

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

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

من إعداد الطالبتين: - بالشراب فاطمة الزهراء

- الامام خولة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /.... /.... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/ الأستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/ طواهر عبد الجليل الأستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذ/..... (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2020-2021

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

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

من إعداد الطالبتين: - بالشرابر فاطمة الزهراء

- الامام خولة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /... /... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/طواهر عبد الجليل (أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذ/..... (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2020-2021

شكر و عرفان

بداية نشكر الله عز وجل جزيل الشكر وعظيم العرفان، على منه وكرمه بأن
سهل لنا إتمام هذا العمل فإله الحمد والشكر من قبل ومن بعد
وشكر الناس من شكر الله لذلك نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير العميق إلى
الأستاذ المشرف الدكتور طواهر عبد الجليل والمؤطر لعصامي سليم على
دعمهما وتوجيههما ورفعهما لمعنوياتنا
كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة الذين قدموا لنا النصح والتوجيه
لإتمام هذا العمل كل من مناصرية رشيد، عرابة الحاج
شكرا لجميع من ساعدنا ووقف بجانبنا ولو بابتسامة
لكم جميعا منا جزيل الشكر وفائق الاحترام جزاكم الله عنا كل خير

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى من
سهرت الليالي
لأنام في راحة، إلى أجمل وانصع وأطيب قلب في الوجود أمي الحبيبة
إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله
ليقدم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم أبي الحبيب الغالي
إلى قوتي وسندي وملاذي بعد الله
أمي الثانية
إلى من جمعتني معهم ظلمة رحم واحد، وحبهم يجري في عروقي
ويلهج بذكرهم فؤادي وأخواتي كل باسمه
إلى جميع الأحبة والأصدقاء، الذين عشت وتقاسمت معهم مواقف في
حياتي لايمكن نسيانها
زينب، أميرة
إلى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

خولة

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
ورعاهما
إلى إختوتي وأختواتي الأعزاء وإلى جميع أفراد العائلة
إلى جميع الأحباب والأصدقاء
إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

فاطمة الزهراء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على مفهوم التكوين وأثره على تنمية الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة من خلال الملاحظة العلمية، الوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، الإستبانة ومعالجتها الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 19، حيث وزعت 66 استبانة وتم قبول 60 منها.

وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من مفهوم التكوين لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة بالتكوين، العلاقة الإرتباطية بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع علاقة إرتباطية طردية قوية، ويتجسد ذلك من خلال البعدين تقييم التكوين وتنفيذ البرنامج التكويني من أبعاد التكوين.

الكلمات المفتاحية:

تكوين، كفاءات، تقييم التكوين، تنمية الكفاءات البشرية.

Abstract

The aim of this study is to explore in details the notion of "staff training" and its impact on developing the human competencies, in addition to the relation between study's variables. The descriptive analysis methodology has been used to investigate the subject, also, the study case study of "Office of Real Estate Promotion and Management- Ouargla" through the observation method, official manuscripts, personal interview and a survey, this study has been examined statically through "SPSS" software, version 19, where 66 questionnaires were distributed and 60 of them were accepted.

The results of this study showed that there is a medium level of "staff training concept" in between the workers and that was related to the company interesting in "staff training", therefore, the relation between "staff training" as an independent variable and "developing human competencies" as a related variable is a strong positive relationship, and it embodied in two dimensions; the "training's evaluation" and "training's program execution".

Key words\

Staff training – human competencies – training's evaluation – developing human competencies

قائمة المحتويات

IV	الشكر.....
V	الإهداء.....
VII	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الكفاءات البشرية والتكوين.	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتنمية الكفاءات البشرية والتكوين.....
3	المطلب الأول: مدخل لتنمية الكفاءات البشرية
10	المطلب الثاني: ماهية التكوين
23	المطلب الثالث: أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية
24	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لتنمية الكفاءات البشرية والتكوين
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
29	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
34	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
38	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
41	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
41	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
50	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها
61	خلاصة الفصل.....
63	خاتمة
66	المراجع
71	الملاحق
94	الفهرس.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
(1-1)	أنواع التكوين	14
(2-1)	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	29
(3-1)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	29
الفصل الثاني		
(1-2)	متغيرات الدراسة	38
(2-2)	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	39
(3-2)	معاملات الثبات لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	40
(4-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	41
(5-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	41
(6-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	42
(7-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	42
(8-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد التربصات التكوينية	43
(9-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العمال في المؤسسة محل الدراسة حول عبارات التكوين	43
(10-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العمال في المؤسسة محل الدراسة لأبعاد التكوين	46
(11-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العمال في المؤسسة محل الدراسة حول عبارات تنمية الكفاءات البشرية	47
(12-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة العمال في المؤسسة محل الدراسة لأبعاد تنمية الكفاءات البشرية	49
(13-2)	العلاقة الإرتباطية بين أبعاد التكوين وتنمية الكفاءات البشرية	50
(14-2)	الإرتباط الخطي بين متغيرات المستقلة والمتغير التابع	51
(15-2)	تحليل تباين خط الإنحدار	51
(16-2)	قيم معاملات خط الإنحدار للمؤسسة محل الدراسة	53

53	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتنمية الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير الجنس.	(17-2)
54	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتنمية الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير العمر.	(18-2)
54	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتنمية الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	(19-2)
55	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتنمية الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير عدد التربصات التكوينية	(20-2)
55	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتنمية الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير الوظيفة	(21-2)
56	المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة هو تقييم التكوين وتنفيذ البرنامج التكويني.	(22-2)
56	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.	(23-2)
57	تحليل تباين خط الإنحدار بطريقة stepwise.	(24-2)
58	قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة stepwise.	(25-2)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	هـ
(1-1)	أبعاد الكفاءة	5
(1-2)	منحنى معادلة الانحدار	52

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	قائمة الأساتذة المحكمين	74
2	إستمارة الإستبانة	75
3	نتائج تحليل الإستبيان	79
4	الميكال التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة	91
5	وثائق ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة	92

مقدمة

توطئة:

يعيش العالم المعاصر تطورات اقتصادية واجتماعية وسياسية سريعة انعكست مباشرة على منظمات الأعمال، سواء تعلق الأمر بطبيعة نشاطها أو بطرق إدارتها، ولأن الموارد البشرية تمثل المحرك الذي يدفع عوامل الإنتاج ويوجهها لتحقيق أهداف المنظمة فقد صارت تحظى باهتمام كبير من قبل مالِك ومسير هذه المنظمة، فهو الركيزة الأساسية التي تساعد على حسن تسييرها والاستجابة للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات.

حيث تقوم المنظمات بتنمية الكفاءات البشرية التي تعد محمدا أساسيا لأدائها ونجاحها، لهذا بات من الضروري استقطاب المورد البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه بتلبية حاجياته المادية والمعنوية ومحاولة خلق جو ملائم للعمل لتمكين العاملين من فهم ومواكبة التطورات الحاصلة في عالم الشغل، وذلك من خلال نظام التكوين الذي يعتبر بمثابة الوسيلة التي يتم بواسطتها تنمية القدرات المهنية للعامل، لهذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبح الحاجة ملحة إليه، من أجل تحسين قدرات العاملين ومعارفهم ومهاراتهم، كما يؤدي للوصول إلى المستوى المرغوب من الكفاءة والفعالية.

فالمنظمات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة، هي التي أعطت إهتماما كبيرا للتكوين وأدركت أنه أداة جوهرية في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية فيها.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. كيف يمكن اعتبار مستوى التكوين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة؟
2. هل هناك وعي بتنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة الإرتباطية بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية الكفاءات البشرية تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد التربصات التكوينية)؟.

الفرضيات:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية يمكننا وضع الفرضيات التالية:

1. يمكن تحديد مستوى التكوين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة من خلال تحديد الاحتياج التكويني، وكذا تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وتقييمه.
2. هناك مستوى مرتفع من الإدراك بتنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.
3. توجد علاقة طردية بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول تنمية الكفاءات البشرية تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد التربصات التكوينية).

دوافع اختيار الموضوع:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به؛
- قابلية الموضوع المختار للبحث العلمي، وإمكانية التحقق منه ميدانيا وإمكانية إخضاعه للإجراءات المنهجية؛

أهداف الدراسة:

- تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بالتكوين ودوره في تنمية الكفاءات البشرية؛
- معرفة دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة؛
- التعرف على مدى تطبيق ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تنمية الكفاءات البشرية؛
- الوقوف على واقع تنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية البحث في النقاط التالية:

- معرفة مفهوم التكوين وعرضه بطريقة سهلة ومبسطة، لتصبح في متناول الباحثين لدعمهم ومساعدتهم في إنجاز دراستهم النظرية أو الميدانية؛
- توضيح أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة؛
- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال تسيير الموارد البشرية؛
- تقديم معلومات وتوصيات تساهم في استفادة المسؤولين حول التكوين في المؤسسات.

حدود الدراسة :

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة من 01 فيفري إلى 30 مارس.
- **الحدود المكانية:** ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.
- **الحدود البشرية:** تم اختيار فئة من العمال في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.
- **الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر هذه الدراسة على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين وتنمية الكفاءات البشرية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.
- **منهج البحث والأدوات المستخدمة:**

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال: الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية والمقابلة الشخصية، والاستبانة ومعالجتها الإحصائية عن طريق برنامج SPSS.

مرجعية البحث:

تم الاعتماد على مجموعة من المراجع المحلية والأجنبية بمختلف أنواعها من المقالات، أطروحات، وكذا الكتب .

صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- قلة الكتب المتخصصة في الكفاءات؛
- تضارب المعلومات بين المراجع، و صعوبة اختيار ما بين المعلومات؛
- ارتباط إنجاز الموضوع بجائحة كورونا مما صعب الدراسة بجزئها المتعلق بالتطبيقي.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا المبحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

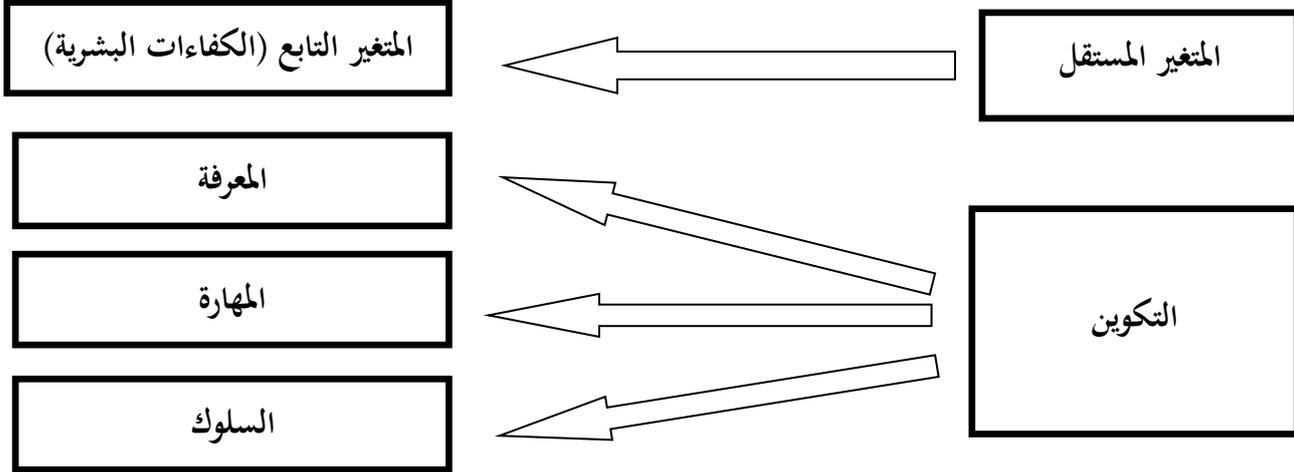
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتنمية الكفاءات البشرية والتكوين، تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية للمتغيرين والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول: تنمية الكفاءات البشرية، المطلب الثاني: ماهية التكوين، المطلب الثالث: أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية.

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول الذي يشمل الدراسات السابقة باللغة العربية، والمطلب الثاني فيشمل الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، أما المطلب الثالث فيتمثل في المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

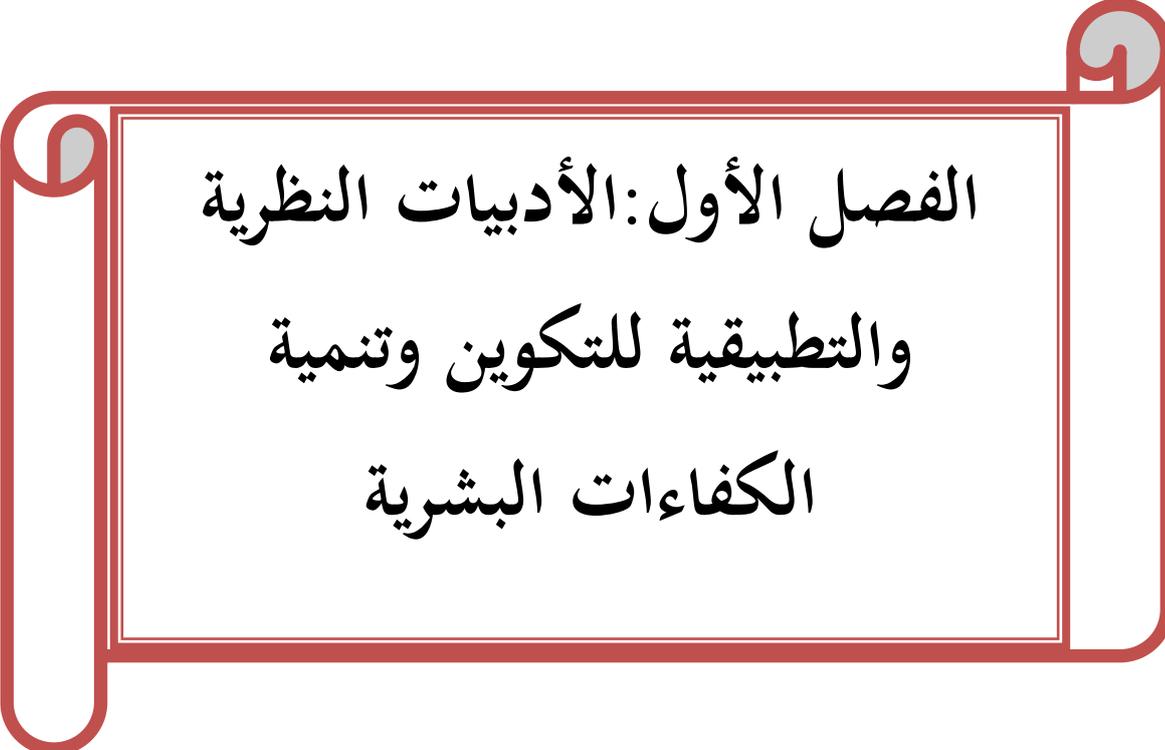
الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية لدور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة، أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الآتي نموذج لمتغيرات الدراسة حيث أن المتغير المستقل هو التكوين وتنمية الكفاءات البشرية تمثل المتغير التابع:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للتكوين وتنمية
الكفاءات البشرية

تمهيد:

تعد الموارد البشرية العنصر المحرك والفعال في المؤسسة الاقتصادية، وفي ضوء التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة، تحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها وأصبح لزاما على المؤسسات تبني آليات تمكنها من الاحتفاظ أكثر بكفاءاتها البشرية، ومن هنا تبرز ضرورة التكوين كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل.

ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتنمية الكفاءات البشرية والتكوين؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتنمية الكفاءات البشرية والتكوين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتنمية الكفاءات البشرية والتكوين:

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جميع النقاط الأساسية للتكوين وتنمية الكفاءات البشرية، قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى تنمية الكفاءات البشرية، وفي المطلب الثاني تحدثنا عن ماهية التكوين، وفي المطلب الثالث تطرقنا إلى أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: مدخل لتنمية الكفاءات البشرية

قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع، حيث الفرع الأول يتمثل في الكفاءات، والفرع الثاني يتمثل في الكفاءات البشرية أما الفرع الأخير فيتمثل في تنمية الكفاءات البشرية.

الفرع الأول: الكفاءات

تحتل الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، حيث حظي هذا المفهوم نصيب كبير من اهتمام الباحثين، حتى وإن اختلف رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية وسنحاول توضيحها في هذا الفرع من خلال التطرق إلى تعريف الكفاءة وخصائصها وأهميتها وأبعادها.

أولاً: تعريف الكفاءة

تعريف 1

هي القدرة على مزج واستعمال المعارف العلمية المكتسبة من أجل التحكم في أوضاع مهنية مختلفة وتحقيق الأهداف المرجوة.¹

تعريف 2

هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.²

تعريف 3

هي مزيج من المعارف النظرية والعملية والممارسة والخبرة والقدرة على مواجهة التغيرات والتوقع، والوضعية المهنية في إطار الوسط المناسب الذي يسمح بملاحظتها والاهتمام بها سواء كمسيرين أو عمال.³

تعريف 4

تعرف الكفاءة بأنها مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن.⁴

1. محمد شريف بلعيد وآخرون، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، تر: ناصر ساعو، ط1، دار النشر الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2014، ص 92.

2. براهمي آسية وآخرون، آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلالات من دراسة ميدانية العينة من مؤسسة جزائرية، مجلة مراجعة مغربية للاقتصاد والإدارة، العدد02، المجلد03، الجزائر، سبتمبر 2016، ص 113.

3. مناصرة رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص 61.

4. مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص 244.

فمجمّل القول تعرف الكفاءة على أنّها هي مجموعة المعارف من المعرفة النظرية والعملية والسلوكية للفرد التي تساهم في

تنفيذ الأعمال وحل المشاكل للمنظمة.

ثانيا: خصائص الكفاءة: حسب (1989,Mc cauley et al) العامل الكفاء لا بد من أن يتوفر على المميزات التالية:

- 1- يجب أن يكون فردا مملوء بالموارد: بمعنى أنه يستطيع أن يتأقلم مع الظروف المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى قدرته على التفكير بطريقة إستراتيجية، وأخذ القرارات المناسبة بدون أن يكون مستعدا أو لديه فكرة ومعرفة مسبقة بالأوضاع التي قد تواجهه كما بإمكانه وضع أنظمة عمل معقدة وإنشاء طرق مرنة لحل المشاكل، وقادر على العمل بفعالية مع مسؤوله الأعلى درجة منه من أجل معالجة مشاكل التسيير المعقدة.
- 2- التعلم بسرعة: يستطيع السيطرة وبصورة سريعة على المعارف والمعلومات التقنية والتجارية الجديدة.
- 3- لديه القدرة على اتخاذ القرار: يستطيع اتخاذ أي نوع من القرارات بفضل التصرف بصورة سريعة وقريبة، بدلا من التصرف ببطء وبدقة في الكثير من الحالات التسييرية.
- 4- تسيير وقيادة العاملين: بمعنى التمثيل الفعال للعمال والتصرف معهم بصورة عادلة، من أجل الرفع من النتائج الإيجابية وتحقيق روح الفريق.
- 5- مواجهة العمال الذين يثيرون المشاكل: أخذ قرارات عادلة لمواجهة المشاكل (المضايقات) التي يثيرها العمال أثناء العمل.
- 6- يكون موجه للعمل داخل الفرق: يدعم عمله عن طريق تسيير وتوجيه نشاط العمال الآخرين.
- 7- توظيف عمال ذوي كفاءة وأهلية: توظيف عمال ذوي كفاءة لتقوية فريق العمل.
- 8- بناء وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين: لديه القدرة على إنشاء علاقات عمل مع رؤسائه والعمال، ومع فرق عمل خارج المؤسسة، يستطيع مناقشة وحل المشاكل العملية بدون إزعاج الأفراد، يتفهم الآخرين وهو قادر على الحصول على دعمهم وتعاونهم في علاقات العمل غير الهرمية.
- 9- يجب أن يكون إنساني وحساس: يجب أن يثبت رغبته المخلصة لتحقيق فائدة عماله والخوف على مصالحهم.
- 10- المواجهة بكل برودة: يكون مقنع ومفتخر بوجهة نظره المبنية على أسس سليمة، لا يقوم بتوبيخ الآخرين على أخطائهم كما يمكنه الخروج من المشاكل الحرجة بكل سهولة.
- 11- توازن العمل والحياة الشخصية: يجب أن تكون لديه القدرة على تحقيق التوازن في أولويات العمل وفي حياته الشخصية لكي لا يهمل أي منهما.
- 12- مقتنع ويعترف بنفسه: يعرف حقيقته من وجهة نظر واضحة لنقاط ضعفه وقوته، وهو مستعد للقضاء على نقاط ضعفه.
- 13- احترام الوقت: يفرض احترام الوقت ويتصرف بجدية في الوقت الجدي أي التصرف بحسب الحالة.

