جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

العنوان

دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم اقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

إعداد الطالبين:

ـ إلـيـفـي محـمـد

ـ بوجيـن ناصـر

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

د/ سعيد الطيب (أستاذ محاضر ـ جامعة الجيلالي بونعامة) رئيسا

د/ سعيد منصور فؤاد (أستاذ محاضر ـ جامعة الجيلالي بونعامة) مشرف

د/ حفيفي صليحة (أستاذ محاضرة ـ جامعة الجيلالي بونعامة) ممتحنا

السنة الجامعية:2018/2017

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الإهداء

إهداء

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومن علي بنعمه الجمة وفضله العظيم الأحد الصمد، وله حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل "طلب العلم فريضة على كل مسلم " محمد صلى الله عليه وسلم

- ✓ أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي درب العلم والمعرفة وحرصا علي منذ الصغر – والديا الحبيبان الغاليان
- ✓ الى إخوتي:عمر ،عقبة ،عبد الكريم وعبد الهادي ، وأختي وزوجها وأولادها
- ✓ إلى زوجتي ورفيقة دربي و ابني لؤي عبد الجليل
- ✓ الى أصدقائي بالعمل :كمال ،أحمد ،حمزة،وجيلالي
- ✓ إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء
- ✓ إلى أستاذي المشرف " سعيد منصور فؤاد " وجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
- ✓ إلى كل من دعمني من قريب أو بعيد

إليفي محمد

إهداء

إلى أمي الحبيبة

جسر الحب والعطاء ، رضاك وديان من نهر الرضا

إلى أبي الحنون

الذي استمد من سنا روحه ينابيع الأمل وضوء الوفاء

إلى إخوتي وأخواتي تقديرا ووفاءا

إلى كل الأهل والأقارب

إلى رفيقي اليفي محمد

إلى جميع أصدقائي بقسم اقتصاد وتسيير مؤسسة

إلى أستاذي المشرف " سعيد منصور فؤاد " وجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

إلى كل من دعمني من قريب أو بعيد

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي

بوجين ناصر

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكـــر

اللهم إجعلني شكورا و إجعلني في عيني صغيرا و في أعين الناس كبيرا

أشكر الله عز وجل و بحمده على النجاح الذي وصلنا إليه و نسأل المولى سبحانه الرحمة و الغفران ولا يحرمنا من خيره الكثير و يرزقنا من حيث لاندري ومن مقولة من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف سعيد منصور فؤاد الذي ساعدنا في إثراء هذه المذكرة و لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته.

كما نخص بالشكر و التقدير إلى كل الأساتذة الذين ساعدونا كثيرا متمنين لهم النجاح و التوفيق.

كما نشكر عمال قسم الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى .

كما نخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال شرف تقييمهم لبحثنا هذا، حيث سنسعى جاهدين للاستفادة من مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستنير بإذن الله مسارنا العلمي ...

كما نوجه تشكراتنا إلى كل من ساعدنا من قريب او بعيد على إكمال هذا العمل المتواضع و لو بكلمة طيبة و إليهم كل عبارات الشكر و الإمتنان.

و الحمد لله رب العالمين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملخص

الملخص:

يهدف هذا البحث الى تتبع العلاقة بين مفهوم تكوين الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة ،حيث أننا قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى خلال الفترى 2018/2017 ،حيث تم توزيع استبيان مكون من محورين و20سؤال على 81عامل من مختلف الفئات،واعتمدنا في هذه الدراسة على البرنامج الاحصائي spss لتفريغ البيانات وتحليلها.

اذ استخدمنا عدد من الأساليب الاحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها الوسط الحسابي،والنسب المئوية ،وجاءت النتائج متطابقة لفرضية البحث،وقد تبين وجود علاقة ارتباط بين تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات بالمؤسسة وذلك من خلال دور التكوين في تحسين كفاءة الموارد البشرية

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، التكوين ، الكفاءات ، تطوير الكفاءات

Le resumé:

Cette recherche vise à tracer la relation entre le concept de formation de l'établissement des ressources humaines et des compétences, où nous avons une étude sur le terrain au niveau des services universitaires Direction d 'Ain Defla pendant l'intervalle 2017/2018, où la distribution d'un composant des deux axes questionnaire et 20 questions sur 81 travailleurs de différents groupes, et nous avons adopté dans cette étude Le programme statistique spss pour le vidage et l'analyse des données.

Comme nous avons utilisé un certain nombre de méthodes statistiques pour valider l'hypothèse, y compris moyenne arithmétique, les pourcentages et les résultats étaient identiques à l'hypothèse, et une corrélation entre la formation de la relation institution de développement des ressources humaines et des compétences montre à travers le rôle de la formation dans l'amélioration de l'efficacité des ressources humaines

Les mots clés :

les ressources humaines , formation , Compétences , Développement de compétences

الملخص :

يهدف هذا البحث الى تتبع العلاقة بين مفهوم تكوين الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة ،حيث أننا قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى خلال الفترى 2018/2017 ،حيث تم توزيع استبيان مكون من محورين و20سؤال على 81عامل من مختلف الفئات،واعتمدنا في هذه الدراسة على البرنامج الاحصائي spssلتفريغ البيانات وتحليلها.

