Collection gestion, France, p 140.

التكوين هو عندما يشعر العامل أو المؤسسة بوجود نقص، مما يؤدي إلى الحاجة إلى احتياجات تكوينية أو الحاجة إلى التكوين، وقد تنشأ الحاجة إلى التكوين لأسباب أهمها¹:

- عرض للتكنولوجيا الحديثة.
- نتائج تقييم البرامج التدريبية المنفذة بالفعل.
- نقل وترقيات الموظفين.
- استقطاب عمال جدد.
- خلق وظائف جديدة.

ويجب التأكد من أن الاجتماع التكويني يتمثل في نواقص الأداء البشري التي يمكن تصحيحها بالتكوين، ولا تقع في نطاق الحاجة للتكوين، فهذه المشاكل ناتجة عن نقص القدرات المتاحة، وانخفاض مستويات الأجور الحالية، وتصادم الآلات والمعدات التي لا يمكن التعامل معها عن طريق التكوين.

1.1 طرق تحديد الحاجة إلى التكوين:

عند تحديد الحاجة إلى التكوين في المنشأة يمكن الإشارة إلى أن الحاجة للتكوين لا تتجاوز ثلاثة مستويات²:

- مستوى المؤسسة.
- مستوى الوظيفة.
- مستوى الفرد.

2.1 تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة:

يهدف إلى تحليل الهيكل التنظيمي لعمل وسياسات المؤسسة، من أجل تحديد أهداف المؤسسة ومن أجل تحديد الأهداف الموكلة إليها، والموارد المتاحة لها وتحديد المشاكل والعقبات و تحديد الاحتياجات التكوينية، وتهدف هذه الاستشارات إلى تقديم إرشادات حول التكوين ودوره في الأفق الاقتصادية والتكنولوجية³.
قد تستخدم الإدارة، في عملية تحليل المتغيرات المذكورة أعلاه لعدة مؤشرات مثل إنتاجية المعدات، وتكلفة العمالة وحالات الغياب والتأخير ودوران العمل، ومعنويات الموظفين تتيح هذه المؤشرات إلقاء الضوء على الاحتياجات التدريبية، وهذا النوع من التحليل يسمح بالإطار العام للمحتوى واتجاهات التكوين وأماكنه.

3.1 تحليل الحاجات على مستوى الوظيفة :

يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يؤديها الموظفون، ويتميز هذا النوع من التحليل بدراسة الوظيفة نفسها، وبين أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، بحيث تجمع معلومات عن الوظيفة والمهام والمسؤوليات والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل الوظيفة التي يمكن الاستناد إليها، في هذه الحالة هو ذلك الذي يمكن من خلاله الحصول على معلومات منهجية، سواء على الوظائف الحالية أو المستقبلية لتحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف أي تحليل جوانب الوظيفة للوصف ومعرفة شروطها ومعاييرها ولتحقيق هذه الكفاءات بدقة وتحديد جدواها في العامل⁴.

4.1 تحليل الحاجة على مستوى أداء العاملين:

يتم جمع المعلومات الميدانية عن أداء الموظفين في موقع الشركة الفعلي في ضوء معايير الأداء الجيدة من خلال الملاحظة والمراقبة، ويتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناءً على الخطوات التالية:

- التوصيف الوظيفي لجميع الوظائف الموجودة في المنظمة.
- تحدد المهام والمسؤوليات لكل منصب.
- تحديد الخبرات والقدرات اللازمة للقيام بهذه المهام والمسؤوليات.
- هل هذه التجارب متوفرة أم لا.

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

مصطفى نجيب شوش، (1996)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، ص 252.

³ Peretti jean marie, (1994), «Ressources Humaines et Gestion du Personnel», Edition Vuibert, p 102.

سعيد بن يمينه، (2015)، مرجع سبق ذكره، ص111.

- يجب قياس أداء هذه التجارب.
- قارن هذه التجارب بالأداء القياسي.
- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- التوصيف الوظيفي لكافة الوظائف القائمة بالمنظمة.

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ برامج التكوين

تحديد الحاجة التكوينية وتصميم البرنامج مع مراعاة هذه الحاجة ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة محاور أهمها: تحديد محتوى التكوين، وتحديد طرق التكوين ثم تحديد أساليب التكوين والأدوات المساعدة الموجودة فيه، وكذلك تعريف المكونين وأخيرًا إنشاء نظام تطبيق لمراقبة التكوين.

1. وضع محتويات خطة التكوين:

يتضمن منهج الخطة التدريبية شرحًا تفصيليًا لأهداف البرنامج التكويني، والقوانين الأساسية للدراسة والندوات البحثية، والمكونات الأساسية لكل ندوة وتاريخ الندوات ومواعيدها وأسماء كل من مكوناتها، تقدم كل حلقة للمكونات في شكل دليل يحتوي على دروس وقراءات يستخدم هذا الدليل كمرجع للمتدربين لاستدعاء ومراجعة المادة العلمية للبرنامج التكويني وأحيانًا الدروس من حيث متى يجب التركيز على النظري العرض التقديمي ومتى نعطيهم أمثلة وكيف يتم التعامل مع الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على تحسين المهارات والأداء الفعلي؟ وما هي التدريبات؟ كيف يتم تشكيل المجموعات للتنافس وحل المشكلات وما إلى ذلك؟¹

2. اختيار طرق وتقنيات التكوين:

من الضروري تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة، ومن المهم عند اختيار الطريقة أن تكون متوافقة مع الموقف الذي يتطلبها، وليس كما يفعل البعض مجرد إدراج طريقة معينة أو الطريقة عند التحدث أو عندما تم إثباتها ويعتمد الاختيار الصحيح على الحصول على أقصى فائدة، وبشكل عام هناك معايير يجب مراعاتها عند اختيار طريقة، وأهمها²:

- عدد الأفراد المتكونين.
- المكونين المتوفرون حسب مؤهلاتهم وخبراتهم.
- المواد التكوينية، لأن هناك بعض البرامج التي تتطلب استخدام طريقة معينة.
- جودة المتكونين.
- الظروف وإمكانية المنظمة.

3. معايير اختيار المتكون:

ما يجعل من الممكن ضمان فعالية ونجاح التكوين هو تحديد معايير موضوعية لتعيين أو اختيار أولئك الذين سيتم إرسالهم إلى البرامج التكوينية، يتم مضاعفة هذه المعايير لتشمل الكل أو جزء من المعايير التالية وفقًا لها مثل الأقدمية ومجال الخبرة والمؤهلات والعمر والتخصص المهني، والمستوى الإداري أو التنظيم المستقبلي، ومدى وجود لغة معينة أو أكثر إذا كان البرنامج بلغة أجنبية، أو بعض مواد بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة وعلى سبيل المثال لم يتم اقتراح الفرد لبرنامج في التفاوض على الرغم من أنه لم يتبع برنامجًا في مهارات الاتصال .

¹ عكوش عقيلة، (2014) أثر التكوين على التغيير التنظيمي، مذكرة لشهادة الماجستير في علم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 235.

عكوش عقيلة، (2014)، مرجع سبق ذكره، ص 237. ²

4. معايير اختيار المكون:

المكون هو الشخص الذي يوجه وينصح المتكويين ويزودهم بمعلومات جديدة ويعدل مواقفهم وسلوكياتهم ويدربهم وفق مبادئ ممارسة عملهم ضمن برنامج معين، وكذلك من خلال طرق وأساليب تموين محددة، لذلك فإن نجاح التشكيل يعتمد بشكل كبير على صحة القرار الذي تم اتخاذه، فيما يتعلق بتكوين أعضاء التشكيل لأن لديهم الوسائل التي سيتم من خلالها نقل المعلومات ومهارات التكوين، وبالطبع إذا كان الطريقة غير مناسبة يجب أن تكون النتائج غير مناسبة، لذلك يجب بذل جهد لتوفير المكون المختص الذي يمكنه استشارة المتكويين ونقل المعلومات إليها بشكل صحيح ويعتمد اختيار المكون على ما يلي:

- البرنامج التكويني التي سيحصل عليها المتكويين.
- جودة المتكويين.

و هناك أربعة أنواع من المتكويين:

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

المطلب الثالث: متابعة و تقييم برامج التكوين

1. تنفيذ برامج التكوين

تعتبر مرحلة تنفيذ البرنامج التكوينية خطوة مهمة، وتتضمن نقل البرنامج من الواقع النظري إلى الواقع التطبيقي، حيث تبدأ عملية تنفيذ البرنامج الفعلية ان تراعي كل الجوانب لضمان سير الحسن لتنفيذ المخطط التكويني.

أولاً. تحديد المكان:

- نوع التكوين: يجب أن يتم في نفس المؤسسة حيث يتولى المشرف التكوين بنفسه.
- إمكانية المؤسسة: يعتبر التكوين خارج المنظمة مكلفاً للمنظمة، ولكن قد تضطر هذه الأخيرة إلى إلحاق عمالها ببرامج تنظمها مراكز ومعاهد التكوين المتخصصة في الحالات التي يتعذر فيها تقديم التكوين داخل المؤسسة، وذلك بسبب قلة المهارات ووجود المراكز المتخصصة الأقدر على تقديم مثل هذه البرامج التكوينية.

ثانياً. تحديد الفترة الزمنية:

- يجب تحديد الفترات الزمنية للبرامج التكوينية مع مراعاة ما يلي:
- طبيعة المادة التكوينية ومستوى الكفاءات المطلوب تكوينها وطرق التكوين المتبعة.
- يجب مراعاة توقيت البرامج والقدرات التي يمكن نقلها للمتكون خلال فترة التكوين وعدم تعطيل العمل.

قد تتضمن هذه الخطوة أيضاً الأنشطة التالية¹:

- 1) **الاتصال بالمكونين:** يقوم منسق البرنامج بالاتصال بالمكونين ويبلغهم بتفاصيل البرامج التكوينية من حيث وقت بدء البرنامج وانتهائه وتواريخ فترات الراحة أثناء عقد البرنامج، وكذلك من حيث يقوم المنسق بإجراء الاتصالات اللازمة لضمان وجود المكونات في موقع التكوين وفي الوقت المحدد.

محفوظ أحمد جودة، (2010) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ص196.

- (2) **الاتصال بالمكونين:** من الضروري الاتصال بالمكونين قبل الوقت الكافي لإعلامهم أو تذكيرهم بتفاصيل وجدول البرنامج، للتأكد من وصولهم في الوقت المناسب لبدء البرنامج.
- (3) **مراقبة سير العملية التكوينية:** تشمل عملية متابعة سير العملية التكوينية ما يلي:
 - افتتاح البرنامج في بداية البرنامج التكويني وتقديم المكون من خلال استعراض موجز لسيرته الذاتية أمام المكونين.
 - توزيع مواد التكوين على المشاركين في البرنامج وتؤكد من أن كل مكون يتلقى النسخ المطلوبة.
 - الاهتمام بسجلات الحضور والغياب للتأكد من مشاركة كل مكون في البرنامج التكويني.
 - تحضير أوراق البرنامج وتوزيعها على المشاركين وجمعها بعد تقسيمها ثم إفراغها في جداول خاصة وتحليلها.
 - توزيع الشهادات على المكونين.
 - كتابة التقرير النهائي عن التقدم المحرز في عملية التكوين مقابل البرنامج التكويني الذي تقوم بتنفيذه.

2. متابعة برامج التكوين:

بعد وضع خطة التدريب التي تهدف إلى تحقيق إنجازات معينة، يتم إعداد خطة مراقبة وتهدف إلى ضمان أن يتم تنفيذ خطة التكوين بطريقة صحية وفقاً للشروط المحددة وأن جميع الأنشطة التكوينية تتم بشكل منتظم ولتحقيق أهداف المسطرة، ويتم تعريف متابعة التكوين على أنه متابعة تنفيذ النشاط التكويني، والتأكد من أنه يسير في الاتجاه المحدد ويتضمن متابعة المكونين، بالإضافة إلى متابعة التكوين والبرامج وأماكن التكوين، وتساعد عملية المراقبة على إصلاح البرامج وكشف نقاط الضعف أو الثغرات فيها، كما يمكن تقويتها وتطويرها لتحقيق الأهداف المرجوة ويتم تنفيذ هذه المراقبة أحياناً بطريقة مكتسبة يتم تمثيلها في نموذج الاستثمارات التي يتم إرسالها بشكل دوري إلى اللجنة التي تعمل هناك في شكل قسم للحفاظ على البيانات الواردة وتشمل الاستمارة ما يلي:

- بيانات أولية عن التكوين.
- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد برنامج التكوين.
- و عليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة المراحل التالية¹:

(1) **تسير التكوين:** تقوم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية :

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

(2) **لوحة القيادة:** يمثل مجلس القيادة إحدى وسائل الإدارة قصيرة المدى، وهي عبارة عن تركيبة من المعلومات الأساسية التي تساعد في اتخاذ القرارات، وخريطة القيادة على النحو التالي تمثلت في عدد الساعات التي قضاها الموظفين في التكوين ومقارنتها بعدد الساعات التي قضاها الموظفون في التكوين بمؤسسة أخرى، وتكاليف التكوين الإداري مثل رواتب المكون والموظفين الإشرافيين ومواقع التكوين ومصاريف غير المباشرة المتعلقة بمركز التكوين.

احمد صقر عاشور، (2010) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و الموزعون، دمشق سوريا، ص 160.

- عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين و مقارنتها مع عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين في مؤسسات أخرى.
- التكاليف الإدارية للتكوين كرواتب المكونين، أفراد الإدارة، أماكن التكوين، المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين.
- (3) تكلفة التكوين:** يتطلب التنفيذ الأمثل لبرنامج التكوين توفير القدرات المادية والبشرية والتي تمثل ميزانية التكوين وتشمل جميع المصاريف التقديرية مثل رواتب الأشخاص الخاضعين للتكوين، ومشرفو التكوين، التكاليف المتعلقة بأدوات التكوين ومتطلبات التكوين الأخرى¹.
- من الواضح أن تكاليف التكوين تختلف بين برامج التكوين، وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة ما يلي:

- أنواع البرامج التكوينية.
- عدد المتكونين اللذين سينضمون بكل برنامج التكوينية.
- مكان التكوين.
- عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني.
- النفقات العامة غير المرتبطة ببرنامج معين، مثل أدوات التكوين والموارد، وعندما تكون موارد التكوين فيما يلي النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين، كأدوات ووسائل التكوين حيث تتمثل وسائل التكوين في:
- أ. **وسائل التعليم:** يشير إلى الوثائق المنشورة والمؤتمرات، وعلى الأقل المطبوعات المتاحة للمتكونين كدعم لقراءة ومراجعة الموضوعات التي يدرسونها.
- ب. **الوثائق التثقيفية:** وهي غالباً ما تكون متاحة للمكون ولإستخدامها فيما يحاول شرح أو تعليم مكوناته وطريقة صياغتها وتتمثل هذه الوسائل في العناصر التالية: أفلام، صور، خرائط، رسومات، راديو، معدات تسجيل، تلفزيون، آلة كاتبة، آلة حاسبة.
- 3. تقييم برامج التكوين:**
- و يتمثل فيما يلي:

- استخدام الاختبارات الشفوية والمكتوبة للتأكد من أن الموضوع قد فهم ما قيل منه.
- مراقبة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته للقيام بالمهمة المطلوبة منه أولاً.
- التأكد من متابعة الأعمال التي يقوم بها المكون للتحقق من النتائج كماً ونوعاً.

خلاصة الفصل :

مما درسنا في الفصل الأول استنتجنا أن التكوين الفعال هو أحد الأسس الرئيسية لوظيفة الإدارة في المنظمة، يحدد الفجوات في مستويات الأداء المطلوبة، ويعمل على رفع المستويات حيث أنه يمثل إحدى أدوات تصحيح الخلل بين المستوى المطلوب والمستوى الواقعي، وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي والتطور المعرفي الذي يرافقه في مجال إدارة الأعمال وخاصة في مجال تسيير الموارد البشرية، يمكن للمؤسسة الاعتماد على التكوين كأحد متطلبات الإدارة الفعالة في سوق مفتوح، و تهيمن عليه المنافسة ولا مجال للضعفاء،

سعاد نائف برونوطي، (2001) إدارة الموارد البشرية، وائل النشر و التوزيع، عمان، ص 117.

وهذا هو المفتاح رئيسي لكل عملية ترقية و واحدة من العمليات المترابطة التي تحفز الفرد على العمل وبناء مسار وظيفي طموح يتم من خلاله تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

ل الثاني:

الإطار النظري لتنمية الكفاءات
البشرية وعلاقتها بالتكوين

تمهيد:

لعل أهم سمة من سمات التغيرات والتحولات الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين هو الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، الذي يُنظر إليه على أنه المفتاح السحري للمنظمات الحديثة، تقبل المنظمات الموارد البشرية وتعتبرها رأس مال نادر للحصول على الكفاءات البشرية وكيفية تطويرها وحفاظتها عليها، وباعتبارها عامل قوة وعنصرًا مهمًا في ركيزة البناء الاقتصادي.

التغيرات في المجتمع تتطلب حتمًا الاهتمام بالأفراد وكفاءاتهم وما لديهم من معارف ومهارات، ولذلك من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية، ووضعها في أولويات أي عملية تنظيمية في المؤسسة، وقد تؤدي إلى تطوير شامل في كل المجالات والمثال الواضح يبقى ما حدث لبعض الدول مثل اليابان من هدم البنية التحتية، حتى وصلت إلى نقطة الانهيار، فبعد عقود قليلة فقط عادت هذه البلاد ونمت وتطورت أكثر مما كانت عليه من قبل والسبب الرئيسي في ذلك هو أن لديها مخزونًا مهمًا غير ملموس، وهو كفاءات الموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق ظهر توجه إداري جديد يقوم على الإدارة والتطوير المستمر لكفاءات الموارد البشرية، وفي هذا الفصل تم تسليط الضوء على عملية تنمية الكفاءات البشرية، لأنها من أهم الأنشطة التي تقوم بها وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهي توسيع النظرية التقليدية للاستثمار لتشمل الاستثمار في الموارد البشرية، والاستثمار الأمثل هو الاستثمار في العقول الموارد البشرية، خاصة في البلدان النامية التي هي في أمس الحاجة إلى هذا النوع من الاستثمار الموارد المتاحة مع أقصى عائد اقتصادي وأعلى مستوى من كفاءة ممكنة.

يرتبط نجاح المنظمات واستمرارها بحسن تسييرها لكفاءات البشرية، فتعتبر الكفاءات من المواضيع التي انشغل بها الباحثون في ميادين علم النفس، الإدارة والتسيير، لهذا أردنا التطرق في هذا الفصل إلى تنمية الكفاءات البشرية وعلاقتها بالتكوين وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول سنعرض فيه مفهوم الكفاءات، خصائصها، أنواعها وأهميتها، أما المبحث الثاني فسوف نتحدث عن ماهية تنمية الكفاءات البشرية الذي سينطوي على مفهوم تنمية الكفاءات البشرية، أهداف وأساليب ومجالات تنمية الكفاءات البشرية، وأخيرًا، المبحث الثالث والذي خصص لأثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات

لم يعد محتوى الكفاءات بمنظورها الجديد بمعنى بسيط أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة بفعالية ونجاعة لمتطلبات الوظيفة، بل أصبح مفهومًا عالميًا ومعقدًا ما أصبح يعتمد على قدرة الفرد والجماعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، مما جعلها تحتل موقعًا محوريًا داخل إدارة النظام لأنها مرتبطة بمفاهيم الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، لأن فهم علاقة الكفاءات يساهم في الانتقال من إدارة محفظة التكنولوجيا إلى إدارة محفظة الكفاءات¹.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

¹ سماح صولج، كمال منصوري، (2010)، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى»، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان، ص 56 - 57.

أصل مصطلح كفاءة واحد إلى أن استخدامه في مجال الإدارة تعدد واختلف باختلاف توجهات الباحثين، كما أنها تحتل مكانة مرموقة في إدارة المنظمات و في تسييرها و تنمية مواردها البشرية و تطويرها باعتبارها مؤشرا رئيسيا في المؤسسة، وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي:

ظهر مصطلح الكفاءة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات ولاحقاً في أوروبا ودول أخرى في العالم الآخر، حيث كان هناك قدر كبير من الاهتمام بالموارد البشرية لتعزيز مكانتها في المنظمات، وهذا من خلال شغل وظائف أكثر مرونة التي تعتمد على كفاءة الموارد البشرية، وقد أدى ذلك إلى تطوير معايير الكفاءة للتوظيف، حيث أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1991 لجنة مسؤولة عن نظام وطني لمعايير الكفاءة لملء وظائف بالمؤسسات.

يعتقد كلود ليفي لوبوي أن الكفاءات التي يمكننا من خلالها التمييز بين الأشخاص ذوي الخصائص والقدرات الشخصية تختلف من شخص لآخر، بالإضافة إلى المعرفة المكتسبة من أجل أداء المهام المعقدة بطريقة جيدة في إطار الإستراتيجية والثقافة التنظيمية¹.

لم يعد مصطلح "التأهيل" يتماشى مع التطورات الحالية، لذلك يتم استخدام مصطلح "كفاءة" كبديل في مجال الإدارة وتنظيم العمل².

الكفاءة هي التحكم في المعرفة والمهارات المطلوبة في مجال معين، وكذلك القدرة على أداء المهام على أفضل وجه³.

الكفاءات هي المعرفة المتعمقة والتزام الفرد بالمبادرة وروح المسؤولية فيما يتعلق بالتوجهات و الحياة المهنية، كما أنها معرفة علمية معترف بها تمنح الحق في الحكم في مجالات الكفاءة⁴.

يتم تعريفها على أنها مجموعة من المهارات والسلوكيات المكتسبة من خلال استيعاب المعرفة والخبرات المترابطة في مجالات معينة⁵.

حددت المجموعة الفرنسية " fle mede " الكفاءة على أنها مزيج من المعرفة والخبرة النظرية والعلمية، بالإضافة إلى المهارات المكتسبة من خلال الممارسة المهنية، والتي يجب على المؤسسات تقييمها و العمل على تطويرها⁶.

يرى بيروتي ماري وجين الكفاءة على أنها مجموعة من المعرفة العلمية والعملية والسلوكية ، سواء تم استخدام هذه المعرفة في العمل أو يمكن استخدامها في المستقبل، و هي التي تقوم بها الموارد البشرية التي تطبقها لإنجاز مهامهم، أي أنها موجودة تحت تحكم المنظمة⁷.

يعرف المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة ذلك بأنه القدرة على تطبيق المعرفة الفنية والفكرية والفهم والمهارات لتلبية المعايير المطلوبة بشكل فعال في الوظيفة⁸.

¹ LoicCadin, (2002) , «Gestion des ressources humaines: pratiques et élément de théories» édition Dunod, paris, p122.

² Jean – pierre Bouchez, (2004),«Les nouveaux travailleurs du savoir» , édition d'Organisation, Paris, p164.

كمال منصوري و سمنح صولح، (2010)، الإطار لمفاهيمي و المجالات الكبرى و أبحاث اقتصادية و إدارية»، الجزائر، ص 50.

اونيس عبد المجيد و زيادة كريمة، (2017)، التدريب كمدخل لتطوير الكفاءات و تحقيق التميز»، الجزائر، ص 05.

حمدوي وسيلة، (2004)، مرجع سبق ذكره، ص 99.

³ بن جدو محمد أمين، (2013)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز»، مذكرة لشهادة الماجستير في علوم التسيير، مذكرة لشهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، ص 150.

⁷ Jean Marie Peretti, (2003), «Dictionnaire des ressources humaines», 3eme édition, édition Vuibert, Paris, p61.

⁸ Lou van beir endonck, (2004), « Management des compétences », Edition de Boeck Université, Bruxelles, p16.

يعرّفها "Lorino Tarendeau" على النحو التالي: "الكفاءة هي الرغبة أو القدرة على التوفيق بين مجموعة من الموارد لتنفيذ نشاط أو عملية معينة¹.

وهناك من يعرّفها على أنها القدرة على أداء مجموعة من المهام المحددة، والتي يمكن قياسها وملاحظتها في النشاط على نطاق أوسع، إن الفعالية هي الرغبة في التوظيف والجمع و وضع الموارد في العمل والكفاءة تظهر فقط أثناء العمل².

كما تم تعريف الكفاءة على أنها القدرة على استخدام المعرفة والمهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ³. يعرّف "Roger mills" الكفاءة على أنها كل نمط سلوك ومهارات مميز وقابل للقياس يساهم في الأداء المتفوق في الوظيفة⁴.

نجد أيضًا تعريف الكفاءة على أنها القدرة على حشد الموارد وتوحيدها وتنسيقها ضمن عملية عمل محددة، من أجل تحقيق نتائج محددة مسبقًا⁵.

بعد هذه التعريفات السابقة نشق تعريفًا شاملاً للكفاءات وهي مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات النظرية والتطبيقية المكتسبة للأفراد لأداء وظائفهم في إطار وظائفهم الموجهة بشكل إيجابي نحو المؤسسات والتي تحتاج إلى تطويرها وتنميتها.

المطلب الثاني: خصائص و أبعاد الكفاءات

1. خصائص الكفاءات:

يتطلب النظر إلى الكفاءات البشرية كمورد استراتيجي مسؤولاً عن إنشاء ميزة تنافسية مستدامة أن تتمتع بنفس خصائص الموارد الإستراتيجية⁶.

أولاً: حدد الباحثون ستة شروط يجب توفرها حتى تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة، وهي تتمثل في⁷:
أ. القيمة: يجب أن تمثل هذه الموارد أو الكفاءات قيمة للمؤسسة تسمح لها باغتنام فرص السوق أو تجنب التهديدات، لأنها تسمح للمؤسسة بدخول المزيد من الأسواق وتساعد على زيادة قيمة المنتج للعميل لأن قيمة هذا المورد هي أعلى من الذي عند المنافسين.

ب. الندرة: يجب أن تكون الكفاءات نادرة وأن يكون فيها عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط مثالي.