14- التصرف بمرونة: يمكنه القيام بتصرفات التي طالما اعتبرت معاكسة، يجب أن يكون في نفس الوقت صارم وغير صارم (رؤوف/شديد) يسير ويترك المجال للآخرين للتسيير.¹

ثالثا: أبعاد الكفاءة:

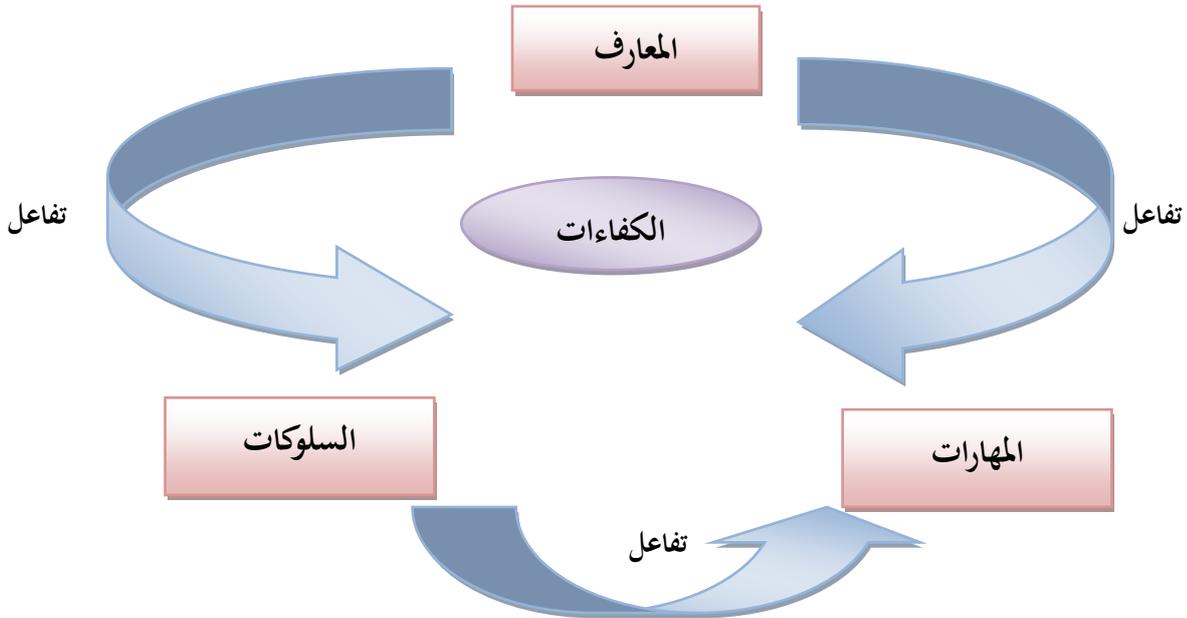
وللكفاءة ثلاثة أبعاد وهي:

المعرفة: وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية.²

المهارة: وهي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق استعمال الأنشطة والإجراءات والمعلومات الخاصة بتشغيل المصلحة المعنية.

السلوك: وتتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية سواء كان سلوك الموظف ايجابيا مع المؤسسة أو سلبيا عكس توجهاتها،³ ويمكن توضيح أبعاد الكفاءة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1) يوضح أبعاد الكفاءة:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة.

¹. مسغوني مني، مرجع سابق، ص.ص 245 - 246 .

² هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي - مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 70.

³ صدوق غريسي، بوشيشي محمد رضا، أهمية تنمية الكفاءات في المؤسسات كتوجه تنافسي في ظل اقتصاد ميني على المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 03، المجلد 13، الجزائر، 2019، ص 06.

الفرع الثاني: الكفاءات البشرية

تمثل الكفاءات البشرية حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري، باعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، وفيما يلي سنحاول أن نتناول في هذا الفرع إلى مفهوم الكفاءات البشرية وأهميتها وكذا أنواعها.

أولاً: تعريف الكفاءات البشرية

تعرف الكفاءات البشرية بأنها مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم، مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل، هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعّة وملاحح الشخصية والاستعدادات المكتسبة، والتي يجب أن تتعلق مباشرة بالعمل في حد ذاته.¹

ثانياً: أنواع الكفاءات البشرية

اختلف الباحثون من حيث تصنيفهم للكفاءات وذلك راجع لاختلاف المعايير المتبعة، إلا أن أبرز هذه التصنيفات وأكثرها شيوعاً، صنفت وفقاً لثلاث مستويات هي: المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، وأخيراً المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية.

1 الكفاءات الفردية: يعرفها ALIAN MEIGNANT على أنها: "معارف علمية مقبولة في نشاط معين، كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة ومحددة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات".

2 الكفاءات الجماعية: تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة، وتسمح بتطويرها وتراكمها وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها.

3 الكفاءات التنظيمية: وتسمى أيضاً بالكفاءات الإستراتيجية أو الكفاءات الأساسية، ويمكن تعريفها بأنها: توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

ووفق LEONORD BARTON (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:

— معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة؛

— الأنظمة التقنية والمعارف؛

— أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛

— القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.²

¹. مناصرة رشيد، مرجع سابق، ص 62.

². براهمي آسية وآخرون، تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، تلمسان، العدد 09، جانفي 2017، ص 104.

ثالثا: أهمية الكفاءات البشرية

يحتل مفهوم الكفاءات البشرية حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على المستوى التنظيمي.

1/ أهمية الكفاءات البشرية على المستوى الفردي:

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

— زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
— تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد؛

— لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛

— ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

2/ أهمية الكفاءات البشرية على المستوى الجماعي:

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

— العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك

علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛

— نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض

الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية،

حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم؛

— المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد،

وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات، وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.¹

3/ أهمية الكفاءات البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية:

تشكل الكفاءات البشرية عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، حيث تتمثل أهمية الكفاءة

على هذا المستوى في عدة عناصر منها:

— تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين:

* الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛

¹ . رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011، ص.ص 22-23.

*تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء؛

- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة، تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛

- تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... كل أعمالها أصبحت قائمة على التكنولوجيا الجديدة، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.

4/ أهمية الكفاءات البشرية على مستوى المؤسسة:

تحتل الكفاءات البشرية عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها، فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما من خلال:

- في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛

- تشكل الكفاءات البشرية أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة كما يراه (Barney) فمن بين الموارد التالية: رأس المال المادي والبشري والتنظيمي؛

- تعتبر الكفاءات البشرية بمثابة المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع (مثل التمكين)، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءات أفرادها.¹

الفرع الثالث: تنمية الكفاءات البشرية

أصبحت الكفاءات البشرية تمثل القوة والثروة الحقيقية للمؤسسة، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تقوم بالتسيير نحو تنمية كفاءات مواردها البشرية لتحقيق التقدم والازدهار، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها وطرق تنمية كفاءاتها البشرية.

¹. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأعواط 1999-2005، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004، ص.ص 49-50.

أولاً: تعريف تنمية الكفاءات البشرية

تعرف على أنها عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي بالمنظمة.¹

ثانياً: أهمية تنمية الكفاءات البشرية

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

- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة؛
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة؛
- استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل؛
- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة؛
- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المنظمة، ويحقق رضا زبائنهم؛
- إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع؛
- إثراء وتحيين معارف الموارد البشرية.²

ثالثاً: أساليب تنمية الكفاءات البشرية

يعتمد في تنمية الكفاءات البشرية على عدة أساليب يتمثل أهمها فيما يلي:

1 التكوين: يعتبر التكوين خطة لتجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، وهو نوع من أنواع الجهد المنظم والمخطط له، وتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، تفيدهم في الحصول على أكبر نفع لشخصهم ولؤوساتهم والمجتمع المحيط بهم، وهناك من يرى أن التكوين منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية وكما يرى البعض بأنه العملية المنظمة المستمرة، التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات والقدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

2 التحفيز: تعرف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها: مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني التي تشبع تلك الحاجات والرغبات.

¹. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، 2017/2018، ص 44.

². نفس المرجع، ص 50-51.

3 أجور و رواتب الكفاءات: فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها، وحتى تكون الأجور تؤثر بشكل إيجابي على العملية التنموية للكفاءات البشرية يجب على المؤسسة أن تضمن وضع نظام للأجور على أسس الكفاءة، حيث أن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون حسب المعارف والكفاءة والمؤهلات وتعددتها.¹

المطلب الثاني: ماهية التكوين

يعتبر المورد البشري أهم مورد في الوقت الراهن من بين موارد المؤسسة، حيث أن نجاح أي مؤسسة أصبح يعتمد على توفير عمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية في هذه المؤسسة، حيث أصبح التكوين إستراتيجية تضعها المؤسسة لتأمين تطوير العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم لكسب فوائد للمؤسسة والفرد.

الفرع الأول: مفهوم التكوين وأهميته

سنترك في هذا الفرع إلى مفهوم التكوين وكذا أهميته.

أولا: مفهوم التكوين

قبل التطرق لمفهوم التكوين تجدر الإشارة إلى أن المصطلحات المستعملة للدلالة على هذا المفهوم تبعا للغة التي تمت منها ترجمته، فالمصطلح السائد على مستوى المشرق العربي هو التدريب وهو ترجمة للكلمة الإنجليزية (Training)، وأما المصطلح المستعمل لدى بلدان المغرب العربي هو التكوين، وهو ترجمة للكلمة الفرنسية (formation) ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء.

لغة:

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون ومعناه لغويا إعطاء الشكل معنويا معينا، بمعنى أخرجه من العدم إلى الوجود، وهو يأتي بعدة معاني، والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل، بمعنى إحداث سلسلة من التغيرات وفق منهج معين أو نسق معين من أجل تغيير الحالة الأولية القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا مرغوب فيها.²

¹. خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، دور التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 03، المجلد 10، الجزائر، 06 سبتمبر 2019، ص.ص 321-322.

². بشيشي وليد وآخرون، دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي، حويات جامعة الجزائر 1، قالة، العدد 32، سبتمبر 2018، ص 367.

اصطلاحاً:

تعريف 1:

يعرف خالد عبد الرحيم مطر الهيتي التكوين على أنه: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.¹

تعريف 2:

يعرف (الطعاني، 2002) التكوين: على أنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتكويين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتكويين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية.²

تعريف 3:

يعرف علي محمد عبد الوهاب (1981) التكوين: على أنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية، أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.³

تعريف 4:

عرف lakhdar sekiou بأن التكوين هو مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم، سلوكياتهم، مواقفهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة، ولتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية، وبدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.⁴

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يكلفون بها لاحقاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بكل مهارة.

ثانياً: أهمية التكوين

تظهر أهمية التكوين في عدة فوائد نذكر أهمها فيما يلي:

1. سليمان ماس فرحات، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ط1، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2018، ص 147.

2. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 15.

3. نجاة بزايد، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران سانيا، وهران، 2011/2010، ص 86.

4. شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2008/2009، ص 113.

- زيادة الإنتاج: سواء كان من الناحية الكمية أو النوعية.
- رفع الروح المعنوية: لأن امتلاك الفرد لمهارات عالية بواسطة التكوين يقوده على الشعور بالأمان والاستقرار.
- قلة الإشراف: فبعد تلقي الفرد لدورة تكوينية يكتفي رئيسه بتوجيهه عن بعد.
- قلة دوران العمل: مما يؤدي إلى استقرار الأفراد في وظائفهم، للاستفادة من مهاراتهم المتخصصة، وبالتالي عدم تطلعهم لوظائف خارجة عن عملهم.
- تشكيل احتياطي ضخّم وفعال من الكفاءات: يمكن للمؤسسة استعماله واللجوء إليه في حالة الاحتياج، أو عدم مجابهة طلبات ملحة.¹
- ما دام التكوين يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، فإنه من هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد، ويزيد من درجة أمانه الوظيفي؛
- التكوين هو صفة المنظمات، فبدون قوة بشرية متطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.²

الفرع الثاني: أنواع التكوين وأهدافه

سنتطرق في هذا الفرع إلى أنواع التكوين وأهم أهدافه.

أولاً: أنواع التكوين

ينقسم التكوين إلى أنواع متعددة تبعاً للمنظور الذي ينظر به إلى التكوين، فقد ينقسم طبقاً للأفراد المتكونين أو وفق العمل أو مكان العمل أو المضمون وهي:

1 التكوين حسب مرحلة التوظيف: وينقسم إلى:

أ/ التكوين قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد به إعداد المهارات البشرية إعداداً مسبقاً لتولي مهام معينة، ويتم ذلك في النواحي التطبيقية، وهو يزود الفرد بالمفاهيم والحقائق وكيفية تطبيقها عملياً، مثل التدريبات العملية والميدانية التي تتم في الورشات.

ب/ التكوين أثناء العمل: يقوم هذا النوع من التكوين على فكرة قديمة - فكرة التلمذة المهنية- التي تعني أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى من توظيفه، فبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل هو آداب السلوك الوظيفي، ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التوائم مع متطلبات الوظيفة، ولكن أيضاً خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعداً لأداء عمله بالكفاءة المطلوبة.³

¹. بولرياح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 102.

². براهمي بلقاسم، التغيير الاجتماعي التنظيمي واستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية مقارنة سوسولوجية لمنطلق الفعل المنظم دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك الاغواط DML، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2011، ص 80.

³. آسيا قرنان، مدخل إلى إستراتيجية الأداء الفعال، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، 2017، ص 66.

ج/ التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: يجب حينما تتقدم معارف ومهارات الفرد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم تقديم التكوين المناسب تماشياً مع تغيرات بيئة العمل، كالتغيير في أساليب الإنتاج ودخول نظم حديثة في الأعمال.

د/ التكوين بغرض الترقية والنقل: إن الوظائف التي يشغلها الأفراد نتيجة الترقية أو النقل تحتاج إلى معارف وقدرات خاصة بمعنى أنه يوجد احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وتلك المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي لها، وهنا تنشأ ثغرات بين متطلبات الوظيفة الجديدة وإمكانيات تشغيلها، لذا سيتوجب إخضاع الفرد لدورات تكوينية خاصة، بهدف التقليل من هذه الثغرات، نفس الأمر في حالة رغبة المنظمة في ترقية أحد عمالها إلى وظيفة إدارية، مما يستوجب ضرورة الالتحاق ببرامج التكوين عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

هـ/ التكوين للتهيئة للتقاعد: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العمال كبار السن إلى الإحالة على التقاعد، فيتم تكوينهم من خلال البحث لهم عن طرق جديدة للعمل والاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير وظيفية، والسيطرة على الضغوطات والتوترات الخاصة بالخروج على الهامش.¹

2 التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى:

أ/ التكوين داخل المنظمة: والذي يسمى بالتكوين في مواقع العمل، حيث يقوم الرؤساء المباشرون للعمال بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة للعمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، بحيث يقوم المتكون بتقليد مكونه عن طريق التقاط المهارات اللازمة لأداء عمله، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

ب/ التكوين خارج المنظمة: والذي يسمى بالتكوين الرسمي، ونقصد به أن يكون للتكوين استعدادات وإجراءات وشهادات، حيث يدور بأماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها أو خارجها أو جهات مخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التكوين كالجامعات أو بعض الجهات الأخرى.²

3 التكوين من حيث الهدف:

أ/ التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب/ تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج/ التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة، وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.³

¹ التجاني كريمة، التناسب بين نقل التكنولوجيا وتكوين العاملين وأثره على تنمية الكفاءات دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء والطاقة المتجددة وحدة

تقريت، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013، ص 89.

² آسيا قرنان، مدخل إلى إستراتيجية الأداء الفعال، ص 66.

³ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية جامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 26-27.

والجدول التالي يوضح أنواع التكوين:

الجدول رقم (1-1): يوضح أنواع التكوين:

مرحلة التوظيف	من حيث المكان	من حيث الهدف
- التكوين قبل الالتحاق بالعمل	- التكوين داخل المنظمة	- التكوين لتجديد المعلومات
- التكوين أثناء العمل	- التكوين خارج المنظمة	- تكوين المهارات
- التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات		- التكوين السلوكي
- التكوين بغرض الترقية والنقل		
- التكوين للتهيئة للتقاعد		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانيا: أهداف التكوين: ويمكن حصر أهداف التكوين في نقاط محددة وأساسية حسب لخضر سيكيو (1993,p292):

- تطوير وتحسين معارف ومؤهلات سلوكيات الموظفين؛
- الحفاظ على المستوى الضروري لتحقيق أهداف المنظمة؛
- التأقلم المستمر للكفاءات واستعدادات الموظفين مع البيئة المحيطة بهم والتي هي في تغير دائم؛
- تطوير الوضعية الاجتماعية للموظف عن طريق تربيته؛
- تحسين العلاقات الإنسانية وضمان الملائمة بين الكفاءات ومعارف المستخدمين؛
- مساعدة العمال الجدد على الاندماج بسهولة في التنظيمات الجديدة؛¹
- تحسين مستويات الأداء: تتمثل أهم أهداف التكوين بالنسبة للمنظمة بإزالة نقاط الضعف سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فبمعالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويسهم في تطورها واستمرارها، والنجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة، وحيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء.²

الفرع الثالث: إجراءات التكوين وأساليبه

تعددت الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

¹. آسيا قرنان، المورد البشري نحو مقارنة تنظيمية نظرية للمورد البشري. ميزة وآفاق ورؤى ومشروع منظمة، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2018، ص 109.

². أسامة محمود موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين (م، ع، م) في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 20.

أولاً: إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:

- إعداد المتكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً للقيام بتكوين الأفراد.
- إعداد وهيئة المتكون: يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة للتكوين، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- استعراض وأسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- إعطاء فرصة للممارسة: بداية المتكون في التطبيق العملي.
- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات وعملية تقييم برامج التكوين لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات الصحيحة.¹

ثانياً: أساليب التكوين

نعني بأسلوب التكوين الطريقة التي يستخدمها المتكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين، وهناك أساليب عديدة يختارها المتكون لكي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية للعملية التكوينية منها:

1 طريقة المحاضرة: المحاضرة طريقة اقتصادية للتكوين، لأنها تتناول مقداراً كبيراً من المعلومات وتنقله إلى عدد كبير من الأشخاص في نفس الوقت، وكثير من الناس يتعلم بالاستماع إلى المحاضرات أكثر مما يتعلمونه بالقراءة، والمحاضرات الجيدة تساعد على الفهم ولكنها لا تساعد الأشخاص على تكوين ارتباطات إلا إذا أعقبتها تكوين عملي، وللمحاضرات قيمة ضئيلة في تغيير الاتجاهات وفي تنمية مهارات العمل وفي التكوين على مهارات العلاقات الإنسانية.

والمحاضرة أسلوب جيد لنقل الأفكار إذا استطاع المحاضر أن يستحوذ على انتباه السامعين، ويستفيد الأشخاص ذو الذكاء ومن هم فوق المتوسط من المحاضرة أكثر ممن دونهم.²

2 المناقشة: استخدام المناقشة في التكوين يثير اهتمام المشتركين فيه، وينشط فهمهم ويتيح لهم التكوين على حل المشكلات، كما أنهم يمكنهم من استيعاب موضوع المناقشة لأنها تستغرق وقتاً طويلاً عادة وتتناول موضوعاً محدداً، ولكن المناقشة قد تعجز عن تناول جميع جوانب الموضوع بترتيب وشمول، ولو استعجل أسلوب المحاضرة لعرض الموضوع ثم المناقشة لمعالجة نقاط معينة لكان ذلك أفضل.

3 لعب الدور: يفيد هذا الأسلوب في تكوين الأفراد على المهارات اللازمة في العلاقات الإنسانية وعلى القيادة سواء أكانت قيادة لجنة أو مؤتمر، ويمكن هذا النوع من التكوين من اكتساب المهارات التي تلزم للتعامل الكفء مع الأشخاص، وتزويد من وعي

¹ السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص 96.

² شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم الوافي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص 41.

الشخص بمشاعر الآخرين، ويجب أن يكتمل لهذا النوع من التكوين بدارسة مبادئ السلوك بأسلوب آخر، وذلك لأن السلوك الكفء أو السيئ يصبح بعد معرفة المبادئ أكثر من مجرد آراء للمناقشة.