اذ استخدمنا عدد من الأساليب الاحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها الوسط الحسابي،والنسب المئوية ،وجاءت النتائج متطابقة لفرضية البحث،وقد تبين وجود علاقة ارتباط بين تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات بالمؤسسة وذلك من خلال دور التكوين في تحسين كفاءة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية :

الموارد البشرية، التكوين ، الكفاءات ، تطوير الكفاءات

Summary:

This research aims to trace the relationship between the concept of human resource formation and the competencies of the institution. We conducted a field study at the level of the University Services Directorate for Ain Al-Dafla during the period 2017/2018. The questionnaire was divided into two parts and 20 questions to 81 workers from different categories. The statistical program spss for data dump and analysis.

We have used a number of statistical methods to verify the validity of the hypothesis, including the arithmetic mean and percentages. The results were identical to the hypothesis of research.

key words:

Human resources, training, competencies, competency development

الفهرس

الإهداء	
شكر	
الملخص	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لعملية تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات	25.5
تمهيد	5
المبحث الأول: أساسيات حول عملية تكوين الموارد البشرية والكفاءات	6
المطلب الأول: ماهية عملية تكوين الموارد البشرية	6
الفرع الأول: مفهوم تكوين الموارد البشرية	6
الفرع الثاني:أهمية التكوين	7
المطلب الثاني: أهداف التكوين وأنواعه	9
الفرع الأول:أهداف التكوين	9
الفرع الثاني:أنواع التكوين	9
المطلب الثالث: إجراءات وأساليب التكوين	12
الفرع الأول:إجراءات التكوين	12
الفرع الثاني:أساليب التكوين	13
المبحث الثاني:علاقة تكوين الموارد البشرية بتطوير الكفاءات	14
المطلب الأول:مفهوم الكفاءات	14
الفرع الأول:تعريف الكفاءات	14
الفرع الثاني:أنواع الكفاءات	14
المطلب الثاني:أبعاد وخصائص الكفاءات	16
الفرع الأول:أبعاد الكفاءات	16
الفرع الثاني:خصائص الكفاءات	17
المطلب الثالث:أثر التكوين على عملية تطوير الكفاءات	18
الفرع الأول:دور التكوين في تطوير الكفاءات	18
(الفرع الثاني: حدود المقاربة الكفاءة = التكوين (الكفاءة من التكوين	19

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث	20
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	20
المطلب الثاني:أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحلية	23
الفرع الأول: اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة	22
الفرع الثاني: اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث	23
خلاصة	25
الفصل الثاني:دراسة ميدانية لدور التكوين في تطوير الكفاءات بمؤسسة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى	27-
تمهيد	27
المبحث الأول:بطاقة تعريفية لمديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى	28
المطلب الأول: نشأة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى	28
المطلب الثاني: مهام مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى	28
المطلب الثالث:دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى	29
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	31
المطلب الأول :مجتمع الدراسة	31
المطلب الثاني: عينات ومتغيرات الدراسة	31
المطلب الثالث: أدوات الدراسة والقياس واختبار صدق الاستبانة	32
الفرع الاول: استبيان	32
الفرع الثاني::برنامج التحليل الإحصائي SPSS	32
الفرع الثالث: اختبار صدق الاستبانة	33
المبحث الثالث: عرض وتحليل فقرات الاستبيان	34
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية	34
المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة	39
الفرع الاول: محور تكوين الموارد البشرية	39
الفرع الثاني:محور تطوير الكفاءات	49
الفرع الثالث:العلاقة الإحصائية بين تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات	59
الفرع الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	60
الفرع الخامس: نتائج الدراسة الميدانية	60
خلاصة	62
خاتمة	63

قائمة المراجع	65
الملاحق	66

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

أولا: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	جدول يبين أنواع االتكوين المتاحة أمام المؤسسات	10
2-1	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة	23
3-1	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	23
1-2	ألفا كرونباخ	32
2-2	متغير جنس	34
3-2	متغير عمر	35
4-2	المستوى العلمي	36
5-2	مجال الوظيفة الحالية	37
6-2	سنوات الخبرة	38
7-2	وضع المديرية برامج تكوينية للموظفين	39
8-2	التكوين يزيد من إنتاجية العامل واكتساب معارف ومهارات جديدة	40
9-2	طبيعة عملك تحتاج الى التكوين بصفة مستمرة	41
10-2	التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين خارج المؤسسة	42
11-2	يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المديرية	43
12-2	تنتهج المديرية أسلوب واحد في التكوين	44
13-2	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل	45
14-2	رؤساء المصالح هم المسؤولون عن التكوين	46
15-2	الدورات التكوينية تساعد العاملين على حل المشاكل بصورة أفضل	47
16-2	يوجد ضعف في تمويل التكوين بالمؤسسة	48
17-2	الاهتمام بتطوير الكفاءات في المديرية	49
18-2	تنظر المديرية لتطوير الكفاءات البشرية على أنه استثمار	50
19-2	تساهم الكفاءات في تطوير وتحسين الخدمات	51
20-2	تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز للمديرية	52
21-2	الكفاءات تقلل من التكاليف	53
22-2	توجد عوامل تعيق الموظف في اظهار كفاءته	54
23-2	تعمل المديرية على تطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهدافها	55
24-2	تطوير الكفاءات بمثابة تشجيع على الولاء للمؤسسة	56
25-2	الكفاءات الجماعية ناتج عن تعاون بين الكفاءات الفردية	57

26-2	التكوين يزيد من كفاءة ومهارة العامل بالمديرية	58
27-2	العلاقة الإحصائية بين تكوين الموارد البشرية و تطوير الكفاءات	59
28-2	معادلة الارتباط	60