ت. الديمومة: أي أنه يسمح للمؤسسة بالحفاظ على ميزتها التنافسية لفترة أطول، وتعتبر الكفاءات ذات عمر أطول من الموارد، لأنه عندما يصبح المورد متقادمًا يتم استبداله بمورد جديد، مما يسمح باستمرار الكفاءة.

¹ Philippe Lorino, Jean Claude Tarendeau, (2006), « De la stratégie aux processus stratégique », Revue française de gestion, n° 160, Lavoisier, paris, p 319.

² Luc Boyer, Noel Equilbey, (2003), « Organisation : Théorie et applications », édition d'organisation, paris, p 246.

³ Alain la bruffe, (2003), « Mesure des compétence », édition afnor, Saint Denis le plain, p 5.

⁴ Roger Mills, (2004), « The competence pocket book, management pocket book », U.K, p 10.

⁵ Philippe Lorino, (2003), « Méthode et pratique des performances », édition d'organisation, 3^{ème} édition, paris, p 67.

⁶ سملاي يحضية، بلالي أحمد، (2004) الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المركزة على الموارد «، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09 – 10 مارس، ص 157.

⁷ مداح عرابي الحاج، (2011) البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر.

ث. **التملك (الحيازة):** من واجب كل مؤسسة أن تنظم سيرورتها وهياكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لمواردها وكفاءاتها المحورية، بالإضافة إلى حقوق الملكية وامتلاك الفائض الناتج من استغلالها.

ج. **التقليد:** يجب أن تكون الكفاءة غير قابلة للتقليد، وأهم ما يجعل من الصعب تقليد الكفاءات البشرية هو ما يلي¹:

- طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن أن تتجسد في بيئة مختلفة.
- طبيعة التحديد الدقيق لمدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم إنشاؤها في المنظمة بسبب تداخل الأنشطة المختلفة.
- صعوبة إعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية بخصائصها الأساسية التي كانت في أصل عملية خلق القيمة بسبب تعقد العلاقات الاجتماعية.

ح. **الاستبدال:** يجب ألا يكون المورد البشري الذي هو مصدر للميزة التنافسية المستدامة قابلاً للتبادل مع مورد مكافئ على مستوى الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، لأن كفاءات ومهارات وفعالية الموارد البشرية لا يمكن تعويضها، لأنه الأكثر قدرة على الإبداع والخيال والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة باستمرار².

ثانياً: نظراً لأن المهارات متعددة فإن هذا يمنحهم مجموعة من الخصائص، و نذكر أهمها³:

أ. **الإدماج:** يسعى إلى دمج المعرفة والمهارات والمواقف لتشكيل واقع متكامل فيوجد هناك الجانب الاجتماعي والعاطفي الذي يحفز الموظف على أداء مهمة محددة والانغماس فيها عاطفياً، وهناك الجانب العقلي المعرفي المرتبطة بالمعرفة والاستراتيجيات التي سيتم توظيفها أو التي سيتم بناؤها واكتسابها أثناء القيام بمهامه.

ب. **الواقعية:** حل المشكلات التي لها أهمية عملية وذات صلة بالحياة الواقعية.

ت. **التحويل:** أي القدرة على التعامل مع مجموعة واسعة من المواقف التي تتداخل فيها عدة مواد، بطريقة تشبه الواقع المعاش وتتميز بطبيعتها المعقدة، وبالتالي تسمح للموظف بتحويل ما تعلمه وتدربه في المدرسة، في التطبيق الحقيقي والعمل في الحياة التطبيقية.

ث. **التعقيد:** تأتي الكفاءات في قمة الهرم من حيث التعقيد، مقابل أهداف التعلم ذات مستوى تعقيد أقل والتي يتجه إليها التقويم عادة، كما نضيف عليها أنها:

- المحطة النهائية للمنظمة.
- كلما تغير الوقت، ارتفع مستوى الكفاءة.
- ترتبط الكفاءة بسلوك الفرد والجماعة.
- كلما زادت الكفاءة، ازدادت جودة تحقيق الأهداف.
- كلما زادت كفاءة الأفراد، زادت رغبة المنظمة في البقاء.
- تزيد الكفاءة و تثري العمل.

ثالثاً: يرى "LEPLAT.J" أن الكفاءات تتميز بالخصائص التالية⁴:

¹ سملاي يحيضية، بلالي أحمد، (2004)، مرجع سبق ذكره، ص 158.

² علي عبد الله، مصنوعة أحمد، (2007) «تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني»، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي شلف، يومي 04-05 ديسمبر.

الأشهب نوال عبد الكريم، (2015) «إدارة الموارد البشرية»، الطبعة الأولى، عمان، دار المجد للنشر والتوزيع، ص 123.

¹ بوزيان عثمان، (2004) «اقتصاد المعرفة»، مفاهيم واتجاهات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و كفاءات البشرية، ورقلة، ص 09.

- أ. **الكفاءات ذات غاية:** نظرًا لاستغلال المعرفة المختلفة من أجل تحقيق هدف معين أو أداء نشاط معين، فيكون الشخص مؤهلاً إذا كان قادراً على أداء هذا النشاط بالكامل.
- ب. **مفهوم مجرد:** الكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة التي تمارس والوسائل المستخدمة، ونتائج صياغتها تتم بشكل ديناميكي، لأن جميع العناصر المكونة تتفاعل في دورة مستمرة، ويتم تحديد هذه الأنشطة من خلال تحليل النشاط، وهذا ما أكدّه "Sauret Thierry".
- ت. **الكفاءة مكتسبة:** لا يولد الفرد مؤهلاً وكفواً لأداء نشاط معين، بل يكتسبه من خلال التدريب الموجه له في الحياة المهنية.

2. أبعاد الكفاءات:

تمكن " Thomas Durand " من الجمع بين العديد من الدراسات والأبحاث ليخلص إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة، وهي المعرفة، والمعرفة العملية المسماة المهارات، والمعرفة السلوكية، وهي ما ذهبت إليه معظم التعريفات السابقة.

1.2. المعرفة:

يتم تعريفها على أنها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات، وهي معلومات مختلطة بالخبرة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض. وبالتالي فإن المعرفة هي كيان ووقت صيرورة¹. أوضح "Grey" سنة 2003 مفهوم المعرفة على النحو التالي: "المعرفة هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات وكذلك قدرات ومهارات الناس من الأفكار والبداهيات والالتزام والإعداد المال والقوة والتعليم والمرونة والمنافسة²."

1.2. المعارف العملية:

يطلق عليها بالمهارات ويتم تعريفها على أنها مجموعة من القدرات الفطرية والمتعلمة التي تحتاجها المنظمات لضمان الأداء الفعال، وهي عرضة للتغيير والتجديد والتطوير المستمر³. تم تعريفها أيضاً على أنها التوازن الصحيح بين المعرفة والعمل، أي مجموع المعرفة المستخدمة عندما تكون في طور اتخاذ إجراء، سواء للإنتاج أو التصميم أو الاتصال أو المبيعات أو التخطيط أو الإدارة أو اتجاه آخر، فكل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معرفة فنية)⁴.

1.3. المعارف السلوكية:

إنها تمثل مجموع القدرات اللازمة لمعرفة كيفية التأقلم أو التحرك في بيئة مهنية معينة ويتضمن السلوك والهوية والإدارة والتحفيز، حيث تجتمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي يتكيف مع المتطلبات المحددة لتحقيق أداء مميز يمكن القول أن لدى الفرد أو المؤسسة كفاءة في هذا المجال، ووفقاً لـ "boterf" في أعوام 1994 و 1997 و 2000، فإن هناك أبعاداً مختلفة لحصر أو تحديد مفهوم الكفاءة فنذكرها في ما يلي⁵:

- يجب أن يكون مفهوم الكفاءة مرتبطاً بتطور السياق أو مواقف العمل.
- يسمح لك تصور المهارات بمراقبة ومعالجة الفرق بين المهارة المطلوبة والمهارة الفعلية.

¹سلطاني محمد رشدي، (2012) المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة»، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الحادي عشر، جوان، ص 135.

² أحمد علي، (2012) مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة»، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، ص 489.

³ مقراش فوزية و أقطي جوهرة، (2012)، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة: دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال»، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، يومي 22 و 23 فيفري.

⁴ Jean brilman, (2006), «Les meilleurs pratiques de management », 6^{ème} édition, éditions d'organisations, paris, France, p 508.

⁵ كمال منصور و سماح صولح، (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- مفهوم الكفاءة يدعو إلى تقاسم المسؤولية.
- رؤية تجعل تقييم الكفاءات ممكناً.

و تشير الإشارة إلى أنه تم تقديم العديد من أنواع وتصنيفات المعرفة، وكان في مقدمة هذه التصنيفات و التصنيف الذي قدمه ميشال بولاني في ستينيات القرن العشرين، حيث ميز بين المعرفة الظاهرة (الصريحة) والمعرفة الضمنية، صنف نوناكا وتاكيوشي المعرفة في التسعينيات إلى نوعين رئيسيين: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية¹.

■ **المعرفة الصريحة:** هي التي يمكن نقلها باللغة، ويمكن صياغتها وتسجيلها، وكذلك حفظها في المستندات أو قواعد البيانات².

■ **المعرفة الضمنية:** عرف ويغ في عام 2003 على أنها هي كل ما يتعلق بالمعرفة التقنية والمعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية الموجودة في الفرد، والتي لا يمكن مشاركتها أو نقلها بسهولة إلى الآخرين، كما تم تعريفه على أنه: "المعرفة غير المكتوبة المخزنة في أذهان الأفراد والمتأصلة في أرواحهم هي المعرفة التي يحفظها العقل ويحتفظ بها في ذاكرة الإنسان، ويحاول في فترات منفصلة أن يتذكرها من خلال آليات التفكير المعروفة، وهي معرفة غير مكتوبة وتشبه المعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل الإنسان³.

المطلب الثالث: أنواع وأهمية الكفاءات

1. أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في تطوير العديد من تصنيفات للكفاءات، ولكن أهمها التصنيف وفق ثلاثة مستويات حسب " Celile Dejoux "، وهي المستوى الفردي وتتوافق مع الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي وتتوافق مع الكفاءات الجماعية. ، والمستوى التنظيمي ويتوافق مع الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة) ، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية، والتي تمثل الميزة التنافسية وفقاً لنظرية المورد⁴.

1.1. الكفاءات الفردية:

وفقاً لـ " Alain Meignant "، فإن الكفاءة الفردية هي معرفة علمية مقبولة في نشاط معين، لأنها تُعرف بأنها رابط بين الخصائص الفردية و القدرات التي تم الحصول عليها من أجل التنفيذ الجيد لبعض المهام والممارسات المحددة، والكفاءة الفردية هي القدرة على حشد المعرفة اللازمة لمواجهة المواقف المختلفة⁵.

عرف " Zarifian " أن الكفاءة الفردية هي أخذ زمام المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد في مواجهة المشاكل والأحداث التي يواجهها في سياق المواقف المهنية⁶.

هناك من يعرف أن الكفاءة الفردية هي مجموعة معرفية، ومعرفة عملية تتطور نتيجة ممارسة الأفراد لأنشطة مختلفة⁷. ويمكن تعريفها أيضاً على أنها صلة بين الخصائص الفردية والمهارات المكتسبة من أجل الأداء الجيد لنشاطات مهنية محددة⁸.

¹ سلطاني محمد رشدي، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص 137

² ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي، (2009) تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة»، مؤسسة الثقافة الجامعية مصر، ص 120.

³ أسماء رشاد و نايف الصالح، (2012) المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة العولمة»، دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، المنعقد خلال الفترة 15 و 17 ديسمبر، ص 10.

⁴ كمال منصوري و سماح صولح، (2010) «تسيير الكفاءات»، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان، ص 51-52.

⁵ Claire beyou, (2003), « Manager les compétences », édition liaisons, paris, p 34.

⁶ Philippe Zarifian, (2001), « Le modèle de la compétence », éditions liaisons, paris, p 78.

⁷ Anne dietrich, (2008), « Le management des compétences », Vuibert, paris, p 3.

⁸ Levey leboyer, (1997), « La gestion des compétences », édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris, p 42.

2.1. الكفاءات الجماعية:

وفقاً لـ " Amheradlt et al " في عام 2000، فإن المهارات الجماعية هي: "مجموع معرفة التسيير التي تنتج عن فريق العمل، وهي مزيج من الموارد الداخلية والخارجية لكل عضو، وهذا ما يخلق مهارات جديدة ناتجة عن التنسيق الجماعي للموارد يتم إنشاء وتشكيل المهارات الجماعية أثناء العمل الجماعي"، على مستوى هذه المهارات، و نجد أيضاً معايير جماعية وقيماً مترجمة على مستوى المؤسسات¹.
يتم تعريف الكفاءات الجماعية أيضاً على أنها: "نظراً للمساهمة والتعاون والتآزر بين العديد من الكفاءات الفردية، حيث لا يمكن بناء كفاءات جماعية بمهارة فردية واحدة، وذلك لكل كفاءة جماعية بنائها الخاص، يتم تشكيلها من الاختلاط والتفاعل بين مجموعة من المهارات الفردية²."

3.1. الكفاءات التنظيمية:

يشار إليها أيضاً على أنها الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية، ويمكن تعريفها على أنها مزيج فريد ووحيد من نوعه، بطيء التكوين ويصعب محاكاته من المهارات والتقنيات والخبرات، والتي تساهم في قيمة المنتجات أو الخدمات والمساهمة في الميزة التنافسية³.
يمكن تعريفه أيضاً على أنه: مزيج من المهارات والتقنيات التي تساهم بشكل توضيحي في القيمة المضافة للمنتج النهائي⁴.

وفقاً " Cécile Dejoux "، لكي تكون المهارات التنظيمية أساسية، يجب أن تتمتع بعدة خصائص و أهمها أنها فريدة أو متميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمنظمة، ولا يجب تقليدها بشكل كامل وسهل⁵.
يقدم " Pralahad Hamel " ثلاث فرضيات يمكن للمنظمة من خلالها معرفة فعاليتها وكفاءتها الإستراتيجية⁶:

- تسمح الكفاءة الأساسية بالدخول إلى أسواق كبيرة ومتنوعة.
- يجب أن تخلق الكفاءة الأساسية مساهمة كبيرة في المنتج.
- يجب أن يكون من الصعب على المنافسين محاكاة المهارة الأساسية.

يرى " Barton leonard " سنة 1992 فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر و هي⁷:

- معرفة ومهارات الموظفين التي تشكل التراث العملي والتكنولوجي للمنشأة.
- النظم التقنية والمعرفة.
- أنظمة الإدارة وكذلك اليقظة الإستراتيجية.
- القيم والمعايير التي تؤسس من خلالها عملية تكوين وتطوير الكفاءات الأساسية.

يعرف " Alain Mitrani " وآخرون أن الكفاءات بصفة عامة يمكن تصنيفها ضمن ستة فئات أساسية و هي⁸:

- أ. كفاءات الإنجاز: تشمل هذه الفئة ما يلي:
- الدافع للأداء والرغبة في العمل بامتياز.

كمال منصوري، سماح صولح، (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² Guy le boterf, (2002), « Ingénierie et évaluation des compétences », 4^{ème} éditions d'organisations, paris, p 154.

³ Jacques bojin et jean, marc schoett, (2006), « Les outils de la stratégie », 2^{ème} édition d'organisation, paris, p 39.

⁴ Marcel coté, marie claive malo, (2002), « La gestion stratégique : une approche fondamentale », gaetan morin, édition, canada.

⁵ Cécile Dejoux, (2001), « Les compétences au cœur de l'entreprise », édition d'organisations, paris, p 323 - 324.

كمال منصوري، سماح صولح، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص 54.

نفس المرجع السابق، ص 54.

⁸ Alain Mitrani, Murray M. Dalziel et Annick Bernard, (1992), «Des compétences et des hommes: le management des ressources humaines en Europe», édition D'organisation, Paris, p63-65.

- تنظيم وضمان الجودة.
- المبادرة.
- البحث عن المعلومات.

ب. كفاءات المساعدة والخدمة: تتمثل هذه الفئة في مايلي:

- التعاون بين الفاعلين في مجال الموارد البشرية.
- التوجه لخدمة العملاء الآخرين أو الزملاء في العمل.

ت. كفاءات التأثير: تشمل هذه الفئة كل من:

- أحب التأثير على الآخرين وجعلهم يقومون بالعمل المطلوب.
- تعرف على اتجاه المنظمة.
- القدرة على تكوين صداقات مع الزملاء.

ث. الكفاءات الإدارية: تضم هذه الفئة الكفاءات التالية :

- القدرة على تطوير الآخرين.
- القدرة على قيادة الآخرين.
- التعاون والعمل الجماعي.
- القدرة على قيادة فرق العمل.

ج. الكفاءات المعرفية: تتمثل في ما يلي :

- القدرة على تحليل وحل المشكلات.
- القدرة على الفهم.
- الخبرات التقنية.

ح. كفاءات الفعالية الشخصية: تضم الكفاءات التالية :

- ضبط النفس.
- الثقة بالنفس.
- القدرة على التكيف مع الظروف المختلفة.
- الانتماء للمنظمة.

وقد قدم هذا التقسيم و هو من أهم التقسيمات، ضم تفاصيل كاملة عن جميع الكفاءات التي يستخدمها المورد البشري في مختلف الوظائف، مقارنة بالتقسيمات السابقة و تعددت وتنوعت هذه الكفاءات واختلف الباحثون في أنواعها.

2. أهمية الكفاءات:

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة مهمة على جميع المستويات، وتكمن أهمية الكفاءات في ثلاثة مستويات وهي:

أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

يعبر عن الحقائق التي يفرضها واقع الشركة من خلال بتكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، تتميز بالانفصال عن منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل حتى إلى وقت قريب ولا يزال مهيمناً

- في كثير من المجالات منطق الكفاءات منذ نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي ويشير التأهيل المهني إلى مجموعة من المعرفة التقنية والمؤهلات المهنية والفكرية لعامل أو منصب معين¹.
- أصبحت الكفاءة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي خلقتها التحولات الحالية، والتي تتميز بالصعوبة وعدم اليقين، ومن أهم الأسباب التي دفعت الأفراد إلى إيلاء المزيد من الاهتمام للكفاءة ما يلي:
- زيادة مخاطر فقدان المنصب أو الوظيفة سواء عن طريق النقل أو الفصل مع مراعاة متطلبات المنافسة التي تتطلب ذلك.
 - زيادة فرص الحصول على مكان في سوق العمل يلبي تطلعات الفرد، وذلك من خلال امتلاك مهارة معينة بشكل جيد
 - تقلل من وصول الأفراد إلى الوظيفة التي تتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي تساعد في تحفيزهم بشكل أكبر على تطوير كفاءاتهم للحصول على الوظيفة المطلوبة.
 - يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعهم فقط مثل الترقية، إذا كان لديهم مكون التأهيل، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال إيلاء أهمية كبيرة لمكون الكفاءة.
 - القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في ضوء المواقف المعقدة وغير المؤكدة للإطارات قيد التشغيل، والقيادة الجيدة للفريق وضمان عملها كما هو مخطط لها.
 - الحاجة إلى التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.
- من هناك يمكننا القول إن الاعتماد على منطق الكفاءات أدى إلى السماح للأفراد بتطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم المهنية، من أجل تكريس مبدأ الاحتراف، ونمو قابلية التوظيف والتنقل في سوق العمل وتقاسم الصلاحيات مما يؤدي إلى تلبية احتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق التطلعات الشخصية للعاملين في تنمية التقدم وتحقيق الذات من جهة أخرى.

2.2. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

- تعتبر الكفاءة عنصراً مهماً من أجل حسن سير عمل المجموعة داخل المؤسسة و تنعكس أهميتها هذا المستوى فيما يلي²:
- العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على التعاون والتآزر بين الأفراد، لا ترتبط الكفاءة بفرد واحد، حيث توجد علاقة تأثير متبادلة بين الكفاءات المتكاملة والتي تؤدي في النهاية إلى نتائج أفضل بكثير من تلك التي يحققها الفرد وحده.
 - بسبب التطور السريع للمفاهيم والدراسات والنتائج التي فرضها الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، برزت احتياجات جديدة للمؤسسة، مما جعل الأخيرة تعتمد على نظام شبكة الكفاءات مكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث يساهم كل فرد في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشكلات المرتبطة بالإنتاج أو غيرها من المهام.
 - المساهمة في حل النزاعات والخلافات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير، حيث يساعد ذلك على التفاهم الجيد بين الأفراد ويزرع في نفوسهم روح التعاون والتآزر التي من شأنها تجنب هذه النزاعات من أجل خدمة أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة.
- ## 3.2. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

ثابتي الحبيب، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص244-245.¹
رحيل أسيا، (2002)، مرجع سبق ذكره، ص23²

أصبحت الكفاءات عاملاً مهماً للغاية يشغل اهتمامات المديرين على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ضوء التحول من التركيز على فعالية الفرد إلى التركيز على فعالية الموارد البشرية ككل. وكذلك تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ تعدد الكفاءات في جميع الوظائف، ومن هنا تأتي أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها¹:

- تغيير أساليب تعيين وإدارة الموظفين، من عمال دائمين بسيطين إلى توظيف أشخاص مؤهلين يمكن أن يكونوا مقاولين أو دائمين أو موسمين أو حتى شركاء.
- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين شركاء.
- لقد ركز قسم الموارد البشرية في أقسامه على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا يرجع إلى التحديات العالمية التي أصبحت تراعيها المؤسسات، والتي انعكست في إدارة الموارد البشرية، كثقافة جديدة انتشرت في استقطاب متمثلاً في ثقافة البحث عن الكفاءات بدلاً من الأفراد.
- على إدارة الموارد البشرية مواكبة التغيرات التي يشهدها العالم وخاصة في مجال التكنولوجيا، إرادة البقاء وهذا في مجال تحرير وتنظيم الأعمال مثل الأجور والإجازة وإعداد التقارير والترقية و الترقية في الهرم الوظيفي و حتى التوظيف يتم عبر الإنترنت، و الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية هو إن تولي أهمية كبيرة للكفاءات التي سيتم تقديمها لتلبية هذه الاحتياجات.
- لمواجهة تحديات الاقتصاد الجديد، يجب أن تتعامل إدارة الموارد البشرية مع تكنولوجيا المعلومات في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك لنشر وتعميق واستخدام وتطوير أنظمة التعليم والتدريس التي تتصف بالسرعة والديناميكية لتوفيرها وفرص لتزويد دائم ومتجدد للمعلومات والكفاءات.

4.2. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتبر في الغالب بمثابة تحديد ومراقبة جميع العمليات الإدارية، حيث أنها تمثل أحد الموارد الإستراتيجية للمؤسسة لأنها تحتل مكانة مهمة في اهتمامات المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة من الأداء العام وتبرر أهمية المهارات على مستوى الشركة في المجالات التالية²:

- رأى الكفاءات كجزء أساسي من إستراتيجية المنظمة، حيث تعكس هذه الأهمية دعمها للميزة التنافسية للشركة التي تميزها عن المنافسين الآخرين.
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة بشكل عام والكفاءة بشكل خاص، حيث تعتبر من المعتمدين الأساسيين للمؤسسات لمواجهة التحديات الجديدة التي خلقتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وذلك من خلال إعطائها قدر أكبر لحرية العمل.
- بدون تدخل مباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، وما دفع المؤسسة إلى ذلك هو اقتناعها المطلق بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الرئيسي لخلق القيمة هو كفاءاتها.
- الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة، والذي يمس الاحتياجات الأساسية ولا سيما في مجال الكفاءات يولد عوائد كبيرة، سواء كانت عوائد ملموسة للأرباح أو إنتاجية جيدة، أو عوائد غير ملموسة كإرضاء العملاء لضمان الولاء والحسن العلاقات، لذلك تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً للاستثمار، خاصة وأن السياق بينها وبين المنافسين يدور حول هذه النقطة.
- يمتلك الأفراد العاملون مجموعة من الموارد الشخصية من المعرفة والمهارات، لكن جهلهم بكيفية توفير هذه الموارد وتعبئتها لن يعود بالنفع على المنظمة، لذلك من الضروري أن تضع الكفاءة ضمن أولوياتها

علي سلمي، (2001) «خاطر في الإدارة المعاصرة»، دار غريب للنشر، مصر، ص 335.
رحيل أسيا، (2002)، مرجع سبق ذكره، ص 24 - 25 .²

باعتبارها الطريقة الوحيدة لاستغلال موارد عمالها بدلاً من التلاشي والاختفاء بمرور الوقت، وكما نعلم أنه إذا لم يتم استغلال هذه الموارد وتطويرها باستمرار، فإنها ستختفي وهو ما يسمى الكفاءة الميتة. من هذا يمكن القول أنه في بيئة متقلبة للغاية وتغيرات سريعة والعديد من الغموض، أصبح الرهان على الكفاءات اعتقاداً راسخاً لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات، بما في ذلك الأكاديميين والممارسين، لذلك تميل معظم المنظمات إلى الاستفادة الكاملة من هذه المهارات من خلال إدارتها وتقييمها وتطويرها.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

ينظر إلى التنمية البشرية عموماً على أنها تنمية الناس لصالح الناس، وهي تستجيب لاحتياجات الناس من الغذاء والكساء وسبل العيش والعلوم والعمل والمأوى والتعليم والثقافة، لذلك فإن التنمية البشرية تقوم على العقل بشكل مطلق، فمع سعيها المستمر لتفجير الطاقات الإنتاجية والإبداع لدى الأفراد، وينظر إلى التنمية على أنها إعداد الأفراد وتنميتهم لتلقي مسؤوليات متنوعة و واسعة ضمن المستويات الإدارية التسلسلية¹.

المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية

تمثل الكفاءات البشرية حلقة الوصل بين الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة والعامل البشري، لذلك يجب على كل منظمة أن تقود طريقاً نحو تنمية مواردها البشرية، من أجل تحقيق التقدم والازدهار و على هذا الأساس قمنا بجمع العديد من التعريفات لتنمية الكفاءات البشرية .