يجب أن يراعى عند اختيار الوسائل التكوينية بأن تكون مناسبة، وأن يكون المكون ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل لغرض التنوع في استخدامها، لأنه في حالة الاستمرار على أسلوب واحد يؤدي بالمتكون إلى الملل، وبالتالي عدم الاستفادة من البرنامج التكويني.¹

4 النشرات المطبوعة: تعتمد بعض الشركات على النشرات المطبوعة كفن من فنيات التكوين، على أن تكون هذه النشرات مصاغة وفق طابع يتضمن اللمسة السيكولوجية من حيث الجاذبية والتشويق، الشكل وسلامة الموضوع، المضمون علاوة على أنه يمس حاجة الناس، فليس مهم أن توزع المنظمة النشرات المطبوعة، لكن الأهم أن يقبل عمالها على قراءتها.

وعموماً تكون النشرات التي توزعها المنظمات معدة أكثر للأشخاص متوسطي المستوى، وميزة هذا الأسلوب تتمثل في إمكانية حملها وتوزيعها بسهولة وسرعة وتكرار قراءتها في أي وقت.

وعينها أن أغلبية العمال يهملوا قراءتها وبالتالي فهي تحتاج إلى حفز مستمر لقراءتها.

5 الأفلام: تعتمد الكثير من المراكز التدريبية على أسلوب الأفلام، نظراً لما لها من عمق التأثير على نفسية المتكونين، فهي تعتبر من أنجح الوسائل في تعلم الكثير من المهارات الصنعية، لذا نجد بعض المنظمات تضع أفلاماً خاصة بها، كما تشتري أفلاماً من صنع شركات أخرى.

ويستخدم الفيلم الصوت والصورة معاً، ويستطيع توضيح كيفية صناعة المواد وكيف تتسلسل عمليات الإنتاج والعلاقات بينها أي أن الفيلم يمنح فرصة تتبع سير العمليات وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين بعض أجزائها، لذا فإنه يعتبر أداة فعالة في إعطاء صورة كاملة للعمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمة غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير.²

6 الزيارات الميدانية: يعطي هذا الأسلوب المتكونين الفرصة لكي يشاهد بنفسه طرق وأساليب مختلفة للعمل ومعالجة المشكلات، ويقوم المتكونين في نهاية الزيارة بإعداد دراسة ميدانية بمركب مطال ستيل عناية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عناية، 2006/2005، ص. 53-54.

يقترحها، ويقف نجاح هذا الأسلوب على مقدار ما يبذل من جهد في اختيار المكان الأكثر ملائمة لطبيعة عمل المتكونين وأهداف التكوين، وكذلك على الإعداد لها.³

¹. شيباني فوزية، مرجع سابق، ص 43.

². بلهي حسينة، علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظاراتهم دراسة ميدانية بمركب مطال ستيل عناية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عناية، 2006/2005، ص. 53-54.

³. أحمد عمر عبد الله الحنتي، واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2016، ص 15.

الفرع الرابع: مراحل التكوين

هناك جملة من المراحل التي تتبعها العملية التكوينية والمتمثلة في:

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية:

1_ تعريفها: تعرف الاحتياجات التكوينية بأنها: « جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العمال بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل، ويتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تكوينهم ومعرفة مستوى ونوع التكوين المناسب لكل فرد، لأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين هم بحاجة إلى التكوين فيكون من السهل تحديد نوع التكوين المطلوب لهم ».

وبالتالي قد تأخذ هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية:

- أ- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل وأهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة به.
- ب- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض المعارف أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد من الوظائف.
- ج- احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.¹

2_ طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن تحديد الحاجة إلى التكوين هي الأساس في تقرير من بين الأفراد وهو في حاجة إلى تنمية قدراته، وتظهر هذه الحاجة بدقة بعد القيام بتحليل كل من التنظيم، الوظائف وكذا الأفراد.

أ/ تحليل التنظيم: تستطيع الإدارة من خلال تحليل التنظيم الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، والتي قد تكون من بين الأسباب التي تحول دون تحقيق هدف معين أو تتسبب بشكل أو بآخر في عدم بلوغ هدف آخر بشكل جيد، وقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد، مدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، ونظراً للتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية ومدى تأثيرها على نمو المنظمة وتطورها، فإن عملية تحليل التنظيم أضحت عملية مستمرة لا بد من القيام بها.

ب/ تحليل العمل والمهام: يفيد تحليل مناصب العمل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف، وتلك التي تحتاج إلى تكوين، وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التكوينية، ويتناول تحليل مناصب العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة لكل وظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، الأدوات المستخدمة، إمكانية

¹ . بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006، ص.ص 14-15.

إدخال معدات وآلات جديدة ثم المهارات المطلوبة لأداء العمل، وما هي تلك المهارات الجديدة المطلوبة لأداء عمل ما على ضوء التغيرات المتلاحقة.

ج/ تحليل الأفراد: يقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من حيث قدراته الفنية العلمية والعملية، مؤهلاته، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه الوظيفي، قدرته على الاتصال ومدى انسجامه مع الآخرين، وهذا للتأكد من أن كل هذه القدرات والصفات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في عمله الحالي، أو المتوقع أن يشغله مستقبلاً، وهذا ما يستوجب توافر وصف لكل وظيفة لدى المنظمة، من الضروري كذلك عند تحليل الفرد التعرف على أهدافه وعم إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المنظمة، حيث أن التكوين يكون فعالاً إذا ما اتفقت أهداف كل من الطرفين، وعلى هذا الأساس تبرز أهمية دراسة دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التكوينية.¹

ثانياً: تصميم البرنامج التكويني:

تعتبر الاحتياجات التكوينية هي قاعدة الأساس لمرحلة تصميم البرنامج التكويني، فتقوم الإدارة بتصميم برنامج التكوين وتخطيطه بشكل دقيق وواضح يضمن تلبية الاحتياجات وللوصول إلى برنامج تكويني مجدي لا بد من تخطيط البرنامج بدقة من خلال:

1- تحديد أهداف البرنامج:

الأهداف هي الغايات التي يأمل تحقيقها من وراء البرنامج التكويني، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً، ويتم وضع أهداف البرنامج التكويني في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية التي سبقت الإشارة إليها.

2- تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها:

وهذه المهارات يمكن أن تكون: المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين، مثل الكتابة على الآلة الكاتبة وتصنيف وحفظ الملفات، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين، كالإتصالات، والقيادة الإدارية، أو المهارات الفكرية مثل التخطيط، التنظيم، وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات.

3- وضع المنهاج التكويني:

ويقصد بالمنهاج التكويني الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس ويتكون عليها المتكويّن، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التكوينية حتى يكون المنهاج التكويني جيداً ويحقق الأهداف المطلوبة، فيجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية، وليس مستورداً، وأن يتسم بطابع المعقولية.

4- اختيار أسلوب التكوين:

يمكن للمؤسسة اختيار أسلوب التكوين اختياراً يحقق الغرض منه باتباع خطوتين هما:

أ- تحديد الفاعلية أو الكفاءة النسبية لأساليب التكوين المختلفة.

ب- التعرف على المبادئ التعليمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التكوين والأساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الأمر

¹ قرشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية فرع مركب الجراف والرافعات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص.ص 46-47.

استخدامها.

5- اختيار المكونين:

إن توفير المكون الكفء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التكوينية، التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها.

6- تحديد مكان التكوين:

ولتحديد مكان التكوين يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين رئيسيين هما:

التكوين الجماعي الذي يتم فيه تكوين مجموعة من الأفراد، والتكوين الفردي الذي فيه كل فرد على حدة.

وفي ضوء هذا التقسيم لأنواع التكوين يكون قرار تحديد مكان التكوين ضمن ثلاث اختيارات هي:

أ- في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، أي في المؤسسة نفسها وهذا يناسب التكوين الفردي.

ب- في غرفة (قاعة) مخصصة للتكوين داخل المؤسسة.

ج- في مكان خارج العمل والمؤسسة كأن يكون في معهد تكوين متخصص أو عن طريق استئجار في أحد الفنادق مثلاً.

والحالتان الأخيرتان تناسب التكوين الجماعي.

7- تحديد فترة برنامج التكوين:

وبشكل عام يمكن القول أنه يتعين إقامة برنامج التكوين في الوقت المناسب وفي فترة تتناسب مع موضوعه، وقد تقسم برامج التكوين من منظور المدة اللازمة لها إلى برامج طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى، ففي النوع الأول يكون التكوين عملية مستمرة تخطط لها المنظمة العاملة في قطاعات تتأثر بصورة دائمة بالتغيرات التكنولوجية أو الآلة، أما برامج التكوين قصيرة الأجل فتتمثل في تلك التي يتطلب الأمر إعدادها لأهداف محددة أو معروفة.

8- توفير مستلزمات البرنامج التكويني:

أي توفير كافة الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتكوين، ويشمل هذا مكان التكوين المناسب والأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التكوين استعمالها، يشمل أيضاً إعداد المطبوعات أو المذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التكوين استخدامها أو الرجوع إليها.¹

ثالثاً: تنفيذ البرنامج التكويني:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج ويقول الهيتي (2003، ص241) أن بعد مرحلتي تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التكويني يصبح البرنامج جاهزاً للتنفيذ، حيث يقوم المسؤولين عن البرنامج بسلسلة من الخطوات التي تهدف إلى توفير المستلزمات والإمكانات اللازمة لتهيئة البيئة التكوينية، التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط لها وتتضمن مرحلة التنفيذ نقل البرنامج من الواقع النظري إلى الواقع العملي، حيث تبدأ مرحلة التنفيذ الفعلي للبرنامج،

¹ . هالة الطيب السنوسي محمد، أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية التطبيق على عينة من المصارف السودانية، مذكرة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص.ص. 26-27-28.

وعلى المنظمة عند تحديد وقت التنفيذ يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حجم العمل وضغوطاته، بحيث يكون وقت تنفيذ البرنامج في مواسم أو أوقات قلة العمل في المنظمة، وكذلك على من يقوم بتنفيذ البرنامج (منسق البرنامج) العمل على تذليل الصعوبات التي قد تعترض تنفيذ البرنامج التكويني، وفي هذه المرحلة يظهر فيها حسن وسلامة تخطيط البرنامج التكويني، وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مدير التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة هامة وضحاها كل من (عبد الرحمان، 2010) (السيد، 2007) وهي:

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج؛

- ترتيب مكان وقاعات التكوين (المرافق والتسهيلات التكوينية)؛

- المتابعة اليومية لسير البرنامج.¹

رابعاً: مرحلة تقييم التكوين

1/ تعريف التقييم: هو مدى معرفة تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلاقيها في البرنامج.²

2/ طرق تقييم التكوين:

هناك مجموعة من الطرق التي يتم استخدامها من أجل تقييم البرامج التكوينية، والتي استخدمت سواء من قبل الباحثين أو من قبل القائمين على هذه البرامج، نذكر من أهمها ما يلي:

أ- الإستبانة: وهي عبارة عن مجموعة من الفقرات يتم صياغتها حسب أبعاد الدراسة، ويطلب من الأشخاص المستهدفين الإجابة عنها بحسب ما يجدونه ينطبق مع آرائهم وقناعاتهم، ومن ثم تجمع هذه الإجابات وتحلل بالطرق الإحصائية اللازمة، ويشترط في هذه الإستبانة الوضوح والدقة والموضوعية وسهولة فهم فقراتها.

ب- الاختبارات: وهي إما أن تكون شفوية أو تحريرية، وتهدف إلى التعرف على أهم الاحتياجات التكوينية للأفراد العاملين، وكذلك معرفة استيعاب المتكويين لموضوعات البرنامج التكويني، وتتميز الاختبارات بسهولة إعدادها ومقارنتها نتائجها.

ج- المقابلة: وهي عبارة عن لقاء شخصي بين القائم على التقييم وبين المتكويين، وذلك بهدف التعرف على مدى الفائدة التي حققها المتكويين من خلال اشتراكهم في البرامج التكوينية، ويراعى عند إجراء المقابلة وضوح الأسئلة المطروحة والإصغاء الجيد للمبحوثين وتفادي الأحكام والاستنتاجات الفورية على الإجابات من قبل الباحثين.

د- تحليل المشكلات: وتتم من خلاله مراقبة سلوك المتكويين أثناء عملية التكوين، والتعرف إلى مدى استيعابه وفهمه للمادة التكوينية وملاحظة أداء الأفراد نتيجة التكوين.

¹ . شادي خضر العرنجي، تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير ربحية دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي- الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية "IMC" في دمشق، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 33.

² . سوسن معروف سلطه جي، فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية- الأداء) دراسة تطبيقية على الشركة السورية للإتصالات، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص 31.

هـ- **مراجعة السجلات والتقارير:** حيث تفيد هذه المراجعة التعرف على معدلات الإنتاج وحوادث العمل ودورانه وعدد تغيب العاملين عن العمل، ومن خلال المعلومات المتوفرة لدينا يمكننا الحصول على مؤشر بمدى فعالية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها.¹

3/ مراحل تقييم ومتابعة التكوين:

وتمر مرحلة التقييم بالمراحل التالية:

أ- مرحلة التقييم قبل التنفيذ:

تتم هذه المرحلة بتقييم الخطوة الأولى والثانية في العملية التكوينية (تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج التكوينية)، وفي هذه المرحلة يقوم أخصائي التكوين (المكون) أو مدير التكوين بالتقييم للتأكد من:

- ارتباط احتياجات التكوين بأهداف وسياسات المؤسسة؛
- التنبؤ بعوائد التكوين ومنافعه على المؤسسة والوظيفة والعاملين، وإعلام العاملين بذلك لتنمية الاستعداد والدافعية للتكوين لديهم؛
- إختيار البرنامج التكويني المناسب، أو تصميم برنامج تكويني يتفق مع احتياجات المؤسسة والعاملين.

فتقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ يعني ضرورة التأكد من إحتواء البرنامج التكويني على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المكثوبين بها، والتأكد من تصميم البرنامج التكويني وأساليب التكوين المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع، وإحتواء المادة التكوينية للتحقق من تلبية المنهج التكويني لمتطلبات الحاجة التكوينية التي صمم لها ولأجلها البرنامج. وانطلاقاً من أن التكوين يساهم في تغيير السلوك الوظيفي والمهني إلى الأفضل، فإن المتكون هو المحور الأساسي لنظام تقييم التكوين، حيث أن هذا النظام سيتضمن متابعة وتقييم المتكون قبل وأثناء وبعد انتهاء البرنامج، بهدف التعرف على مدى التقدم الذي يحرزه المتكون أولاً بأول في معلوماته ومهاراته وسلوكياته، لذا يتم تقييم المتكون قبل تنفيذ التكوين للتعرف على نواحي القصور لديه في المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب تعديلها أو تطويرها، حيث يتم تقييم ثلاث جوانب هي:

- **السلوك المهني للمتكون:** من حيث معدلات أدائه في عمله ومدى جودة هذا الأداء.
- **السلوك التنظيمي:** من حيث ولائه لعمله وإيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها، وتعامله مع زملائه ورؤسائه.
- **المعلومات والخبرات الموجودة لديه قبل التكوين:** من حيث إلمامه بلوائح ونظم وقوانين المؤسسة التي يعمل بها.²

ب- مرحلة التقييم أثناء التكوين:

تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محورين أساسيين هما:

- **تقييم خطوة تنفيذ البرنامج التكويني:** وتشمل تقييم منهج وأسلوب التكوين، الوسائل المستخدمة في التكوين، الوقت المخصص للتكوين وتوزيعه بين المهارات والمعارف، الطرق والتقنيات المستخدمة في التكوين.

¹ . عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص.ص 45-46.

² . بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة وزارة التهيئة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2013، ص.ص 37-38.

- تقييم أداء المكون والمتكون خلال تنفيذ البرنامج التكويني: ويشمل هذا المقياس على مدى إرتباطهم بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل، ويأتي دور التقييم في هذه المرحلة لتصحيح مسار البرنامج بما يتلائم مع متطلبات وقدرات المتكونين، إلى جانب توفر متطلبات التكوين ومكانه فهذه المرحلة تشمل:
- التأكد من أن نسب الحضور للمتكونين في البرنامج التكويني تقارب 100%؛
- ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج، ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة وإبداء الرأي والإجابة على الأسئلة؛
- ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متكون ومواعيد تسليمها كتابة؛
- إكتشاف مدى إستفادة المتكونين من المنهج التكويني من خلال ردود فعل المشتركين في البرنامج ونسبة تعلمهم وسلوك الفرد في العمل.¹

ج- مرحلة التقييم بعد التنفيذ:

تهدف هذه المرحلة إلى قياس ما حققه البرنامج التكويني ككل من تلبية للإحتياجات التكوينية المصمم لأجلها، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف خطة التكوين، حيث يتم تقييم العناصر السابق ذكرها في متابعة وتقييم البرنامج أثناء التنفيذ مرة أخرى لجميع مكونات البرنامج التكويني للتعرف على ثغرات الأداء ونقاط الضعف والخلل الذي حدث أثناء التنفيذ والعمل على تطوير البرنامج للمرات القادمة.

وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم:

1- تقييم رد فعل المتكونين:

عادة تتم هذه العملية في اليوم الأخير للبرنامج التكويني، إذ يقوم المتكونون بتقييم التجربة التكوينية التي مروا بها خلال أسابيع أو أيام التكوين، وهنا يتم استقصاء آراء المتكونين عن جميع خطوات ومراحل البرنامج التكويني، ويشمل هذا أهداف البرنامج، موضوعات التكوين، وسائل التكوين، الطرق المستخدمة في التكوين، وقت البرنامج ومدته، قاعات التكوين والمكون، وغير ذلك من مقومات البرنامج التكويني، ويعتمد على هذا النوع من التقييم في تطوير عملية التكوين بصفة عامة، وهو عامل رئيسي في وضع تصورات واستراتيجيات التكوين واتخاذ قرارات التغيير.

2- تقييم أثر التكوين:

يعتبر هذا الجزء من التقييم ما بعد التكوين الهدف النهائي لعملية التقييم، وتأتي أهمية تقييم أثر التكوين من منطلق أن هدف التكوين هو في النهاية رفع كفاءة أداء العاملين، وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة، وإذا كان الأمر كذلك فإن معرفة نتائج التكوين التطبيقية في ميدان العمل ونقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة خلال البرنامج التكويني، والتأكد من ذلك هو أحد وأهم أولويات مدير التكوين في المؤسسة وهدفه الأخير.

ويتم من خلال هذا التقييم قياس أثر التكوين على سلوك أداء الموظفين والتي يجب أن يكون مرتبط بالعوامل الآتية:

➤ سياسة وأهداف المؤسسة والمشكلات التي تواجه المؤسسة؛

¹. بوغريس لامية، مرجع سابق، ص. 38-39.

➤ توقعات وخطط المؤسسة المستقبلية؛

➤ الاحتياجات التكوينية للمؤسسة والعمل والفرد.¹

المطلب الثالث: أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية

لا تكتفي إدارة الموارد البشرية بانتقاء أفضل الكفاءات لما يكتسبونه من مهارات وقدرات، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار القيام بالعمليات التكوينية، لأنه مهما كان مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم لما يكتسبونه من مهارات وقدرات فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى التثمين والدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهب أصحابها وكفاءاتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية، ومن بين الأهداف التي يحققها التكوين:

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين؛
- ترغيب الفرد في ممارسة عمله باعتبار أن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء عمله؛
- توفير الدفع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءة وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة فرصة التعرف على الجديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي؛
- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالباً ما تحدث نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.²

¹ _ بوغريس لامية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 40-41.

² _ بافكا جلول، فراحي بلحاج، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 01، المجلد السادس، الجزائر، أفريل 2020، ص 600.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتنمية الكفاءات البشرية والتكوين:

قمنا في هذا المبحث بمحاولة عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية وفي المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، ثم تطرقنا إلى تحديد العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك في المطلب الثالث.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

الدراسة الأولى:

حمود حيمر: أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، مقال، مجلة اقتصاديات المال والأعمال GSBE، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة الجزائر، ديسمبر 2019. هدفت هذه الدراسة الى إبراز أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة ومعرفة واقعا بالمنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بميلة؛

بغرض معالجة الإشكالية تم استخدام أداة المقابلة والاستمارة، حيث اشتملت العينة 13 عامل من أصل 33 عامل وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- عدم اهتمام إدارة المنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بتنمية كفاءات مواردها البشرية حيث أن غالبيتها لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات منذ التحاقها بهذه المنظمة وكذلك غياب المتابعة الدائمة والمستمرة لتغيرات مستويات كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الدراسة الثانية:

عماري علي: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة- الجزائر - 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية، بغرض معالجة الإشكالية تم استخدام السجلات والوثائق والاستبيان، وقد شملت العينة على 110 مفردة؛ توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة راجع إلى تكنولوجيا المعلومات المستخدم فيها وهذا يدل على إن تكنولوجيا المعلومات يساهم في عملية تنمية الكفاءات البشرية.