ثانيا: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع الأطراف المؤسسة	08
1-2	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى	30
2-2	متغير الجنس	34
3.2	متغير عمر	35
4.2	المستوى العلمي	36
5.2	مجال الوظيفة الحالية	37
6.2	سنوات الخبرة	38
7.2	وضع المديرية برامج تكوينية للموظفين	40
8.2	التكوين يزيد من إنتاجية العامل واكتساب معارف ومهارات جديدة	41
9.2	طبيعة عملك تحتاج الى التكوين بصفة مستمرة	42
10.2	التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين خارج المؤسسة	43
11.2	يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المديرية	44
12.2	تنتهج المديرية أسلوب واحد في التكوين	45
13.2	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل	46
14.2	رؤساء المصالح هم المسؤولون عن التكوين	47
15.2	الدورات التكوينية تساعد العاملين على حل المشاكل بصورة أفضل	48
16.2	يوجد ضعف في تمويل التكوين بالمؤسسة	49
17.2	الاهتمام بتطوير الكفاءات في المديرية	50
18.2	تنظر المديرية لتطوير الكفاءات البشرية على أنه استثمار	51
19.2	تساهم الكفاءات في تطوير وتحسين الخدمات	52
20.2	تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز للمديرية	53
21.2	الكفاءات تقلل من التكاليف	54
22.2	توجد عوامل تعيق الموظف في اظهار كفاءته	55
23.2	تعمل المديرية على تطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهدافها	56
24.2	تطوير الكفاءات بمثابة تشجيع على الولاء للمؤسسة	57
25.2	الكفاءات الجماعية ناتج عن تعاون بين الكفاءات الفردية	58
26.2	التكوين يزيد من كفاءة ومهارة العامل بالمديرية	59

ثالثا: قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	استمارة البحث ـ استبيان
2	نتائج تحليل البيانات الشخصية
3	نتائج بيانات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط
4	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA
5	نتائج اختبار T
6	نتائج تحليل تكوين الموارد البشرية
7	نتائج تحليل تطوير الكفاءات

مقدمة

توطئـــة

فـي ظـل التغيـرات الاقتصـادية العالميـة الراهنـة أيقـن البـاحثون الاقتصـاديون علـى أن التنميـة الاقتصـادية فـي العصـر الحـالي لا تقتصـر علـى مـدى تـوفر المـوارد الطبيعيـة أو رؤوس الأمـوال بقـدر اعتمادها علـى تـوفر المـوارد البشـرية المكونـة والمؤهلـة فـلا توجـد قـوة أو ثـروة كـالأفراد ، و مـا يعرقـل خطـة التنمية هو نقص الموارد البشرية المكونة والمدربة تدريبا سليما

وهـذا الوضـع جعـل العديـد مـن المؤسسـات تعيـد النظـر فـي ترتيـب أهميـة المـورد البشـري مـن خـلال إعـداد اسـتراتيجيات خاصـة بتطـوير وتنميـة وتسـيير هـذا المـورد لتحقيـق إسـتراتيجية المؤسسـة وذلـك يكـون بـالتركيز علـى اكتسـاب المـوارد البشـرية للمـؤهلات العلميـة والخبـرات اللازمـة لأداء الوظيفـة بواسـطة تـوفير التعليم والتكوين اللذان يساهمان في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوى العاملة.

كمـا يـؤدي التكـوين إلـى تخفـيض حـوادث العمـل ويعـزز الكفـاءات وتـدل كافـة المؤشـرات علـى تزايـد الاهتمـام بوظيفـة التكـوين نظـرا لارتباطهـا بمسـتوى أداء الفـرد للوظيفـة التـي يشـتغلها ،الأمـر الـذي يـؤدي إلـى رفـع دافعيـة وقـدرة الفـرد علـى العمـل بالإضـافة إلـى ذلـك أصـبح التكـوين فـي العصـر الحـالي وسـيلة لجعـل المورد البشري أكثر قابلية للتغيير والتطوير .

إن التكـوين سـمة المؤسسـة الناجحـة فـي هـذا العصـر الـذي يشـكل تطـورا سـريعا ومتلاحقـا فـي مختلـف الميـادين ولايمكـن تصـور جهـاز متقـدم يعمـل بكفـاءة عاليـة مـالم يكـن قـد اهـتم بتكـوين موظفيـه وتحسـين وزيـادة كفاءتهم،وذلـك للقناعـة بـأن التكـوين هـو أحـد المقومـات الأساسـية التـي تسـاعد علـى تزويـد المـوظفين بالمعـارف والمهـارات والسـلوكيات المختلفـة التـي تسـاهم فـي تطـوير كفـاءاتهم، وهـو مـايعني قـدرة المؤسسـة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا.

وعلـى هـذا الأسـاس شـهدت السـنوات الاخيـرة اهتمامـا كبيـرا مـن قبـل مختلـف المؤسسـات وأقـر المسـؤولون فيهـا بأهميـة وفائـدة التكـوين فـي رفـع كفـاءة وانتاجيـة المـوظفين وبالتـالي التـأثير الايجـابي علـى أداء المؤسسة ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التكوين .

فـإن المؤسسـات التـي اسـتطاعت أن تحقـق أهـدافها بفعاليـة و كفـاءة هـي التـي أعطـت اهتمـام كبيـر للتكـوين و أدركـت أنـه لـم يعـد وسـيلة ظرفيـة كمـا كـان فـي الماضـي و إنمـا أصـبح أداة جوهريـة فـي تنميـة و تطوير المورد البشري داخل المؤسسة، و هذا يعني أن التدريب أصبح ضرورة ملحة.

أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الإجابة على الإشكالية التالية:

إشكالية البحث:

مامدى مساهمة التكوين في رفع مستوى الكفاءات في المؤسسة؟

وهو ما يقودنا للبحث عن إجابة للأسئلة الفرعية التالية:

1ـ ماهي علاقة التكوين بتطوير الكفاءات؟

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- كيف يؤثر تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات في مديرية الخدمات الجامعية ؟

فرضيات البحث:

لمعالجة وتحليل الإشكالية المطروحة يمكن عرض بعض الفرضيات كإجابة أولية على التساؤلات الفرعية وهي على الشكل التالي:

الفرضيات:

الفرضية الاولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطوير الكفاءات .

الفرضية الثانية: يؤثر التكوين معنويا على تطوير الكفاءات

إن من أهم **الأسباب** لاختيار الموضوع ما يلي :

-إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة او فعالية المنظمة وبالتالي نموها وبقاؤها.

- أهمية موضوع التكوين وتطوير الكفاءات في البحوث العلمية الحديثة، وارتباطه المباشر بالواقع.

- طبيعة تخصصنا والمتمثل في اقتصاد وتسيير مؤسسة والذي يولي اهتمام بتسيير وتأطير المورد البشري وفعالية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية.

أهداف البحث:

مما لاشك فيه أن أي بحث علمي له أهداف معينة إذا كان من الجانب النظري أو التطبيقي وفيما يتعلق بهذا البحث فهو يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ولعل أهمها:

- تسليط الضوء على موضوع تكوين المورد البشري وكل ما يتعلق به من مفاهيم.

- جعل المسيرين يدركون أهمية التكوين وحتمية تبنيه كوظيفة حديثة في مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى.

- إظهار مدى تطبيق ومدارسة التكوين على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى.

- إبراز أهمية التكوين و الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة و بالتالي على المؤسسة ككل.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة فعالية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية ومدى نجاعة و تنوع المادة التكوينية وقدرتها على تطوير مهارات ومعارف الافراد.

حدود البحث:

نظرا لتوسع مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، نضع حدود لهذا البحث وذلك بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتكمن حدود البحث فيما يلي:

الحدود المكانية: لقد تم اسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة خلال مدة التربص التطبيقي الممتدة من شهر مارس 2018 الى أواخر شهر أفريل من سنة 2018.

منهج البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها ومحاولة إختيار صحة الفرضيات تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، أما الجزء التطبيقي استعملنا المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات بعض الطرق الإحصائية وقد تم الاعتماد على طريقة الاستبيان من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع في "**مديرية الخدمات الجامعية –عين الدفلى**

صعوبات البحث:

هناك بعض الصعوبات التي واجهتنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية منها:

- تركزت الصعوبات أساسا في قلة المراجع التي تناولت تطوير الكفاءات البشرية .
- عدم الإخذ الاستبيان بجدية من طرف العينات المدروسة
- صعوبة توزيع استمارة الاستبيان على بعض مديرين والعمال في مديرية الخدمات الجامعية، وصعوبة التوصل إليهم حتى الدخول إلى المؤسسة.
- تردد بعض مديرين والعمال في إدارة الموارد البشرية في المديرية بولاية "**عين الدفلى** " من الإجابة على أسئلة الاستمارة.
- احتكار المعلومات لدى بعض العمال متحججين بسر العمل.

هيكل البحث:

من اجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين حسب طريقة إمراد:

الجزء النظري : بحيث تم تقسيم الفصل الأول إلى 3 مباحث :المبحث الأول بعنوان أساسيات حول عملية تكوين الموارد البشرية كما تطرقت في المبحث الثاني الى علاقة تكوين الموارد البشرية بتطوير الكفاءات لنختم بالمبحث الثالث والذي كان بعنوان: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة

الجزء التطبيقي : تطرقت من خلاله دراسة ميدانية لتكوين وتطوير الكفاءات بمديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى ،حيث جاءت هذه الدراسة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع فتمثل في ثلاث مباحث ، فتمحور المبحث الأول حول تقديم بطاقة تعريفية حول المؤسسة،والمبحث الثاني تمثل في منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فتمحور حول تحليل ومناقشة فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الأول

تمهيد

أصبح العنصر البشري في الوقت الراهن أهم مورد من بين موارد المؤسسة ،كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة ، هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفير هذه الإدارة لعمال أكفاء ومتكونين ومتحمسين للعمل بجدية ، والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط بل إستراتيجية تضعها المؤسسة لتأمين تطوير كفاءات العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية ، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار ،ومن واجب العمال إبداء التحمس والمبادرة في المشاركة في تحسين مستواهم ولتحقيق الاندماج في عصر المعرفة والعولمة ، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد من خلال تطوير كفاءاته وعلى المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها .

لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية التكوين ومختلف مراحله وكذا الكشف عن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتكوين كوظيفة لتطوير كفاءات وقدرات العاملين من خلال 3 مباحث الآتية:

المبحث الأول: أساسيات حول عملية تكوين الموارد البشرية

المبحث الثاني: علاقة تكوين الموارد البشرية بتطوير الكفاءات

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول : أساسيات حول عملية تكوين الموارد البشرية والكفاءات

يعتبر التكوين عملية مستمرة ومن أهم عناصر تنمية وتطوير الموارد البشرية سواء لما تتطلبه التطورات العلمية أو العملية أو لما يرتبط بإستراتيجية المؤسسة ،وخاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه الإستراتيجية وبالتالي التكوين يعتبر من الحلول والإجراءات التي تتم في المدى المتوسط والطويل مقابل هذا النقص وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى عملية تكوين الموارد البشرية من مختلف جوانبها.