عرّف روبرت مانيس ومجون جاكس تنمية الكفاءات بأنها عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية وأداء مهام متعددة وزيادة مواهبهم إلى درجة أعلى من تلك التي يتطلبها نشاطهم الحالي، مما يحسن القدرة التنافسية للمنظمة و يسمح لها بالتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بالإضافة إلى رفع القيم الأخلاقية للموارد البشرية². بالنسبة لدافيد ديسونز وستيفان روبينس وسوزان فير هولست أن تنمية الكفاءات تعني نظرة مستقبلية اتجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم بدل من تكوين الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، و تحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها³.

يرى دافيد ديسونز وستيفان روبينس وسوزان فير هولست فإن تنمية الكفاءات تعني نظرة استشرافية للموارد البشرية، مع التركيز بشكل كبير على التعلم بدلاً من تدريب الموارد البشرية في أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات الإدراكية للمهارات وتحسين مستوى قدراتهم وحسن التفكير، بالإضافة إلى زيادة قدراتهم تعتمد عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والتي تمنحهم مهارات خاصة يمكن التعرف عليها ويمكن أن تثبت أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات المحتملة للموارد البشرية، خاصة منذ اليوم المنظمات بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل تلبية متطلبات العمل المتغيرة بسرعة وباستمرار⁴. بالنسبة لراوية حسن، فإن تنمية الكفاءات البشرية تشمل عملية التعلم لأنها تؤدي إلى تغيير من حيث المعرفة أو المهارات أو مواقف الأفراد⁵.

تعد تنمية الكفاءات جزءاً لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، وهي عملية ضرورية لجميع القطاعات الوظيفية للمنظمات، لذلك فقد أصبح مصدر قلق لمديري جميع المنظمات في القطاعات الاقتصادية المختلفة التي ينتمون

نوري منير، (2009) «تسيير الموارد البشرية»، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ص 328.

محمود فتوح، (2009) «إدارة الموارد البشرية»، دار شعاع للنشر و العلوم، سوريا، ص 418.

حمير، (2017) «أهمية تنمية الكفاءات موارد البشرية بالنسبة للمنظمات»، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، الجزائر، ص 163.

⁴ David A.Decenzo, Stephen P. Robbins and Susan L.Verhulst , (2013) «management resources humaines », 11th edition, Wiley education, Singapore, Asia.

راوية حسن، (2011) «مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية»، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 611.

إليها، وتشمل تنمية الكفاءات تعليم معرفة الموارد البشرية التي تساعد على تلبية متطلبات وظائفهم الحالية والمستقبلية¹.

المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات البشرية

يعتبر تطوير المهارات البشرية ضرورة لا مفر منها للتغلب على أوجه القصور التي يمكن ملاحظتها سواء كانت تتعلق بمعرفة الموارد البشرية أو مستويات أدائها، بينما يعتبرها البعض خياراً استراتيجياً لمواجهة تحديات المستقبل تحديات المنظمة، وتنعكس أهمية تنمية المهارات البشرية في النقاط التالية :

تهدف المنظمات من خلال تطوير كفاءات مواردها البشرية إلى سد الفجوات المعرفية الحالية والمستقبلية التي تؤثر سلباً على أدائها، وبالتالي فإن تنمية الكفاءات ضرورية في حالة حدوث تراجع في مستوى أداء الموارد البشرية، وبسبب وجود نقص معرفي ونقص في المهارات أو ملاحظة مواقف سلبية على هذا الأساس فإن تنمية الكفاءات ضرورية للمنظمات التي تعاني من الاستقرار أو انخفاض مستوى إنتاجيتها بشكل عام، لذلك تلجأ إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة و استخدام أساليب إنتاج أكثر تقدماً، مما يتطلب مهارات تتناسب مع هذه الظروف الجديدة².

تنعكس أهمية تنمية المهارات للمنظمات ومواردها البشرية في النقاط التالية³:

- إثراء وتحسين معارف الموارد البشرية.
- إعداد الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظيفة، كجزء من برامج التطوير والإدارة المهنية.
- سد الفجوات المعرفية للموارد البشرية، وجعل مواقفهم وسلوكياتهم أكثر إيجابية، وزيادة ولائهم للمنظمة.
- تقليل نسبة الغيابات عن العمل ودوران القوى العاملة وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة.
- تقليص حجم القوى العاملة في المنظمة، من خلال تزويد الموارد البشرية بمهارات جديدة، وتمكينها من أداء مهام عديدة.
- شغل العديد من الوظائف المتنوعة.
- تستفيد الموارد البشرية من فرص تعزيز وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
- بالإضافة إلى النقاط المذكورة أعلاه ، يتيح تطوير الكفاءات في تحقيق النقاط التالية⁴:
- توفير المهارات اللازمة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، مما يعد عائداً إيجابياً للمنظمة، ويساعد في تحقيق رضا العملاء.
- اكتشاف نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الوضع.

المطلب الثالث: أهداف وأساليب ومجالات تنمية الكفاءات البشرية

إن تنمية المهارات البشرية لها حاجة مهمة للانتظام وضمان الأداء المطلوب للأفراد والمنظمة مما يعني تحقيق نسبة عالية من الكفاءة الإنتاجية في المنظمة⁵. ولهذا السبب سنناقش في هذا المحور أهداف وأساليب ومجالات تنمية الكفاءات البشرية.

أهداف تنمية الكفاءات البشرية:

¹ Claude Levy-Leboyer, (2009), « La gestion des compétences: une démarche essentielle pour les entreprises», 2eme édition, édition d'Organisation, Paris, p111.

² Simon L.Dolan et autres, (2008), « la gestion des ressources humaines: tendances enjeux et pratiques actuelles», 4eme édition, édition Pearson, canada, p02.

³ Simon L.Dolan et autres, (2008), op.cit, p260.

عمر وصفي عقيلي، (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة»، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 129.⁴
نوري منير، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص243.⁵

- من خلال استهداف عملية تطوير أنواع مختلفة من الكفاءات داخل المنظمة، فإن الكفاءة البشرية تصورية والتقنية لكل فرد بسبب عملهم، تهدف هذه العملية وما بعدها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و تتمثل فيما يلي¹:
- زيادة وتطوير الربحية الحالية والمستقبلية للأفراد.
- تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال تحسين أداء الأفراد.
- يكتسب الأفراد ميزة تنافسية على المنافسين.
- إنه مفتاح يهدف إلى زيادة درجة القدرة التنافسية للمؤسسة على أساس الإبداع.
- اكتشاف المهارات المخفية والمخفية ومحاول تحقيق أقصى استفادة منها.
- بيئة الأفراد وتحضيرهم للوظائف المستقبلية لتلافي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة وخاصة تكنولوجيا المعلومات المؤهلة لكفاءات متعددة.
- في حال كان لدى المؤسسة تنوع بشري متعدد الثقافات بين الأفراد، فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعددية الثقافية من خلال خلق نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدافع الذاتي للعمل.
- دفع الأفراد إلى التعليم والتكيف مع جميع الحالات وتحت جميع الظروف.
- علم الأفراد ، وخاصة المديرين ، كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية واضحة ودقيقة .
- تقليل الحوادث في مكان العمل والاستجابة للأخطاء المكلفة في كثير من الحالات من خلال اعتماد أساليب تدريب محددة.
- اقتراب أكثر من العامل من خلال إقامة علاقات استثنائية معهم واستغلال مهاراتهم وتنميتها.

1. أساليب تنمية الكفاءات البشرية:

يسمح تطوير الكفاءات البشرية بالتعلم التنظيمي من خلال العمل والخبرة، ولا يمكن تفعيل أدائها إلا إذا كانت هناك مساهمة تنظيمية من خلال توفير أساليب إدارة فعالة، ومساهمة فردية من خلال مكاسب و جهود الموظف للتطوير والتحسين ولتحقيق هذا التطور يجب إتباع طرق عديدة تتمثل في²:

1.2. التدريب:

التدريب هو نوع من أنواع النشاطات المخطط لها في أي مؤسسة، حيث يعمل على تحويل عدد من العاملين إلى ثروات مهنية، بهدف تحسين الأداء ولذلك لا يشير إلى متى يجب البدء في التخطيط للعملية التدريبية ثم تنفيذها، إذا تم أخذ جميع العناصر ونقاط القوة والعوامل التي تؤثر على هذه الأنشطة في الاعتبار هذه العملية هي تحقيق الأهداف المرجوة، وهي أيضاً عملية سد الفجوة في المهارات القديمة واكتساب مهارات جديدة للعامل كما يسمح للفرد بالتعرف على القواعد والإجراءات التي توجه سلوكه وتوجهه ويكون على دراية بها.

1.2. التكوين:

التكوين هو عملية إحداث تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، مما يساعد على أداء الوظيفة بشكل أفضل، وتزويد العامل بالمعرفة والمهارات والسلوكيات التي تسمح له بتسهيل اندماجه في مكان العمل لتحقيق أهداف الكفاءة ويوجد فيه التكوين الداخلي والخارجي و التكوين النظري و يوجد التكوين التطبيقي.

3.2. وظائف نظام الأجور على أساس الكفاءة:

يعتبر الراتب من الأسس التي تساعد في تطوير الكفاءات وتنميتها وترتبط بما يلي:

³ حمود احمد، (2018) تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية»، مذكرة لشهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، ص 50.

محمد سعيد، أنور سلطان، (2003) إدارة الموارد البشرية»، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، ص 115.

- المعيار الوحيد هو المؤهل ومدى التحكم فيها.
- فرص الترقية عالية.
- نظام الأجور يشجع الحركة الأفقية.

4.2. الكفاءة التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمنظمة بمدى الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئتها، ودرجة تعقيد هذا التغيير وعندما يكون مستقرًا يتطلب أن تتميز هذه المؤسسات بالمرونة من أجل إعطاء قدر أكبر من التنقل إلى الأفراد، من أجل الابتكار وتطوير الكفاءات، ولكن يمكن القول إن المنظمات المرنة هي منظمات فعالة.

5.2. المساهمة الفردية:

وتتعلق بإدارة الفرد وقدراته ومهاراته، وهي نتائج الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمن الوظيفي من خلال بذل الجهود لتحسين الأداء.

2. مجالات تنمية الكفاءات البشرية:

أهم المجالات التي يمكننا التدخل فيها لتطوير الكفاءات البشرية هي¹:

1.3. إعداد مواصفات الكفاءات:

هناك طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الأساليب نجد المراقبة الميدانية والمقابلات الفردية والجماعية وأوراق الكفاءات.

2.3. تقييم الكفاءات:

يمثل التقييم خطوة مهمة في إدارة الكفاءات، لأنه يتيح للمسؤولين عن هذه العملية ومعرفة نقاط الضعف والقوة في الكفاءات المتوفرة في المنشأة، ومن بين الأدوات المستخدمة في هذا الصدد نجد النشاط السنوي والصيانة، والدعم في الميدان ومعايير الكفاءات.

4.3. تطوير الكفاءات:

تأخذ الكفاءات معناها في التطوير المستمر، وبالتالي يجب تطوير الكفاءات، من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، لأنه بلا شك أن تغيرات البيئة في هذا تجد التكوين قائم على الكفاءات.

4.3. تحفيز الكفاءات:

هناك مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها، من أجل تحقيق فاعلية جهودها في تنمية رغبة العاملين، حيث يمكننا تحقيق أفضل النتائج إذا استطاعت استيعاب جودة غير مشبعة لاحتياجات العمال، واستخدام الوسائل المناسبة للحصول على أفضل إشباع لهم.

المبحث الثالث: أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية

حيث أن المؤسسات بكافة أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة ومركبة للقيام بجميع أنشطتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الكفاءات البشرية، مع ظهور وظائف جديدة ومع التوسع في استخدام التقنيات الحديثة لتكنولوجيا و المعقدة، لذلك يجب أن يكون لدى المؤسسات برامج تكوينية لتنمية مهارات وقدرات الأفراد، من خلال اكتساب كفاءات جديدة تواكب المهن الحديثة لذلك يكون له تأثير كبير على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات.

المطلب الأول: دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية

يسمح التكوين باكتساب الكفاءات وتنميتها من خلال التطوير الشامل، حيث يقتصر على مستوى إداري معين من أجل تنمية آرائهم وأفكارهم ومعارفهم ورفع مستوياتهم وقدراتهم ولمواكبة التغيرات المستقبلية بكفاءة ونجاح، وحقبة أن معظم المؤسسات والمديرين حاليا أكثر واقعية من حيث إعطاء أهمية كبيرة للتكوين وهذا سؤال مهم في

عبد الفتاح دياب حسين، (1997) إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، القاهرة، مصر، ص 116-117.

المؤسسات. خاصة بعد قناعة العديد من المديرين والمفكرين بأن ركائز التطوير الإداري ومفاهيمه الحديثة، وذلك يتم اكتساب المهارات الفردية والجماعية من خلال أساليب التكوين المختلفة وليس من خلال الخبرة وحدها، وقد تظهر آثار التكوين على مستوى تنمية الكفاءات البشرية على النحو التالي :

(1) **تنمية الكفاءة الفردية الأصلية:** يؤثر التكوين على المستوى الشخصي للفرد من حيث زيادة معرفته ومعلوماته الضمنية والصريحة، مما يزيد من ثقته بنفسه.

(2) **ارتفاع الروح المعنوية:** يساهم التكوين في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد، وبالتالي زيادة الانتماء للمؤسسة، وإعطاء المكون فرصة للتقدم والترقية ومن خلال اكتساب خبرات ومهارات جديدة والتحفيز على التجديد والابتكار بعد أن يكون إطلاعه على كل ما هو جديد في بيئة عمله من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية دون مقاومة زيادة الكفاءات، وتأهيل الفرد الذي يساعده على إنجاز مهامه المهنية وغيرها من المهام اليومية.

(3) **اكتساب كفاءات تقنية :** يؤدي التكوين إلى زيادة دخل الفرد بشكل ما، وهو نتيجة الدعم المقدم له من الوكالة ولبلي احتياجاته ، مما يؤدي بدوره إلى تركيز الفرد على تعلم تقنيات جديدة بعد التدريب لتحسين مستوياته المعيشية اللازمة و تحقيق هدف الحاكم، و أداء المهام الموكلة إلى منصبه، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنصب و بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد .

(4) **تنمية الكفاءات الإنسانية :** يساعد التكوين على تنمية الوعي المهني للأفراد، وبالتالي زيادة فهم الإجراءات والسياسات المتبعة في المنشأة، بما يسهل عملية تطبيقها ويسرع في إنجاز العمل، كما يؤدي إلى زيادة القدرة على العمل بفاعلية وتنمية العلاقات مع المسؤولين والأفراد في بيئة العمل، وبالتالي تحسين الجانب السلوكي للفرد.

(5) **تحقيق الأهداف المسطرة:** يساهم التكوين في تنمية الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها.

- **أهداف البيداغوجية:** تتمثل هذه الأهداف في المعرفة المكتسبة من قبل المتكونين وتمثل مورداً ضرورياً لبناء مهارات الأفراد، ويمكن صياغة هذه الأهداف من خلال القدرة على أداء المهام، أو محتوى المعرفة نفسها وتنمية الوعي.
- **أهداف الكفاءات:** : يشير إلى الكفاءات التي تكونت من خلال اختلاط وتجديد الموارد والمعرفة والدراسة الفنية التي اكتسبها من التكوين، وقد صيغت هذه الأهداف مع القدرة على التطبيق العملي للنشاط الفردي.
- **أهداف التأثير:** يتمثل في آثار التكوين على أداء المؤسسة، ويمكن صياغته من خلال مؤشرات مثل مؤشر النفائات، ومؤشر الجودة ومؤشر نجاح المشروع.

المطلب الثاني: أهمية التكوين في تنمية الكفاءات البشرية

تكمن الأهمية الأساسية للتكوين في تنمية المهارات البشرية، من خلال الحاجة إلى تكوين الأفراد، ونقلهم إلى أماكن الإنتاج والتغيير معاً و قبل القمة الإدارية، مثل الكفاءة في الإنتاج و كفاءة الأداء، والتي ينظر إليها على أنها اثنان من المتطلبات الأساسية التي هي في صميم واستراتيجيات إدارة تنظيم العمل، وغالباً ما تتحقق من خلال التكوين، وتزداد الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع مستوى الأداء والإنتاجية للأفراد مع التكوين وتطوير برامجها وتحديثها. أما الأهمية الثالثة للتكوين فتتضح من خلال تحقيق الأهداف المرجوة ويمكن تلخيصها في الآتي¹:

- زيادة الإنتاج من خلال توفير التكوين لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفاعلية.
- توفير في المصاريف التي قد تتكبدها المنشأة نتيجة تغيير أو إهدار أو استبدال موارد معينة.

حسن إبراهيم بلوط، (2002) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي»، دار النهضة العربية، بيروت، ص17.

- تحفيز الأفراد وتوفير الدافع الذاتي في العمل من خلال تزويد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على الوفاء بمسؤوليات العمل الموكلة إليهم.
- استقرار معدل دوران العمل من أجل ضمان متابعة إنشاء مشاريعها المختلفة، ولضمان استقرار التوظيف للأشخاص المكونين لتلبية احتياجات وشروط المشاريع الإنتاجية المختلفة للمنشأة و نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل.
- نجاح المنظمات مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي، و التأمين ضد البطالة و الشيخوخة و فقدان التوظيف و عدم ملائمة الفرد لعمله.

خلاصة الفصل :

التطور في المؤسسات هو روح المنظمات متى و ما يوجد و يستخدم في الوقت المناسب المنظمة قوية في مواجهة التحديات و الصعوبات التي تواجهها، لذلك يعتبر التكوين من أهم الطرق الرئيسية المستخدمة لتنمية الموارد البشرية وإدارتها نحو الأداء الجيد، من خلال تنمية المهارات و المعارف والسلوكيات، وبالتالي فإن تنمية الكفاءات البشرية لها مكانة مهمة في المؤسسات، وبالتالي أصبح البحث والتطوير وتنمية الكفاءات قضية ضرورية في نشاط المنظمات لتكوين أفراد يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية لتحمل التحديات والمسؤوليات والعمل على حل المشاكل والقدرة على اتخاذ القرارات والاستراتيجيات الحاسمة في تسيير المؤسسة، وتنمية مهارات الأفراد على المؤسسة لأداء جيد وتحقيق أهداف المرغوبة، وتشغيلها بكفاءة للوصول إلى الموضع المطلوب. عندما تفقد تنمية المهارات والتطوير في الوقت المناسب، تضعف المنظمة وتتهار في مواجهة التحديات التي تواجهها وقد تنهي وجودها من أجل الاحتفاظ بالكفاءات، و يجب على المسؤولين في الشركات إشراك الكفاءات بشكل استراتيجي، والنظر إلى تطلعاتهم المهنية، و يرغب العديد من العمال في فهم موقفهم في المنظمة وكيف تساهم قدراتهم في بناء مجموعة الكفاءات في المنظمة بشكل عام، بالإضافة إلى الفرص والتحديات الجديدة، و تعد أحد أهم أسباب الكفاءات للانضمام إلى المنظمة والبقاء فيها و ضمان استمراريتها.

الفصل ————— ل الثالث:

تأثير التكوين و دوره في تنمية الكفاءات البشرية
-دراسة حالة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران-

تمهيد:

أنشأت الأمة الجزائرية أساساً اقتصادياً وصناعياً متيناً بعد الاستقلال مباشرة، وأنشأت العديد من المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي والصناعي، مما مكن الجزائر من تعزيز التنمية على جميع المستويات لتلبية احتياجات أسواق الهيدروكربونية المحلية والأجنبية بالإضافة إلى الحد من البطالة، ونظراً للدور الفعال للقطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني، كان القطاع الصناعي ولا يزال من أولويات الدولة الرئيسية، وتتحدد درجة التنمية الوطنية من خلال فاعلية سياساتها الصناعية وقصرها ومدى فعالية على المدى الطويل، لذا فهو اتجاه لتعزيز الاستثمار في العوامل البشرية و في العصر الذي نعيش فيه نواجه صعوبات وتحديات مختلفة باستثناء الموارد البشرية، لا يمكن استخدام أي موارد أخرى كقيمة أمنية لمستقبل منظمنا المزدهر لضمان مستقبل مزدهر للشركة و من الضروري إرسال دورات تكوينية لصالح موظفي الشركة، بما في ذلك الإطارات والعاملين الآخرين.

التكوين هو الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، و لابد أن ترتق كفاءات و معارف الموظفين لطموحاتنا، وقد تم في هذا الإطار إعداد برامج تكوينية مستمرة و متجددة من أجل توفير المعارف والقدرات والخبرات في العنصر البشري.

استناداً إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال تعرضنا لدراسة أهم الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وانعكاسها على إدارة الموارد البشرية ثم وسائل التكوين و دوره في تنمية الكفاءات البشرية لشركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران، وطرق المحافظة عليها، وتدعيماً لمعلوماتنا واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على أهم الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية في تكوين الكفاءات البشرية والمحافظة عليها باعتبارها من الموارد النادرة.

المبحث الأول: الإطار النظري لشركة فرتيال

تم إجراء الدراسة الميدانية في شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران.

المطلب الأول: نبذة عامة عن شركة فرتيال

يمكن تعريف شركة فرتيال حسب النصوص القانونية الحالية على أنها مؤسسة اقتصادية لها فرعين، الأول يوجد في ولاية عنابة و الثاني في ولاية وهران بمنطقة الصناعية أرزيو الخاص بدراستنا الميدانية، و هي من اكبر الشركات في الجزائر، يتحدد نشاطها بصفة عامة أنها تعمل في مجال إنتاج الأسمدة الأزوتية و الأمونياك من بين الشركات في العالم.

1. إنشاء شركة فرتيال:

لتمكيننا من تعريف شركة فرتيال لابد من معرفة التحولات التي عرفت منذ إنشائها إلى يومنا هذا، قامت الدولة الجزائرية بإنشاء العديد من المؤسسات العامة ذات طابع اقتصادي و صناعي لتلبية حاجات السوق الداخلي و الخارجي، فبمقتضى مرسوم 491-63 سنة 13 ديسمبر 1963 تعتبر العمود الفقري للاقتصاد الوطني، فهي تحتل المراتب الأولى في إنتاج و تصدير الأمونياك الأولى و وطنيا و المرتبة العاشرة عالمياً.

في تاريخ 28 جويلية 1966 تم تدشين المصنع من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين، تحت اسم أسميدال في المنطقة الصناعية أرزيو في ولاية وهران، بسبب الطلب المتزايد في المجال الصناعي على مستوى الداخلي و الخارجي، وقعت شركة أسميدال عقدين:

❖ **العقد الأول:** مع شركة فرنسية Crovsot-Loir سنة 1971 لإنشاء وحدة الأمونياك، و ذلك حسب مبدأ Kellogg الطريقة المنتهجة من طرف المؤسسة الأمريكية.

❖ **العقد الثاني:** مع الشركة النمساوية Voest-Alpin سنة 1977 لإنشاء وحدتين لإنتاج نيترات الأمونيوم، وهذه الوحدة تعمل حسب طريقة Chemico.

و بعدها في 04 أوت 2005 اختارت الجزائر الشراكة مع اسبانيا، لأنها لديها الخبرة في مجال إنتاج الأمونياك و نيترات الأمونيوم، تم إبرام عقد بين أسميدال و مجمع فيلار مير الاسباني لتلد الشركة الحالية فرتيال كما تسمى أيضا مخصبات الجزائرية، و هم في عقد شراكة إلى الوقت الحالي.

2. الموقع الجغرافي لشركة فرتيال

يقع مصنع فرتيال أرزيو على بعد 45 كيلو مترا شمال شرق مدينة وهران، و يغطي مساحة 54 هكتار داخل المنطقة الصناعية أرزيو الواقعة على حافة البحر، و على بعد 03 كيلو مترا شمال شرق مدينة أرزيو و 04 كيلو مترا شمال غرب مدينة بطيوة، يحدها مركبين GL1/Z شرقا و GL2/Z غربا و المعهد الجزائري للبترول IAP جنوبا.

المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة فرتيال

تعمل شركة فرتيال لإنتاج الأمونياك و حمض النيتريك و نيترات الأمونيوم، و هي من بين المركبات الاقتصادية المكلفة بتمبيع الغاز الطبيعي الذي بدأت في إنتاج منذ سنة 1978، و بفضل دعم مكانة التفوق التي تحتلها الجزائر في مجال تصدير الغاز الطبيعي.

1. مهام شركة فرتيال:

من المهام التي تقوم بها شركة فرتيال فهي:

- إنتاج كميات معتبرة من الأمونياك و الأسمدة الأزوتية.
- تلبية الطلب سوق الداخلي و الخارجي من الأمونياك.
- تعمل على تقليص من المخاطر البيئية.
- مراعاة التطور التكنولوجي و تبني سياسة تكوينية.
- توفير المعدات و التجهيزات لسير الحسن للعمل.
- تحسين الأجور و المناخ الاجتماعي داخل الشركة.
- مرافقة الفلاحين لزيادة إنتاج الفلاحي.