الدراسة الثالثة:

حمود حيمر: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف-الجزائر-2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في رفع وتحسين كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية، بغرض معالجة الإشكالية تم استخدام المقابلة والاستبيان، حيث اشتملت العينة على 200 عامل؛ وقد توصلت الدراسة على جملة من النتائج أهمها:

- عدم إعطاء أهمية كافية لعملية تنمية الكفاءات بالمنظمات العمومية الجزائرية المدروسة، وهذا دليل على غياب إدارة الكفاءات لديها مع عدم فعاليتها لدى هذه المنظمات، الأمر الذي نسج عنه عدم تناسب كفاءات الموارد البشرية مع مهامها الوظيفية.

الدراسة الرابعة:

عمر بلخير جواد: دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة دراسة حالة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مقال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة سعيدة-الجزائر-2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية تكوين الموارد البشرية في شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة وأثره في تحسين أداء العمال والرفع من مردوديتها وإنتاجيتها، وبغرض معالجة هذه الإشكالية تم استخدام الاستمارة، حيث اشتملت العينة على 153 موظف من أصل 180 موظف؛

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إدراك إدارة شركة الاسمنت ومشتقاته سعيدة بأهمية التكوين، واهتمامها الجيد بعناصر الدورات التكوينية لمواردها البشرية وهذا من خلال الأهداف والأساليب المستخدمة فيها.

الدراسة الخامسة:

التجاني كريمة: التناسب بين التكنولوجيا وتكوين العاملين وأثره على تنمية الكفاءات دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة نفرت؛ مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة-الجزائر-2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع نقل التكنولوجيا بالمؤسسة ومعرفة طبيعة علاقته بين تكوين العاملين وتنمية الكفاءات، إذ أصبح التكوين من الحاجيات والمتطلبات التي فرضت على المؤسسة تماشيا مع متطلبات عصر التكنولوجيا، وبغرض معالجة هذه الإشكالية تم الاعتماد على أداة المقابلة والاستمارة وقد شملت العينة على 75 عامل؛

توصلت الدراسة على جملة من النتائج أهمها:

- بالرغم من اعتماد المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء والطاقات المتجددة لسياسة التكوين والتي كان لها الدور الفعال في المساهمة في تنمية كفاءة عمالها ولكن هذه الأخيرة لم ترتقي إلى مستوى الكفاءة العالي للخبرات التكنولوجية التي من خلالها يتمكن العامل مع الاستعمال الفعال للتكنولوجيا وكذا التحكم فيها وهذا ما لم تصل إليه هذه المؤسسة.

الدراسة السادسة:

لعمرائي نسيمة: تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب، مقال، مجلة التنمية لإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات -، جامعة سطيف - الجزائر - 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تجسيد الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة الصناعية أنابيب الجزائرية، وبغرض معالجة الإشكالية تم استخدام أداة الوثائق والسجلات والمقابلة، حيث اشتملت العينة كل من مسؤول خلية طلب العمل والشؤون الاجتماعية، رئيس مصلحة التكوين والتوظيف ومدير إدارة الموارد البشرية؛ وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن المؤسسة ليس لديها مرجعية الكفاءات بل تعتمد على المقارنة بين نتائج التقييم والأداء المتوقع، وهذا يعتبر حسب مقارنة تحديد الكفاءات، فهي تعتبرها نتيجة وليست عملية أو ممارسة تساعد في الكشف عن الكفاءات، كما يلاحظ انه ليس للمؤسسة إمكانية التحكم في الاحتفاظ بكفاءاتها على الأمد الطويل.

الدراسة السابعة:

بن جدو محمد الأمين: دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor بيج بوغريج، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف - الجزائر - 2013/2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة كفاءاتها البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق إستراتيجية التميز، وبغرض معالجة الإشكالية تم الاعتماد على أداة الاستبانة والملاحظة والمقابلة، وقد شملت العينة على 178 إطار؛ توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- تساهم إدارة الكفاءات في تحقيق التميز في مؤسسة كوندور في مجالات محددة والمتمثلة في الجودة، الإبداع، الابتكار، المعرفة، التكنولوجيا.

الدراسة الثامنة:

مناصيرية رشيد: الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه جامعة ورقلة - الجزائر 2013/2012.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إدراك أهمية الكفاءات البشرية باعتبارها جوهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومصدر الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، كما اعتمد الباحث في دراسته على الملاحظة والمقابلة والوثائق والاستبانة، حيث اشتملت العينة على 140 عامل؛

حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- عناية المؤسسة بكفاءة عمالها غير كافية وهذا من خلال ضعف الاهتمام بأساليب تنميتهم وتدعيمهم.

الدراسة التاسعة:

مصنوعة أحمد: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة تدخل ضمن عناصر المحور العاشر، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-جامعة الشلف-الجزائر يومي 4.3 ديسمبر 2012.

تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة بحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في كفاءاتها البشرية غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة. حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة؛

- يمكن من تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأس المال الفكري وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها بحيث تصبح موردا استراتيجيا يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي.

الدراسة العاشرة:

بوديرة الطاهر، حموي نور الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة2، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: مكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة: الأدوار، التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة، جامعة قسنطينة-الجزائر، دون ذكر السنة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على واقع برامج التكوين في إعداد عمال المكتبة لاستخدام التكنولوجيا ومدى تأثيرها بواقع التطورات التكنولوجية في مجتمع المعلومات وتلبيتها لمتطلباته العملية، بغرض معالجة الإشكالية تم استخدام أداة الإستبانة حيث اشتملت العينة على 50 موظف؛

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن للموارد البشرية دورا فعالا في المكتبة والمنظومة الجامعية ككل وحتى تستطيع مواجهة التطورات والصعوبات التي تواجهها يجب أن تكون موظفيها فهم يعتبرون المحرك التي تدار به المكتبة، فإخضاع العاملين بها إلى التدريب حول استخدام مختلف التكنولوجيات له اثر في الرقي بالمهنة ورفع مستوى أدائهم إلى الأحسن.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة -Hossam Haddad بعنوان:

Impact of Human Competencies on Caritas Jordan Employees Performance, 2017.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الكفاءات البشرية السلوكية والوظيفية والإدارية على أداء موظفي كاريتاس الأردن، بغرض معالجة هذه الإشكالية تم استخدام أداة الإستبانة، حيث اشتملت العينة على 212 موظف؛ وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقات إيجابية بين الكفاءات البشرية السلوكية والوظيفية والإدارية وتعزيز أداء الموظفين في كاريتاس الأردن، بالإضافة إلى أن هناك علاقة مترابطة وقوية بين المتغيرات الثلاثة المستقلة وأداء الموظف.

الدراسة الثانية: دراسة CASTRO, A. L.1 and MUNCK, L.2 بعنوان:

Training and constraints on the development of human competencies in the software industry 2014.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الوسائل الشخصية لتدريب الكفاءات البشرية في صناعة البرمجيات في مدينة Maringa_PR، بغرض معالجة الإشكالية تم استخدام أداة الإستبانة حيث اشتملت العينة على 93 مبرمجاً من 28 شركة؛ وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أهمية تبادل الخبرات بين زملاء العمل لتطوير الكفاءات البشرية في صناعة البرمجيات، حيث تم تقديم التحليل بين مفاهيم التدريب والقيود كمساهمة في صياغة استراتيجيات تنمية الكفاءات البشرية بطريقة أكثر تماسكاً.

الدراسة الثالثة: دراسة Mohammad Wahaband ,Gohar Saleem Parvaiz ,Owais Mufti بعنوان:

Marium Durrani بعنوان :

"Human Resource Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين كفاءات الموارد البشرية والأداء التنظيمي لموظفي القطاع المصرفي في باكستان، بغرض معالجة الإشكالية تم استخدام أداة الإستبانة حيث اشتملت العينة على 985 من مديري المستوى المتوسط والمبتدئين العاملين في سبعة بنوك؛

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن الكفاءات البشرية مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بالأداء التنظيمي في موظفي القطاع المصرفي في باكستان؛

- إن موظفي القطاع المصرفي في باكستان يجرون درجة عالية في المساهمة الإستراتيجية والمصدقية الشخصية، لكن ارتباطهم بالأداء التنظيمي ليس له تأثير أقل على الأداء التنظيمي.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الجدول (1 - 2): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أوجه التشابه	أداة جمع المعلومات	اعتمدت كل من الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.
	المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).
	أداة تحليل المعلومات	تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.
	نوع القطاع	أجريت الدراسة الحالية و بعض الدراسات السابقة في القطاع العام
أوجه الاختلاف		بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد الدراسة، أداة جمع المعلومات، نوع القطاع .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الجدول (1 - 3): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات ما بين 2012-2019م.	تمت الدراسة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة 2021/2020.	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر. من الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة على 66 عامل	من حيث العينة
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: التكوين، إدارة الجودة الشاملة، الكفاءات البشرية، الميزة التنافسية، أداء الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات.	اعتمدت الدراسة على متغيرين ألا وهما: التكوين وتنمية الكفاءات البشرية.	من حيث متغيرات الدراسة

<p>تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.</p>	<p>تناولت الدراسة أبعاد للمتغير التابع والمتمثل في تنمية الكفاءات البشرية (المعرفة، المهارة، السلوك) المتغير المستقل والمتمثل في التكوين (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية، تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم التكوين).</p>	<p>من حيث أبعاد متغيرات الدراسة</p>
<p>هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع التكوين في مؤسسات مختلفة، وكذا الوقوف على تنمية الكفاءات البشرية بمختلف المؤسسات السابقة الذكر.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

- ساعدتنا على صياغة أهداف الدراسة وبناء إشكالية وتساؤلات البحث وكذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات؛
- ساهمت في فهم العلاقة بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، وبالخصوص الجانب النظري؛
- أعانتنا في بناء الجانب النظري للبحث من خلال التطرق إلى أهم المراجع المعتمدة فيها؛
- الاستعانة بها في الوصول إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية؛
- مكنتنا من اختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة؛
- ساهمت في اختيار أداة الدراسة؛
- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبانة؛
- ساعدتنا في ضبط إشكالية الموضوع؛
- ساهمت في بناء خطة البحث.

خلاصة الفصل:

يعتبر التكوين أهم أسلوب متبع في المؤسسة لتنمية مواردها البشرية ودفعها نحو الأداء المتميز عن طريق تنمية الخبرات وتطوير المعارف والكفاءات، فقد أصبحت هذه الأخيرة تحتل مكانة هامة في المؤسسات باعتبارها ذلك التفاعل بين المعارف والمهارات وسلوكيات الأفراد المجسدة سلوكيا، حيث إن فكرة الاهتمام بوظيفة التكوين تضمن للمؤسسات تحقيق غاية وكسب أحسن كفاءة في المؤسسة، حيث قمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف معين وهو تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة، ومن أجل التعمق في هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى عنصرين مهمين، الأول تمثل في تنمية الكفاءات البشرية، خصائصها، أبعادها، أهميتها، أما العنصر الثاني فهو التكوين حيث تطرقنا فيه إلى ماهية التكوين، مفهومه، أهميته ومراحله.

وكذلك يلعب التكوين دور مهم في رفع معنويات الأفراد وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى رفع إنتاجية المؤسسة، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى تكوين مواردها البشرية من أجل تنمية كفاءاتهم وهذا ما سترززه الدراسة التطبيقية في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين التكوين
و تنمية الكفاءات البشرية في ديوان
الترقية والتسيير والعقاري بورقلة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بتنمية الكفاءات البشرية والتكوين والدراسات السابقة، لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وحاولنا القيام بدراسة حالة في "ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة"، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.

✓ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم تحديد فيه متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة .

الفرع الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، ويمكن تقديمها كما يلي:

أولاً: نشأة المؤسسة محل الدراسة:

أنشأت مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بورقلة و المعروف ب L OFFIC DE PROMOTION ET DE GESTION IMMOBILIERE في سنة 1976م بموجب مرسوم رقم 76\143 المؤرخ في : 23\10\1976 المتضمن إنشاء مكاتب الترقية و التسيير العقاري بمختلف الولايات، وبموجب الموسم التنفيذي رقم 91\147 المؤرخ في 12\05\1991 و المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية للديوان، حيث تحولت من مؤسسات ذات طابع إداري إلى مؤسسات ذات طابع اقتصادي و تجاري وصناعي، كما استفادت بالاستقلالية مع تبعتها المباشر لوزارة السكن .

ثانياً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري، تتمتع دوامين الترقية والتسيير العقاري بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير وتخضع لقواعد القانون التجاري ومقرها الرئيسي لولاية ورقلة بحج النصر الخفجي والذي تم بناءه سنة 2011، باعتباره مؤسسة عمومية اقتصادية يقدر رأس مالها ب4.15166492 ديناراً جزائرياً.

الديوان هو واحد من بين 23 ديوان على المستوى الوطني وقد لعب دوراً هاماً وفعالاً في تعمير الولاية، حيث تكمن مهامه الرئيسية في تقديم المشاريع وتسليم السكنات في الآجال المحددة ومطابقتها لشروط الاستغلال بصفة نهائية، ملزمة بتقديم الخدمات المرتبطة بها.

وتعتبر المؤسسة ذات حجم هام إذ بلغ عدد العاملين نحو 517 عامل الإطارات 120 أعوان التحكم 124 وأعوان التنفيذ 256 ومنهم 17 متمهن، يضم ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى جانب الدوائر الإدارية عدد من الوكالات الخارجية الموزعة على تراب الولاية، وتعتبر الوكالة الخارجية مصلحة إدارية تابعة للديوان حيث تتمتع بالاستقلال العضوي عن مقره وتعمل تحت إشراف المديرية العامة وعلى مستوى ولاية ورقلة نجد أن الديوان يشرف على سبعة وكالات خارجية وهي كالتالي:

__ وكالة تقرت؛

__ وكالة حاسي مسعود؛

__ وكالة الطيبات؛

__ وكالة النزلة؛

- __ وكالة حجيرة؛
 - __ وكالة بامنديل؛
 - __ وكالة سيدي خويلد.
- وتتمثل مهام هذه الوكالات في :
- __ التحصيل وإنذار الزبائن المتخلفين عن دفع مبالغ الإيجار؛
 - __ إرسال أوامر بالدفع للمستأجرين عن طريق البريد أو عن طريق أعوان الوكالات المباشرة؛
 - __ تغطية الإيجار الشهري لمستأجري السكنات أو المحلات التجارية؛
 - __ إعداد تقارير وإحصائيات خاصة بسير عملية تغطية الإيجار الشهرية؛
 - __ تمثيل المديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري على مستوى الدوائر التابعة لها؛
 - __ متابعة الأحياء الموجودة على مستوى الدائرة التي تشغلها الوحدة؛
 - __ مكلفة بالاستقبال فهي تستقبل المستفيدين من السكنات الواقعة في دائرتها في حالة وقوع أي مشكل تقني.

ثالثا: الهيكل التنظيمي:

1- الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة (أنظر الملحق 4)

2- شرح الهيكل التنظيمي:

يتميز الشكل العام للهيكل التنظيمي للمؤسسة بالعمودية للتقسيم وينقسم إلى:

1-2: المديرية العامة:

وهي النواة الأساسية في التسيير وتقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة، حيث تقوم ب:

- تحديد الأهداف العامة الواجب بلوغها والمراقبة الدورية للنشاطات والتنسيق بين مختلف المصالح؛
- تحضير اجتماعات مجلس الإدارة والتسيير ومتابعة قرارات المجلس.

ويشرف على خليتين أساسيتين هما:

- **خلية التدقيق والمراجعة:** من مهامها التقييم والمراقبة الداخلية لأعمال مصالح المؤسسة وذلك باستعمال التقنيات ومعايير المراجعة بهدف التسيير الأحسن.

- **خلية الأمن الداخلي:** تقوم بالسهر على أمن المؤسسة من المخاطر وذلك بالتدخل والاتصال بالمصالح المعنية، كما تعتبر همزة وصل بين المتعاملين والزوار بمختلف دوائر المؤسسة.

2-2: دائرة المالية والمحاسبة: وهي تهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبية بحيث تعطي صورة واضحة عن الوضع المالي والمحاسبي

للمؤسسة، ومن مهامها المراقبة المالية والمحاسبية لكافة العمليات التي تكون الوكالة طرفا بها وتنقسم إلى أربع مصالح وهي: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية، مصلحة الاستثمارات، مصلحة التحصيل.

3-2: دائرة التحكم في إنجاز المشاريع: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة البرمجة والمتابعة: تشرف على برمجة العمليات ومتابعتها (الخاصة بالبناء) ميدانيا بالتنسيق مع المستشار التقني.
- مصلحة الصفقات والأسعار: تشرف على إعداد الصفقات وضبط الأسعار المتعلقة بها.
- مصلحة متابعة العمليات: تهتم بالمراقبة والمتابعة وتقديم التقارير الخاصة بالمؤسسة، عن كل العمليات التي تقوم بها، كما تقوم بمتابعة التغطية الطبوغرافية للأراضي محل الدراسة.

4-2: دائرة التسيير وصيانة الممتلكات العقارية: وتنقسم إلى مصلحتين:

- مصلحة التنازل: تختص في عمليات التنازل عن الاستثمارات والممتلكات العقارية للمؤسسة.
- مصلحة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بتصنيف الإيرادات وهي بوابة استقبال جميع الفواتير المتعلقة بالاستثمارات أو الممتلكات العقارية، لأجل تحصيل مختلف المعاملات وتصنيف كل نوع على حدا.

5-2: دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار وإعادة التأهيل: وتنقسم إلى ثلاث مصالح أساسية هي:

- مصلحة الترقية العقارية: تختص بوضع مشاريع الترقية العقارية.
- المصلحة التجارية: تهتم بتطبيق السياسة التجارية وإعداد الوثائق التجارية.
- مصلحة إعادة التأهيل: تعنى هذه الأخيرة بتفاصيل معالجة التصدعات وما جانبها بالنسبة للبناءات المؤجرة.

6-2: دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: وهي تتكون من أربع مصالح وهي:

- مصلحة الموارد البشرية: تعمل على تأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعاملين (الترقية، الانتقاء، التكوين...)
- وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر حيث تعمل على حل مشاكل العمال والإشراف على توظيف العمال، وإعداد مذكرات الأجور والقيام بعمليات الترقية والتكوين.
- مصلحة الوسائل العامة: ومهمتها اقتراح العتاد الضروري للمؤسسة وإعداد دفتر الجرد للوسائل وإنشاء محاضر التسيير.
- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: وهي تشرف على منازعات مهما كانت طبيعتها القانونية وكذلك القيام بالمرافعات أمام المحاكم والمجالس القضائية التي يكون الديوان طرفا فيها، وكذلك تشرف على معالجة وحل النزاعات الداخلية بين العمال والإدارات الخارجية وبين المؤسسة ومورديها أو زبائنا.
- مصلحة الإعلام الآلي: وهي تقوم بالتسيير الآلي للتجزئات المبرمجة والسكنات التطورية التساهمية ووضع نظام تسيير للمعلومات وإنشاء دوري لجدول القيادة للنشاط العام للمؤسسة ودراسة وتحليل وتخزين كل المعلومات.

رابعاً: أهداف ومهام ديوان الترقية والتسيير العقاري:

1- أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري:

أ- أهداف داخلية:

- ضمان السير الحسن للعمل؛
- تعمل على تحسين مردود العمال من خلال إرسالهم في دورات تكوينية؛
- تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال كطب العمل.

ب- أهداف خارجية:

- القضاء على أزمة السكن وانجاز سكنات لائقة وفق المعايير الدولية؛
- التعريف بالطابع العمراني للمنطقة؛
- الدقة في انجاز السكنات واحترام المواعيد المحددة للتسليم؛
- تطوير الجانب الفني والتسييري من اجل الرفع في الأداء؛
- التحكيم الجيد في التكاليف والزيادة في مردودية المشاريع المنجزة؛
- تحصيل مستحقات الإيجار.

2- مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري:

تمثل مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري فيما يلي :

- ترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرماناً؛
- تطبيق سياسة الدولة في مجال السكن الاجتماعي والترقوي (تعتبر وسط بين المواطن والدولة في مجال السكن)؛
- ترقية البناءات؛
- إيجار المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي أو التنازل عنها؛
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجمعات السكنية العقارية التي تسيروها؛
- المحافظة على العمارات وملاحقتها قصد البقاء عليها صالحة للسكن؛
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ربوع التنازل الأملاك العقارية التي تسيروها؛
- إعداد جرد العمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري تسييرها ومراقبة النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارة.