المطلب الأول : ماهية عملية تكوين الموارد البشرية

تقوم ادارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الرئيسية وتعد وظيفة التكوين من بين اهم الوظائف و اكثرها حيوية وذلك لما تمثله من تطوير لموظفي المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم تكوين الموارد البشرية

لمعرفة مفهوم تكوين الموارد البشرية لابد من التطرق لتحديد مصطلح المورد البشري:

أولا: تعريف الموارد البشرية :لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية ولكن سوف نستعرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحا لها :

التعريف الأول :" إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المؤسسة كما أن هذه الوظائف تكون لتنظيم عمل هذه الأفراد أكثر من كونها استثمارا للجوانب الإنسانية لهذا العصر""[1].

التعريف الثاني :"" تنطوي إدارة الموارد البشرية على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسات، وكذلك الإشراف على استخدامها وصيانتها والمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية"[2].

التعريف الثالث: "إدارة الموارد البشرية هي تلك السياسات التي تضعها القوانين والنظم واللوائح الرسمية من نصوص تتعلق بحقوق العاملين ومزاياهم وبواجباتهم والتزاماتهم نحو الوظيفة، وبالخطوط العريضة المرشدة لطرق الحصول عليهم وانتقائهم وترقيتهم وحل مشاكلهم خلال العمل، بالإضافة لذلك تمثل التطبيقات والنظم المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم، و التي تمارسها عادة مختلف الإدارات المتخصصة في شؤون العاملين في جميع المؤسسات."

وبناءا على التعاريف السابقة، يمكن الخروج بتعريف لإدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالموظفين كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب،وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين معا.

---

[1]– سهيلة محمد عباس –**ادارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي** ، الطبعة الثانية، داروائل للنشر 2006، ص 26

[2]– سهيلة نائف برنوطي –**ادارة الموارد البشرية** ،ط3 دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن2008،ص 18.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: تعريف التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحالي ، والتنمية الاجتماعية تتطلب اعداد أفراد للأخذ بأسباب التطور الحضاري ومن أهم التعاريف نجد: التكوين هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير مالديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد في كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل[3]

كما يعرفه LANFER بأنه : حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من اجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.[4]

أما سيكيولي Sékioli فيعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وموافقتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المؤسسة.[5]

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين : فهو عملية منظمة ومستمرة محورها للفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير .

الفرع الثاني: أهمية التكوين

تبرز أهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر أهمها:

- يعمل التكوين على تنمية مهارات الافراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات .
- يساعد على تكييف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل .
- تحسين الكفاءات الانتاجية للأفراد.
- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة .
- يؤدي التكوين الى ترشيد القرارات الادارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الادارية. [6]

---

[3]– زكي محمد هاشم–**ادارة الموارد البشرية** ،جامعة الكويت،1989 ،ص255.

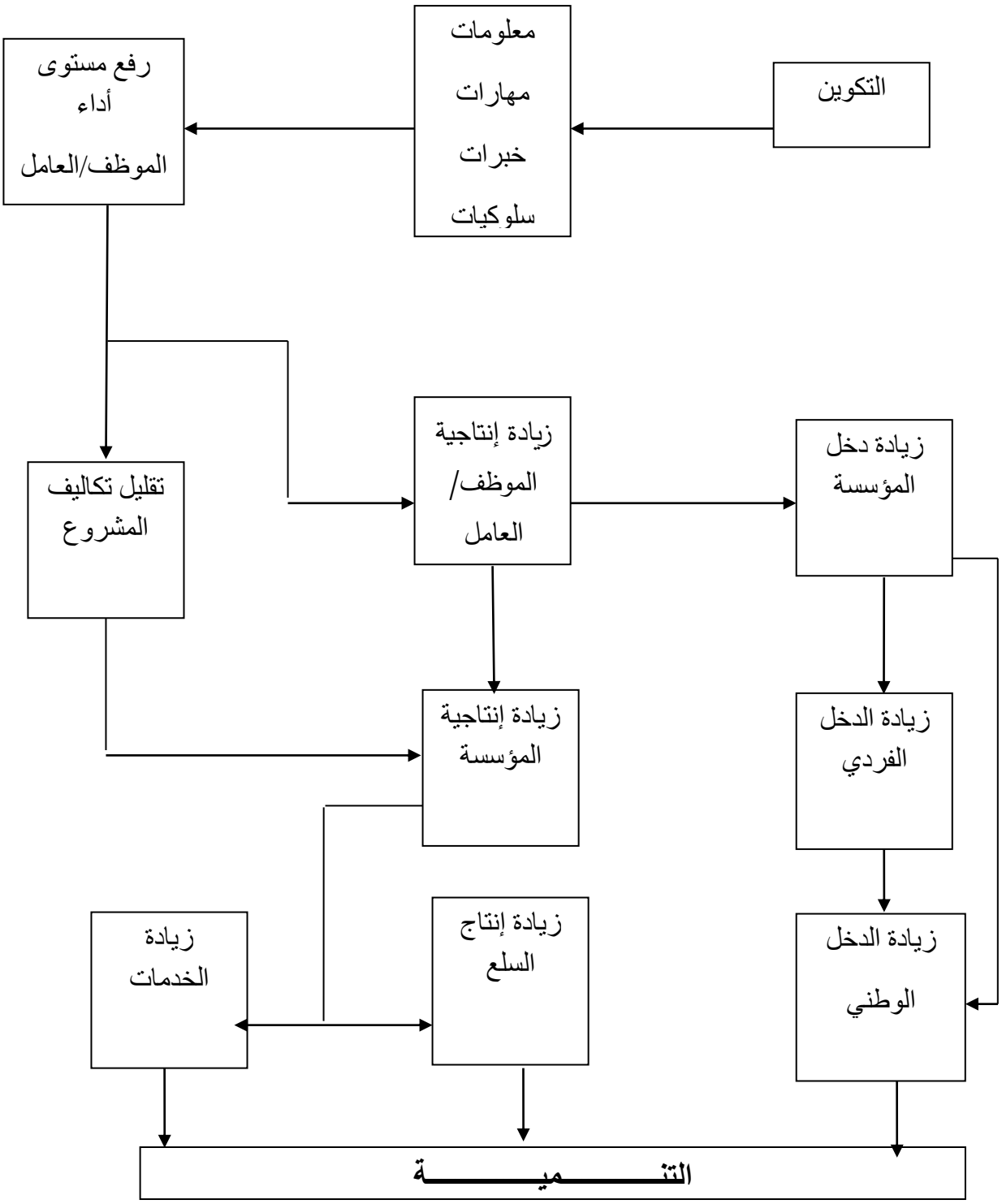
[4]– Wearth J.R–**la gestion des ressources humaines**,canada , 1990,p108