2. أهداف شركة فرتيال:

من الأهداف التي تسعى لتحقيقها شركة فرتيال هي:

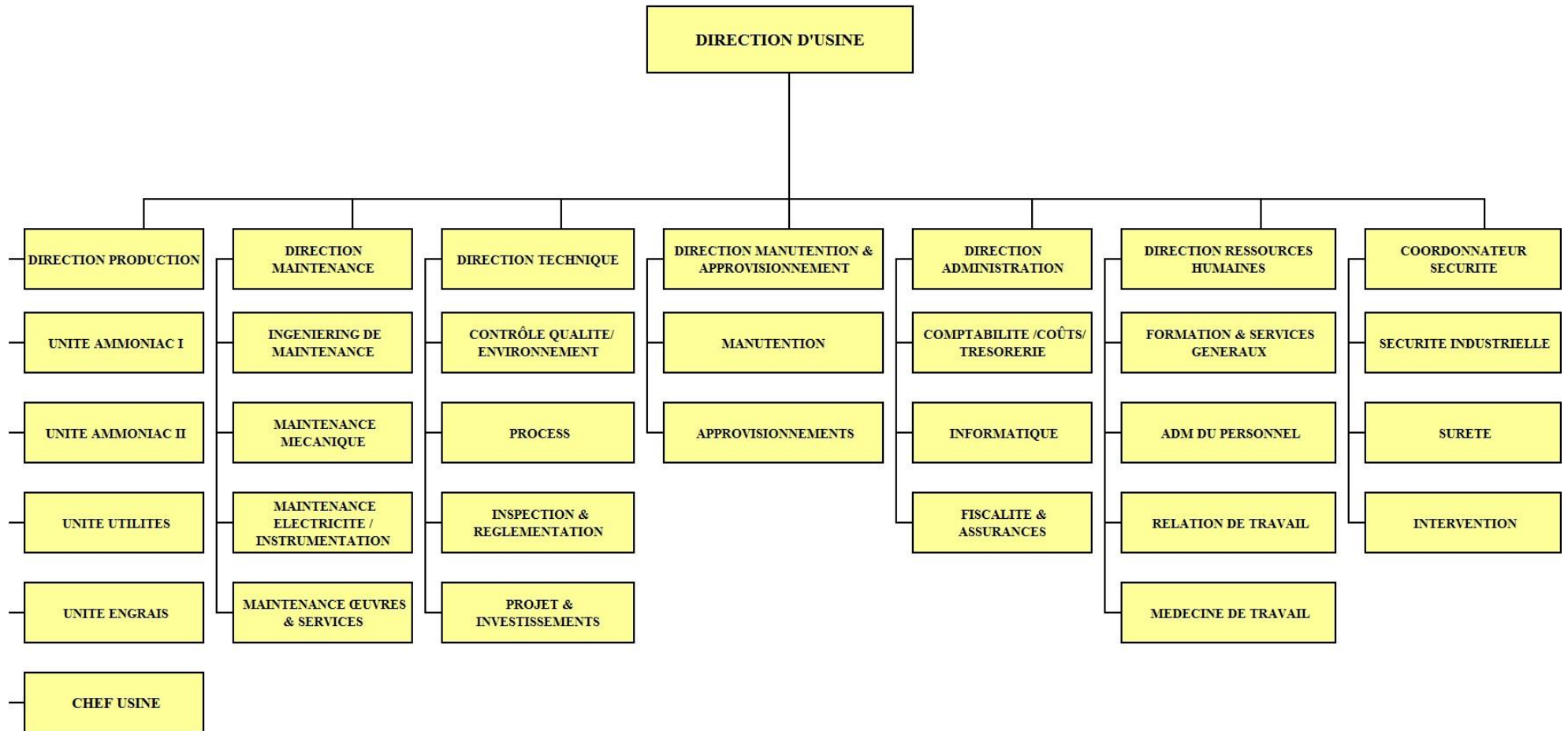
- تخفيض النفقات و تكوين الأعوان القانونية.
- ترقية الاستثمارات في قطاع البيئة و الطاقات المتجددة.
- مواكبة التكنولوجيات الحديثة للإنتاج في قطاع الاقتصاد الأخضر.

- تعمل على الالتزام بتحسين الفلاحة الجزائرية.
- السهر على الاستعمال العقلاني للأسمدة.
- التركيز على الفعالية لاستهلاك الطاقة.
- امتلاك حصص كبرى في الأسواق العالمية.
- العمل على تكوين المستمر للأفراد لضمان مستقبل مصانعها.
- العمل من أجل أحسن مرافقة للفلاحين.
- فرض الملايين من الأطنان سنويا في السوق العالمية.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة فرتيال

تكمن ركيزة نجاح شركة فرتيال في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطاتها، و توزيع مهامها وفقا للمخطط الذي يتكون من مجلس إدارة و المديرية العامة التي تنفرع بدورها إلى عدة مديريات بالإضافة إلى مصالح مختلفة، وهي حسب الترتيب التالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة فرتيال



Organigramme de la société FERTIAL - Unité Arzew

المديرية العامة:

هو الجهاز المكلف بتسيير المؤسسة، يتكون من أعضاء يقومون باتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة، و التي تصبح نافذة بعد موافقة و توقيع المدير العام، وتعمل على توفير السير الحسن للمؤسسة و لها سلطة على مختلف المديريات و المصالح، و يوجد المديرية العامة و المديريات أخرى تابعة لها.

أولاً: مصالح تابعة مباشرة للمديرية العامة

تترأسها إدارات مسؤولة على تنفيذ برامج العمل المحددة، و تخضع لرقابة مباشرة من طرف المديرية العامة، و هي لا تنفرد عن مديريات أخرى بل عن المديرية العامة بصفة مباشرة نظراً لأهميتها البالغة و السرعة التي تتطلبها أثناء القيام بمهامها و دورها في التنسيق مع مختلف الدوائر.

1. السيكريتاريا:

تعمل على ترتيب الارتباطات العملية للمدير، و تصنيف الملفات و حفاظ على سرية المستندات والوثائق بالإضافة إلى أعمال إدارية أخرى.

2. تنسيقية الأمن:

تقوم هذه التنسيقية بحماية الشركة بكل ما تحتويه من عتاد و أشخاص من مخاطر سواء كانت اعتداءات أو حوادث عمل، و يكتسي الأمن أهمية كبيرة حيث يعتبر المركب الصناعي فرتيال من بين المركبات الصناعية التي تشكل خطراً كبيراً على المستوى الوطني، فلذلك يتبنى المركب مخططات لتسيير و إدارة الوقاية من الأخطار، و تتمثل تنسيقية الأمن في الأمن الداخلي لشركة فرتيال.

يهتم الأمن الداخلي بحماية المركب بصفة عامة، و لتسهيل المهمة تم تصميم بطاقات خاصة للعمال لسماح لهم بدخول إلى الشركة، و زيادة على ذلك البصمة عند دخول و خروج العامل لمعرفة مواقيت كل عامل، و أيضاً أحيط بعدد من كاميرات المراقبة في كل أنحاء الشركة، و يتفرع الأمن الداخلي بدوره إلى أعوان الحراسة و الحماية، و ينقسم إلى قسمين و هما:

- أعوان الحراسة: مهمتهم مراقبة المنشآت و تحركات الأشخاص داخل الشركة، و ردع التجاوزات التي تخل بالنظام الداخلي خاصة فيما يتعلق بالأمن.
- أعوان الحماية: يقومون بحماية الأشخاص أثناء تنقلاتهم كل من العمال الشركة و الزوار من داخل الوطن و الأجانب.

ثانياً: المديريات

تتفرع بدورها إلى عدة مصالح و دوائر، تترأسها إدارات سامية عملها الأساسي هو تخطيط و تنشيط العمل بمفهوم الاستراتيجي.

1. مديرية الموارد البشرية:

تتكون مديرية الموارد البشرية من 25 عاملاً، تهتم مديرية الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعامل البشري داخل المؤسسة باعتباره أغلى مورد في المؤسسة، تعمل على تجنيد الإمكانيات البشرية و وضعها في خدمة كل أقسام الشركة، و من الأهداف التي تعمل عليها مديرية الموارد البشرية هي:

- الاهتمام بالتشغيل و الأجور.
- إعداد نظرة على المدى القصير و المتوسط حول إستراتيجية الشركة و يعمل مع كافة أقطاب الشركة.
- تهتم بتطوير الفرد داخل المؤسسة بالتكوين و متابعة السيرة الذاتية للعمال حتى خروج العامل إلى التقاعد.

فمديرية الموارد البشرية بشركة فرتيال تعمل على تجنيد الإمكانيات البشرية و وضعها في خدمة كل أقسام الشركة، و تنقسم إلى عدة أقسام و هي:

1.1. مصلحة نظام العام:

تمثل الوجهة الرسمية لكل مراسلات المؤسسة مع المحيط الداخلي و الخارجي، حيث تمر الرسائل لتضع عليها الختم، و يتم توزيعها على مختلف المصالح و المديريات.

2.1. مصلحة التنظيم:

يقوم بالاتصال المباشر مع المديريات هدفه هو مساعدة مختلف المصالح للقيام بعملها، و تتركز هذه التدخلات على مختلف العمليات التنظيمية، كالاتصال المباشر و تبادل المعلومات بين الأفراد و توفير الحلول بشأن قضايا الموظفين داخل الشركة، التي تتضمن العمليات التنظيمية للعنصر البشري.

3.1. دائرة المستخدمين:

تهتم دائرة المستخدمين بتسيير و معالجة كل المعلومات الخاصة بالمستخدم، كالأجور و العلاوات و الإعانات و متابعة الحياة المهنية حتى التقاعد كل سيرة الذاتية للعامل، و هذا قصد توفير معلومات و لتفسير سلوكيات الأفراد، و بتالي تعمل على السير الحسن للعمال لنجاح سياسة المؤسسة في مجال تنمية الموارد البشرية، و تنقسم إلى قسمين و هي:

أ. **مصلحة التسيير الإداري:** يقوم هذا القسم بدراسة و تسيير الملفات الإدارية للموظفين، المتمثلة في قرارات التوظيف بعد إكمال مدة التربص يتم منح العامل شهادة عمل في الشركة من طرف مديريةية الموارد البشرية، و بعدها يتم تنصيبه في الشركة، و أيضا دراسة ملفات الأجور عند تنصيب العامل و يتكلف الفرع بكل الحسابات المتعلقة بدخل العامل من مكافآت و تعويضات، و يهتم أيضا بعدد ساعات العمل و الغيابات و تقوم بتتبع كل الأعباء المالية لشركة.

ب. **مصلحة التكوين:** تهتم هذه المصلحة بكل المهام التي لها علاقة بتكوين العامل و متابعة المسار المهني في الشركة، تقوم بإجراء برامج تكوينية مستمرة على مدار السنة لتجديد خبرات العامل و المهارات و القدرات، فتعتبره الشركة ليس تكلفة أو عبئ عليها بل هو مصدر لثروة في العنصر البشري، و يوجد عدة أنواع لتكوين العمال في الشركة.

4.1. مصلحة طب العمل:

طب العمل له وظيفة وقائية فهو يهدف إلى تفادي وقوع أي تدهور لصحة العامل من حوادث العمل و الأمراض المهنية عند أداء عملهم، و هذا بمراقبة حالتهم الصحية و شروط النظافة في الشركة، فان طب العمل يعمل على القضاء على العوامل التي يترتب عنها حدوث أخطار و مكان عمله بإضافة إلى التقليل من أثار وظيفته على حالته الصحية.

طبيب العمل هو كذلك مستشار لدى مديريةية CPHS لتحسين ظروف العمل و التقليل من الأخطار المهنية، في هذا الإطار مهمة طبيب في شركة فرتيال القيام بزيارات إلى مواقع العمال التي توضع تحت تصرفه، و حتى مراقبة وجبات العمال في الشركة. و تتكون الفرقة الطبية من الرئيس الذي هو الطبيب و مساعدة طبية و فرقة من شبه الطبي تظم 05 تقنيين في التمريض في مختلف التخصصات من الإنعاش و علم الأوبئة و غيرها من التخصصات، كل هؤلاء ثم تكوينهم لممارسة في مجال طب العمل لشركة فرتيال.

مصلحة الطب مجهزة بكل وسائل و الأجهزة الضرورية للمتابعة الجيدة لصحة العمال. يوجد احدث التجهيزات الطبية كجهاز الاوتوكلاف و البخاخات جهاز قياس السمع و منظار العين و الأذن، فيما يتعلق بمصلحة نجد مكتب الطبيب الرئيس و مكتب المساعدة الطبية و مكتب المرضى و قاعة الإنعاش و صيدلية و قاعة الكشف التي تضم كل التحاليل و العلاجات المذكورة و هذا إضافة إلى جهاز قياس البصر.

في الوقت الحالي تعمل على نظام جديد أكثر نجاعة HACCP و هو نظام تحليل المخاطر و التحكم في النقاط المعقدة، و انه نظام تسيير يتحكم في أهم المخاطر المتعلقة بحماية المواد الغذائية و خلوها من كل أنواع

العدوى مما يسمح بحماية عمال، فمهمة الرئيسية لمصلحة طب العمل على مستوى شركة فرتيال هو سلامة العمال من الانشغالات الكبرى على جميع الأصعدة، و عمل على التحسين المستمر لطب العمل.

2. المديرية الإدارية:

تتكون مديرية المالية والتجارية من 10 عمال، تعتبر المسير المالي للمركب تساند السياسة العامة لشركة و تسطر الاختيار المالي الأمثل على المدى القصير و الطويل، و تتميز في أعمالها بالاستقلالية و تحقيق النمو و متابعة و مراقبة الهياكل الأخرى، و تنفرع إلى عدة دوائر و هي:

1.2. المصلحة القانونية:

هي تابعة للمديرية الإدارية تسهر على السير الحسن للمؤسسة من خلال تطبيق القانون، و تهتم أيضا بعقود الشراكة كما تتكفل بالمنازعات التي تكون المؤسسة طرفا فيها، و تتخذ الإجراءات اللازمة لحماية مصالح الشركة.

2.2. دائرة مراقبة التسيير:

تهتم بمراقبة التسيير في كل المديريات و كذلك تطبيق المخططات و سياسات المؤسسة، فيما يخص الإنتاج و تسويق الاستثمارات و مراقبة المحاسبة، و سهر على مدى تطبيق الأهداف في كل الهياكل لشركة، و هي تابعة مباشرة للمديرية الإدارية.

2.2. نيابة المديرية التجارية:

تقوم بتسويق المنتجات من الأمونياك و الأسمدة الأزوتية و مشتقاتها حيث تتكفل بالبحث عن أسواق جديدة، بالاتفاق مع المديرية المكلفة بالإنتاج بتحديد الكميات المتفق عليها مع الزبائن، كما تقوم بتحديد السعر الذي يجب أن يكون في الحساب كل التكاليف الإنتاج، فان شركة فرتيال تعمل على تصدير الأمونياك بنسبة 95% للاتحاد الأوروبي.

4.2. نيابة مديرية المحاسبة:

تهتم بمتابعة الدائمة للتسيير المالي و كل التطورات المتعلقة بالتغير المالي للمؤسسة، و تهدف إلى ضمان الانتظام و الشفافية و إعطاء صورة واضحة لواقع المؤسسة، و أخذ الاحتياطات اللازمة في المستقبل و تنفرع إلى ثلاثة دوائر و هما:

أ. دائرة المحاسبة العامة: و تقوم بعملية جرد لكل المداخيل و المصاريف، و تتضمن كافة المؤشرات في شكل جداول و تقارير مالية تقدم لأطراف الداخلية والخارجية لشركة، من أجل اتخاذ القرارات المختلفة و تنفرع إلى:

– فرع التركيز: يقوم بالتنسيق مع دائرة المستخدمين بمراقبة الأجور و تسيير السلفة الاجتماعية و كذلك متابعة مختلف الإعانات الاجتماعية على مستوى كل الوحدات.

– فرع تثبيت و تسيير المخزونات: يقوم بتنسيق مع دائرتي التموين و الصيانة هذا الفرع يهتم بمراقبة جميع إيصالات الاستلام و الخروج بكافة المعدات.

– فرع الموردين: يقوم بمراقبة و التدقيق بواسطة فحص جميع فواتير الموردين و الملفات الخاصة بهم سواء كانت بدينار أو بعملة الصعبة.

ب. الدائرة المالية: هي التي تحدد ميزانية كل مديرية و كل مصلحة، كما تتولى دفع مصاريف الشركة بعد التأكد من صحة الإجراءات المعمول بها في حدود الميزانية المسموح بها لكل هيكل من هياكل الشركة.

ت. دائرة المحاسبة التحليلية: تهتم بمراقبة الميزانية و تقوم بتوفير المعلومات لمسؤولية الشركة، حتى يمكنهم اتخاذ القرار الأمثل، و تهتم بمكونات الاستغلال المالي الداخلي و المصاريف الخارجية للمؤسسة.

5.2. مصلحة الإعلام الآلي:

تقوم بوضع تقنيات الإعلام الآلي في خدمة كل المصالح داخل الشركة، و برمجة و تخزين كل المعلومات يوميا و بالتفصيل في أرشيف كل مصلحة و مديرية حتى يسهل العودة إليها عند الضرورة، كما تهتم بتصميم الأوراق و المستندات الإدارية المعتمدة بالمؤسسة ليتم استخدامها، بالإضافة إلى صيانة الأجهزة الإعلام الآلي، و توفير الاتصالات و المعلومات بين مختلف المكاتب و مواقع العمل عبر شبكة الإعلام الآلي الداخلي الخاص بشركة.

3. المديرية التقنية:

تتكون مديرية التقنية من 35 عاملا، تسهر بتنسيق مع الإدارة على مراقبة مدى تطبيق و احترام قواعد العمل، و ضمان التركيبات الصناعية كما تقوم بدراسة المشاريع و تطبيق التعديلات، و تحليل النتائج المحصل عليها، و من أهم الأعمال التي تقوم بها هي:

— مراقبة الأعمال المكلفة لكل وحدة.

— تقييم فعالية المنشآت.

— تحقيق الدراسة اللازمة من اجل توسيع الوحدات.

— تسيير المخازن و مراقبة جودة المنتجات.

— إعداد الضوابط الأمنية لاستغلال المنشآت.

و تنفرع إلى دائرتين:

أ. دائرة الأشغال الجديدة:

تقوم بمتابعة و تسيير أعمال التجديد في الشركة، كما تهتم بتحقيق الاستثمارات بنوعيتها المرتبطة بالإنتاج و غيرها، و تهتم بالمواجهة و التغلب على العوائق التي تمنع تقدم الأشغال.

ب. دائرة مراقبة النوعية:

تعمل على ضمان جودة المنتجات في الشركة عبر مراقبة و تدقيق المنتج، وأيضا الأعمال المكلفة بها كتالي:

■ **مصلحة التفتيش:** تقوم بمتابعة و التأكد من تطبيق التشريعات الوطنية المتفق عليها فيما يخص العمل، و كذلك مراقبة السير الحسن للعمل و تطبيق التقنيات المعمول بها في هذا المجال.

■ **مصلحة التخطيط:** تقوم بوضع المخططات و التوقعات المستقبلية لشركة، والتي تتمثل في ضمان السير الإنتاج و الربط بين العرض و الطلب و حساب معدلات كل مايخص معدل استهلاك المواد الأولية، و أيضا تسيير الأفراد داخل الشركة.

■ **المخبر:** يعمل على تحليل العينات و التأكد من مطابقتها لمعايير الجودة، و هذا بصفة دورية منتظمة لكل المواد سواء منتجة أو قامت الشركة باقتنائها من الخارج لاستهلاكها.

4. مديرية التموين:

تتكون مديرية التموين من 25 عاملا، تعمل على توفير المعدات و الآلات وكل ما تحتاجه مديرية الإنتاج، و ذلك بأقل تكلفة و مع احترام الكميات و النوعية، من اجل الاستعمال المباشر أو التخزين، و تنفرع مديرية التموين إلى ثلاث فروع:

1.4. مصلحة الشراء:

بعدما تتلقى طلب لشراء من المصالح الأخرى، تقوم المصلحة بدراسة طلبات العادية و الاستعجالية و تباشر اتصالاتها بالممولين سواء محليين أو أجانبين، و تراعي في تلك دراسة كل المعايير التي تخص الشراء من السعر و الجودة و احترام المواعيد التسليم، و بعد ذلك تحول الوثائق إلى مصلحة الأمر بالصرف.

2.4. مصلحة الأمر بالصرف:

استنادا إلى الوثائق التي تثبت حاجات الشركة إلى هذه الطلبيات و بعد إتمام الإجراءات القانونية يتم الأمر بالصرف مع التقييم المالي للتكاليف الإجمالية من النقل، الجمارك، الضرائب، و تكاليف أخرى سواء بدينار أو

بالعملة الصعبة و تعد وثائق لتتبع السلعة بعد ذلك منذ وصولها لمخزن إلى حين استعمالها من طرف الشركة، و لا يصبح الأمر بالصرف نافذا إلا بعد مروره على المصلحة المالية للتدقيق ثم توقيع السيد المدير العام.

3.4. مصلحة تسيير المخزون:

تقوم بتسيير المخزون للمحافظة على مستوى القبول للمخزون بارتفاع أو انخفاض، تجنباً لمخاطر الانقطاع أو تأخر في تسليم العتاد، و بالتالي انقطاع السلسلة الإنتاجية و كل معدات تحمل رقم تسلسلي يتم تسجيل دخولها و خروجها بانتظام حتى نضمن استمرارية عمل الوحدات في الشركة.

5. مديرية الإنتاج:

تتكون مديرية الإنتاج من 168 عاملاً، تهتم بمجموعة من الأعمال التي تسهر على السير الحسن لعملية إنتاج في المصنع، تقدر مساحة مصنع فرتيال ب 54 هكتار و هذا من العوامل المساعدة لمواكبة نشاطات الشركة. فيوجد 04 وحدات إنتاج في المصنع، وحدتين لإنتاج الأمونياك و وحدة لإنتاج حمض النيتريك و وحدة أخرى لإنتاج نيترات الأمونيوم، زيادة عن وحدة توليد الطاقة الكهربائية التي تعمل على تزويد المركب الصناعي بالطاقة الكهربائية لمتابعة نشاطاته، فيوجد فرق تعمل بنظام التناوب في وحدات الإنتاج التي تسهر على الإشراف و مراقبة السير التقني للآلات، و الكشف عن الإعطاب و الحوادث، حيث تبلغ الحصيلة الإنتاجية كما يلي:

- تقدر حصيلة إنتاج الأمونياك سنوياً ب 660000 طن سنوياً.
- تقدر حصيلة إنتاج حمض النيتريك ب 240000 طن سنوياً.
- تقدر حصيلة إنتاج نيترات الأمونيوم ب 250000 طن سنوياً.

6. مديرية الأمن الصناعي:

تتكون مديرية الأمن الصناعي من 28 عاملاً، تهتم بتوفير جو ملائم لمباشرة العمال في العمل والتصدي للحوادث، و الوقاية منها و تنقسم إلى قسمين و هما:

1.6. مصلحة الوقاية:

لها دور وقائي في الشركة حيث تقوم بمراقبة مدى احترام معايير السلامة أثناء العمل، بإعطاء رخصة العمل للعامل للقيام بنشاطه بعد معاينة مكان العمل و تتبعه حتى إنهاء عمله، و هي فرق تعمل بتناوب دون انقطاع، كما جاء في المعيار ايزو 50001 المعمول به من أهدافه التي تعمل الشركة لتحقيقها و هي تقليص المخاطر.

2.6. مصلحة التدخل:

مهمتها القيام بجدّة خلال الحوادث و الانفجرات و الحرائق وكل خطر يمس بالأفراد و الآلات، و بفضل التدخل السريع تقلل الخسائر البشرية و المادية.

7. مديرية الصيانة:

تتكون مديرية الصيانة من 55 عاملاً، تهتم بصيانة الممتلكات و مراقبة الإعطاب و إصلاحها كما تزود الإدارة بمختلف حاجياتها من أدوات مكتبية و أدوات الإعلام الآلي و غيرها من الحاجات، و تنقسم مديرية الصيانة إلى قسمين:

1.7. قسم الصيانة:

يتم فيه جرد كل الممتلكات الثابتة و المنقولة و صيانتها، و كتابة تقارير يومية حول كل ما يدور في صيانة المعدات، و تشرف على ذلك مختصين في كل المجالات و الميادين لترميم و الصيانة.

2.7. قسم المخزن:

يزود الشركة و بخصوص مديرية الصيانة كل ما تحتاجه للقيام بمهامها و متابعة السير الحسن لشركة، فبالنسبة للإدارة يوفر لها كل مستلزمات من مكاتب و كراسي و حواسيب و كل ما تحتاجه، أما من جهة قسم الصيانة فتقوم بشراء كل حاجيات من معدات و أدوات و الآلات و محركات و أنابيب و كل مستلزمات مديرية الصيانة.

ثالثا: العملية التكوينية في شركة فرتيال

تقوم شركة فرتيال بتحضير العامل لاكتساب رصيدا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته من أجل تحسين الأداء و زيادة الفعالية و الاستمرارية، فالمؤسسة تنظر للتكوين كأنه استثمار في العنصر البشري على المدى الطويل، و ينقسم التكوين في الشركة إلى قسمين:

1) تكوين الداخلي:

في هذا القسم تقوم الشركة بتكوين الأفراد داخل مركز التكوين الخاص بشركة فرتيال، ويكون هذا التكوين لعدة فئات في الشركة، مع إحضار مكونين من الخارج و أحيانا مكونين من عمال الشركة، في التكوين الداخلي تصل مدة التكوين إلى 12 شهر.

2) تكوين الخارجي:

في هذا القسم من التكوين تقوم الشركة بإرسال الأفراد إلى مراكز تكوين خارج المؤسسة فرتيال عند مكونين لا ينتمون إلى الشركة، تصل مدة التكوين إلى 60 يوم على الأكثر.

1. أنواع التكوين في شركة فرتيال:

إن ضمان التنمية يوجب على كل مؤسسة تريد بلوغ مبتغاها فعليها العناية بمهارتها، بتكوين عمالها على أحسن وجه، إن هذه الفكرة تعتبر حافز لمسؤولية شركة فرتيال الذين يضعون العنصر البشري و مهاراته في قلب الانشغالات، فيوجد ثلاثة أنواع لتكوين في شركة فرتيال و هي:

1.1. تكوين الموظفين الجدد في الشركة:

في هذه العملية تقوم الشركة بإجراء برامج تكوينية للعمال الجدد في الشركة قبل تعيين في مناصب عملهم، و يكون هذا التكوين داخل المصنع في مركز التكوين الخاص بشركة فرتيال، المجهز من كل الحاجات التي يحتاجها المتكويين و المكونين و يكون لمدة سنة كاملة و يوجد أيام دراسة و أيام تطبيقية في المصنع، مع إعطاء راتب شهري للعامل في تلك المدة التكوينية.