الفرع الثاني: منهجية الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين، بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا جميع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

وذلك من خلال استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: وتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث إضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

المصادر الأولية: وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة عن طريق طرح الإستبانة على عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الفرع الثالث: طرق الدراسة:

أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، بلغ عددهم إجمالا 167 في المؤسسة أما بالنسبة لعينة الدراسة فقدرت ب66 عامل، وقد تم توزيع 66 استبانة، واسترجاع 64 وتم رفض 4 منها وقبول 60 استبانة صالحة.

ثانيا: متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1_2) يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل:	التكوين
المتغير التابع:	تنمية الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- ❖ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- ❖ مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- ❖ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (العمل الجماعي)؛
- ❖ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الإستبانة بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للشركة.

أولاً: الإستبانة:

حيث خصصت الإستبانة لمعرفة مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (أنظر الملحق 3).

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة العمال في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة مثل (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد التربصات التكوينية).

الجزء الثاني: يتعلق بعبارات التكوين ويحتوي على 19 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بعبارات تنمية الكفاءات البشرية ويحتوي على 15 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الإستبانة تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العاملين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي" كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛
- محايد تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم تقسّمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 قليل ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

ثانياً: الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها.

ثالثا: الملاحظة العلمية:

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبانة:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الإستبانة للتأكد من صحتها وثباتها، مستخدما في ذلك تحكيم الإستبانة من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع (الملحق 1). بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

أولا: صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الإستبانة فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

ثانيا: ثبات الإستبانة:

لقد تم فحص عبارات الإستبانة من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة نسبتها جيدة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-3): معاملات الثبات لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المؤسسة	ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة
معامل ألفا كرونباخ	91.1%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 91.1%، حيث تعتبر ذو مستوى عالٍ ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الإستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

جدول رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	37	61.7%
أنثى	23	38.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (04) بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (61.7%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث 38.3%، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي يعمل فيه العمال في المؤسسة.

جدول رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	20	33.3%
من 30 إلى 40 سنة	31	51.7%
أكثر من 40 سنة	9	15.0%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

- فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول السابق رقم (05) فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم من 30 إلى 40 سنة يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (51.7%) تليها الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (33%)، وهذه نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن التكوين والاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية، (بالنظر للمعلومات المتجددة في قطاعهم واستخدام المعلوماتية المتسارعة وهو لم يتناولوه سابقا في مساهمهم العلمي عكس الجيل الحالي).

جدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار سامي	9	15.0%
إطار	39	65.0%
عون تحكم	9	15.0%
إطار تنفيذ	3	5.0%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

أما بالنسبة لمتغير الوظيفة الموضح في الجدول رقم (06) فيظهر أن أغلبية العمال كانوا إطارات حيث يشكلون نسبة 65.0% من أفراد عينة الدراسة وبينما كانت نسبة الإطارات السامية وأعاون تحكم (15%) من أفراد عينة الدراسة، في حين كانت نسبة (5%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب إطار تنفيذ، الملاحظ من هذه النسب أن المؤسسة تملك إطارات بنسبة أكبر وهو ما يؤكد سعي الديوان لتجديد كوادره مع تقاعد أو تسرب كوادره القديمة.

جدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	3	5.0%
ثانوي	19	31.7%
جامعي	38	63.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

- وفيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (07) يتبين أن المستوى العلمي الأكثر انتشارا هو المستوى الجامعي بنسبة (63.3%) من أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته (31.7%) من أفراد عينة الدراسة ذو مستوى ثانوي، في حين كان الأفراد ذوي المستوى المتوسط يمثلون ما نسبته (5%) والملاحظ من خلال هذه النسب أن هذه المؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك القدرات والمهارات لشغل الوظائف.

جدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب التربصات التكوينية

عدد التربصات التكوينية	التكرار	النسبة %
لم أشارك في دورة	21	35.0%
دورة واحدة	20	33.3%
دورتان	9	15.0%
أكثر من دورتان	10	16.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية spss

- أما بالنسبة لمتغير عدد التربصات التكوينية الموضح في الجدول رقم (08)، يتبين أن نسبة (35%) من أفراد عينة الدراسة لم يشاركوا في أي دورة تكوينية، و(33.3%) من أفراد عينة الدراسة هم شاركوا في دورة تكوينية واحدة، و(15%) من أفراد عينة الدراسة شاركوا في دورتين تكوينيتين، و(16.7%) من أفراد عينة الدراسة شاركوا في أكثر من دورتين تكوينيتين، مما يدل أن أغلب عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري شاركوا في دورات تكوينية عديدة ومتنوعة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج الحوار

ومن أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

أولا: الفرضية الأولى

يمكن تحديد مستوى التكوين في ديوان الترقية والتسيير العقاري من خلال تحديد الاحتياج التكويني، وكذا تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وتقييمه.

التكوين هي أربعة أبعاد: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرنامج التكويني، تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم التكوين والجدول الموالي يبين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة

حول عبارات التكوين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
يشارك الموظفون في تحديد احتياجاتهم التكوينية	2.05	0.91	3	متوسط

متوسط	1	0.78	2.17	يتم تحليل كفاءات موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لمعرفة المهارات والمعارف والإتجاهات التي يحتاجونها
متوسط	4	0.91	2.02	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية للموظف في ديوان الترقية والتسيير العقاري بناء على تقييمه السنوي
متوسط	2	0.83	2.13	هناك دراسات تحدد احتياجائك التكوينية التكوينية في الدائرة أو الفرع التي تعمل بها.
متوسط	5	0.79	1.87	يتم تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في المؤسسة بشكل مسبق.
متوسط	—	0.65	2.04	البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
متوسط	3	0.81	2.25	يتم تصميم المحتوى التكويني بما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني.
متوسط	4	0.85	2.08	التوقيت الزمني للبرنامج التكويني لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.
مرتفع	1	0.72	2.47	يتم الاستعانة بمكونين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التكويني.
متوسط	5	0.84	2.03	يتم تصميم الدورات التكوينية حسب المشكلات والعوائق الموجودة في المؤسسة.
متوسط	6	0.87	1.95	يتم إشراك المتكونين في تصميم البرامج التكوينية.
متوسط	2	0.82	2.28	يتم اختيار المتكونين وفقا لاحتياجات المتكونين التكوينية.
متوسط	—	0.50	2.17	البعد الثاني: تصميم البرنامج التكويني
متوسط	5	0.80	2.30	يتم تنفيذ التكوين خلال ساعات العمل.
مرتفع	2	0.67	2.50	يتم اختيار مكان التكوين وفقا لنوعية البرنامج التكويني.
مرتفع	1	0.62	2.52	تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التكويني.
مرتفع	4	0.69	2.43	يتم اختيار أسلوب التكوين بناء على الهدف من البرنامج التكويني.
مرتفع	3	0.69	2.45	يتخلل البرنامج التكويني أوقات للراحة.
مرتفع	—	0.43	2.44	البعد الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني
مرتفع	1	0.78	2.43	يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات أثناء التكوين.
متوسط	4	0.80	2.17	يتم تقييم المتكون بمجرد الانتهاء من عملية التكوين.
متوسط	3	0.78	2.22	تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف أثناء قيامه بعمله.
متوسط	5	0.76	2.12	تستخدم المؤسسة أدوات محددة في تقييم البرنامج التكويني.
متوسط	2	0.82	2.27	يتم اختبار الموظفين المتكونين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التكويني.
متوسط	—	0.61	2.24	البعد الرابع: تقييم التكوين
متوسط	—	0.46	2.22	المتوسط العام للمتغير المستقل التكوين

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية spss.

يظهر الجدول أعلاه تحليل عبارات الجزء الأول المخصص للتكوين، نلاحظ أن كل المتوسطات كانت إيجابية، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات، وقد بلغ المتوسط العام (2.22) وانحراف معياري (0.46) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة على محتوى هذه العبارات ومن الجدول أعلاه نستنتج:

. المتوسط الحسابي لعبارات بعد تحديد الاحتياجات التكوينية، قد بلغ (2.04) وانحراف معياري (0.65)، وهو ذو قيمة متوسطة وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة رقم 02 (يتم تحليل كفاءات موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.17)، وانحراف معياري (0.78)، تليها العبارة رقم 04 (هناك دراسات تحدد احتياجاتك التكوينية في الدائرة أو الفرع التي تعمل بها) بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.83)، وهذا يدل على وجود درجة من الرضي والقبول لدى أفراد العينة بشكل متوسط حول تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة ولقد جاءت العبارة رقم (05) (يتم تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في المؤسسة بشكل مسبق) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.79)، كما يتضح أن المتوسطات كانت متوسطة، مما يدل على أنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية لدى العاملين بدرجة متوسطة، حيث وجود قصور في تحديد الاحتياجات التكوينية.

المتوسط الحسابي لعبارات تصميم البرنامج التكويني قد بلغ (2.17) وانحراف معياري (0.50) وهو متوسط حسابي متوسط يعكس درجة موافقة متوسطة على محتوى هذه العبارات فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 03 (يتم الاستعانة بمكونين مؤهلين ببناء على نوعية البرنامج التكويني). بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.72)، تليها العبارة رقم 6 (يتم اختيار المكونين وفقا لاحتياجات المكونين التكوينية). بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.82) ولقد جاءت العبارة رقم (05) (يتم إشراك المكونين في تصميم البرامج التكوينية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.87)، ولذا على المؤسسة إعادة النظر في تصميم البرامج التكوينية بما يتلائم مع احتياجات العمل وأن يتم تصميم الدورات التكوينية وفقا للأساليب الحديثة لإكساب الأفراد المهارات الجديدة لتحقيق الموائمة ومواكبة التطورات في العمل.

. المتوسط الحسابي لعبارات تنفيذ البرنامج التكويني كان (2.44) وانحراف معياري (0.43) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على محتوى العبارات، فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم 03 (تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التكويني) بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.62)، تليها العبارة رقم 02 (يتم اختيار مكان التكوين وفقا لنوعية البرنامج التكويني) بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.67) ولقد احتلت العبارة رقم (01) (يتم تنفيذ التكوين خلال ساعات العمل) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.80) مما يدل على أنه يتم وضع المحتوى التكويني بما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني وأن هناك إدارة مشرفة على سير العملية التكوينية، لذا لا بد وأن تتميز عملية التنفيذ بالإيجابية.

المتوسط الحسابي لعبارات تقييم التكوين: كان (2.24) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة متوسطة أما الانحراف المعياري فكان (0.61).

كما نلاحظ أن العبارة (يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات أثناء التكوين) تأخذ أعلى متوسط حسابي (2.43) أي بمستوى مرتفع وانحراف (0.78) يليها عبارة : (يتم اختبار الموظفين المتكونين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التكويني) بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.82)، ودرجة قبول متوسطة بينما نجد أن العبارة: (تستخدم المؤسسة أدوات محددة في تقييم البرنامج التكويني) تأخذ اقل متوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.76) مما يدل على أنه يتم تقييم العملية التكوينية بصورة واضحة ومقبولة.

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة لأبعاد التكوين:

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد تحديد الاحتياجات التكوينية	2.04	0.65	4	متوسط
02	المتوسط العام لبعد تصميم البرنامج التكويني	2.17	0.50	3	متوسط
03	المتوسط العام لبعد تنفيذ البرنامج التكويني	2.44	0.43	1	مرتفع
04	المتوسط العام لبعد تقييم التكوين	2.24	0.61	2	متوسط
	المتوسط العام	2.22	0.46	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء نتائج برمجية spss.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بان كل الأبعاد جاءت بمستوى متوسط ما عدا بعد تنفيذ البرنامج التكويني الذي جاء بمستوى مرتفع وبأعلى متوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.43) وهذا يدل على أن تنفيذ البرنامج التكويني للمؤسسة يظهر فيها حسن وسلامة تخطيط البرنامج التكويني وهذا قد حقق نوع من الرضا لدى العاملين، يليه بعد تقييم التكوين بمتوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.61) فبالرغم من أهمية هذا البعد للعاملين بما يحققه لهم من اكتساب معلومات ومهارات أثناء عملية التكوين إلا أنه توجد بعض المشاكل من ناحية استخدام أدوات محددة لتقييم البرنامج التكويني، ثم بعد تصميم البرنامج التكويني بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.50) وقد جاء في هذه المرتبة لعدم رضا بعض العاملين على تصميم البرنامج التكويني ووجود نقائص من ناحية الأساليب المستخدمة فيها بما يتلاءم مع احتياجات العاملين ، وأخيرا بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.65) وهو اقل متوسط حسابي مما يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما حول تحديد احتياجاتهم التكوينية في المؤسسة محل الدراسة، أي وجود بعض المشاكل التي قد تقلل من مستوى الرضا للعمال.

عموما لدى المبحوثين في المؤسسة درجة موافقة متوسطة حول عبارات التكوين، ونظرة قد تميل إلى السلبية نوعا ما حول

واقع التكوين في المؤسسة.

ثانيا: الفرضية الثانية

هناك مستوى مرتفع من الإدراك لتنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة:

لتنمية الكفاءات البشرية ثلاثة أبعاد أساسية هي: السلوك، المعارف، المهارات:

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في مديرية ديوان الترقية

والتسيير العقاري بورقلة للعبارة الخاصة بعبارة تنمية الكفاءات البشرية:

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	5	0.73	2.35	ساعدني التكوين في التحسين من سلوكياتي اليومية في العمل.
مرتفع	3	0.54	2.73	لدي القدرة على فهم المهام المنوطة بعملتي.
مرتفع	4	0.53	2.70	يمكنني أن ألاحظ بوضوح أهمية عملي في تحقيق أهداف المؤسسة.
مرتفع	1	2.59	2.83	ساهم التكوين في زيادة إحساسي بالمسؤولية تجاه العمل.
مرتفع	2	0.52	2.78	أحرص دائما على تطوير أدائي بشكل مستمر.
مرتفع	--	0.62	2.68	البعد الأول: السلوك
مرتفع	4	0.70	2.50	ساهم التكوين في زيادة معارفي المتعلقة بالعمل.
مرتفع	5	0.75	2.35	هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العاملين فيما بينهم.
مرتفع	3	0.67	2.55	ساعدتني المعارف المكتسبة على تجنب الوقوع في أخطاء مكلفة للمؤسسة.
مرتفع	1	0.64	2.62	ساعدتني المعارف المكتسبة على تخطي العديد من المشاكل والصعوبات التي تواجهني أثناء العمل.
مرتفع	2	0.66	2.60	ساعدتني المعارف المكتسبة في تحسين أدائي بشكل واضح.
مرتفع	--	0.52	2.52	البعد الثاني: المعارف
مرتفع	2	0.70	2.50	ساعدني التكوين في تطوير مهاراتي الوظيفية.
مرتفع	1	0.64	2.57	ساعدتني المهارات المكتسبة من التكوين على التصرف الملائم.
متوسط	4	0.77	2.18	ساعدني التكوين في تزويدي بمهارات التنبؤ بالمستقبل.
مرتفع	2	0.65	2.50	ساعدني التكوين في تزويدي بمهارات اتخاذ القرارات.
مرتفع	3	0.72	2.42	ساعدني التكوين في تزويدي بمهارات العمل ضمن الجماعة.
مرتفع	--	0.56	2.43	البعد الثالث: المهارات
مرتفع	--	0.47	2.54	المتوسط العام للمتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية spss.

بعد تحليل عبارات المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية) في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو (2.54) وانحرافه المعياري (0.47)، وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات، وقد يدل على وجود نظرة إيجابية تجاه أبعاد المتغير في المؤسسة محل الدراسة.

- المتوسط الحسابي لعبارات بعد السلوك، قد بلغ (2.68) وانحراف معياري (0.62) بمستوى مرتفع، وقد احتلت العبارة رقم 4 (ساهم التكوين في زيادة إحساسي بالمسؤولية تجاه العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (2.59) ومستوى مرتفع، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 5 (أحرص دائما على تطوير أدائي بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.52)، كما جاءت العبارة رقم (1) (ساعدني التكوين في التحسين من سلوكياتي اليومية في العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.73) ومستوى مرتفع، كما لوحظ أن فقرات بعد السلوك في جدول المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة، مما يدل على النظرة الإيجابية لأفراد العينة لبعده السلوك نتيجة لتحسين سلوكيات العاملين وزيادة إحساسهم بالمسؤولية تجاه العمل.

- المتوسط الحسابي لبعده المعارف، قد بلغ (2.52) وانحراف معياري (0.52) بمستوى مرتفع، وقد احتلت العبارة رقم 4 (ساعدتني المعارف المكتسبة على تخطي العديد من المشاكل والصعوبات التي تواجهني أثناء العمل). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (0.64) وبمستوى مرتفع، وهذا يدل عن رضا أفراد عينة الدراسة على أن المعارف المكتسبة تساعدهم على تخطي المشاكل والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 5 (ساعدتني المعارف المكتسبة في تحسين أدائي بشكل واضح) بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.66) وبمستوى مرتفع، أيضا مما يدل على أن المعارف المكتسبة تحسن في أداء العاملين في المؤسسة بشكل واضح، كما جاءت العبارة رقم (2) (هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العاملين فيما بينهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى مرتفع، ويدل ذلك على وجود إشتراك وتبادل للمعلومات والمعارف والخبرات بين العاملين فيما بينهم

- المتوسط الحسابي لبعده المهارات، قد بلغ (2.43) وانحراف معياري (0.56) وبمستوى مرتفع، ويعود ذلك لرضا أفراد عينة الدراسة حول المهارات، وقد احتلت العبارة رقم 2 (ساعدتني المهارات المكتسبة من التكوين على التصرف الملائم). المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.57)، وانحراف معياري (0.64) وبمستوى مرتفع، مما يدل على أن المهارات المكتسبة من التكوين تساعد العاملين على التصرف الملائم في المؤسسة، تليها في المرتبة الثانية العبارتين رقم 01 و 4 بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.70) و (0.65) على الترتيب، (ساعدني التكوين في تطوير مهاراتي الوظيفية)، (ساعدني التكوين في تزويدي بمهارات اتخاذ القرارات) مما يدل على أن التكوين يساعد العاملين في تطوير مهاراتهم الوظيفية ويزودهم بمهارات اتخاذ القرارات، كما جاءت العبارة رقم (3) (ساعدني التكوين في تزويدي بمهارات التنبؤ بالمستقبل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى متوسط، مما يدل ذلك على درجة موافقة مقبولة لأفراد عينة الدراسة حول مساهمة التكوين في تزويد العاملين بمهارات التنبؤ بالمستقبل.

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة لأبعاد تنمية الكفاءات البشرية:

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	السلوك	2.68	0.62	1	مرتفع
02	المعارف	2.52	0.52	2	مرتفع
03	المهارات	2.43	0.56	3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية spss.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع، وهذا يدل على النظرة الإيجابية لأفراد العينة للأبعاد الثلاثة، ونجد أن بعد السلوك قد أخذ أعلى متوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.62) ويعكس ذلك رضا الباحثين حول السلوك وأهميته في تطوير أدائهم بشكل مستمر ودوره في تنمية الكفاءات البشرية.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولاً: العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2-13) يوضح العلاقات الإرتباطية بين أبعاد تنمية الكفاءات البشرية والتكوين:

		المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية	
Rho de Spearman	البعد الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية	Coefficient de corrélation	.451**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60
	البعد الثاني : تصميم البرنامج التكويني	Coefficient de corrélation	.446**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60
	البعد الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني	Coefficient de corrélation	.533**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60
	البعد الرابع: تقييم التكوين	Coefficient de corrélation	.613**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	60
المتغير المستقل: التكوين	Coefficient de corrélation	.607**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	60	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

يلاحظ أن التكوين كمتغير مستقل كانت علاقته بتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع قوي حيث بلغت نسبة (60.7%) بمستوى دلالة 0.00 وهو اقل من 0.05 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك تأثير مباشر وإيجابي بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية، حيث كانت أقوى العلاقات مع المتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية) بنسبة (61.3%) بعد تقييم التكوين، يليها بعد تنفيذ البرنامج التكويني بنسبة (53.3%)، ثم يليها بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بنسبة (45%)، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع بعد تصميم البرنامج التكويني (44.6%).