[5]– عبد الباري ابراهيم درة –**ادارة الموارد الببشرية**،دار وائل للطباعة والنشر ،2008،ص308.

[6] – الربيع بوعريوة –**تأثير التدريب على انتاجية البمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز**،ماجستير ،جامعة امحمد بوقرة ،بومرداس ،2006–2007، ص27

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (1-1) أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع الأطراف المؤسسة



المصدر : مدحت ابو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهره، مصر، 2008، ص 60.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: أهداف التكوين و أنواعه

سنتطرق في هذا المطلب الى أهم أهداف التكوين وكذا أنواعه:

الفرع الأول: أهداف التكوين

-يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية, وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية, مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.[7]

-يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة, والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.

- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكونين على تحمل المسؤولية والمبادرة.

- يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل, وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكونين.

- تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية, وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة, فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء.

الفرع الثاني: أنواع تكوين الموارد البشرية

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في المؤسسة, وماعليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد, موظفين قدامى, عمال تنفيذيين, عمال تحكم, إطارات, تقنيين, إداريين).[8]

01- التكوين من حيث الزمان: وينقسم إلى نوعين:

أ/ تكوين قبل الخدمة : وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب / تكوين أثناء الخدمة : وهذا التكوين يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

02- التكوين من حيث المكان: وينقسم الى نوعين :

أ / تكوين داخل المؤسسة.

ب/ تكوين خارج المؤسسة.

03- التكوين من حيث الهدف

أ / **التكوين لتجديد المعلومات** : وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية؛

---

[7]- شيخ الداوي-**تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية** ،مجلة الباحث،جامعة الجزائر ،2008،ص12-13.

[8]- محمود بوقطف-**التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية،دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة**،مذكرة ماجستير ،جامعة محمد خيضر،بسكرة ،2014/2013،ص35.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

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

ج / التكوين السلوكي : وهذا دف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

الجدول رقم(1 –1) جدول يبين أنواع االتكوين المتاحة أمام المؤسسات :

مراحل التوظيف	نوع الوظائف	المكان
04- توجيه الموظف الجديد	01- تكوين مهني وفني	01-تكوين داخل المؤسسة.
05- التكوين أثناء الخدمة	02- تكوين تخصصي	02-تكوين خارج المؤسسة
06- تكوين لتجديد المعارف والمهارات	03- تكوين إداري	
07- تكوين بغرض الترقية والنقل		
08- تكوين للتهيئة التقاعد		

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، ط 5، 2001 ، ص 323 .

وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتكوين:

التكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد: في الأيام الأولى من استلام الموظف [9] الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته و اتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوج الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أوتوكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إطاراتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولا حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء والنظام الداخلي لها،وتوقيت العمل وأيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها والأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية. وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية[10]، لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التربص" تتراوح مدتها من 03 أشهر إلى 06 أشهر بإحدى المراكز التي لها

[9]– الأمر 03/06 المؤرخ في 15جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،الجريدة الرسمية،العدد 46 الصادرة بتاريخ 16جويلية 2006،ص04

[10]– المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 19جانفي2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة ،الجريدة الرسمية ،العدد03 الصادر بتاريخ 20جانفي2008،ص04 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.
التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى: يتمثل في إجراء و تنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية (ملحق إداري،ملحق إداري رئيسي، متصرف) بغرض زيادة المعارف و المهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة و اتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال...، وللمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقا للأهداف المسطرة والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية (الإشراف على التكوين والمكونين).

وهناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه و تطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليمة رقم 45[11]، ،حيث يخضع الموظفين بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية الذين يتوفرون على مجموعة من الشروط:

- اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة (05) سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.
- الترقية على أساس الاختيار وذلك بعد عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف.