تعمل شركة فرتيال لتكوين العمال الجدد على تكوين مهني ذو قيمة رفيعة، تعتمد في برامج تكوين هذه منذ 30 سنة من طرف المعهد الفرنسي للبترول، تعتمد مؤسسة (IFP France) على تكوين عالي في مجال إنتاج المواد الهيدروكربونية، و تمنح للمتكويين شهادة معترف بها دوليا.

2.1. تكوين أصحاب المعاهد و مراكز التكوين المهني:

تقوم مصلحة التكوين في هذا النوع بتكوين الأفراد الذين يدرسون في المعاهد الوطنية و مراكز التكوين المهني، حسب التخصصات الموجودة في الشركة، وفق عقد مبرم بين الشركة و مراكز التكوين مثل مركز التكوين المهني لبلدية قذيل و طبوبة و أرزيو، و تقوم الشركة بمنح الأفراد تحت خدمات الشركة من النقل و الإطعام و راتب شهري معتبر من اليوم الأول إلى غاية انتهاء التكوين، و عند انتهاء من التكوين يتحصل الفرد على شهادة كفاءة مهنية للعمل بها في المؤسسات الجزائرية، و ينقسم هذا التكوين إلى أربعة أنواع حسب تخصص الفرد في دراسته :

- تكوين (Certificat Aptitude Professionnelle) : في هذا النوع من التكوين يتلقى الفرد تكوين لمدة 12 شهرا في الشركة، و لديه يوم دراسة في المركز التكويني و الأيام الأخرى تطبيقية في الشركة.
- تكوين (Certificat Maitrise Professionnelle) : في هذا النوع يتحصل الفرد على تكوين لمدة 18 شهرا في شركة فرتيال.
- تكوين (Brevet Technicien) : في هذا النوع من التكوين يتلقى الفرد تكوين لمدة 24 شهرا، منها يومين دراسة في مركز التكوين و بقية الأيام تطبيقية في الشركة.
- تكوين (Brevet Technicien Supérieur) : في هذا النوع من التكوين يتلقى العامل تكوين لمدة 30 شهرا، منها يومين دراسة في المعهد و أيام أخرى في الشركة، و يتميز بشهادة كفاءة مهنية عالية على الأنواع الأخرى من التكوين.

زيادة عن ذلك تقوم بتكوين طلبة التربص الجامعي الطور الأول و الثاني و أيضا الطور الثالث لطلبة الدكتوراه، لإعداد مذكرات في كل الوحدات حسب تخصص الطالب، و يكون الغرض منها اكتشاف الجانب التطبيقي، و تتراوح مدة التربص من 15 يوما إلى 03 أشهر.

2. إعادة تكوين الفئة العاملة:

تقوم الشركة ببرامج تكوينية مخصصة لعمال الشركة لإعادة تكوين العمال داخل مناصب عملهم، لتحسين من قدراتهم و كفاءاتهم في الشركة، و تتراوح مدة التكوين من 03 أيام إلى 25 يوما، و يكون هذا التكوين في ثلاث حالات و هي:

- نقل العمال من منصب إلى آخر في نفس الوحدة و نفس الاختصاص.
- نقل العامل من منصب إلى منصب آخر خارج اختصاص.
- إعادة تكوين العمال داخل مناصب عملهم.

بعد هذا التكوين ينال العمال المكونين زيادات في الأجور و تختلف من عامل إلى آخر، و هذا كله لفائدة الطرفين العامل و الشركة.

3. المخطط التكويني لشركة فرتيال:

يمر المخطط التكويني لشركة فرتيال بثلاثة مراحل و هي:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التكوينية لشركة

تقوم مصلحة التكوين بإرسال طلبات لكل المديريات الشركة في بداية شهر سبتمبر لسنة الجارية، من اجل جرد كل حاجات التكوين و هذا بملا وثيقة متطلبات التكوينية السنوية برقم (F.0001)، من طرف المسؤول المباشر للعمال و إعادة إرسالها لمصلحة التكوين قبل نهاية شهر أكتوبر، حيث تحتوي هذه الوثيقة على كل المعلومات الخاصة بالتكوين و تتمثل في:

- نوع التكوين: يختلف نوع التكوين من مديرية إلى أخرى حسب اختصاصات العمال.
- طريقة التكوين: تحتوي على عدد ساعات التكوين و تكوين داخلي في المؤسسة أو خارجي، و أيضا نوع المكونين و مع تكلفة التكوين.
- العمال المعنيين: يحتوي على البيانات الشخصية للعمال المعنيين و أيضا أهداف العمال من هذا التكوين.
- الفترة المحتملة: فيها يتم تحديد الثلاثي من السنة الذي يساعد العمال في التكوين.
- ملاحظات: يتم كتابة ملاحظة لكل فرد عن التكوين المراد القيام به.

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التكوينية لشركة

بعد جرد كل المديريات حاجات تقوم الشركة بعقد اجتماع مع مدير العام لشركة فرتيال و كل مدراء الوحدات الأخرى مع مصلحة التكوين، من اجل التشاور و اتخاذ القرار النهائي في تصميم مخطط تكوين، حيث تقوم مصلحة التكوين بوضع جدول للمقارنة بين المكونين، و هو جدول يوضع فيه كل معلومات عن المكونين من تكلفة التكوين و سيرة ذاتية للمكونين، و بعدها تقوم بترجمة كل حاجات الشركة في وثيقة التخطيط المحددة برقم مخطط تكوين المحدد (F.0002)، في هذا المخطط النهائي لتكوين تقوم مديرية الموارد البشرية باتفاق في الاجتماع على كل العناصر الخاصة بالتكوين من تكلفة التكوين و مواضيع التكوين و المكونين و عدد المتكونين و مدة تكوين. بعد انتهاء من ملاء وثيقة التكوين و تأكد من كل المعلومات تقوم مصلحة التكوين بإرسال الاستدعاء للعينة المراد تكوينها، و عند اقتراب موعد التكوين تقوم بتجهيز و تهيئة مركز التكوين، بتوفير كل الوسائل البيداغوجية الخاص بشركة من اجل السير الحسن لبرامج التكوينية و ان شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران تخصص 2% من رقم أعمال الشركة لمصاريف البرامج التكوينية كل سنة.

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التكوينية لشركة

انطلاق الدورات التكوينية في الشركة حسب التاريخ المحدد في الاجتماع السابق لكل المديريات، إذ كان تكوين خارجي نقوم بإرسال العمال إلى مراكز التكوين المتفق عليها مع المكونين، فإذا كان تكوين داخلي نقوم

بانطلاق البرامج التكوينية في مركز التكوين الخاص بشركة، فان شركة فرتيال تملك مركز تكوين مجهز من كل الوسائل، فيوجد فيه غرفة لمكونين و أخرى للمتكونين و مكتبة للمطالعة و مقهى و مطعم و قاعة إعلام الآلي و 06 قاعات لتكوين و قاعتين للاجتماع.

حيث تكون هناك متابعة يومية لتكوين من طرف مصلحة التكوين، بإمضاء على ورقة الحضور للمتكونين و إمضاء من طرف المكون في الوثيقة المرفقة برقم (F.0007).

المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التكوينية لشركة

و بعد انتهاء التكوين تقوم المؤسسة بتقييم و يوجد ونوعين و هما:

1) تقييم المكون بإعطاء وثيقة مرفقة برقم (F0004)، في هذه الوثيقة يقوم المتكونين بتقييم المكون في مستوى الأداء الإمكانات و القدرات الشخصية و أيضا تقييم البرامج التكوينية التي قام بها، و هي وثيقة تملأ بدون اسم المكونين لإعطاء الرأي الشخصي الصحيح.

2) تقييم المتكونين من طرف المكون عن طريق اختبار تقييمي كتابي و شفوي عن البرامج التكوينية المقدمة، لمعرفة مدى استيعاب العامل من هذا التكوين يسمى تقييم على الساخن انه مباشرة عند انتهاء التكوين، و يوجد التقييم على البارد و يكون التقييم من طرف المسؤول المباشر للعامل في عمله، و بعد 03 أشهر من التكوين والثاني بعد 06 أشهر من التكوين حيث يراقب و يتابع كل سلوكيات و القدرات التي اكتسبها العامل في التكوين، قصد مدى تطبيق تلك المعارف في ميدان العمل و هذا يكون مندرجا في الوثيقة المرفقة برقم (F0005)، تحت عنوان التقييم الشخصي لفعاليات إجراءات التكوين.

4. نظرة شركة فرتيال إلى التكوين:

يعد التكوين الركيزة الهامة لشركة فرتيال، و أساس إستراتيجية التنمية حيث يسمح لها بتكوين و تطوير مستوى كفاءاتها، فان برنامج التكوين هذا موزع على مدى 12 شهرا، حيث يتناوب فيه تكوين الاختصاص و تكوين الدعم لمادة اللغة الفرنسية التقنية و الانجليزية و تقنيات التواصل و الإعلام الآلي و الإسعاف و الأمن، و غيرها من البرامج التكوينية.

فبفعل هذه المكونات تعد ضمان الاستمرار و تحسين المهارات و القدرات للعمال، كما قال مدير العام لمصنع أرزيو السيد رامون غارسيا إن تكوين فرق العمل هو الاستثمار الأكثر ربحا، و الذي يمكننا بالقيام بجميع مهامنا من اجل ضمان مستقبل مصانعنا.

فمن الأهداف التي تعمل عليها شركة فرتيال من التكوين فهي:

- تحسين المستوى المعرفي للعمال.
- زيادة مهارات و كفاءات العامل.
- تقليص من التكاليف و المخاطر في المصنع.
- الرفع من الإنتاجية كما و نوعا.
- مواكبة الشركة لتطور التكنولوجي.
- القدرة على الاتصال الجيد بين الأفراد و تحكم في محيط العمل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لكي نتمكن من إنشاء علاقة منطقية بين الإطار النظري وإطار التطبيقي لدراستنا، يجب أن نتبع منهجية مناسبة، لذلك نحاول توضيح الأساس المنهجي الذي سيتم اعتماده عليه من خلال هذا الموضوع من أجل فهم أفضل لطبيعة الموضوع، يجب جمع جميع المعلومات ذات الصلة بالمؤسسة محل الدراسة، والمعلومات النظرية وتوجه إلى تنظيمها وتحليلها وتفسيرها، و من تم الخروج بنتائج وهذا ما يحتويه هذا الموضوع.

المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة

يعتمد إدخال أي علم على وجود طريقة بحث محددة بوضوح، مما يساعد على تحقيق معرفة منظمة بجوانب الواقع.

1. منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي ما يحدد لنا النهج الذي يجب أن يطبقه الباحث ويتبع، ومن خلال هذه الفرضية نرى أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختياره دون غيره لأنه يتوافق مع موضوع الدراسة وكذلك لوصف وتحليل واقع التكوين ودوره في تحقيق تنمية المهارات البشرية للوصول إلى استنتاجات تساهم في التطوير والتحسين في الواقع، تم الاستناد إلى نوعين من البحث الوصفي:

- أسلوب البحث الوصفي المسحي: هدفه وهو تحديد التكوين السائد من جهة ومستوى تنمية الكفاءات البشرية من جهة أخرى.
- أسلوب البحث الوصفي الارتباطي: هدفه وهو تحديد مدى تأثير التكوين على تنمية المهارات البشرية وتحديد طبيعة العلاقات فيما بينها.

2. حدود الدراسة:

ركزت الدراسة على دراسة وتحليل أثر التكوين ودوره في تنمية الكفاءات البشرية، وتمت الدراسة في شركة فرتيال فرع أرزيو، ولاية وهران. أي دراسة تتطلب فترة زمنية لإجرائها، أما بالنسبة للمجال الزمني لتلك الدراسة فهي تبدأ من بداية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي حتى استكمال كافة البيانات وإنشاء الدراسة عليها للوصول إليها، والنتائج والأجوبة على الفرضيات المقترحة للدراسة استغرقت فترة الدراسة قرابة ثلاثة أشهر. تم الاتصال الأول بمجال الدراسة والذي يصب في مصلحة مستخدمين مؤسسة فرتيال فرع أرزيو بولاية وهران، حيث حصلنا على كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة ثم كانت الخطوة التالية إعداد شكل الاستبيان، موجهة إلى موظفي الشركة وقد اشتملت الفترة على أسبوع لصياغة الاستبيان بشكله النهائي، ثم تم توزيع استبيانات كانت في نهاية شهر ماي، ثم عملية التفرغ وتحليل البيانات ومناقشتها لتحقيق نتائج الدراسة.

3. مجتمع الدراسة:

قد تكون الدراسة صعبة عندما لا تشمل جميع أعضاء الدراسة، وذلك بسبب الصعوبات التي يواجهها الباحثون في الوصول إلى مفردات مجتمع الدراسة وموضوع البحث في مجالين، المجال الأول مكاني ويشمل شركة فرتيال، وقد اخترنا هذه المؤسسة لما تلعبه من دور في تقديم المعلومات والخدمات بجميع أنواعها للطلاب، فقد شملت جميع الموظفين بشركة فرتيال.

بما أن موضوعنا هو دراسة دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية ونظرا للدور الهام الذي يلعبه التكوين في شركة فرتيال فقد شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين بشركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران، من إدارات و عمال إداريين أعوان التنفيذ لان جميع الفئات العمالية معنية بالتكوين ولها الحق في تطوير وتنمية كفاءاتها، و لقد قمنا بتوزيع 111 قائمة استبيان عليهم تم استرجاع 104 منها أي ما يعادل 93.69% وهذا بسبب غياب العمال و عدم استرجاع الاستبيان من بعض الآخر، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	المسترجعة	الباقى
المجموع	111	104	07
النسب	100	93.69	6.31

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان.

وقد تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، و توزيع قوائم الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة و طريقة الإجابة.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

بعد التعرف على مجتمع الدراسة في المطلب الأول، سنحدد في هذا المطلب الأدوات المستخدمة وسبب اختيارهم، وكذلك مجال تحقيق الدراسة، من أجل تنظيم المعلومات من أجل تحقيق الحقائق والنتائج. تعتبر عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي اتخذها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، وهي من أولى خطوات إعداد البحث، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات المتعلقة ببحوثه، وبالتالي اعتمدت الدراسة على:

1. الاستبيان:

لكل بحث علمي أدواته التي تساعد الباحث في بحثه، وتتعلق الأدوات بموضوع البحث، وبالطريقة المستخدمة في الدراسة، ويعتمد نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير على قدرته على استخدام أدوات البحث، والتي من خلالها يمكننا التعرف على واقع الدراسة الميدانية في شركة فرتيال، نستخدم نموذج الاستبيان هو الأداة الأكثر استخداماً في البحث العلمي ويعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من أسئلة وجمل، وتعتبر أنسب أداة تستخدم في دراسة العينات الكبيرة والمتوسطة.

يتم تعريف نموذج الاستبيان على أنه نموذج يتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة بحث، ويتم توزيع الاستبيان إما عن طريق البريد أو عن طريق المقابلة الشخصية، وتم إعداد الأسئلة على أساس مشكلة البحث والافتراضات المتعلقة بها بالإضافة إلى الجانب النظري، ومراجعة مجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو الموضوعات ذات الصلة.

قمنا باستعمال واختيار عينة الدراسة المناسبة، والاستبيان صمم على أساس تقسيمه إلى قسمين و هما:

❖ **القسم الأول:** يتمثل في البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية).

❖ **القسم الثاني:** يتمثل في ثلاثة محاور من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث في شركة فرتيال و هي:

– المحور الأول: التكوين.

– المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية.

– المحور الثالث: دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية.

الجدول رقم (02): وصف فقرات الاستبيان

متغيرات الدراسة	الأبعاد المتمثلة لكل متغير	الفقرات
المتغير المستقل	التكوين	7
المتغير التابع	تنمية الكفاءات البشرية	8

المصدر: من إعداد الطالب.

2. مقياس الدراسة:

وقمنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول (3) لتقييم إجابات الموظفين بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل معالجتها كما يلي:

الجدول رقم (3): مقياس ليكرت الخماسي

التقييم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

3. برنامج التحليل الإحصائي SPSS

بعد جمع الاستبيانات من موظفي الشركة والتحقق من صحتها، تمت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، والذي تم من خلاله تحليل واستخراج جميع

أنواع الجداول والمقاييس والنتائج، وهي واحدة من أشهر البرامج الإحصائية التي واجهة شيوعا عند عدد كبير من الباحثين لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: قياس صدق الاستبانة

1. صدق وثبات أداة الدراسة:

يعني استقرار وثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيعه أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، بمعنى أن ثبات الاستبيان يعني استقرار نتائجه ولا يتغير بشكل ملحوظ إذا تم توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات معينة ويتمثل معامل الثبات في معامل ألفا كرونباخ، بينما يعبر معامل الصلاحية عن جذر معامل الاستقرار، كانت نتائج معاملات الثبات للفقرات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): معاملات الثبات و الصدق (ألفا كرونباخ)

محور الاستبيان	العبارات	معامل الثبات قيمة ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التكوين	7-1	0.755	0.869
تنمية الكفاءات البشرية	8-1	0.806	0.898
تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية	7-1	0.762	0.873
المجموع	22-1	0.774	0.880

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل « التكوين » حيث بلغت 0.755 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع « تنمية الكفاءات البشرية » 0.806 وهي قيم مرتفعة أكبر من 0.60 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0.880 بناءً على ما سبق نكون قد أكدنا من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

2. الأساليب الإحصائية المستعملة:

بعد تصميم الاستبيان وتوزيعه على العينة المستهدفة من الدراسة، يتم تحليله، وهناك العديد من برامج التحليل الإحصائي للتوصل إلى أدلة ومؤشرات قيمة تدعم الموضوع ثم استخدام برنامج SPSS هو اختصار لعبارة (Statistical Package For The Social Science) « الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية » ويتيح لنا البرنامج لاتخاذ قرارات حول الدراسة من خلال إدارة البيانات والتحليل الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية (البيانات الشخصية).
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات.
- الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة.
- معاملات الارتباط لمعرفة مدى وجود علاقة بين التكوين و تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

في هذا الموضوع، سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان حول تأثير التكوين ودوره في تنمية الكفاءات البشرية لدى العاملين في شركة فريال فرع أرزيو ولاية وهران.

المطلب الأول: منهج الوصفي التحليلي

في هذا المطلب، سنقوم بتحليل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة المهنية، الوظيفة)، سيتم تحديد نسبة وتكرار كل عامل في العناصر التالية أدناه:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

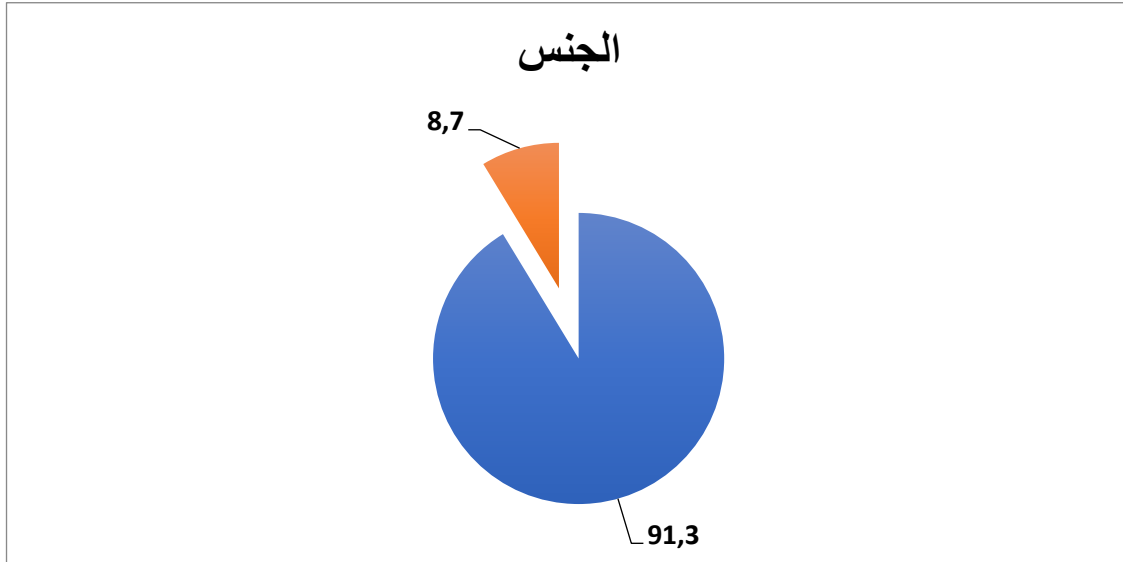
لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل مجتمع الدراسة بطريقة سليمة، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	95	91.3
أنثى	9	8.7
المجموع الكلي	100	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

الشكل (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يوضح الجدول رقم (5) والشكل رقم (1) أن غالبية أفراد العينة لمجتمع الدراسة من الذكور حيث تشير نسبتهم إلى 91.3% من إجمالي عينة الدراسة والمقدر عددهم بـ 95 فرد قد سيطروا على مجتمع البحث ككل بينما بلغت نسبة الإناث في العينة 8.7% و المقدر عددهم بـ 9 أفراد، وهذا ما يشير إلى محدودية دور المرأة في تولي مثل هذه المناصب (مدير عام، مدير تنفيذي، مدير الموارد البشرية)، وأيضا يدل على تفضيل الذكور على الإناث لشغل هذه المناصب التي تتطلب أحيانا ساعات إضافية تفوق ساعات الدوام الرسمي، قد يرجع ذلك لسياسة الشركة في التوظيف، ولظروف العمل في المصنع لعدم تحمل النساء طبيعة نشاط في المصنع و كالعامل ليلا و غيرها من الأسباب التي تمنعهم من العمل في شركة فرتيال.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

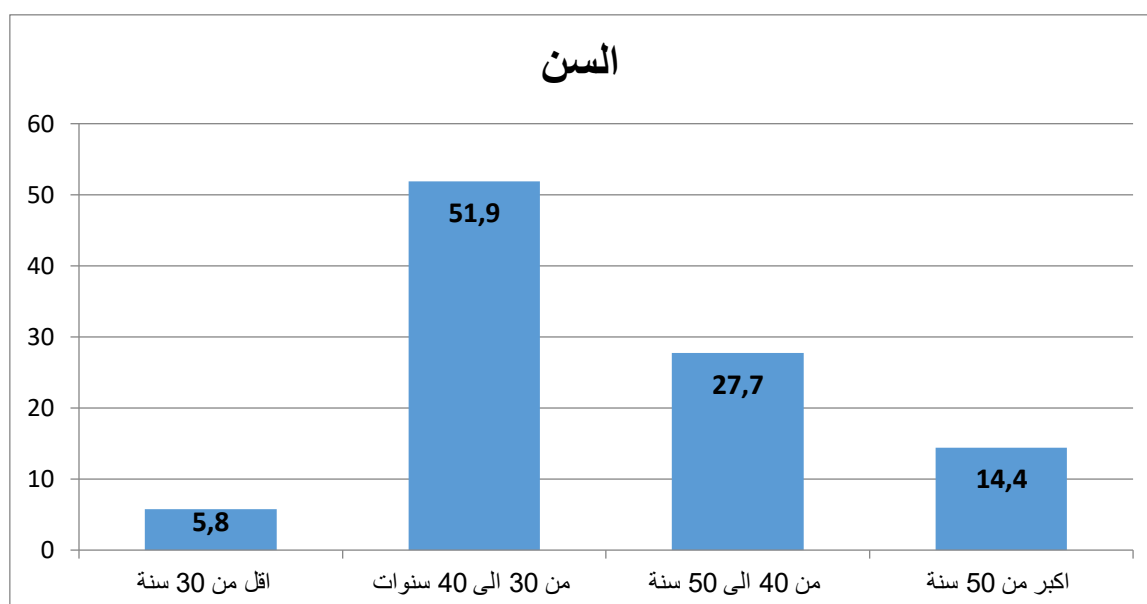
يوضح الجدول التالي فئة العمرية لأفراد العينة و هي كالتالي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	6	5.8
من 30 إلى 40 سنة	54	51.9
من 40 إلى 50 سنة	29	27.7
اكبر من 50 سنة	15	14.4
المجموع الكلي	104	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

الشكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب السن.



يتضح من الجدول رقم (6) و الشكل رقم (2) أن تم سؤال أفراد عينة الدراسة عن أعمارهم، وقد أعطيت لهم أربعة فئات عمرية، وأن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 51.9%، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة 27.7%، و بلغت نسبة الذين أعمارهم اقل من 30 سنة ب 5.8%، و نسبة الذين أعمارهم اكبر من 50 سنة ب 14.4% من العينة الكلية، ومما سبق يتضح أن أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة وهي تمثل سن الشباب والنضوج والخبرة والمعرفة، وقد يعزى ذلك إلى أن المؤسسة موضوع الدراسة تفضل في التوظيف من لهم خبرة ومعرفة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

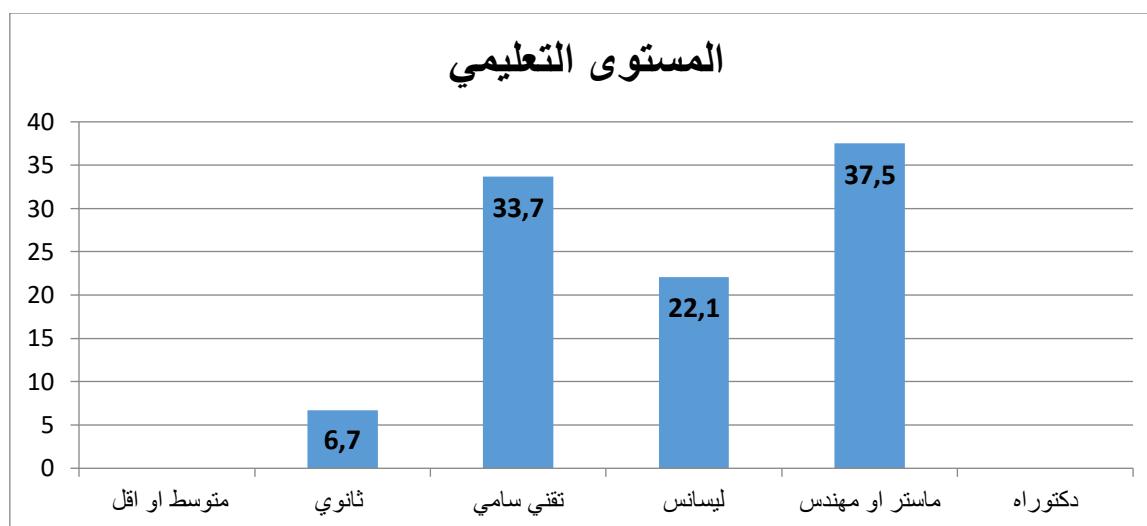
الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط أو اقل	0	0
ثانوي	7	6.7

تقني سامي	35	33.7
ليسانس	23	22.1
ماستر أو مهندس	39	37.5
دكتوراه	0	0
المجموع الكلي	104	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



نلاحظ من الجدول رقم (7) والشكل رقم (3) أن توزيع مفردات العينة على أساس المستوى العلمي كانت كالتالي: يتبين أن المستوى العلمي الأكثر انتشاراً في المؤسسة هو مستوى شهادة الماستر بنسبة 37.5% من أفراد مجتمع الدراسة، ثم تليها فئة تقني سامي بنسبة 33.7% من أفراد مجتمع الدراسة، في حين كان الأفراد ذوي المستوى الثانوي يمثلون ما نسبته 6.7%، و نسبة لشهادة ليسانس قدرة ب 22.1%، و هذا راجع أن المؤسسات تولي أهمية كبيرة توظيف أصحاب المؤهلات العلمية وهذا ما يتناسب مع طبيعة المؤسسة والمحيط و نشاطاتها والتي تتميز بالمنافسة والتغيرات الكثيرة والسريعة لذا تعتمد على موظفين مؤهلين ذو مستويات عالية لتسهيل في تنمية قدراتهم و معارفهم.

4. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

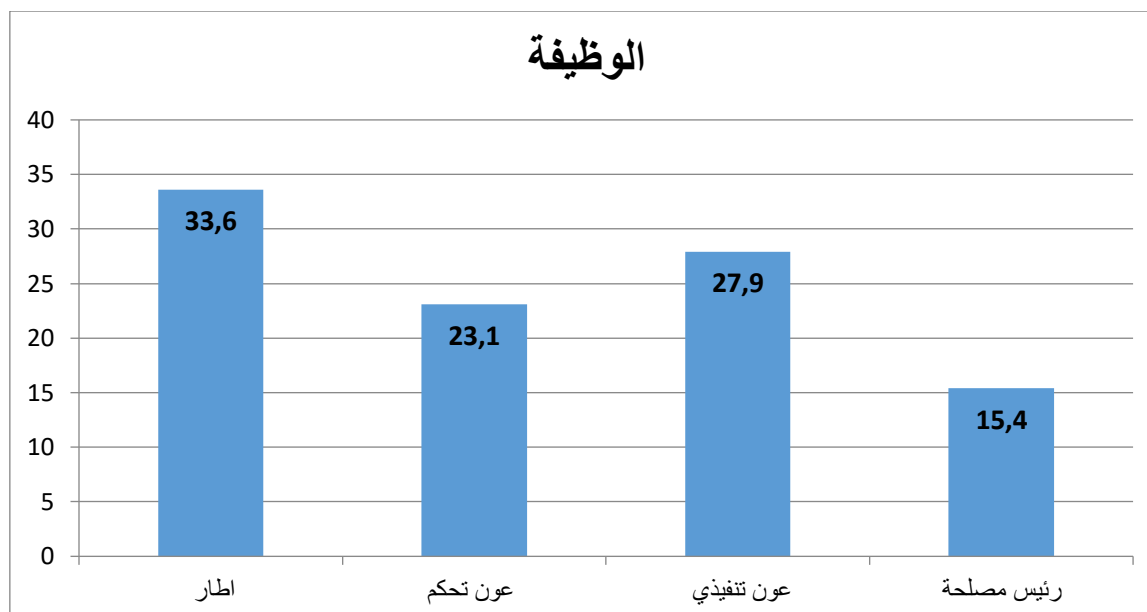
النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	35	33.6
عون التحكم	24	23.1
عون تنفيذي	29	27.9
رئيس مصلحة	16	15.4
المجموع الكلي	104	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



نلاحظ من الجدول رقم (8) والشكل رقم (4) أن ما نسبته 33.6% تشغل وظيفة إطارات من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 27.9% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عون تنفيذي، في حين كانت نسبة 23.1% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب أعوان تحكم، ونسبة 15.4% من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب رؤساء مصالح، الملاحظ من هذه النسب أن المؤسسة قيد الدراسة تملك إطارات بنسبة أكبر مما يؤكد النسبة العالية لفئة الجامعيين والدراسات العليا الذين يمثلون فئة الإطارات.

5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

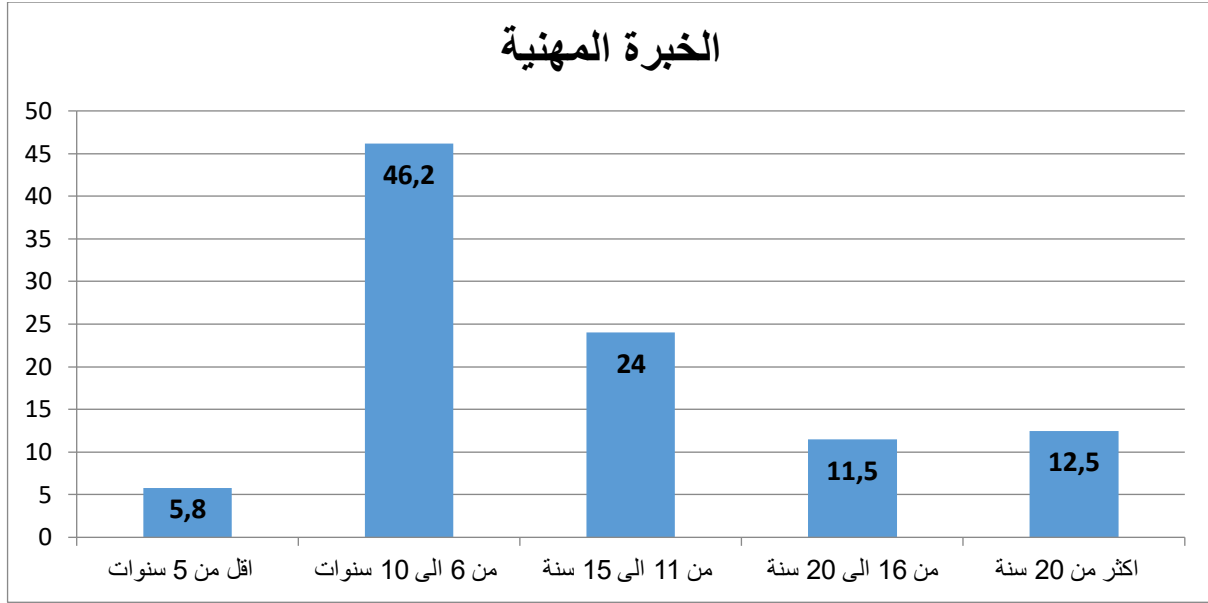
قمنا بتوزيع أفراد العينة إلى فئات سنوية حسب الخبرة المهنية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	5.8
من 6 إلى 10 سنوات	48	46.2
من 11 إلى 15 سنة	25	24
من 16 إلى 20 سنة	12	11.5
أكثر من 20 سنة	13	12.5
المجموع الكلي	104	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



يبين الجدول رقم (9) والشكل رقم (5) أن بلغت نسبة 12.5 % من العمال محل الدراسة سنوات خبرتهم في مجال نشاطهم ما يفوق 20 سنة، في حين بلغت نسبة 46.2 % من العمال الذين لديهم خبرة ما بين 6 إلى 10 سنوات، ثم بلغت نسبة 5.8 % من العمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و بلغت نسبة 11.5 % للعمال اللذين لديهم خبرة نشاط ما بين 16 إلى 20 سنوات بنسبة 18 %، وفي الأخير نسبة 24 % للعمال الذي لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة. مما يدل أن أغلب عمال شركة فرتيال يتمتعون بخبرة مهنية في نشاطاتهم.

المطلب الثاني: تحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

يتناول هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة و ترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري. تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي: طول الفئة هو 5/4، وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (10)، وكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): درجة أهمية بنود الاستمارة

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

المصدر: من إعداد الطالب.

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

1. تحليل عبارات التكوين:

الجدول رقم (11): تحليل عبارات التكوين

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	رقم
				التكرار						
				النسبة						
1	موافق بشدة	0,622	4,46	0	2	1	48	53	التكوين عملية مستمرة	1
				0	1,9	1,0	46,2	51,0		
6	موافق	0,587	4,15	0	1,9	1,0	46,2	51,0	التكوين نشاط متغير و متجدد	2
				0	2	5	72	25		
3	موافق بشدة	0,703	4,28	0	1,9	4,8	69,2	24,0	التكوين يعمل على مسايرة التطور التكنولوجي والعلمي في المؤسسة	3
				1	1	6	56	40		
5	موافق	0,548	4,17	1,0	1,0	5,8	53,8	38,5	التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع الأنشطة في المؤسسة	4
				0	0	8	70	26		
4	موافق بشدة	,0706	4,21	0	0	7,7	67,3	25,0	يساهم التكوين في تنمية روح الإبداع والابتكار	5
				0	3	8	57	36		
7	موافق	0,762	4,11	0	2,9	7,7	54,8	34,6	التكوين فرصة للعامل لترقية في الهرم الوظيفي	6
				0	5	10	58	1		
2	موافق بشدة	0,534	4,29	0	4,8	9,6	55,8	29,8	التكوين يولد تعاون و تقاسم معلومات و خبرات بين العمال فيما بينهم	7
				0	0	4	66	34		
		0,699	4,058						نتيجة المحور الأول: التكوين	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

جاءت في المرتبة الأولى العبارة «التكوين عملية مستمرة» بمتوسط حسابي 4.46 و انحراف معياري 0.622 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.2-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تنظم دورات تكوينية لفائدة موظفيها بعد تقييم أدائهم لتحسين مهاراتهم و تنمية كفاءاتهم المهنية، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «التكوين يولد تعاون و تقاسم معلومات و خبرات بين العمال فيما بينهم» بمتوسط حسابي 4.29 و انحراف معياري 0.534 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الدورات التكوينية تولد تعاون و تقاسم معلومات و خبرات بين العمال فيما

بينهم، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة التكوين يعمل على مساهمة التطور التكنولوجي والعلمي في المؤسسة» بمتوسط حسابي 4.28 و انحراف معياري 0.703 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن البرامج التكوينية تساعد في مساهمة التطور التكنولوجي لكسب المعارف و المهارات للتحسين من الأداء، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «يساهم التكوين في تنمية روح الإبداع والابتكار» بمتوسط حسابي 4.21 و انحراف معياري 0.706 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن التكوين يساهم في تنمية روح الإبداع و الابتكار، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع الأنشطة في المؤسسة» بمتوسط حسابي 4.17 و انحراف معياري 0.548 باتجاه عام موافق مما يدل على أن البرامج التكوينية وسيلة أساسية تتكامل مع أنشطة المؤسسة، و كما جاءت في المرتبة السادسة العبارة «التكوين نشاط متغير و متجدد» بمتوسط حسابي 4.15 و انحراف معياري 0.587 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن المؤسسة قيد الدراسة تقوم ببرامج تكوينية متغيرة و متجددة حسب أحوال و نشاطات الشركة، و كما جاءت في المرتبة السابعة العبارة «التكوين فرصة للعامل لترقية في الهرم الوظيفي» بمتوسط حسابي 4.11 و انحراف معياري 0.762 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن التكوين يعطي للعامل فرصة لترقية في الهرم الوظيفي.

و جاء في المحور الأول «التكوين» بمتوسط حسابي 4.058 و انحراف معياري 0.699، و اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن شركة فرتيال تقوم بتكوين موظفيها لتحسين أداءهم من جهة و تنمية كفاءاتهم من جهة أخرى.

2. تحليل عبارات تنمية الكفاءات البشرية:

الجدول رقم (12): تحليل عبارات تنمية الكفاءات البشرية

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	رقم
8	موافق	0,71	4,06	0	4	11	64	25	تعتمد المؤسسة على بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل	1
				0	3,8	10,6	61,5	24,0		
1	موافق بشدة	0,53	4,38	0	0	2	60	42	رفع من مستوى الكفاءة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية	2
				0	0	1,9	57,7	40,4		

3	تساعد الكفاءة على روح المعنوية	22	69	11	2	0	4,07	0,63	موافق	7
4	تنمية الكفاءات البشرية تحسن من سلوكيات الفرد في العمل	21,2	66,3	10,6	1,9	0	4,14	0,63	موافق	4
		26	70	5	3	0				
5	السرعة في إنجاز المهام و التمتع بروح المسؤولية	25,0	67,3	4,8	2,9	0	4,15	0,75	موافق	3
		34	56	10	4	0				
6	اخذ المبادرة أثناء العمل	32,7	53,8	9,6	3,8	0	4,10	0,66	موافق	6
		25	67	9	3	0				
7	الكفاءات الجماعية ناتجة عن التعاون بين كفاءات الفردية	25,1	64,4	8,7	2,9	0	4,23	0,61	موافق بشدة	2
		34	60	10	0	0				
8	المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل	32,7	57,7	9,6	0	0	4,13	0,65	موافق	5
		27	65	10	2	0				
نتيجة المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية							4.16	0.65		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رفع من مستوى الكفاءة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية» بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 0.53 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.2-5) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن زيادة الإنتاجية يكون بزيادة مستوى الكفاءة، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة الكفاءات الجماعية ناتجة عن التعاون بين كفاءات الفردية» بمتوسط حسابي 4.23 و انحراف معياري 0.61 وفي اتجاه عام موافق بشدة، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الكفاءات البشرية الجماعية ناتجة عن التعاون بين الكفاءات الفردية، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « السرعة في إنجاز المهام و التمتع بروح المسؤولية» بمتوسط حسابي 4.15 و انحراف معياري 0.75 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن عينة الدراسة يرون أن الكفاءات تساعد في سرعة لانجاز المهام و تمتع بروح المسؤولية، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة تنمية الكفاءات البشرية تحسن من سلوكيات الفرد في العمل» بمتوسط حسابي 4.14 و انحراف معياري 0.63 وفي اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن تنمية الكفاءات البشرية تحسن من سلوكيات، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل» بمتوسط حسابي 4.13 و انحراف معياري 0.65 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك كفاءة الأفراد تساهم في تنمية كفاءات الزملاء في العمل و تبادل الخبرات المكتسبة بين الموظفين في الشركة قيد أي ليس هناك احتكار للمعرفة و المعلومة، و كما جاءت في المرتبة السادسة العبارة «اخذ المبادرة أثناء العمل» بمتوسط حسابي 4.10 و انحراف معياري 0.66 وفي اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن الشركة قيد الدراسة من الكفاءة تولد المبادرة أثناء العمل و التعاون في ما بينهم و تبادل المعارف داخل الشركة، و كما جاءت في المرتبة السابعة العبارة تساعد الكفاءة على روح المعنوية « بمتوسط حسابي 4.07 و انحراف معياري 0.63 وفي اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن الكفاءة تساعد على الروح المعنوية في الشركة. و كما جاءت في المرتبة الثامنة العبارة تعتمد المؤسسة على بناء الكفاءات الفردية

ضمن سياق فريق العمل» بمتوسط حسابي 4.06 و انحراف معياري 0.71 وفي اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن المؤسسة تعتمد في بناء الكفاءات الفردية بفريق العمل وكفاءات الجماعة. وجاء المحور الثاني «تنمية الكفاءات البشرية» بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.65 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تستثمر في المورد البشري من خلال تكوينه وتنمية كفاءته.

3. تحليل عبارات تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية:

الجدول رقم (13): تحليل عبارات تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الاتجاه
1	التكوين يؤثر على الإنتاجية كما و نوعا	45	54	3	2	0	4,37	0,64	موافق بشدة	1
		43,3	51,9	2,9	1,9	0				
2	يتماشى محتوى التكوين مع أهداف المؤسسة	31	66	5	2	0	4,21	0,62	موافق بشدة	2
		29,8	63,5	4,8	1,9	0				
3	يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الايجابية لدى الفرد	15	83	6	0	0	4,09	0,44	موافق	7
		14,4	79,8	5,8	0	0				
4	التكوين يطور ثقافة المؤسسة	28	59	17	0	0	4,11	0,65	موافق	6
		26,9	56,7	16,3	0	0				
5	التكوين يؤدي إلى تنمية روح العمل الجماعي في المؤسسة	32	60	9	3	0	4,16	0,70	موافق	5
		30,8	57,7	8,7	2,9	0				
6	التكوين يرفع من مستوى أداء العمال و يرفع الكفاءة الإنتاجية	29	68	7	0	0	4,21	0,55	موافق بشدة	4
		27,9	65,4	6,7	0	0				
7	التكوين يضمن الاستقرار المهني للعمال	30	67	6	1	0	4,21	0,59	موافق بشدة	3
		28,8	64,4	5,8	1,0	0				
		نتيجة المحور الثالث: تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

جاءت في المرتبة الأولى العبارة التكوين يؤثر على الإنتاجية كما و نوعا « بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.64 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.2- 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التكوين يؤثر على الإنتاجية كما و نوعا، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة يتماشى محتوى التكوين مع أهداف المؤسسة « بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.62 وفي اتجاه عام موافق بشدة مما يدل أن للبرامج التكوينية تتماشى مع أهداف المؤسسة حسب آراء عينة الدراسة، و جاءت

في الترتيب الثالث العبارة « التكوين يضمن الاستقرار المهني للعمال » بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.59 وفي اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن التكوين يضمن الاستقرار المهني للعمال في العمل، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «التكوين يرفع من مستوى أداء العمال و يرفع الكفاءة الإنتاجية» بمتوسط حسابي 4.21 و انحراف معياري 0.55 وفي اتجاه عام موافق بشدة مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن التكوين يرفع من مستوى أداء العمال و يرفع الكفاءة الإنتاجية، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة «التكوين يؤدي إلى تنمية روح العمل الجماعي في المؤسسة» بمتوسط حسابي 4.16 و انحراف معياري 0.70 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن لأفراد العينة إن التكوين يؤدي إلى تنمية روح العمل الجماعي في المؤسسة، وكما جاءت في المرتبة السادسة العبارة □ التكوين يطور ثقافة المؤسسة» بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.65 وفي اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن التكوين يطور ثقافة المؤسسة، وكما جاءت في المرتبة السابعة العبارة « يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الايجابية لدى الفرد » بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.44 وفي اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن التكوين يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى الفرد في المؤسسة.

و جاء المحور الثالث « تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية » بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.794 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك تأثير مباشر وإيجابي بين التكوين و تنمية الكفاءات البشرية.

المطلب الثالث: اختبار و مناقشة فرضية الدراسة

هنا نقوم باختبار فرضيات البحث للحصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة سواء بتقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة، تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضيات، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

▪ **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في التكوين على المتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية.

▪ **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في التكوين على المتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تأثير التكوين ودوره في تنمية الكفاءات البشرية في شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré Moyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار Regression	6,797	1	6,797	59,880	0,000 ^b
الخطأ Résidus	11,578	102	0,114		
الإجمالي	18,375	103			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة		
الثابت (Constante)	1,563	0,337	4,638	0,000	0,000
التكوين	0,612	0,079	7,738	0,000	0,000

معامل الارتباط ($R=0,608^a$)، معامل التحديد ($R^2=0,370$)، المتغير التابع : تنمية الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

X: التكوين ، Y: تنمية الكفاءات البشرية

$$Y = 1,563 + ,612X$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) تبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت 59,880 وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل المتمثل في التكوين على المتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب 0,608 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي و موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.370) وهذا يعني أن 37% من التغيرات الحاصلة في تنمية الكفاءات البشرية تعود إلى تغيرات حاصلة في التكوين و 63% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في الترويج الصحي والمتغير التابع المتمثل في الاتجاهات الصحية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة ($t=7.738$) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير إيجابي بين المتغير المستقل والمتمثل في التكوين والمتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في التكوين والمتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية.

الجدول رقم (15): نتائج التحليل التباين الأحادي (One way Anova) دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات الاجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تعزى للخاصية الجنس

الخصائص الشخصية و الوظيفية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
التكوين	بين المجموعات	0,021	1	0,021	0,121	0,729
	داخل المجموعات	18,119	102	0,178		
	المجموع	18,141	103			
تنمية الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,036	1	0,036	0,199	0,657
	داخل المجموعات	18,339	102	0,18		
	المجموع	18,375	103			
المجموع	بين المجموعات	0,21	1	0,21	1,254	0,265
	داخل المجموعات	17,093	102	0,168		
	المجموع	17,303	103			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية الجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (14)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية لخاصية تساوي على التوالي (0.657_0.729)، مما يعني بأن المبحوثين باختلاف جنسهم لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

الجدول رقم (16): نتائج التحليل التباين الأحادي (One way Anova) دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات الاجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تعزى للخاصية السن

الخصائص الشخصية و الوظيفية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
التكوين	بين المجموعات	0,086	3	0,029	0,158	0,924
	داخل المجموعات	18,055	100	0,181		
	المجموع	18,141	103			
تنمية الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,412	3	0,137	0,765	0,516
	داخل المجموعات	17,963	100	0,18		
	المجموع	18,375	103			
المجموع	بين المجموعات	0,846	3	0,282	1,713	0,169
	داخل المجموعات	16,457	100	0,165		
	المجموع	17,303	103			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية السن، والنتائج مبينة في جدول رقم (15)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية لخاصية تساوي على التوالي (0.924_0.516) مما يعني بأن المبحوثين باختلاف سنهم لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

الجدول رقم (17): نتائج التحليل التباين الأحادي (One way Anova) دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات الاجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تعزى للخاصية المستوى التعليمي

الخصائص الشخصية و الوظيفية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
التكوين	بين المجموعات	0,948	3	0,316	1,837	0,145
	داخل المجموعات	17,193	100	0,172		
	المجموع	18,141	103			
تنمية الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,264	3	0,088	0,486	0,693
	داخل المجموعات	18,111	100	0,181		
	المجموع	18,375	103			
المجموع	بين المجموعات	0,457	3	0,152	0,904	0,442
	داخل المجموعات	16,846	100	0,168		
	المجموع	17,303	103			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية المستوى التعليمي والنتائج مبينة في جدول رقم (16)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية لخاصية تساوي على التوالي (0.145_0.693) مما يعني بأن المبحوثين باختلاف مستواهم التعليمي لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

الجدول رقم(18): نتائج التحليل التباين الأحادي (One way Anova) دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات الاجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تعزى للخاصية الوظيفية

مستوى الدلالة Sig	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخصائص الشخصية و الوظيفية
0,722	0,443	0,079	3	0,238	بين المجموعات	التكوين
		0,179	100	17,902	داخل المجموعات	
			103	18,141	المجموع	
0,194	1,6	0,281	3	0,842	بين المجموعات	تنمية الكفاءات البشرية
		0,175	100	17,533	داخل المجموعات	
			103	18,375	المجموع	
0,102	2,126	0,346	3	1,037	بين المجموعات	المجموع
		0,163	100	16,266	داخل المجموعات	
			103	17,303	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية المستوى الوظيفي والنتائج مبينة في جدول رقم (17)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية لخاصية تساوي على التوالي (0.194_0.722) مما يعني أن المبحوثين باختلاف مستواهم الوظيفي لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

الجدول رقم(19): نتائج التحليل التباين الأحادي (One way Anova) دلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات الاجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تعزى للخاصية الخبرة المهنية

الخصائص الشخصية و الوظيفية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig
التكوين	بين المجموعات	0,29	4	0,072	0,402	0,807
	داخل المجموعات	17,851	99	0,18		
	المجموع	18,141	103			
تنمية الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,137	4	0,034	0,186	0,945
	داخل المجموعات	18,238	99	0,184		
	المجموع	18,375	103			
المجموع	بين المجموعات	0,102	4	0,026	0,147	0,964
	داخل المجموعات	17,201	99	0,174		
	المجموع	17,303	103			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.25)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية تعزى لخاصية الخبرة المهنية والنتائج مبينة في جدول رقم (18)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للمحورين المرتبطين لعناصر التكوين و تنمية الكفاءات البشرية لخاصية تساوي على التوالي (0.945_0.807)، مما يعني أن المبحوثين باختلاف عدد سنوات خبرهم لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران، وعرضنا أنشطتها وهيكلها التنظيمي وأعمالها وأهداف التي تعمل على تحقيقها، و تم تقديم وتحليل البحث الميداني وعرض النتائج نحاول في هذا البحث تطوير القدرات البشرية وكيفية الحفاظ عليها من خلال دراسة واقع النظام الاقتصادي الجزائري وتحديد الطرق والوسائل التي تلجأ إليها، ووضع الجوانب النظرية موضع التنفيذ لتنمية الكفاءات البشرية والمحافظة عليها واستمراريتها، وفي البداية تم تعرف على خطوات البحث التطبيقي بما في ذلك تعريف الطريقة المستخدمة، وهي طريقة تحليل وصفي، بالإضافة إلى الاعتماد على طريقة دراسة الحالة، يمكن أيضاً جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها مصممة وهي أداة أساسية للبحث التطبيقي التحليل الإحصائي هو برنامج SPSS، بالإضافة إلى تحليل التباين واختبار نموذج الانحدار، فإنه يعتمد بشكل أساسي على التحليل العلمي لاختبار أدوات القياس صحة

الفرضيات، فحسب تحليل نتائج الدراسة الميدانية لعملية تكوين الكفاءات البشرية في شركة فرتيال أرزيو ولاية وهران، استنتجنا انه يوجد علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل التكوين و المتغير التابع لتنمية الكفاءات البشرية.