ثانيا: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرنامج التكويني، تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم التكوين) والمتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع: جدول رقم (2-14): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.607 ^a	.368	.357	.38335
a. Valeurs prédites : (constantes) b. Variable dépendante : المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع هو (60.7%) أي أن هناك ارتباط مقبول، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (36.8%)، بمعنى (36.8%) من تنمية الكفاءات البشرية تعود للتكوين، والنسبة المتبقية (38.335%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ثالثا: تباين خط الانحدار:

جدول رقم (2-15): يوضح تحليل تباين خط الانحدار:

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.965	1	4.965	33.786	.000 ^a
Résidu	8.524	58	.147		
Total	13.489	59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

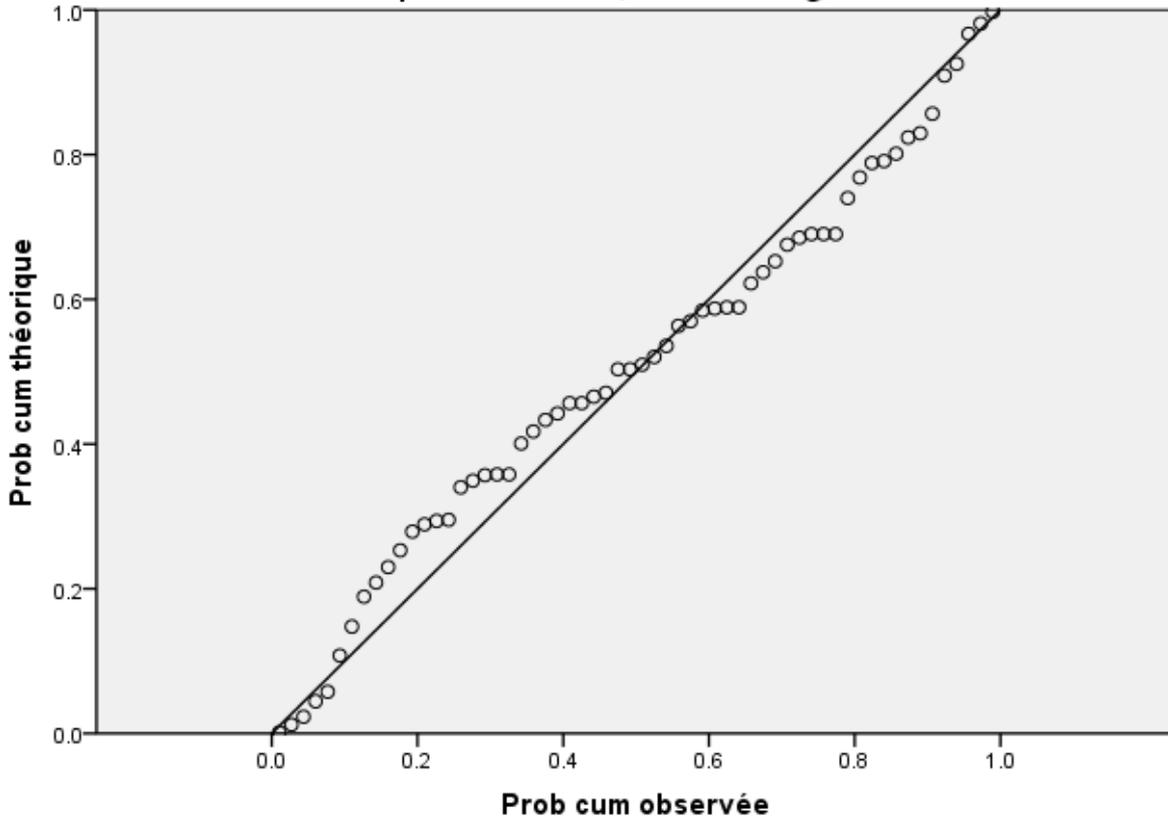
- مجموع مربعات الانحدار يساوي 4.965 ومجموع مربعات البواقي هو 8.524 ومجموع المربعات الكلي يساوي 13.489؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 58؛
- معدل مربعات الانحدار هو 4.965 ومعدل مربعات البواقي 147.0؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 33.786؛
مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي:

الشكل: (1-2) منحنى معادلة الانحدار:

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية : Variable dépendante :



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

رابعاً: دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة:

جدول رقم (2-16): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمؤسسة محل الدراسة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.158	.244		4.748	.000
المتغير المستقل التكوين	.623	.107	.607	5.813	.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 1.158 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد

بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد التكوين وتنمية الكفاءات البشرية، وهي تعني انه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد التكوين كلما زادت تنمية الكفاءات البشرية.

معادلة خط الانحدار هي $Y=1.158+0.623 x$

خامساً: تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين بخصوص مساهمة أبعاد التكوين في تنمية الكفاءات البشرية:

لم يسمح البرنامج بالحصول على نتائج لاختبار T وتم تعويضه باختبار ANOVA.

1-متغير الجنس:

جدول رقم(2-17): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتنمية الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير الجنس.

ANOVA					
المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	.002	1	.002	.010	.919
Intra-groupes	13.486	58	.233		
Total	813.48	59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برمجية SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للعاملين كانت قيمة $Sig=0.919$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية.

2-متغير العمر:

جدول رقم (2-18): يوضح تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA) بين متوسطات نظرة العاملين لتنمية الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير العمر:

ANOVA					
المتغير التابع العمل الجماعي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.772	2	.386	1.731	.186
Intra-groupes	12.716	57	.223		
Total	13.489	59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج برمجية SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للعاملين كانت قيمة $Sig=0.186$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير العمر بخصوص دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية.

3-متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-19): يوضح تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لتنمية الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي:

ANOVA					
المتغير التابع العمل الجماعي					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.681	2	.341	1.515	.228
Intra-groupes	12.808	57	.225		
Total	13.489	59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج برمجية SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي كانت قيمة $Sig = 0.228$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي وتنمية الكفاءات البشرية، أي أن متغير المستوى التعليمي للعاملين لا يؤثر على تنمية الكفاءات البشرية، أي لا توجد فروق بين إجابات العاملين.

4- متغير عدد الترقيات التكوينية:

جدول رقم (2-20): يوضح تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لتنمية الكفاءات البشرية تبعا لمتغير عدد الترقيات التكوينية:

ANOVA

المتغير التابع العمل الجماعي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	3.855	3	1.285	7.470	.000
Intra-groupes	9.634	56	.172		
Total	13.489	59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الترقيات التكوينية كانت $Sig = 0.00$ وهي أقل من 0.05 وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الترقيات التكوينية بخصوص دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية.

5_متغير الوظيفة:

جدول رقم (2-21): يوضح تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لتنمية الكفاءات البشرية تبعا لمتغير الوظيفة:

ANOVA

المتغير التابع العمل الجماعي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter-groupes	.210	3	.070	.295	.829
Intra-groupes	13.279	56	.237		
Total	13.489	59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، كانت قيمة $Sig= 0.829$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة وتنمية الكفاءات البشرية، أي لا توجد فروق بين إجابات العاملين تبعاً لمتغير الوظيفة، أي أن متغير الوظيفة لا يؤثر على تنمية الكفاءات البشرية.

سادساً: إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجان:

سنعتمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة التكوين مع تنمية الكفاءات البشرية وذلك من خلال بعدين

فقط هما تنفيذ البرنامج التكويني وتقييم التكوين :

جدول رقم (2-22): يوضح المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو تقييم التكوين و تنفيذ البرنامج التكويني:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	البعد الرابع : تقييم التكوين	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq Probabilité de F pour éliminer \geq .100).،.050
2	البعد الثالث: تنفيذ البرامج التكويني	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq Probabilité de F pour éliminer \geq .100).،.050

a. Variable dépendante: المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة هما تقييم التكوين وتنفيذ البرنامج التكويني

فقط. الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

الجدول الموالي رقم (2-23) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.613 ^a	.375	.365	.38116
2	.649 ^b	.422	.401	.36998

a. Valeurs prédites : (constantes) ، البعد الرابع : تقييم التكوين

b. Valeurs prédites : (constantes) ، البعد الرابع : التكوين تقييم البعد الثالث : التكويني البرنامج تنفيذ

c. Variable dépendante المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين هما تنفيذ البرنامج التكويني وتقييم التكوين وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي المتعدد السابقة.. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين البعدين (تقييم التكوين وتنفيذ البرنامج التكويني) والمتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية) نسبة (64.9%) وهو دليل على وجود ارتباط متوسط بينها، حيث أن (42.2%) من تنمية الكفاءات البشرية يعود إلى تقييم التكوين وتنفيذ البرنامج التكويني والنسبة المتبقية (57.8%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل تقييم التكوين فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (61.3%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

جدول رقم (2-24): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise ANOVA^c

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.062	1	5.062	34.845	.000 ^a
Résidu	8.426	58	145		
Total	13.489	59			
2 Régression	5.687	2	2.843	20.771	.000 ^b
Résidu	7.802	57	137		
Total	13.489	59			

a. Valeurs prédites : (constantes) البعد الرابع : تقييم التكوين
b. Valeurs prédites : (constantes) البعد الرابع: تقييم التكوين:: الثالث البعد تنفيذ البرنامج التكويني
c. Variable dépendante : المتغير التابع البشرية الكفاءات تنمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 5.687 ومجموع مربعات البواقي هو 7.802 ومجموع المربعات الكلي يساوي 13.489؛
- درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 57؛
- معدل مربعات الانحدار هو 2.843 ومعدل مربعات البواقي 0.137؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 20.771؛
- مستوى دلالة الاختبار 00،0 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0،005 فرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise:

جدول رقم (25_2): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise:

		Coefficients ^a				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
Modèle		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.482	.187		7.937	.000
	البعد الرابع : تقييم التكوين	.475	.080	.613	5.903	.000
2	(Constante)	1.036	.277		3.743	.000
	البعد الرابع : تقييم التكوين	.354	.096	.457	3.676	.001
	البعد الثالث : تنفيذ البرنامج التكويني	.294	.138	.265	2.135	.037

a. Variable dépendante : المتغير التابع البشرية الكفاءات تنمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برمجية SPSS

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لتنفيذ البرنامج التكويني وميل خط الانحدار بالنسبة لتقييم التكوين وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Cx_1 + bx_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي: $Y = 1.036 + 0.294X_3 + 0.354X_4$

حيث: X_3 هي تنفيذ البرنامج التكويني و X_4 هي تقييم التكوين.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الإستبانة واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض

الأعوان والإطارات في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولا: مناقشة النتائج الإحصائية:

1 العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (2-13) الذي يوضح العلاقات الإرتباطية بين أبعاد التكوين وتنمية الكفاءات البشرية يتضح بأن

جميع العلاقات الإرتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل التكوين وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير

تابع، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية ككل (60.7%) وهي قيمة إيجابية

ومقبولة، تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

2 دراسة معاملات خط الانحدار:

- من الجدول رقم (2-16) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي: $Y=1.158+ 0.62 X$ ، المتغير المستقل، Y المتغير التابع، حيث يمثل (X) التكوين، و (Y) تنمية الكفاءات البشرية وحسب المعادلة العلاقة بينهما علاقة طردية قوية، فلما نحسن من التكوين بوحدة واحدة وتحسن تنمية الكفاءات البشرية ب(0.62)، وعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على الاهتمام بالتكوين وتحسينه، من.

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

وحسب الجدول (2-21): يتضح لنا بقاء بعدين فقط، البعد الثالث (تنفيذ البرنامج التكويني)، والبعد الرابع (تقييم التكوين).

3 معادلة خط الانحدار:

. الجدول رقم (2-22) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقلين (تنفيذ البرنامج التكويني وتقييم التكوين) والمتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية) نسبة (64.9%) وهو دليل على وجود ارتباط طردي قوي بينها، حيث أن (42.2%) من تنمية الكفاءات البشرية تعود إلى تنفيذ البرنامج التكويني وتقييم التكوين والنسبة المتبقية (57.8%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل تقييم التكوين فهو لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (61.3%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

وحسب الجدول رقم (2-24) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise ديوان الترقية والتسيير

العقاري بورقلة، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي:

$Y=1.036 +0.294X_3 +0.354X_4$ ، المتغير المستقل الثالث (تنفيذ البرنامج التكويني)، X4 المتغير

المستقل الثاني (تقييم التكوين)، Y المتغير التابع، وجود تأثير لأبعاد التكوين (تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم التكوين) على تنمية الكفاءات البشرية.

ثانيا: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

➤ الفرضية الأولى: "يمكن تحديد مستوى التكوين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة من خلال تحديد الاحتياج التكويني، وكذا تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وتقييمه" وبعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل الإستبانة تم إثبات صحة هذه الفرضية، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد التكوين على النحو التالي: تحديد الاحتياجات التكوينية بمتوسط حسابي (2.04)، وتصميم البرنامج التكويني بمتوسط حسابي (2.17)، أما تنفيذ البرنامج التكويني بمتوسط حسابي (2.44)، وتقييم التكوين كان بمتوسط حسابي (2.24)، وهذا يعني كل المتوسطات الحسابية جاءت بمستوى متوسط ماعدا تنفيذ البرنامج التكويني جاء بمستوى مرتفع وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى وهذه النتائج تتعارض مع دراسة (عمر بلخير جواد 2017).

➤ الفرضية الثانية: "هناك مستوى مرتفع من الإدراك بتنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة" وهذا ما يعززه المتوسط الإجمالي بأبعاد تنمية الكفاءات البشرية التي كانت قيمتها (2.54)، وهو مستوى مرتفع حيث جاء بعد السلوك بدرجة عالية وفي المرتبة الأولى بالنسبة للأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وهو مستوى مرتفع، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية هناك مستوى مرتفع من الإدراك بتنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة وهذه النتائج تتعارض مع دراسة (حمود حيمر 2018) ودراسة (حمود حيمر 2019).

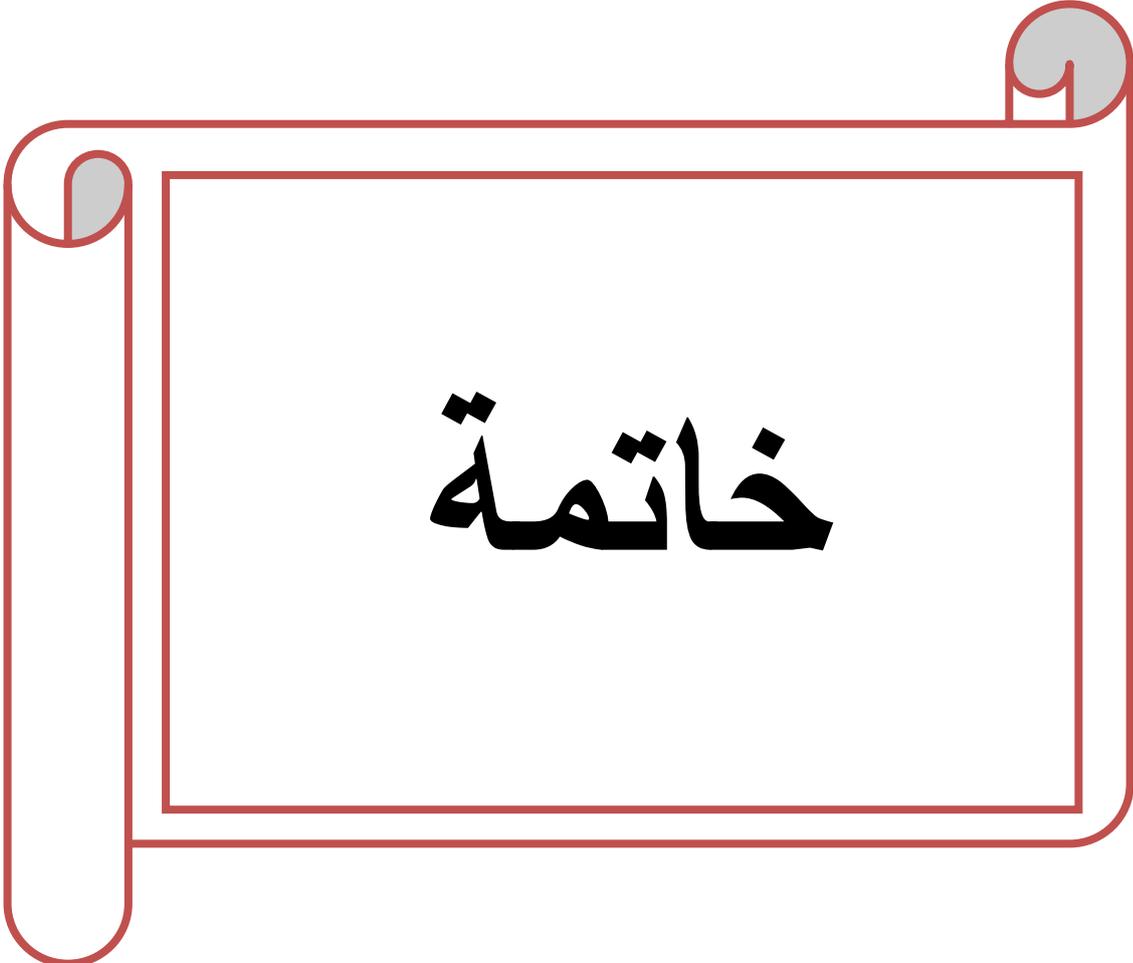
➤ الفرضية الثالثة: "توجد علاقة طردية بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة" وهذا ما يعززه معامل الارتباط حيث إن مستوى الدلالة sig البالغ 0.00 اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد وجود العلاقة وأيضا يعزز ذلك نتائج الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والتابعة حيث إن قيمة معامل الارتباط (60.7%) والعلاقة هي علاقة طردية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة وهذا لا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة توجد علاقة طردية بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة وهذه النتائج تتفق مع دراسة (التجاني كريمة 2014).

➤ الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول تنمية الكفاءات البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، عدد التربصات التكوينية). حيث توصلت الدراسة إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العمال تبعا لعدد التربصات التكوينية عند مستوى الدلالة المحسوبة 0.00 وهي اقل من 0.05 أما كل من الجنس والعمر والوظيفة والمستوى التعليمي كان مستوى دلالتهم أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية الكفاءات البشرية تعود للمتغيرات الجنس والعمر والوظيفة والمستوى التعليمي وهي نتائج تتفق مع دراسة (عماري علي 2018).

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة حول دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتضت على 60 إستبانة صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريع هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية Spss، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

- اتضح أن هناك مستوى عال من تنمية الكفاءات البشرية لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالكفاءات التي ترفع من مهارات وقدرات العاملين ومعارفهم في المؤسسة،
- وأن العلاقة الإرتباطية بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع علاقة طردية، وأيضا أن أهم بعدين في تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية هما: تنفيذ البرنامج التكويني وتقييم التكوين.



خاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول التكوين وتنمية الكفاءات البشرية، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكننا من الحصول عليها.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم التكوين، وتنمية الكفاءات البشرية، وإبراز مدى أهمية التكوين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، والمتطلبات الضرورية لتنمية الكفاءات البشرية، ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من ديوان الترقية والتسيير العقاري وهي ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة لمعرفة مدى أثر تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للتكوين وتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

1- نتائج الدراسة

✓ هناك مستوى مرتفع من تنمية الكفاءات البشرية لدي العاملين وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالكفاءات البشرية ومدى أهميتها في رفع قدرات ومهارات العاملين ومعارفهم؛

✓ اهتمام ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة بالتكوين اهتماماً غير كاف، فبالرغم من وجود مؤشرات التكوين وتطبيق أبعادها إلا أن هنالك مستوى من التقصير في تطبيق هذه الأبعاد وعدم رضا العاملين عليها خاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية؛

✓ لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي)؛

✓ توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول تنمية الكفاءات تبعاً للمتغير عدد التربصات التكوينية؛

✓ العلاقة الإرتباطية بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع علاقة طردية؛

✓ يهتم الديوان بتنمية وتطوير كفاءاتها البشرية وهذا ما يساهم في تحسين مستوى العمال؛

✓ استخلص من الدراسة بأن التكوين يعني به جميع أفراد المؤسسة وليس منصب دون آخر فهو عملية أولية ومستمرة؛

✓ لا يمكن الاستغناء عن التكوين دون رفع كفاءة العامل فهما يكملان بعضهما وذلك من خلال الإلمام بمختلف السياسات والممارسات المتعلقة بتنمية وتطوير المورد البشري.

2- الإقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التكوينية دون استثناء؛
- الاهتمام بعملية التقييم بعد التكوين ومتابعة المتكويين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التكوينية؛
- يجب التأكيد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كمورد وليس كتكلفة وتكوينها ورفع قدراتها ومعارفها تماشياً مع المستجدات في المؤسسة؛
- توفير الوسائل المتطورة والحديثة أثناء العملية التكوينية؛
- الاهتمام أكثر بالعمال وانشغالهم والعمل على تنمية مهاراتهم من خلال التركيز على التكوين المستمر؛
- توفير مكونين ذوي خبرة وكفاءة عالية؛
- تجنب الاستغناء عن الكفاءات وضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها لكي تساعد رفع أداء الموارد البشرية؛
- جعل التكوين قاعدة أساسية في المؤسسة لجميع العمال من أجل التدارك لبعض الأخطاء أو التطور في المهارات.