في هذه الحالات المذكورة تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية والمؤسسة المشرفة والمؤطرة للتكوين ويسمى هذا النوع " بالتكوين قبل الترقية" والذي يدوم بين 06 أشهر و 09أ شهر حسب الرتبة ، مع العلم بأن الموظف المتكون خلال هذه الفترة لا ينقطع عن العمل ولا يوضع في حالة انتداب، بل يخصص يوم واحد فقط في الأسبوع (عادة يوم السبت) للانتقال إلى مركز التكوين،وهذا ما يوضح مفهوم التكوين أثناء الخدمة، و نلاحظ من خلال التوقيت الزمني المخصص للتكوين أنه لايؤثر على تأدية المهام المنوطة بالموظف، كما لا يؤثر على السير العادي الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

التكوين من حيث المكان: هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية...،أو تنظم دورة تكوينية يؤطرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيهم و رؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات.
وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكوينا لتحسين

[11]– التعليمة رقم45 المؤرخة في 01ديسمبر 2008،تحديد كيفيات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة ، بحيث يبقى يزاول نشاطاته اليومية بدون انقطاع وهذا يعد مؤشرا إيجابيا للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية وتقديم خدماتها، ومن جهة أخرى يحافظ الموظف على راتبه الشهري دون اقتطاع وهذا ما يعتبر محفزا إضافيا للموظف لمزاولـة أعماله المعتادة بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في الوقت نفسه.

وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك (حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية).

المطلب الثالث: إجراءات وأساليب التكوين

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

الفرع الأول : إجراءات التكوين [12]

يستدعي تنفيذ التكوين و برنامج الخطة التكوينية مجموعة من الإجراءات و الخطوات وهي :

1 – **إعداد المكون و تأهيله** : لا بد أن يلم المكون بجميع الجوانب المتصلة بالعمل و ان يزود بالتعليمات و الوسائل التي تساعد في تعلم و تكوين المتعلمين ولا بد أن يكون قادرا على تحليل العمل ومعرفة مكوناته و اجزائه مع توفير المكان المماثل لبيئة العمل.

2 – **إعداد و تهيئة المتكون** : و يعني التحضير الجيد لذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات و التعليمات مع بيان أهمية السرعة في التعلم و كذا بيان أهمية العمل و علاقته بالفاعلية.

3 – **استعراض العمل و أسلوب أدائه** : بمعنى عرض و بيان لكيفية انجاز العمل وشرح وتوضيح مختلف النقاط مع مراعاة التتابع المنطقي لهذه الخطوات وهي:

– الشرح و التفسير التتابع المنطقي للعمل.

– الدخول في الأجزاء الخاصة بالعمل ببطء .

– فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها

– فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها.

4 –**إعطاء المتكون الفرصة للممارسة الفعلية للأداء**: بعد اجتياز المراحل السابقة ينبغي قيام المتكون بالتطبيق العملي.

5 –**المتابعة** : و هي المراقبة المستمرة للأداء الفرد بعد التكوين سواء من حيث القياس الكمي او النوعين و من حيث تطور قدراته و مهاراته و كفاءاته الإدارية بعد فترة التكوين.

[12]– د–عبد الغفار حنفي–**السلوك التنظيمي** ،دار الجامعة للنشر،الاسكندرية ،2002 ،ص352–353.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثاني: أساليب التكوين

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار و المعلومات وهي:

1 – التكوين العلمي : حيث يتم عرض لطريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية و تشجيع المتكون على قيام بالأداء.

2– المحاضرات: هو اسلوب شائع يصلح الى اكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والاجراءات وغيرها لعدد كبير من المكونين.

3– الندوة(ورشة العمل):هي وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم باندماج معارف وقدرات تحليل العمال ،ولايهدف برنامج التكوين الى تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل الى معرفة تطبيقها في وظائف العمل.[13]

4– تمثيل الأدوار:و هي محاولة تقليد الواقع و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و التمرن على مواجهتها .

5 –دراسة الحالات : حيث تأخذ حالات من الواقع و يتناولها المتكونون من حيث إبعاد مشاكلها و أسبابها و حلولها البديلة .

6 – الوقائع الحرجة : حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة و التأثير الكبير والمتعلقة بموضوع التكوين وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونون المحتوى التكويني بالواقعة و الممارسة .

7 – المباريات الإدارية : و هي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على إبعاد متكاملة للمشكلة و يطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و أن يتصرفوا أو يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات.

8 – المناقشة الجماعية : يمكن للمكون أن يلجئ الى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة و التعاون بين المتكونين و ذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة.[14]

تعددت أساليب التكوين المتاحة حيث يستطيع المكون استعمال الأسلوب المناسب حسب طبيعة الموضوع التكوين و الأهداف المتوحدات منه .

---

[13]– حمداوي وسيلة –**ادارة الموارد البشرية** ،مديرية النشر لجامعة قالمة،2004،ص108.

[14]– أحمد ماهر–**ادارة الموارد البشرية** ،الاسكندرية ،دار الجامعة 2001،ص342–344.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: علاقة تكوين الموارد البشرية بتطوير الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمرا اختلف فيه الباحثون. كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، وفيما يلي سنحاول أن نتناول مفهوم الكفاءات وأبعادها، ومختلف أنواعها، وكذا العلاقة بين التكوين وتطوير الكفاءات.