خاتمة
عامّة

الخاتمة:

التكوين هو أحد أساليب الاستثمار التي تستخدمها المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال تطوير المعرفة والخبرة والمهارات من أجل تحسين كفاءة الموظفين وأدائهم يهدف بحثنا إلى الكشف عن تأثير التكوين الداخلي على الكفاءة البشرية، وقد اخترنا طريقة وصفية مناسبة لموضوع لحل هذا البحث، لأن العينات التي نعتمد عليها تشمل شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران، شملت الدراسة وظائف على جميع المستويات، وخاتمة بحثنا أن التكوين يساعد على تنمية قدرات الموظفين وسلوكياتهم ومعرفة المتنوعة، لأنه يخلق جواً من المنافسة والتعاون بين الموظفين، ويزيد من أهمية الموارد البشرية، وهذا هو أساس كل تقدم والتنمية ولا شك أن التكوين هو الركيزة الأساسية لتنمية القدرات البشرية، ومن هنا فصاعداً لا بد من تغيير مستوى المعرفة والمهارات والاستثمار في الموارد البشرية، بحيث يؤدي نجاح التكوين إلى تحقيق ضمان استمرارية النمو يعتمد على درجة تشخيص خطتها على المستوى المؤسسي واستراتيجيات التكوين، وكذلك مراجعة الأساليب المستخدمة حالياً في خطط التكوين، ويعود ذلك إلى التطورات والتغيرات المختلفة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات.

نتائج اختبار الفرضية:

مع تطور التكنولوجيا والمنافسة، تسعى المنظمات للحصول على مزايا تنافسية لتحلّ منصباً مهماً، وهذا هو ضمان بقاء واستمرارية المنظمة ويعتمد على موارد المنظمة لخلق الإنسانية وتحقيق الكفاءة أي المعرفة، المهارات والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد في هذا المجال، ولتحقيق أهداف معينة، يعد التكوين من أبرز وسائل المنظمات لتطوير القدرات البشرية من خلال إظهار القدرة على التحكم في التقنيات المختلفة، وبالتالي تحسين وتعزيز إنتاجية المنظمة وهذا يؤكد صحة الفرضية.

من خلال بحثنا الميداني على مستوى شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران، حاولنا إبراز الجوانب النظرية للمؤسسات الجزائرية في الواقع، وفيما يتعلق بدور التكوين في تنمية القدرات البشرية، لاحظنا أن العملية التكوينية هي لا يخلو من الشركات، لأنها عملية لا غنى عنها للشركة، مع العلم أن الشركة قد خصصت ميزانية خاصة لخطة التكوين ومركز تكوين الشركة، بما في ذلك جميع احتياجات الشركة لتكوين الموظفين.

ثبوت صحة الفرضية الرئيسية توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمتغير المستقل المتمثل في التكوين على المتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية للعاملين في شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران، ويمكن تفسير ذلك أن شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران التكوين ساعدها على تنمية كفاءات البشرية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية التي تعزى لخاصية متغير الجنس، مما يعني بأن المبحوثين باختلاف مستواهم التعليمي لم تختلف إجاباتهم حول المحورين .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية التي تعزى لخاصية متغير السن، مما يعني بأن المبحوثين باختلاف مستواهم التعليمي لم تختلف إجاباتهم حول المحورين .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية التي تعزى لخاصية متغير المستوى التعليمي، مما يعني بأن المبحوثين باختلاف مستواهم التعليمي لم تختلف إجاباتهم حول المحورين .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية التي تعزى إلى خاصية الاقدمية، مما يعني إن المبحوثين باختلاف عدد سنوات خبرتهم لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بدرجة الموافقة على المحورين لعناصر التكوين وتنمية الكفاءات البشرية التي تعزى لخاصية المستوى الوظيفي، مما يعني إن المبحوثين باختلاف مستواهم الوظيفي لم تختلف إجاباتهم حول المحورين.

نتائج الدراسة:

بناءً على ما سبق، نستخلص النتائج التالية:

- الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة التي يمكنها استخدام الموارد المختلفة بشكل فعال.
- أصبحت الموارد البشرية أهم مورد أساسي لتطوير ونجاح واستمرارية المنظمة.
- يتكون التكوين من تزويد العمال بمعلومات جديدة وتطوير القدرات القديمة وتسمى أيضا النشاط الجاري الذي يوفر لشخصا مهارات ومعرفة يجعله قادرا على العمل ولعب دورا رئيسيا في تحقيق أهداف المنظمة.
- نستخلص من الدراسة التي تعني التكوين أن جميع أعضاء المؤسسة وليس موضعاً بدون آخر عملية مبدئية ومستمرة.
- يعد التكوين أحد أهم العناصر لتنمية الموارد البشرية والمساعدة في تحسين علاقاته بمشاكل وصعوبات مختلفة يمكن مواجهتها أثناء القيام بأعمال تجارية والتكيف مع نطاق العمل الجديد.
- التكوين الناجح هو التكوين الذي يعتمد على الأساس الحديث في إعداد برامج التكوين، وخطته ورؤية تنفيذها بطريقة جيدة، من خلال تقييم نتائج التكوين وبالتالي أخطاء على مستوى البرنامج.
- مكونات العامل الجيد لها تأثير على الزيادة في إنتاجية المؤسسة.
- تحديد متطلبات التركيز مسبقاً هو عامل مهم في زيادة فعالية العمال
- يجب تكوين في كل مؤسسة وفقاً لاحتياجاتها، وبعد طرق اتخاذ المعرفة الجديدة والكفاءات الجديدة، من أجل تحقيق مؤسسة الاستغلال المثلى من مواردها، تتطلب موارد عالية للكفاءة.
- الموارد البشرية هي المورد الوحيد لخلق قيمة عن طريق الأداء الاستثنائي وتولد على المهارات الكبيرة والقدرات، والكفاءات هي أفضل أنواع الاستثمار.
- يمثل تطوير الكفاءات البشرية مجموعة أنشطة للأفراد والمجموعات بطريقة ما، بهدف تنفيذ مهمة المؤسسة وتحسين الأداء الفردي من خلال أنشطة التكوين.
- تعمل شركة فرتيال على أكثر الناس فعالية قادرين على تحقيق أهدافهم من خلال البحث والاستقطاب داخل وخارج الشركة.
- رفع مستوى الكفاءة في القنوات الإلكترونية بزيادة الإنتاجية ورفع روح الفرد الأخلاقية.
- تنجم الكفاءات الجماعية والأداء الفعال في شركة فرتيال من العمل الكفاءات الفردية.
- فرتيال تعتمد على المصادر الداخلية (النقل والترقية) لتلبية احتياجات المصانع ومتابعة سيرها و محافظة على الكفاءات.
- ترى شركة فرتيال أن التكوين له علاقة قوية يرفع من مستوى أداء الأفراد.
- تهتم فرتيال بتنمية وتطوير الكفاءات البشرية وهذا ما يساهم في تحسين مستوى العمال.
- رفع من مستوى الكفاءة في شركة فرتيال يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ورفع من الروح المعنوية للفرد.

الاقتراحات:

بناءً على ما تقدم من النتائج في الموضوع، سنحاول تقديم بعض الاقتراحات نذكر منها :

- يجب التأكد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كمورد وليس كتكلفة و رفع قدراتها و معارفها.
- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التكوينية دون استثناء.
- الاهتمام بعملية التقييم بعد التكوين ومتابعة المتكولين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التكوينية.
- الحاجة إلى تفهم الأسباب التي تساعد على نجاح مجهودات التكوين، وتلك التي تعيقها أو تحد من فعاليتها.
- توفير الوسائل المتطورة والحديثة أثناء العملية التكوينية.

- تجنب الاستغناء عن الكفاءات وضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها.
- المحافظة على كفاءات المؤسسة باتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتحفيز و الترقية والتي تحد من تسرب الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول تطوير الكفاءات باعتباره أسلوب جديد في تنمية والتحفيز.
- ترسيخ القناعة لدى عمال شركة فرتيال في كافة المستويات التنظيمية، بأهمية التكوين والفوائد الناجمة عن تطبيقه.
- لابد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة، و توفير الموارد المادية والبشرية الكافية.
- إعداد الخطط التكوينية السنوية للتكوين وفقا لاحتياجات التكوينية من مشاركة العمال من مختلف المستويات من العاملين ومديرين كما نوصي بتنويع البرامج التكوينية التي تشمل جميع الأقسام والمستويات والمصالح وجميع فئات شركة فرتيال.
- تقييم البرامج التكوينية بشكل مستمر والاستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية، في وضع هذه البرامج وحتى استخدام مكونين من خارج الوطن لتكوين العمال، وعملية التقييم يجب إن تتضمن أهداف التكوين وطرق التكوين واليات التكوين وزمن ومكان التكوين، والوسائل المستعملة لتنفيذ البرنامج التكويني في شركة فرتيال.

أفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من التحليل النظري، ظهرت العديد من المشكلات الجديدة لمواصلة أبحاثها وأن هذه الدراسة تناولت جزءاً من التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، على النحو التالي :

- دور برامج التكوين في التغيير في السلوك التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية.
- دور استقطاب الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي.
- مدى تقييم مستوى الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

الكتب:

باللغة العربية:

1. أحمد وصفي عقلي (2002)، « إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي»، دار النهضة العربية ، لبنان.
2. أحمد عادل راشد، (1981)، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت.
3. أونيس عبد المجيد و زيادة كريمة، (2017)، التدريب كمدخل لتطوير الكفاءات و تحقيق التميز»، الجزائر.
4. إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، (2013)، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات»، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

5. الأشهب نوال عبد الكريم، (2015)، إدارة الموارد البشرية»، الطبعة الأولى، عمان، دار المجد للنشر والتوزيع.
6. بن جدو محمد أمين، (2013)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز»، مذكرة لشهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف.
7. ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي، (2009)، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة»، مؤسسة الثقافة الجامعية مصر.
8. جمال الدين محمد مرسى، (2006)، «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة قرن الحادي والعشرون»، الدار الجامعية، الإسكندرية.
9. حمد صقر عاشور، (2010)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و الموزعون.
10. خيرى خليل الجميلي، (1998)، التنمية الإدارية في خدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
11. زكي محمود هاشم (1989)، «إدارة الموارد البشرية»، جامعة الكويت.
12. زكي محمد مسعود، (1999)، «إدارة الموارد البشرية»، منشورات جامعة الكويت.
13. سعيد بن يمينه، (2015)، «تنمية الموارد البشرية»، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر.
14. سامر عبد المطلب عامر، (2010)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و الموزعون، عمان.
15. سعاد نائف برونوطي، (2001)، إدارة الموارد البشرية، وائل النشر و التوزيع، عمان.
16. سعد الدين خليل عبد الله، (2007)، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر.
17. طاهر محمود الكلاذه، (2011)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.
18. عادل حسن (1996)، «إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية»، دار الحكيم للنش، لبنان.
19. علي محمد عبد الوهاب (1981)، «للتدريب و التطوير محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات»، معهد الإدارة العامة، الرياض.
20. علي سلمى، (1985)، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر.
21. عبد الرحمان عبد الباقي عمر، (1975)، «إدارة الأفراد»، مكتبة عين الشمس القاهرة، مصر.
22. عاطف محمد عبيد (1966)، إدارة الأفراد دراسة علمية و عملية، دار النهضة العربية، القاهرة.
23. علي السلمي ساطع ارسلان، (1974)، تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
24. عبد الكريم درويش و ليلي تكلأ، (1980)، أصول الإدارة العامة، مكتب الانجلو المصرية، القاهرة.
25. عبد الكريم بوحفص، (2010)، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
26. عبد الغفور حنفي (1988)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار غريب للطباعة و النشر.
27. عكوش عقيلة، (2014)، أثر التكوين على التغيير التنظيمي، مذكرة لشهادة الماجستير في علم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
28. علي سلمى، (2001)، خواطر في الإدارة المعاصرة»، دار غريب للنشر، مصر.
29. عبد الفتاح دياب حسين، (1997)، إدارة الموارد البشرية»، مدخل متكامل، القاهرة، مصر.
30. محمد فالح صالح، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن.
31. محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، (1990)، «المدخل الحديث في إدارة الأفراد»، دار النهضة العربية، القاهرة.
32. منصور فهمي، (1973)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة.
33. مصطفى نجيب شاوش، (1996)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة.
34. محفوظ أحمد جودة، (2010)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
35. محمود فتوح، (2009)، إدارة الموارد البشرية»، دار شعاع للنشر و العلوم، سوريا.

36. محمد سعيد وأنور سلطان، (2003)، «إدارة الموارد البشرية»، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر.
 37. نهدي إدريس عبد الله حسن، (2015)، «أهمية التدريب في رفع إنتاجية العاملين: دراسة حالة مجموعة شركات دال الاستثمارية في الخرطوم في الفترة 2010-2014»، مذكرة دكتوراه منشورة في دراسات تجارية، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
 38. نجم العزاوي (2006)، «تدريب الإداري»، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.
 39. ناصر داودي عدون (1996)، «اقتصاد المؤسسة»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
 40. نوري منير، (2009)، «تسيير الموارد البشرية»، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر.
- باللغة الأجنبية:

1. Anne dietrich, (2008), « Le management des compétences », Vuibert, paris.
2. Alain la bruffe, (2003), « Mesure des compétence », édition afnor, Saint Denis le plain.
3. Alain Mitrani, Murray M. Dalziel et Annick Bernard, (1992), «Des compétences et des hommes: le management des ressources humaines en Europe», édition D'organisation, Paris.
4. Anne Diriertrich, (2016), «Management des compétences», 3em édition, Dunod, paris.
5. Cécile Dejoux, (2001), « Les compétences au cœur de l'entreprise », édition d'organisations, paris.
6. Claire beyou, (2003), « Manager les compétences », édition liaisons, paris.
7. Guy le boterf, (2002), « Ingénierie et évaluation des compétences », 4^{ème} éditions d'organisations, paris.
8. Jean – pierre Bouchez, (2004), «Les nouveaux travailleurs du savoir» , édition d'Organisation, Paris.
9. Jean Marie Peretti, (2003), «Dictionnaire des ressources humaines», 3eme édition, édition Vuibert, Paris.
10. Jean brilman, (2006), «Les meilleurs pratiques de management », 6^{ème} édition, éditions d'organisations, paris, France.
11. Jacques bojin et jean, marc schoett, (2006), « Les outils de la stratégie », 2^{ème} édition d'organisation, paris.
12. Lou-van Beirendonck, (2004), «Management des compétences», édition De Boeck, Bru scelles.
13. Loic Cadin et autres, (2002) , «Gestion des ressources humaines: pratiques et élément de théories» édition Dunod, paris.
14. Lou van beiren donck, (2004), « Management des compétences », Edition de Boeck Université, Bruxelles.
15. Luc Boyer, Noel Equilbey, (2003), « Organisation : Théorie et applications », édition d'organisation, paris.

16. Levey leboyer, (1997), « La gestion des compétences », édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris.
17. Marcel coté, marie claive malo, (2002), « La gestion stratégique : une approche fondamentale », gaetan morin, édition, canada.
18. Pierre Lourat (1991), « Gestion des DRH », Collection gestion, France.
19. Peretti jean marie (1994), « Ressources Humaines et Gestion du Personnel », Edition Vuibert.
20. Philippe Zarifian, (2001), « Le modèle de la compétence », éditions liaisons, paris.
21. Philippe Lorino, Jean Claude Tarendeau, (2006), « De la stratégie aux processus stratégique », Revue française de gestion, n° 160, Lavoisier, paris.
22. Philippe Lorino, (2003), « Méthode et pratique des performances », édition d'organisation, 3^{ème} édition, paris.
23. Ramya, (2016), « THE EFFECT OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE », International Journal of Scientific Research and Modern Education, Volume I, Issue I.
24. Roger Mills, (2004), « The competence pocket book, management pocket book », U.K.
25. Zahid Hussain Bhat, (2013), « Impact of Training on Employee Performance », Indien Journal of Applied Research volume 3, issue 6, june 2013, indea.

الملتقيات:

1. أسماء رشاد و نايف الصالح، (2012)، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة العولمة» دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، المنعقد خلال الفترة 15 و 17 ديسمبر.
2. بوزيان عثمان، (2004)، «اقتصاد المعرفة»، مفاهيم واتجاهات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة وكفاءات البشرية، ورقة.
3. سمالي يحيى، بلالي أحمد، (2004)، «الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد»، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09 – 10 مارس.
4. شنوفي نور الدين، مرزوقي عبد المؤمن، (2013)، «دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع»، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول: "اقتصاديات المعرفة والإبداع: الممارسة والتحديات"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، خلال فترة 17 – 18 أبريل.
5. مداح عرابي الحاج، (2011)، «البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة»، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر.
6. مقراش فوزية و أفطي جوهرة، (2012)، «أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة: دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال»، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، يومي 22 و 23 فيفري.

المجلات:

1. احمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، (2019)، «اثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية بالبلدية»، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد التاسع العدد الثاني.
 2. أحمد علي، (2012)، «مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة»، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول.
 3. حمير، (2017)، «أهمية تنمية الكفاءات موارد البشرية بالنسبة للمنظمات»، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، الجزائر.
 4. سماح صولح، كمال منصوري، (2010)، «تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى»، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان.
 5. سلطاني محمد رشدي، (2012)، «المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة»، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الحادي عشر جوان.
 6. فريد خميلي، (2020)، «التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة»، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، المجلد الرابع العدد السادس.
 7. كمال منصوري و سمنح صولح، (2010)، «الإطار لمفاهيمي و المجالات الكبرى و أبحاث اقتصادية و إدارية»، الجزائر.
 8. كمال منصوري و سماح صولح، (2010)، «تسيير الكفاءات»، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان.
- المذكرات:**
1. رحيل أسيلة دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لشهادة الماجستير»، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس.
 2. حمود احمد، (2018)، «تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية»، مذكرة لشهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر.
 3. شيباني فوزية، (2009-2010)، « دور البرامج التكوينية في أحداث التعبير في السلوك التنظيمي»، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينة.
 4. مهدي مراد، (2018)، «أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية»، أطروحة لشهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم تسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس.

الملاحق

الملحق رقم (01)
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان-

أخي الكريم/ أختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،
في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إستراتيجية و إدارة الأعمال بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال-تلمسان- نضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: «دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية- دراسة حالة فرتيال أرزيو ولاية وهران-». ونظرا لأهمية مساهمتكم في إثراء هذه الدراسة، نأمل منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبانة بتمعن و دقة. وذلك لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، كما نرجو منكم أن تولوا اهتمامكم بهذه الاستبانة.

ملاحظة: ونحيطكم علما بأن جميع المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ولكمنا فائق التقدير و الاحترام

الأستاذة المشرف:
د. مهيدة حنان

من إعداد الطالب:
■ يبقى منير

السنة الجامعية: 2020-2021

يرجى منكم ملئ الاستمارة بعناية ودقة. وذلك بوضع العلامة (x) أمام الإجابة المختارة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

ذكر	☐
أنثى	☐

2- السن:

أقل من 30 سنة	☐
---------------	--------------------------

من 30 إلى 40 سنة	
من 40 إلى 50 سنة	
أكبر من 50 سنة	

3- المستوى التعليمي:

متوسط أو أقل	
ثانوي	
تقني سامي	
ليسانس	
ماستر أو مهندس	
دكتورا	

4- الوظيفة:

إطار	
عون التحكم	
عون تنفيذي	
رئيس مصلحة	

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	
من 6 إلى 10 سنوات	
من 11 إلى 15 سنوات	
من 16 إلى 20 سنوات	
أكثر من 20 سنوات	

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: التكوين

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التكوين عملية مستمرة					
2	التكوين نشاط متغير و متجدد					
3	التكوين يعمل على مسايرة التطور التكنولوجي والعلمي في المؤسسة					
4	التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع الأنشطة في المؤسسة					
5	يساهم التكوين في تنمية روح الإبداع والابتكار					
6	التكوين فرصة للعامل لترقية في الهرم الوظيفي					
7	التكوين يولد تعاون و تقاسم معلومات و خبرات بين العمال فيما بينهم					

المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

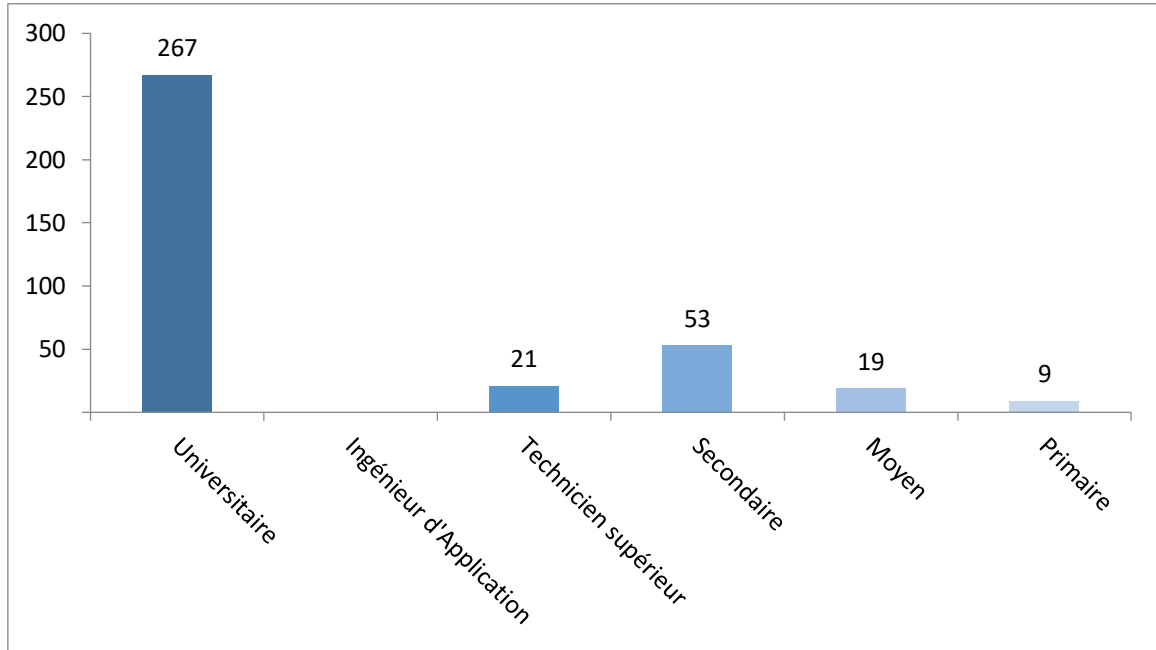
رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

1	تتعتمد المؤسسة على بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل				
2	رفع من مستوى الكفاءة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية				
3	تساعد الكفاءة على روح المعنوية				
4	تنمية الكفاءات البشرية تحسن من سلوكيات الفرد في العمل				
5	السرعة في إنجاز المهام و التمتع بروح المسؤولية				
6	اخذ المبادرة أثناء العمل				
7	الكفاءات الجماعية ناتجة عن التعاون بين كفاءات الفردية				
8	المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل				

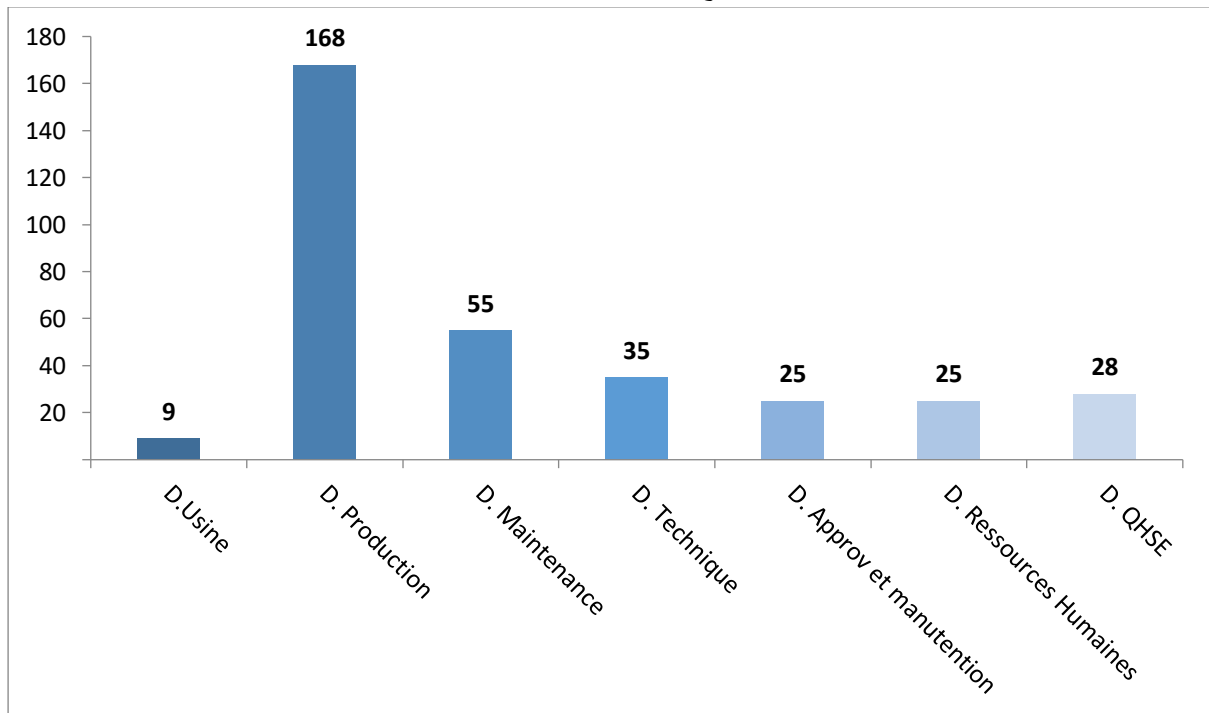
■ المحور الثالث: دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التكوين يؤثر على الإنتاجية كما و نوعا					
2	يتماشى محتوى التكوين مع أهداف المؤسسة					
3	يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الايجابية لدى الفرد					
4	التكوين يطور ثقافة المؤسسة					
5	التكوين يؤدي إلى تنمية روح العمل الجماعي في المؤسسة					
6	التكوين يرفع من مستوى أداء العمال و يرفع الكفاءة الإنتاجية					
7	التكوين يضمن الاستقرار المهني للعمال					