3-آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقاً جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- 1- دور التكوين في التقليل من حوادث العمل؛
- 2- دور التكوين في الرفع من إنتاجية المؤسسة؛
- 3- دور التكوين في تحقيق الجودة الشاملة؛
- 4- دور الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي؛
- 5- مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

الكتب:

- 1_ محمد شريف بلعيد، سامية حداد وفريد مخلوف، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، تر: ناصر ساعو، ط1، دار النشر الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2014.
- 2_ سليمي ماس فرحات، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ط1، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2018.
- 3_ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
- 4_ بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 5_ آسيا قرنان، مدخل إلى إستراتيجية الأداء الفعال، ط1، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، 2017.
- 6_ آسيا قرنان، المورد البشري نحو مقارنة تنظيمية نظرية للمورد البشري، ميزة وآفاق ورؤى ومشروع منظمة، ط1، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2018.
- 7_ السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012.

البحوث الجامعية:

أ- أطروحات الدكتوراه:

- 1- نجاة بزايد، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران سانيا، وهران، 2010/2011.
- 2- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف01، سطيف، 2017/2018.
- 3- شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2008/2009.
- 4- عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات دراسة حالة مطاحن الاوراس باتنة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018.
- 5- مناصرية رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013.

- 6- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
- ب- رسائل الماجستير:
- 1_ براهمي بلقاسم، التغيير الاجتماعي التنظيمي وإستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية مقارنة سوسولوجية لمنطلق الفعل المنظم دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك الاغواط DML، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2010.
- 2- بلهي حسنة، علاقة التدريب باحتياجات المشرفين وانتظاراتهم دراسة ميدانية بمركب مطال ستيل عنابة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006/2005.
- 3- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية جامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2013.
- 4- بوعويوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006.
- 5_ بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة وزارة التهيئة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012.
- 6_ التجاني كريمة، التناسب بين نقل التكنولوجيا وتكوين العاملين وأثره على تنمية الكفاءات دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء والطاقات المتجددة وحدة تقرت، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.
- 7_ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز- دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR ببرج بوعريبيج، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2013/2012.
- 8_ أحمد عمر عبد الله الحتة، واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2016.
- 9_ رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010.
- 10_ سوسن معروف سلطه جي، فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية- الأداء) دراسة تطبيقية على الشركة السورية للاتصالات، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016.
- 11_ هالة الطيب السنوسي محمد، أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية التطبيق على عينة من المصارف السودانية، مذكرة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

- 12_ شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
- 13_ شادي خضر العرنجي، تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير ربحية دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي- الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية "IMC" في دمشق، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- 14_ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط 1999-2005، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003.
- 15_ قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 16_ أسامة محمود موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين (م، ع، م) في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 17_ عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- 18_ هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي - مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.

المقالات:

- 1- بافكا جلول، فراحي بلحاج، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 01، المجلد السادس، الجزائر، أفريل 2020.
- 2_ براهيم آسية، ثابت اول وسيلة وعينوس رضوان، آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية العينة من مؤسسة جزائرية، مجلة مراجعة مغاربية الاقتصاد والإدارة، العدد 02، المجلد 03، الجزائر، سبتمبر 2016.
- 3_ براهيم آسية، ثابت اول وسيلة وعينوس رضوان، تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، تلمسان، العدد 09، جانفي 2017.
- 4_ بشيشي وليد، سليم مجلخ ولطفي بن الشيخ، دور تكوين الموارد البشرية في تفعيل وإنجاح عملية التغيير التنظيمي، حوليات جامعة الجزائر 1، قالم، العدد 32، سبتمبر 2018.
- 5_ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة دراسة حالة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، العدد 04، 2017.

- 6_حمود حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات دراسة حالة مستشفى مغلاوي بميلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، العدد د ذ، ديسمبر 2017.
- 7_صدوق غريسي، بوشياخي محمد رضا، أهمية تنمية الكفاءات في المؤسسات كتوجه تنافسي في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 03، المجلد 13، الجزائر، 2019.
- 8_خالف كاتبة، عثمانبي مصطفى، دور التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 03، المجلد 10، الجزائر، 06 سبتمبر 2019.
- 9_لعمراني نسيم، تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب، مجلة التنمية لإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات- الجزائر، العدد 09، المجلد 06، 10 نوفمبر 2018.

الملتقيات العلمية

- 1_بوديرة الطاهر، حموي نور الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: مكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة: الأدوار، التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، بدون سنة.
- 2_مصنوعة أحمد: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة تدخل ضمن عناصر المحور العاشر، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 3-4 ديسمبر 2012.

المراجع الأجنبية:

- 1_CASTRO, A. L.1 and MUNCK, L.2، **Training and constraints on the development of human competencies in the software industry**، Business Management Dynamics، Vol.3، No.7، Jan 2014.
- 2 _Hossam Haddad، **Impact of Human Competencies on Caritas Jordan Employees Performance** Journal of Resources Development and Management An International Peer-reviewed Journal ،Vol.28، 2017.
- 3 _Mohammad Wahaband، **Human Resource Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan**، Journal of Managerial Sciences، Volume X Number 1.

قائمة الملاحق

الملحق 1:

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

المؤسسة المستخدمة	الاسم واللقب	
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ طواهر عبد الجليل (المشرف)	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ عرابة الحاج	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ مناصرية رشيد	03

جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبانة

السادة والسيدات عمال المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إليكم بالاستمارة التالية التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر بعنوان :
" دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري ورقلة" وأعلمكم أن إجاباتكم سوف تحظى بالأهمية
والسرية التامة, ولن تستخدم لغير غرض البحث العلمي.
العبارات وبصراحة تامة.
لكم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على
بالشراير فاطمة الزهراء
الامام خولة

يرجى الإجابة على العبارات بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب:

أولا: المعلومات الخاصة بالموظف:

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2-السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
- أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي
- جامعي
- 4-عدد التربصات التكوينية : لم أشرك في أي دورة تكوينية دورة واحدة
- دورتان أكثر من دورتان
- 5-الوظيفة : إطار سامي إطار
-

إطار تنفيذ

عون تحكم

ثانيا: مجموعة العبارات الخاصة بالتكوين:

البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية			
موافق	محايد	غير موافق	
			1 يشارك الموظفون في تحديد احتياجاتهم التكوينية.
			2 يتم تحليل كفاءات موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها.
			3 يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظف في ديوان الترقية والتسيير العقاري بناء على تقييمه السنوي.
			4 هناك دراسات تحدد احتياجاتك التكوينية في الدائرة أو الفرع التي تعمل بها.
			5 يتم تحديد احتياجات الأفراد التكوينية في المؤسسة بشكل مسبق.
البعد الثاني : تصميم البرنامج التكويني			
موافق	محايد	غير موافق	
			1 يتم تصميم المحتوى التكويني بما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني.
			2 التوقيت الزمني للبرنامج التكويني لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.
			3 يتم الاستعانة بمكونين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التكويني.
			4 يتم تصميم الدورات التكوينية حسب المشكلات والعوائق الموجودة في المؤسسة.
			5 يتم إشراك المتكويين في تصميم البرامج التكوينية.
			6 يتم اختيار المتكويين وفقا لاحتياجات المتكويين التكوينية.
البعد الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني			
موافق	محايد	غير موافق	
			1 يتم تنفيذ التكوين خلال ساعات العمل.
			2 يتم اختيار مكان التكوين وفقا لنوعية البرنامج التكويني.
			3 تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التكويني.
			4 يتم اختيار أسلوب التكوين بناء على الهدف من البرنامج التكويني.
			5 يتخلل البرنامج التكويني أوقات للراحة.
البعد الرابع: تقييم التكوين			
موافق	محايد	غير موافق	
			1 يتم تقييم المتكويين أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات أثناء التكوين.

			يتم تقييم المتكون بمجرد الانتهاء من عملية التكوين.	2 —
			تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف أثناء قيامه بعمله.	3 —
			تستخدم المؤسسة أدوات محددة في تقييم البرنامج التكويني.	4 —
			يتم اختبار الموظفين المتكونين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التكويني.	5 —

ثالثا : مجموعة العبارات الخاصة بتنمية الكفاءات البشرية:

البعد الأول: السلوك			
موافق	محايد	غير موافق	
			1 — ساعدني التكوين في التحسين من سلوكياتي اليومية في العمل.
			2 — لدي القدرة على فهم المهام المنوطة بعلمي
			3 — يمكنني أن ألاحظ بوضوح أهمية عملي في تحقيق أهداف المؤسسة.
			4 — ساهم التكوين في زيادة إحساسي بالمسؤولية اتجاه العمل.
			5 — أحرص دائما على تطوير أدائي بشكل مستمر.
البعد الثاني: المعارف			
موافق	محايد	غير موافق	
			1 — ساهم التكوين في زيادة معارفي المتعلقة بالعمل.
			2 — هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العاملين فيما بينهم.
			3 — ساعدتني المعارف المكتسبة على تجنب الوقوع في أخطاء مكلفة للمؤسسة.
			4 — ساعدتني المعارف المكتسبة على تخطي العديد من المشاكل والصعوبات التي تواجهني أثناء العمل.
			5 — ساعدتني المعارف المكتسبة في تحسين أدائي بشكل واضح.
البعد الثالث: المهارات			
			1 — ساعدني التكوين في تطوير مهاراتي الوظيفية.
			2 — ساعدني المهارات المكتسبة من التكوين في على التصرف الملائم.
			3 — ساعدني التكوين في تزويدي بمهارات التنبؤ بالمستقبل.
			4 — ساعدني التكوين في تزويدي بمهارات اتخاذ القرارات.
			5 — ساعدني التكوين في تزويدي بمهارات العمل ضمن الجماعة.

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق 3:

نتائج تحليل استبيان دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية

معام اتساق الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.911	36

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	37	61.7	61.7	61.7
أنثى	23	38.3	38.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

0

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	20	33.3	33.3	33.3
من 30 الى 40	31	51.7	51.7	85.0
أكثر من 40 سنة	9	15.0	15.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	3	5.0	5.0	5.0
ثانوي	19	31.7	31.7	36.7
جامعي	38	63.3	63.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

عدد التربصات التكوينية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لم أشارك	21	35.0	35.0	35.0
دورة واحدة	20	33.3	33.3	68.3
دورتان	9	15.0	15.0	83.3
أكثر من دورتان	10	16.7	16.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار سامي	9	15.0	15.0	15.0
اطار	39	65.0	65.0	80.0
عون تحكم	9	15.0	15.0	95.0
اطار تنفيذ	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
Q1_1	60	2.05	.910
Q2_1	60	2.17	.785
Q3_1	60	2.02	.911
Q4_1	60	2.13	.833
Q5_1	60	1.87	.791
Q1_2	60	2.25	.816
Q2_2	60	2.08	.850
Q3_2	60	2.47	.724
Q4_2	60	2.03	.843
Q5_2	60	1.95	.872
Q6_2	60	2.28	.825
Q1_3	60	2.30	.809
Q2_3	60	2.50	.676
Q3_3	60	2.52	.624
Q4_3	60	2.43	.698
Q5_3	60	2.45	.699
Q1_4	60	2.43	.789
Q2_4	60	2.17	.806
Q3_4	60	2.22	.783
Q4_4	60	2.12	.761
Q5_4	60	2.27	.821
Q1_3_1	60	2.35	.732
Q2_3_1	60	2.73	.548
Q3_3_1	60	2.70	.530
Q4_3_1	60	2.83	2.598
Q5_3_1	60	2.78	.524
Q1_3_2	60	2.50	.701
Q2_3_2	60	2.35	.755
Q3_3_2	60	2.55	.675
Q4_3_2	60	2.62	.640
Q5_3_2	60	2.60	.669
Q1_3_3	60	2.50	.701
Q2_3_3	60	2.57	.647

Q3_3_3	60	2.18	.770
Q4_3_3	60	2.50	.651
Q5_3_3	60	2.42	.720
تحديد الاحتياجات التكوينية	60	2.0467	.65599
تصميم البرنامج التكويني	60	2.1778	.50409
تنفيذ البرنامج التكويني	60	2.4400	.43226
تقييم التكوين	60	2.2400	.61705
المتغير المستقل التكوين	60	2.2261	.46532
السلوك	60	2.6800	.62837
المعارف	60	2.5233	.52347
المهارات	60	2.4333	.56107
المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية	60	2.5456	.47815
N valide (listwise)	60		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل

هو (التكوين) والمتغير التابع هو (تنمية الكفاءات البشرية) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل التكوين	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.607 ^a	.368	.357	.38335

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل التكوين

b. Variable dépendante : المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4.965	1	4.965	33.786	.000 ^a
	Résidu	8.524	58	.147		
	Total	13.489	59			

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.965	1	4.965	33.786	.000 ^a
Résidu	8.524	58	.147		
Total	13.489	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), التكوين المستقل المتغير

b. Variable dépendante : البشرية الكفاءات تنمية التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		مقطع خط A الانحدار	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.158	.244		4.748	.000
	المتغير المستقل التكوين	.623	.107	.607	5.813	.000

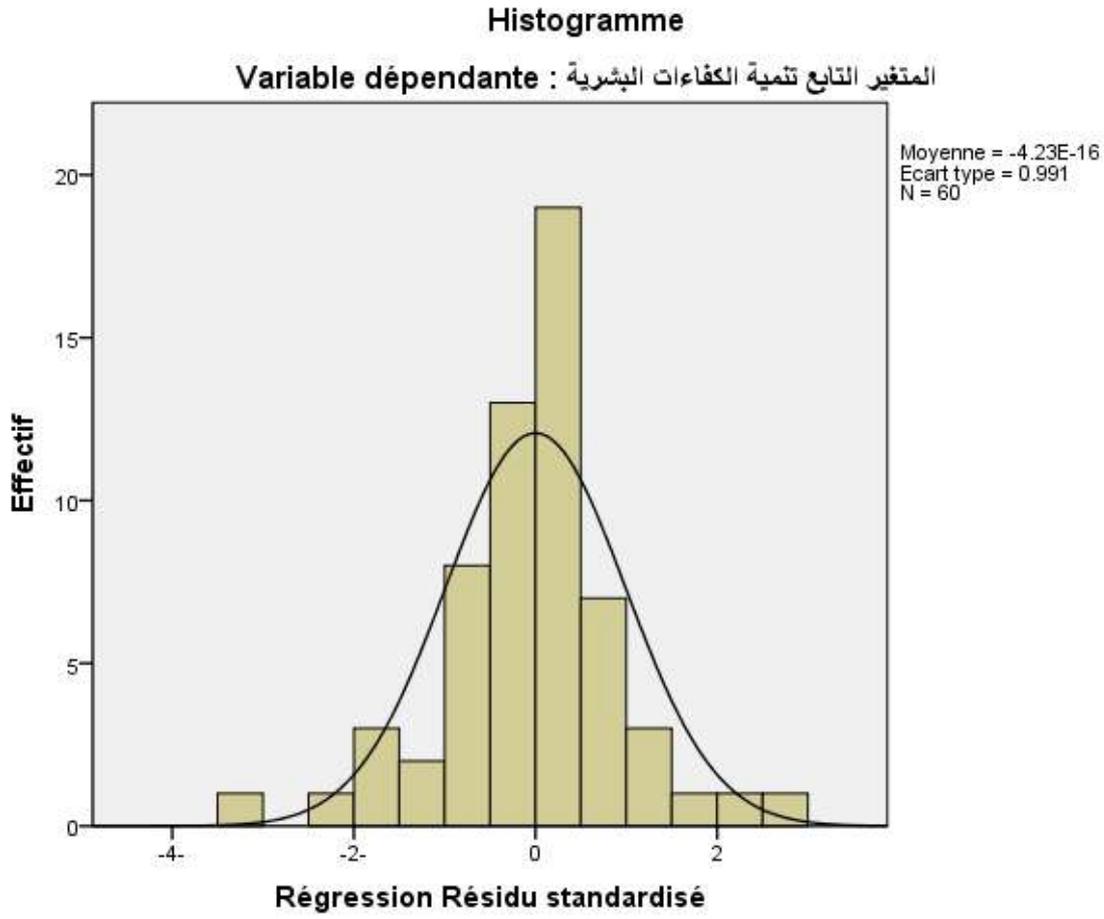
a. Variable dépendante : a. المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.9318	3.0280	2.5456	.29010	60
Résidu	-1.15521-	1.08460	.00000	.38009	60
Erreur Prévision	-2.116-	1.663	.000	1.000	60
Erreur Résidu	-3.013-	2.829	.000	.991	60

a. Variable dépendante : a. المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

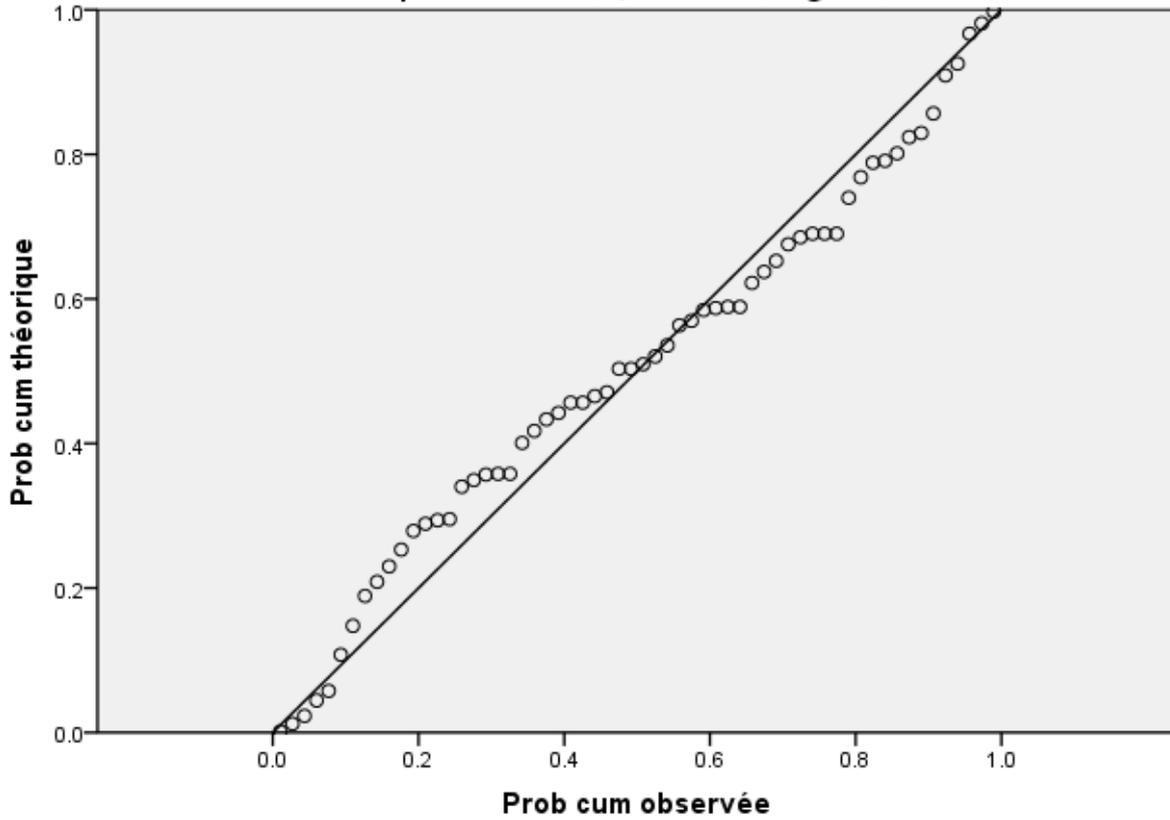
Diagrammes



منحنى تباين خط الانحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية :



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تقييم التكوين		. Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	تنفيذ البرنامج التكويني		. Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تقييم التكوين		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	تنفيذ البرنامج التكويني		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : البشرية الكفاءات تنمية التابع المتغير :

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.613 ^a	.375	.365	.38116
2	.649 ^b	.422	.401	.36998

a.تقييم التكوين. Valeurs prédites : (constantes),

b.تقييم التكوين, تنفيذ البرنامج التكويني. Valeurs prédites : (constantes),

c. Variable dépendante : المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية :

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5.062	1	5.062	34.845	.000 ^a
	Résidu	8.426	58	.145		
	Total	13.489	59			
2	Régression	5.687	2	2.843	20.771	.000 ^b
	Résidu	7.802	57	.137		
	Total	13.489	59			

a.تقييم التكوين. Valeurs prédites : (constantes),

b.تقييم التكوين, تنفيذ البرنامج التكويني. Valeurs prédites : (constantes),

c. Variable dépendante : المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.482	.187		7.937	.000
	تقييم التكوين	.475	.080	.613	5.903	.000
2	(Constante)	1.036	.277		3.743	.000
	تقييم التكوين	.354	.096	.457	3.676	.001
	تنفيذ البرنامج التكويني	.294	.138	.265	2.135	.037

a. Variable dépendante : المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

Variables exclues^c

Modèle		Bêta dans	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	تحديد الاحتياجات التكوينية	.151 ^a	1.204	.234	.157	.675
	تصميم البرنامج التكويني	.118 ^a	.904	.370	.119	.634
	تنفيذ البرنامج التكويني	.265 ^a	2.135	.037	.272	.656
2	تحديد الاحتياجات التكوينية	.041 ^b	.295	.769	.039	.536
	تصميم البرنامج التكويني	-.031 ^{-b}	-.206-	.837	-.028-	.462

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), تقييم التكوين

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), تقييم التكوين, تنفيذ البرنامج التكويني

c. Variable dépendante : المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.8597	2.9792	2.5456	.31045	60
Résidu	-1.03596-	1.00199	.00000	.36365	60
Erreur Prévision	-2.209-	1.397	.000	1.000	60
Erreur Résidu	-2.800-	2.708	.000	.983	60

a. Variable dépendante : المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

Diagrammes

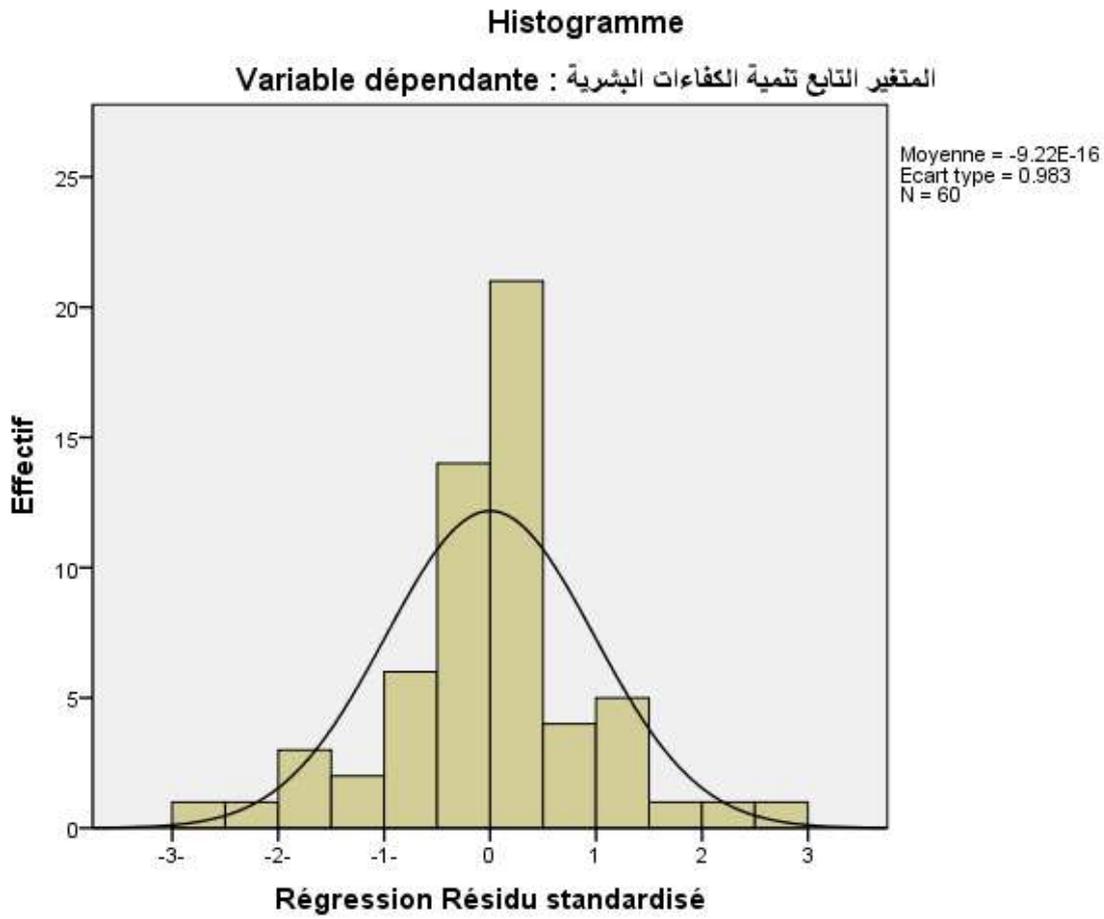
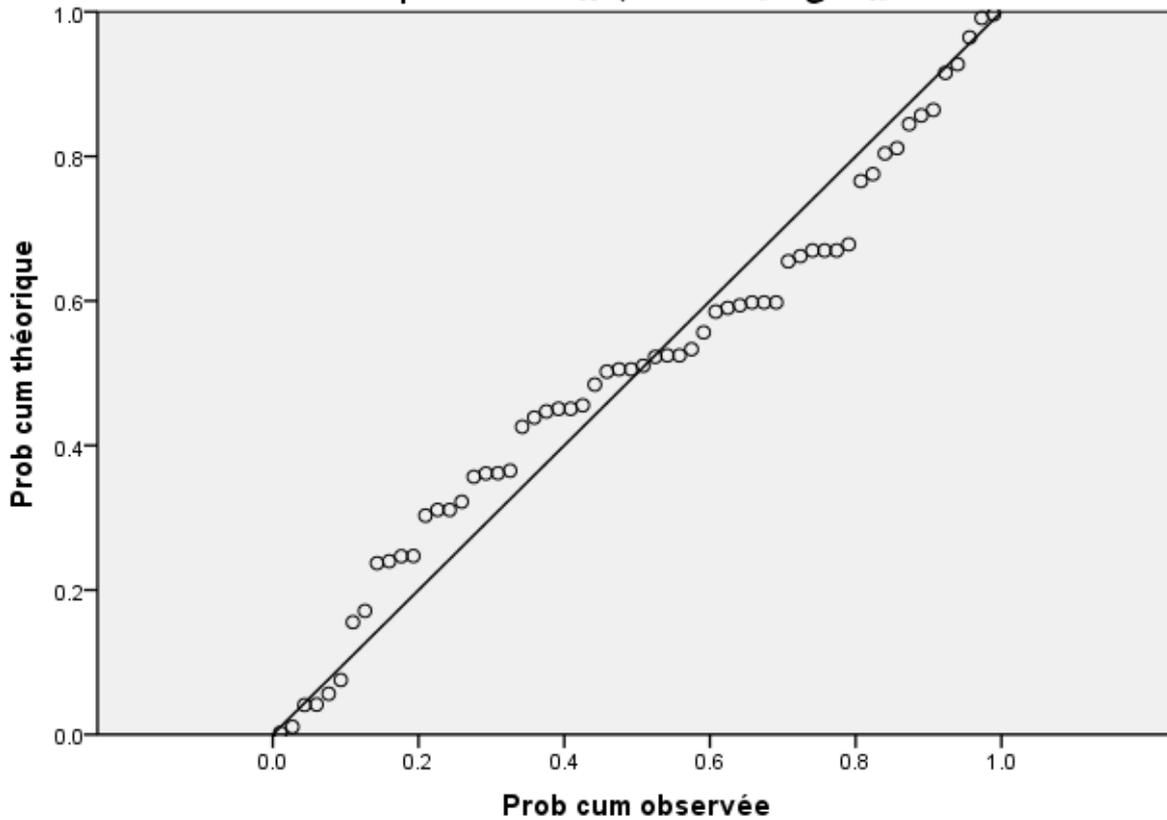


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية :



مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية
تحديد الاحتياجات التكوينية	Corrélation de Pearson	.451**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
تصميم البرنامج التكويني	Corrélation de Pearson	.446**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
تنفيذ البرنامج التكويني	Corrélation de Pearson	.533**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
تقييم التكوين	Corrélation de Pearson	.613**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
المتغير المستقل التكوين	Corrélation de Pearson	.607**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60

أولا إختبار تي تاسست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع لم يسمح البرنامج بالحصول على نتائج لاختبار تي ويمكن تعويضه باختبار انوكا كما يلي:

ANOVA

المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.002	1	.002	.010	.919
Intra-groupes	13.486	58	.233		
Total	13.489	59			

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع؛
ثانياً علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للعمر

ANOVA

المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.772	2	.386	1.731	.186
Intra-groupes	12.716	57	.223		
Total	13.489	59			

ثالثاً علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للمستوى

ANOVA

المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.681	2	.341	1.515	.228
Intra-groupes	12.808	57	.225		
Total	13.489	59			

رابعاً علاقة التربصات توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.855	3	1.285	7.470	.000
Intra-groupes	9.634	56	.172		
Total	13.489	59			

Tests post hoc

Comparaisons multiples

المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

LSD

(I) التربصات (I)	(J) التربصات (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
لم أشارك	دورة واحدة	-.49016*	.12959	.000	-.7498-	-.2306-
	دورتان	-.53757*	.16524	.002	-.8686-	-.2065-
	أكثر من دورتان	-.59016*	.15936	.000	-.9094-	-.2709-
دورة واحدة	لم أشارك	.49016*	.12959	.000	.2306	.7498
	دورتان	-.04741-	.16648	.777	-.3809-	.2861
	أكثر من دورتان	-.10000-	.16064	.536	-.4218-	.2218
دورتان	لم أشارك	.53757*	.16524	.002	.2065	.8686
	دورة واحدة	.04741	.16648	.777	-.2861-	.3809
	أكثر من دورتان	-.05259-	.19057	.784	-.4343-	.3292
أكثر من دورتان	لم أشارك	.59016*	.15936	.000	.2709	.9094
	دورة واحدة	.10000	.16064	.536	-.2218-	.4218
	دورتان	.05259	.19057	.784	-.3292-	.4343

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

خامساً علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

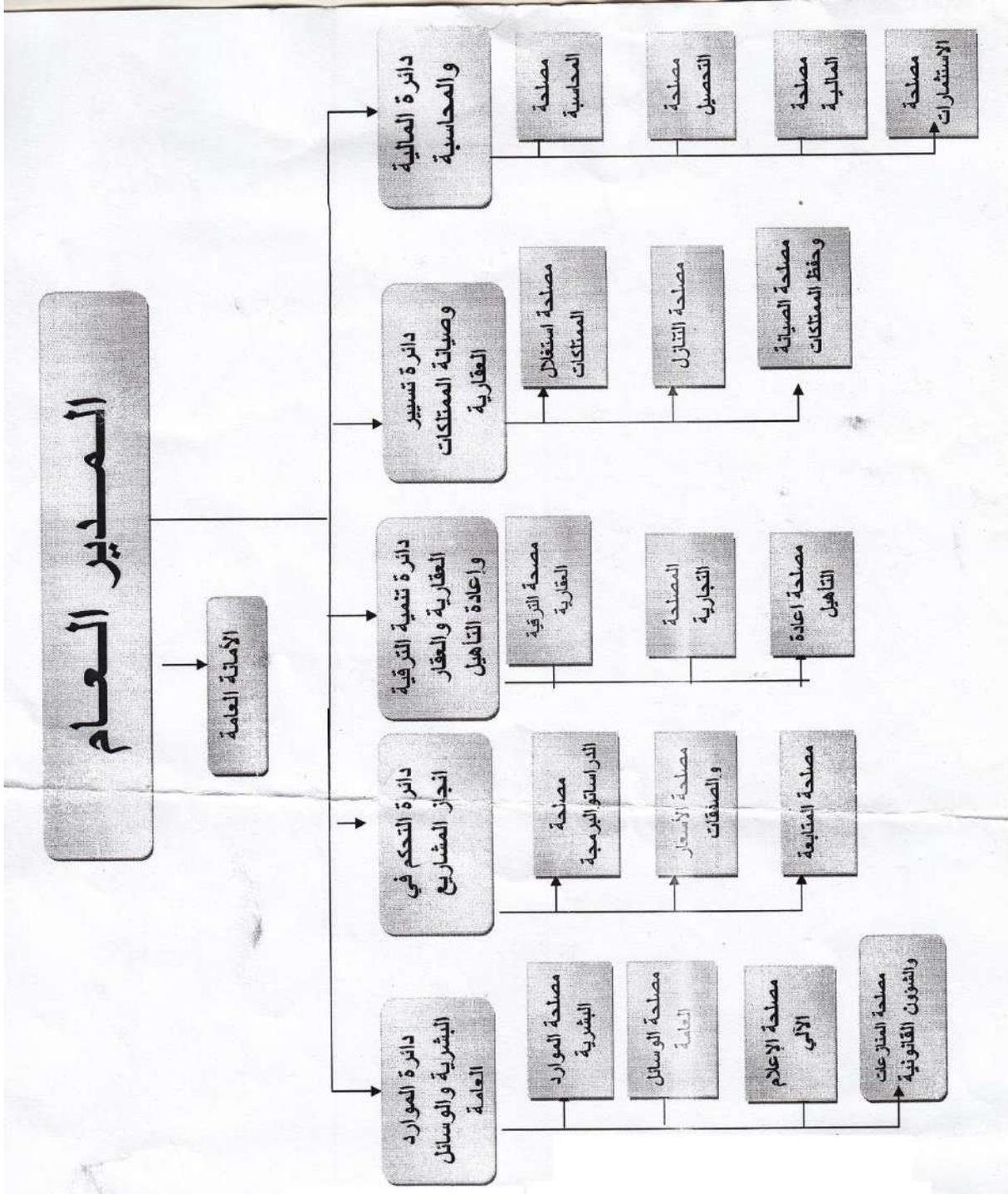
ANOVA

المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.210	3	.070	.295	.829
Intra-groupes	13.279	56	.237		
Total	13.489	59			

الملحق 4:

الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري بوزارة



الملاحق 5: بعض وثائق ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة



ECOLE ABOURA - ASSISTANCE PRO
 بورقلة (Agrée par l'Etat n°2106/2546)
 Tél : 0557 20 08 72 - 0551 48 64 29 / Email : assistance.pro.dz@gmail.com

BRANCHE
M

01 AVR. 2019
 البريد الوارد
 الرقم

THEMES	DUREE
Mise à jour et formation pratique SCF, exercices pratique. PROMOTION	Du 14 au 18 avril 2019. -Du 09 au 13 juin 2019.
La gestion du patrimoine	Du 09 au 11/04/2019
Gestion des moyens généraux	Du 07 au 11/04/2019
Manager les performances de vos équipes	Du 29 au 30/04/2019
Outils statistiques et interprétation des données pour présenter les rapports	Du 21 au 25/04/2019
Savoir construire un bilan social	Du 12 au 14/04/2019
Reporting et Tableau de bord	Du 16 au 18/04/2019
Communication outils de développement interne	Du 23 au 25/04/2019

TECHNIQUE

Habilitation pour le montage et démontage d'un échafaudage	05 jours
Formation méthode et outils d'analyse d'accident et d'incident.	02 jours
formation SAUVETEUR_SECOURISTE_DU_TRAVAIL	03 jours
Formation membres commission CPHS	03 jours
Formation responsable HSE	03 jours
Habilitation Opérations électriques H0B0V0	03 jours
Habilitation ELECTRIQUE-Electricien confirmé Haute tension H1 H2 HC	04 jours
Formation Cariste - CACES	04 jours

وزارة التعليم والتكوين والتربية
 ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة
 01 AVR. 2019


ECOLE ABOURA ASSISTANCE PRO

(Agréée par l'Etat n°2106/2546)

Tel : 0557 200 872 – 0551 486 429 - Email : assistance.pro.dz@gmail.com

Adresse:08 ,Rue Abdelhamid Hadj - Oran

FACTURE PRO FORMA

 RC: 31/00-
572937A09

N° Article: 31612116033

NIF:298531010975225

Date :14/04/2019				
Client: OPGI OUERGLA	Conditions de			
	Chèque ou virement		Votre demande	
Désignation	NBR/PER	NBR/JRS	Coût Unitaire HT	MONTANTS d'engagement
SEMINAIRE:				
THEME:				
Communication outils developpement interne	1	3	11 000,00	33 000,00
Duree de la formation 3 JOURS				
Hebergement Hebergement et restauration	4	1	10 800,00	43 200,00
AVANTAGES Documentation, cartable, pause-café, déjeuner et attestation de réussite et de participation. TVA :récupérable 9%.				
Lieu de la formation: ECOLE ABOURA				
La présente facture proforma est établit pour un montant total	TOTAL:		76 200,00	
QUATRE VINGT TROIS MILLE CINQUANTE HUIT	Montant HT		76 200,00	
DINARS ALGERIENS	TVA 9 %		6 858,00	
Règlement :	TOTAL TTC		83 058,00	
Chèque libellé au nom:	A PAYER			
Ou virement au compte de: ECOI ABOURA				
RIB bancaire: n°004 00444 4000005474-61 CPA -00444 Agence Gambetta-oran				
AVIS IMPORTANT:				
L'absence de participant inscrit fait l'objet d'une facture de 50% du montant				
L'annulation apres confirmation d'inscription est facturée à 50 % du montant				


ECOLE ABOURA ASSISTANCE PRO

(Agréée par l'Etat n°2106/2546)
 Tel : 0557 200 872 – 0551 486 429 - Fax: 041 82 91 21
 Email : assistance.pro.dz@gmail.com
 08, Rue abdelhamid hadj-Oran

FACTURE N°0016/2019

RC: 31/00-572937A09

N° Article:31017014029

NIF:298531010975225

Date : 24/04/2019		COPIE : 01		
Client:OPGI OUERGLA		Mode de paiement		V / Référence
Adresse: OUERGLA		Chèque		Bon de commande N° 003138 le15/04/2019
NIF:099130019120629 MI N° 30010409998 RC N° :122141/98/B		7702379		
Désignation	Nbre de jour	Nbre Participant	Cout Unitaire Forfaitaire HT	MONTANTS d'engagement
SEMINAIRE				
THEME: COMMUNICATION INTERNE DANS L'ENTREPRISE	3	1	11 000,00	33 000,00
HEBERGEMENT ET RESTAURATION	4	1	10 800,00	43 200,00
Durée : 3 jours				
Lieu: ECOLE ABOURA- ORAN				
La présente facture est établit pour un montant total TTC de : QUATRE VINGT TROIS MILLE CINQUANTE HUIT DINARS ALGERIENS				TOTAL: 76 200,00
ECOLE ABOURA ASSISTANCE PRO 8, Rue Abouche Hadj Mactaa (CAMPUS) - ORAN 2016 05 1 12 64 29 R.C.N°0572937 A 09				Montant HT 76 200,00 /
				TVA 9 % 6 858,00 /
				TOTAL TTC 83 058,00
				A PAYER

Chèque libellé au nom de : **ECOLE ABOURA**

RIB-Compte bancaire: n°004 00444 4009005474-61 CPA-00444 Agence Gambetta-Oran
 TEL : 0551 48 64 29 - 0557 20 08 72 E-MAIL : assistance.pro.dz@gmail.com

فهرس

الفهرس:

IV.....	الإهداء:
V.....	الشكر:
VII.....	الملخص:
VII.....	قائمة المحتويات
VIII.:.....	قائمة الجداول:
X.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الملاحق
أ.....	توطئة:
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتكوين وتنمية الكفاءات البشرية.	
3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتكوين وتنمية الكفاءات البشرية.
3.....	المطلب الأول: مدخل لتنمية الكفاءات البشرية.
3.....	الفرع الأول: الكفاءات.
6.....	الفرع الثاني: الكفاءات البشرية.
8.....	الفرع الثالث: تنمية الكفاءات البشرية.
10.....	المطلب الثاني: ماهية التكوين.
10.....	الفرع الأول: مفهوم التكوين وأهميته.
12.....	الفرع الثاني: أنواع التكوين وأهدافه.
15.....	الفرع الثالث: إجراءات التكوين وأساليبه.
17.....	الفرع الرابع: مراحل التكوين.
23.....	المطلب الثالث: أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية.
24.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتنمية الكفاءات البشرية والتكوين.
24.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.
28.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.
29.....	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
31.....	خلاصة الفصل الأول:
الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.....	
33.....	تمهيد:
34.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.
34.....	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.
34.....	الفرع الأول: تقديم المؤسسة عينة الدراسة.
37.....	الفرع الثاني: منهجية الدراسة:

38.....	الفرع الثالث: طرق الدراسة:
38	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
38.....	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة
39.....	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
40.....	الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبانة
41	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
41	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
41.....	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
43.....	الفرع الثاني: تحليل نتائج المحاور
50	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها
50.....	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
58.....	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
61.....	خلاصة الفصل الثاني:
63.....	خاتمة
66	المراجع
71.....	الملاحق