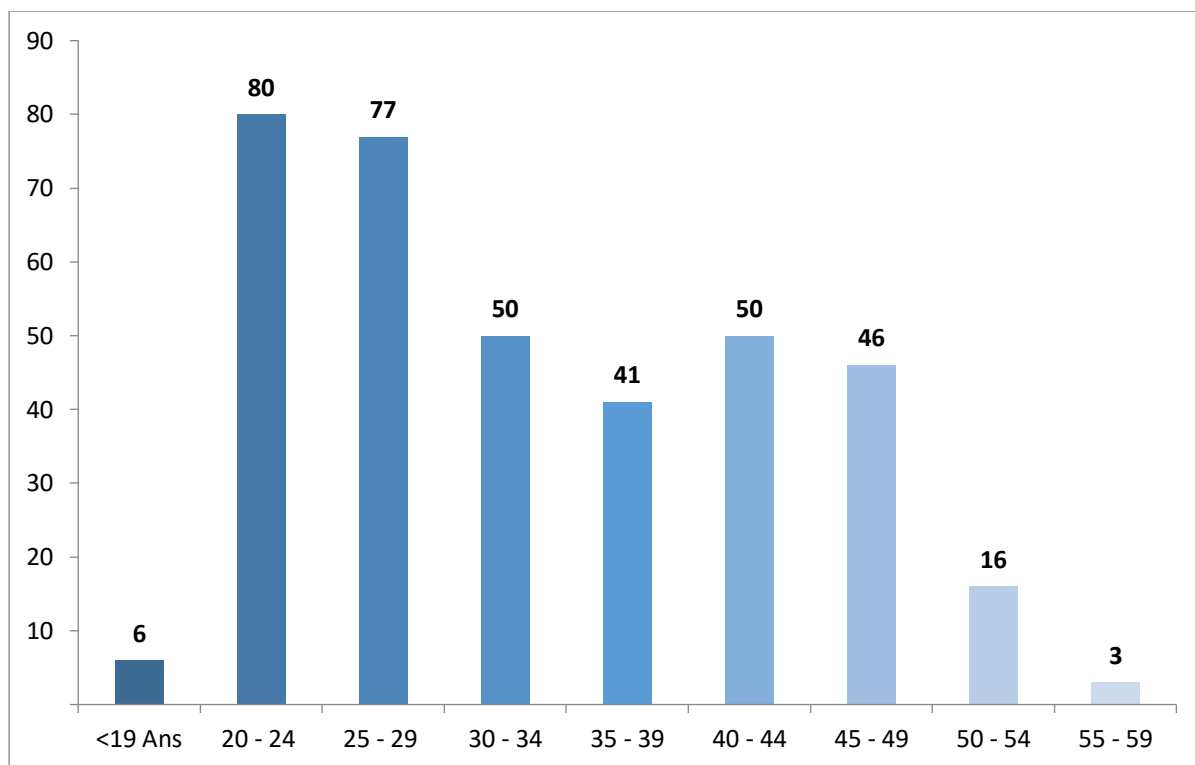
الملحق رقم (02)
توزيع العمال حسب المستوى الدراسي



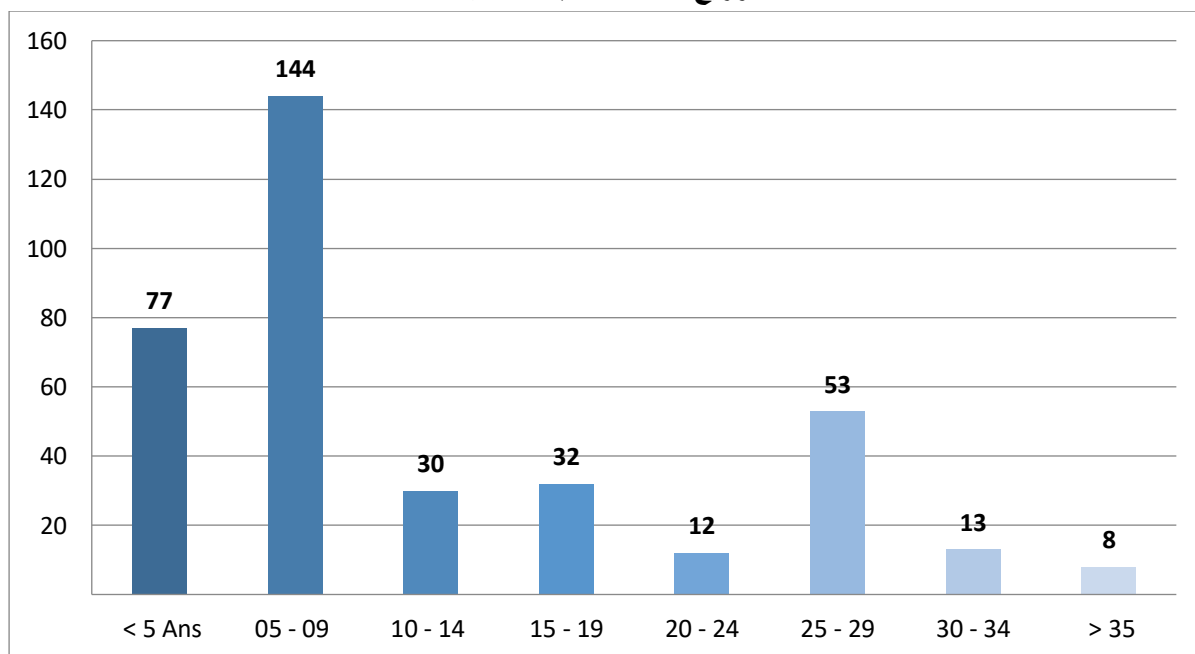
توزيع العمال حسب الوحدات



توزيع العمال حسب الفئة العمرية



توزيع العمال حسب الاقدمية



الملحق رقم (03)

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	104	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	104	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,756	,756	2

Matrice de corrélation inter-éléments

	التكوين	تنمية الكفاءات البشرية
التكوين	1,000	,608
تنمية الكفاءات البشرية	,608	1,000

Matrice de covariance inter-éléments

	التكوين	تنمية الكفاءات البشرية
التكوين	,176	,108
تنمية الكفاءات البشرية	,108	,178

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Minimum	Maximum	Plage	Maximum / Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	4,198	4,157	4,239	,082	1,020	,003	2
Variance des éléments	,177	,176	,178	,002	1,013	,000	2
Covariances inter-éléments	,108	,108	,108	,000	1,000	,000	2
Corrélations inter-éléments	,608	,608	,608	,000	1,000	,000	2

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
8,40	,570	,755	2

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig
Entre personnes		29,362	103	,285		
Intra-population	Entre éléments	,346	1	,346	4,980	,028
	Résidus	7,154	103	,069		
	Total	7,500	104	,072		
Total		36,861	207	,178		

Moyenne générale = 4,20

Test T-carré de Hotelling

T-carré de Hotelling	F	ddl1	ddl2	Sig
4,980	4,980	1	103	,028

Coefficient de corrélation intra-classe

	Corrélation intra-classe ^b	Intervalle de confiance à 95 %		Test F avec valeur réelle 0			
		Borne inférieure	Borne supérieure	Valeur	ddl1	ddl2	Sig
Mesures uniques	,608 ^a	,471	,716	4,104	103	103	,000
Mesures moyennes	,756 ^c	,641	,835	4,104	103	103	,000

Table de fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	95	91,3	91,3	91,3
أنثى	9	8,7	8,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

المسن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	6	5,8	5,8	5,8

من 30 إلى 40 سنة	54	51,9	51,9	57,7
من 40 إلى 50 سنة	29	27,9	27,9	85,6
أكبر من 50 سنة	15	14,4	14,4	100,0
Total	104	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	7	6,7	6,7	6,7
تقني سامي	35	33,7	33,7	40,4
ليسانس	23	22,1	22,1	62,5
ماستر أو مهندس	39	37,5	37,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	35	33,7	33,7	33,7
عون تحكم	24	23,1	23,1	56,7
عون تنفيذي	29	27,9	27,9	84,6
رئيس مصلحة	16	15,4	15,4	100,0
Total	104	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	6	5,8	5,8	5,8
من 6 إلى 10 سنوات	48	46,2	46,2	51,9
من 11 إلى 15 سنة	25	24,0	24,0	76,0
من 16 سنة إلى 20 سنة	12	11,5	11,5	87,5
أكثر من 20 سنة	13	12,5	12,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

1التكوين عملية مستمرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	1,9	1,9	1,9
محايد	1	1,0	1,0	2,9
موافق	48	46,2	46,2	49,0
موافق بشدة	53	51,0	51,0	100,0
Total	104	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1,9	1,9	1,9
غير موافق	5	4,8	4,8	6,7
محاييد	72	69,2	69,2	76,0
موافق	25	24,0	24,0	100,0
موافق بشدة	104	100,0	100,0	
Total				

3التكوين يعمل على مسايرة التطور التكنولوجي و العلمي في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,9
غير موافق	6	5,8	5,8	7,7
محاييد	56	53,8	53,8	61,5
موافق	40	38,5	38,5	100,0
موافق بشدة	104	100,0	100,0	
Total				

4التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع الأنشطة في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	7,7	7,7	7,7
محاييد	70	67,3	67,3	75,0
موافق	26	25,0	25,0	100,0
موافق بشدة	104	100,0	100,0	
Total				

5يساهم التكوين في تنمية روح الإبداع و الابتكار

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	2,9	2,9	2,9
غير موافق	8	7,7	7,7	10,6
محاييد	57	54,8	54,8	65,4
موافق	36	34,6	34,6	100,0
موافق بشدة	104	100,0	100,0	
Total				

6 التكوين فرصة للعامل لترقية في الهرم الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	4,8	4,8	4,8
غير موافق	10	9,6	9,6	14,4
محاييد	58	55,8	55,8	70,2
موافق	31	29,8	29,8	100,0
موافق بشدة				

Total	104	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

7 التكوين يولد تعاون و تقاسم معلومات و خبرات بين العمال فيما بينهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	3,8	3,8	3,8
موافق	66	63,5	63,5	67,3
موافق بشدة	34	32,7	32,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

8 تعتمد المؤسسة على بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	3,8	3,8	3,8
محايد	11	10,6	10,6	14,4
موافق	64	61,5	61,5	76,0
موافق بشدة	25	24,0	24,0	100,0
Total	104	100,0	100,0	

9 رفع من مستوى الكفاءة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	1,9	1,9	1,9
موافق	60	57,7	57,7	59,6
موافق بشدة	42	40,4	40,4	100,0
Total	104	100,0	100,0	

10 تساعد الكفاءة على روح المعنوية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	1,9	1,9	1,9
محايد	11	10,6	10,6	12,5
موافق	69	66,3	66,3	78,8
موافق بشدة	22	21,2	21,2	100,0
Total	104	100,0	100,0	

11 تنمية الكفاءات البشرية تحسن من سلوكيات الفرد في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	2,9	2,9	2,9
محايد	5	4,8	4,8	7,7
موافق	70	67,3	67,3	75,0
موافق بشدة	26	25,0	25,0	100,0

Total	104	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

12 السرعة في إنجاز المهام و التمتع بروح المسؤولية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	3,8	3,8	3,8
محاييد	10	9,6	9,6	13,5
موافق	56	53,8	53,8	67,3
موافق بشدة	34	32,7	32,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

13 اخذ المبادرة أثناء العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	2,9	2,9	2,9
محاييد	9	8,7	8,7	11,5
موافق	67	64,4	64,4	76,0
موافق بشدة	25	24,0	24,0	100,0
Total	104	100,0	100,0	

14 الكفاءات الجماعية ناتجة عن التعاون بين كفاءات الفردية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	10	9,6	9,6	9,6
موافق	60	57,7	57,7	67,3
موافق بشدة	34	32,7	32,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

15 المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	1,9	1,9	1,9
محاييد	10	9,6	9,6	11,5
موافق	65	62,5	62,5	74,0
موافق بشدة	27	26,0	26,0	100,0
Total	104	100,0	100,0	

16 التكوين يؤثر على الإنتاجية كما و نوعا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	2	1,9	1,9	1,9
	محايد	3	2,9	2,9	4,8
	موافق	54	51,9	51,9	56,7
	موافق بشدة	45	43,3	43,3	100,0
Total		104	100,0	100,0	

17 يتماشى محتوى التكوين مع أهداف المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,9	1,9
	محايد	5	4,8	6,7
	موافق	66	63,5	70,2
	موافق بشدة	31	29,8	100,0
Total		104	100,0	100,0

18 يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	5,8	5,8
	موافق	83	79,8	85,6
	موافق بشدة	15	14,4	100,0
Total		104	100,0	100,0

19 التكوين يطور ثقافة المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	17	16,3	16,3
	موافق	59	56,7	73,1
	موافق بشدة	28	26,9	100,0
Total		104	100,0	100,0

20 التكوين يؤدي إلى تنمية روح العمل الجماعي في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,9	2,9
	محايد	9	8,7	11,5
	موافق	60	57,7	69,2
	موافق بشدة	32	30,8	100,0
Total		104	100,0	100,0

21 التكوين يرفع من مستوى أداء العمال و يرفع الكفاءة الإنتاجية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	6,7	6,7

موافق	68	65,4	65,4	72,1
موافق بشدة	29	27,9	27,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

22 التكوين يضمن الاستقرار المهني للعمال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
محاييد	6	5,8	5,8	6,7
موافق	67	64,4	64,4	71,2
موافق بشدة	30	28,8	28,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		14-JUN-2021 23:12:29
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\info\Documents\mOUNIR1206 2021\SOIR14062021.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	104
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= الجنس.السن.المستوى Q1.1 Q1.2 Q1.3 Q1.4 Q1.5 Q1.6 Q1.7 Q2.1 Q2.2 Q2.3 Q2.4 Q2.5 Q2.6 Q2.7 Q2.8 Q3.1 Q3.2 Q3.3 Q3.4 Q3.5 Q3.6 Q3.7 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,14

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجنس	104	1,09	,283
السن	104	2,51	,812
المستوى التعليمي	104	3,90	,990
الوظيفة	104	2,25	1,086
الخبرة المهنية	104	2,79	1,129
1 التكوين عملية مستمرة	104	4,46	,622
2 التكوين نشاط متغير ومتجدد	104	4,15	,587
3التكوين يعمل على مسايرة التطور التكنولوجي و العلمي في المؤسسة	104	4,28	,703
4التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع الأنشطة في المؤسسة	104	4,17	,548
5يساهم التكوين في تنمية روح الإبداع والابتكار	104	4,21	,706
6التكوين فرصة للعامل لترقية في الهرم الوظيفي	104	4,11	,762
7 التكوين يولد تعاون و تقاسم معلومات و خبرات بين العمال فيما بينهم	104	4,29	,534
8تتعتمد المؤسسة على بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل	104	4,06	,708
9رفع من مستوى الكفاءة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية	104	4,38	,527
10تساعد الكفاءة على روح المعنوية	104	4,07	,627
11تنمية الكفاءات البشرية تحسن من سلوكيات الفرد فيا لعمل	104	4,14	,630
12السرعة في إنجاز المهام و التمتع بروح المسؤولية	104	4,15	,747
13اخذ المبادرة أثناء العمل	104	4,10	,661
14الكفاءات الجماعية ناتجة عن التعاون بين كفاءات الفردية	104	4,23	,611
15المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل	104	4,12	,649
16التكوين يؤثر على الإنتاجية كما ونوعا	104	4,37	,639
17يتماشى محتوى التكوين مع أهداف المؤسسة	104	4,21	,618
18يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الايجابية لدى الفرد	104	4,09	,443
19التكوين يطور ثقافة المؤسسة	104	4,11	,652

20التكوين يؤدي إلى تنمية روح العمل الجماعي في المؤسسة	104	4,16	,698
21التكوين يرفع من مستوى أداء العمال ويرفع الكفاءة الإنتاجية	104	4,21	,552
22التكوين يضمن الاستقرار المهني للعمال	104	4,21	,586
N valide (liste)	104		

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التكوين ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تنمية الكفاءات البشرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,608 ^a	,370	,364	,337

a. Prédicteurs : (Constante), التكوين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,797	1	6,797	59,880	,000 ^b
Résidus	11,578	102	,114		
Total	18,375	103			

a. Variable dépendante : تنمية الكفاءات البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), التكوين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,563	,337		4,638	,000
التكوين		,079	,608	7,738	,000

a. Variable dépendante : تنمية الكفاءات البشرية
ONEWAY X Y Z BY الجنس
/MISSING LISTWISE.

Unidirectionnel

NOVA					
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F Sig.
التكوين	Intergruppes	,021	1	,021	,121 ,729
	Intragruppes	18,119	102	,178	
	Total	18,141	103		
تنمية الكفاءات البشرية	Intergruppes	,036	1	,036	,199 ,657
	Intragruppes	18,339	102	,180	
	Total	18,375	103		
تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية	Intergruppes	,210	1	,210	1,254 ,265
	Intragruppes	17,093	102	,168	
	Total	17,303	103		

ONEWAY X Y Z BY السن
/MISSING LISTWISE.

Unidirectionnel

ANOVA					
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F Sig.
التكوين	Intergruppes	,086	3	,029	,158 ,924
	Intragruppes	18,055	100	,181	
	Total	18,141	103		
تنمية الكفاءات البشرية	Intergruppes	,412	3	,137	,765 ,516
	Intragruppes	17,963	100	,180	
	Total	18,375	103		
تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية	Intergruppes	,846	3	,282	1,713 ,169
	Intragruppes	16,457	100	,165	
	Total	17,303	103		

ONEWAY X Y Z BY المستوى التعليمي
/MISSING LISTWISE.

Unidirectionnel

ANOVA					
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F Sig.

التكوين	Intergroupes	,948	3	,316	1,837	,145
	Intragroupes	17,193	100	,172		
	Total	18,141	103			
تنمية الكفاءات البشرية	Intergroupes	,264	3	,088	,486	,693
	Intragroupes	18,111	100	,181		
	Total	18,375	103			
تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية	Intergroupes	,457	3	,152	,904	,442
	Intragroupes	16,846	100	,168		
	Total	17,303	103			

الخبيرة_المهنية BY X Y Z
/MISSING LISTWISE.

Unidirectionnel

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التكوين	Intergroupes	,290	4	,072	,402	,807
	Intragroupes	17,851	99	,180		
	Total	18,141	103			
تنمية الكفاءات البشرية	Intergroupes	,137	4	,034	,186	,945
	Intragroupes	18,238	99	,184		
	Total	18,375	103			
تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية	Intergroupes	,102	4	,026	,147	,964
	Intragroupes	17,201	99	,174		
	Total	17,303	103			

الوظيفة BY X Y Z
/MISSING LISTWISE.

Unidirectionnel

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التكوين	Intergroupes	,238	3	,079	,443	,722
	Intragroupes	17,902	100	,179		
	Total	18,141	103			
تنمية الكفاءات البشرية	Intergroupes	,842	3	,281	1,600	,194
	Intragroupes	17,533	100	,175		
	Total	18,375	103			

تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية	Intergroupes	1,037	3	,346	2,126	,102
	Intragroupes	16,266	100	,163		
	Total	17,303	103			

FEUILLE DE PRESENCE DU PERSONNEL

Usine / Siège :

Direction :

Structure :

Action formative :

Nom du (des) formateur(s) :

Journée du/...../.....

N°	Nom et Prénom	Matin	Après midi	Observation

Nombre de présents :

Signature du Formateur

Nombre d'absents :

Observations :

FERTIAL Des formations d'Algérie	EVALUATION PAR LES PARTICIPANTS DES ACTIONS FORMATIVES	ANNÉE :				
		USINE / SIEGE :				
		STRUCTURE :				
ACTION FORMATIVE :		Date :				
Nom du (des) formateur (s) :						
INDICES DE SATISFACTION 1 : Pas du tout satisfait 2 : Peu satisfait 3 : Moyennement satisfait 4 : Satisfait 5 : Très satisfait						
ELEMENTS À ÉVALUER		INDICES				
		1	2	3	4	5
Cette session a-t-elle répondu à vos attentes / objectifs ?						
Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et préoccupation						
Les objectifs ont été atteints						
Les connaissances acquises peuvent être directement appliquées dans mon travail						
Apport de la formation sur le plan professionnel						
La documentation était bien rédigée et me sera utile ultérieurement						
Les supports audiovisuels étaient bien conçus et ont contribué à mon apprentissage						
Les locaux de la formation étaient appropriés à ce type de cours						
La durée de la formation était adaptée						
Les échanges entre les participants ont contribué au renforcement de mes connaissances						
Ambiance générale						
Quelle est votre appréciation globale ?						
FORMATEUR (S)						
Clarté du message transmis par le formateur						
Capacité du formateur à prendre en compte les réactions du groupe						
Les exemples apportés par le formateur étaient pertinents et en nombre suffisant						

* Cochez d'une croix l'indice d'évaluation correspondant à votre appréciation de l'élément

Faites-nous part de vos suggestions concernant les objectifs et le contenu de la formation :

Quelles sont les compétences que vous souhaitez renforcer ou acquérir, dans le cadre d'autres sessions :

 Les fertilisants d'Algérie	EVALUATION PERSONNEL DE L'EFFICACITÉ	ANNÉE :	
	DES	USINE / SIEGE :	
	ACTIONS FORMATIVES	STRUCTURE:	

ACTION DE FORMATION:	Durée :
NOM DE L'ORGANISME:	Date :
OBJECTIFS DE LA FORMATION:	INTITULE DE LA FORMATION:

IDENTIFICATION DU FORMÉ	Notes sur une ponctuation max. de 10			
Nom & Prénom	CRITERES D'EVALUATION			
	C1	C2	C3	Moyenne Totale (C1+C2+C3)
	Rétention des acquis	Intégration de nouveaux comportements	Transfert des acquis en situation de travail (application)	Note totale sur 10
	Evaluation à chaud	Après (03) mois	Après (06) mois	Evaluation

C1 : de 0 à 10 points, C2 : de 0 à 10 points, C3 : de 0 à 10 points,

- L'évaluation à chaud C1 est faite par le formateur.
- L'évaluation selon les critères C2 et C3 sont faitess par le responsable direct.

COMMENTAIRES:	ce qui représente un taux de: #REF!
---------------	---

RESPONSABLE DIRECT:	DIRECTEUR:
Date :	Date :

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	الشكر والتقدير
/	الإهداء
I	خطة البحث
li	قائمة الجداول
v	قائمة الأشكال
vi	قائمة الملاحق
أ- ط	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري حول التكوين
10	تمهيد
11	المبحث الأول: عموميات حول التكوين
11	المطلب الأول: تعريف التكوين
13	المطلب الثاني: خصائص التكوين
14	المطلب الثالث: أهمية و أهداف التكوين
18	المبحث الثاني: آليات التكوين
18	المطلب الأول: إجراءات التكوين
19	المطلب الثاني: أساليب التكوين
22	المطلب الثالث: أنواع التكوين
24	المبحث الثالث: مراحل عملية التكوين
23	المطلب الأول: تحديد احتياجات التكوين
24	المطلب الثاني: تصميم و تنفيذ برامج التكوين
26	المطلب الثالث: تقييم و متابعة برامج التكوين
30	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار النظري لتنمية الكفاءات البشرية و علاقتها بتكوين
32	تمهيد
33	المبحث الأول: أساسيات حول الكفاءات

33	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
35	المطلب الثاني: خصائص و أبعاد الكفاءات
39	المطلب الثالث: أنواع و أهمية الكفاءات
46	المبحث الثاني: ماهية تنمية الكفاءات البشرية
46	المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية
47	المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات البشرية
48	المطلب الثالث: أهداف و أساليب و مجالات تنمية الكفاءات البشرية
51	المبحث الثالث: اثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية
51	المطلب الأول: دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية
53	المطلب الثاني: أهمية التكوين في تنمية الكفاءات البشرية
55	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: تأثير التكوين و دوره في تنمية الكفاءات البشرية
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
58	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
59	المطلب الثاني: مهام و أهداف شركة فرتيال
60	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة
73	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
73	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
75	المطلب الثاني: عينات ومتغيرات الدراسة
77	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وقياس صدق الاستبيان
83	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج.
83	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
89	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
96	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
97	خلاصة الفصل الثالث
98	خاتمة عامة
103	قائمة المراجع
110	الملاحق

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التكوين وتنمية الكفاءات البشرية لأننا أجرينا بحثاً ميدانياً على مستوى شركة فرتيال فرع أرزيو ولاية وهران خلال فترة 2020-2021، حيث تم توزيع استبيان مكون من ثلاث محاور و22 سؤال على 111 عامل، و اعتمدنا في هذه الدراسة على البرنامج الإحصائي SPSS لتفريغ البيانات وتحليلها، تم التوصل إلى أن تنمية الكفاءات البشرية تتحقق بوجود تكوين فعال للموظفين من خلال دوره في تنمية وتطوير تحسين كفاءاتهم.

الكلمات المفتاحية: التكوين، تنمية، كفاءات، أداء، مورد بشري.

Résumé :

cette recherche a pour objectif de tracer la concept de formation et le développement des compétences humaines, où nous Avon mené une étude de terrain au niveau de l'entreprise fertial branche d'Arzew wilaya d'Oran au cour de la période 2020 /2021, avec la distribution d'un questionnaire composé de trois axes et de 22 questions sur 111 travailleurs, dans cette étude, nous sommes appuyés sur le programme statistique SPSS pour le déchargement et l'analyse des données, il a été conclu que le développement des compétences humaines passe par la composition efficace du personnel, qui joue un rôle dans l'amélioration et le développement de leur compétences.

Mots clés : la formation, le développement, compétences, performance, ressource humaine .