المطلب الأول:مفهوم الكفاءات

سنتطرق في هذا المطلب الى تعريف الكفاءات وأهم أنواعها:

الفرع الأول:تعريف الكفاءات

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد للكفاءات ولكن سوف نستعرض بعض التعريفات بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحا لها:

الكفاءة هي القدرات على انجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في اطار النشاط.

– وعرفها zarifian 1999 بأنها الكفاءة تعني أخذ زمام المبادرة وتحمل الفرد للمسؤولية اتجاه الحالات المهنية التي تواجهه.

– تعريف لوك بايور: " الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة ، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد و تجميع و وضع الموارد في العمل ، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها و قبولها و تطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلومات المتاحة .[15]

أما من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها مجموع المعارف العلمية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق.[16]

الفرع الثاني:أنواع الكفاءات

01 – الكفاءات الفردية:

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن : المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا

---

[15]– مصنوعة احمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وأفاق التطوير – تجارب الدول – ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012، ص06.

[16]– قرزيس محمود، قايدي خميسي، **التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر 2009 . ص 04.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بالكفاءة المهنية وتدل على االمهارات العملية المقبولة. و يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.[17]

02 – الكفاءات الجماعية :

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:[18]

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

– كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية، وانما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.

إذن، الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية ،وتتضمن جملة من المعارف منها : معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات. وعلى مستواها نميز بين:

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

ب –الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبير.[19]

3–الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية):

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع استراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها. والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لاترتبط بالموارد البشرية فقط ، فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (معرفة، مهارة ، سلوك)المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد،فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل)ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاضد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل

---

[17]– مصنوعة أحمد،**مرجع سبق ذكره**،ص06

[18]– صالح مفتاح،**ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)**،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،جامعة ورقلة،2004،ص21.

[19]– مصنوعة أحمد،**مرجع سبق ذكره**،ص80.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بمفرده. وبعبارة أخرى : فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية. [20]

المطلب الثاني:أبعاد وخصائص الكفاءات

يمكن تحديد مجموعة من الأبعاد والخصائص المتعلقة بالكفاءة في هذا المطلب :

الفرع الأول:أبعاد الكفاءات

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد . وقد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي :

01 –**المعارف النظرية** : تتعلق بمجموع معارف المؤسسة، العامة والخاصة، سواء أكانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي أو تقني. [21]، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة . كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية، وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا هيكل وأسلوب الحصول عليها.

02–**المعارف العلمية (المهارات)**:المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمرة. تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير طريقة إتقانها . وهذا مايجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها. [22] ،وتختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية وهي أنواع ثلاثة : الفكرية مهارات التعامل، والفنية،وتتوسع أو تضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجتها. [23]

أ– المهارات الفكرية (العقلية): مهارات خاصة بالقدرة على تحليل للمواقف الصعبة، والتصور الدقيق للأشياء، والنظر بشكل ثاقب للمشاكل. وهذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف

---

[20]– طواهرية الشيخ–**الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة** ،مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة شلف،2004،ص05.

[21]– Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines** : pilotage social et performances, ED Dunod, Paris , 2002, p 17.

[22]– مقراش فوزية،أفطي جوهرة–**أثر مستويات المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال** ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ،تسيير المهاراتوالمساهمة في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة،22–23فيفري2001.

[23]– عبد الستار العالي وآخرون،**مدخل الى ادارة المعرفة** ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط03،عمان الأردن ،2012

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بدائل عديدة لها، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها .[24]

ب- مهارات التعامل: وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي،وعلى مستوى المجموعة.

ت - المهارات الفنية: وهي تعني القدرة على استخدام الأدوات، الإجراءات وهيئات المجال المعروفة

03- **المعارف السلوكية:** تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع[25]،وعليه، الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والسلوكيات

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات

حدد J.LEPLAT أربع محاور مميزة للكفاءات، وهي:[26] -

- الكفاءات ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

-صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة.

-هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة، هذا ما يؤكده. Thierry Sauret

-هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

كذلك:[27]

- الكفاءة تجميعية: فلا تتحدد قيمتها من العناصر التي تكونها، بل في طريقة تجميعها مع بعضها البعض.

-الكفاءة تقوم على تعدد المعارف: فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل ومن ثم تأديتها بأفضل طريقة ممكنة بحيث تحقق اكبر فعالية.

- الكفاءات ذات بعد تراكمي وقابلة للتطوير: فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت، ولكن كما لوحظ يتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات في انساق خاصة.

- كذلك: الكفاءة ذات بعدين ، فردي وجماعي.

---

[24]- زهد محمد ديري-**السلوك التنظيمي** ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط01،عمان الأردن،201

[25]- Phillip L. Hunsaker ،phen P. Robbins ، **التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل**، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى2011 ، ص 33.

[26]- بوزيان عثمان -**اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية** ،جامعة ورقلة ،2004،ص09.

[27]- François audigier, nicole tutiaux-guillon, **compétences et contenus les curriculums en questions**, de boeck, 1ere édition, bruxelles, Belgique, 2008, p39.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: أثر التكوين على عملية تطوير الكفاءات

قسمنا هذا المطلب الى فرعين

الفرع الأول: دور التكوين في تطوير الكفاءات:

يسمح التكوين باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال تحقيق التنمية الشاملة، حيث لا يقتصر على مستوى إداري معين وذلك من أجل تطوير أرائهم وأفكارهم ورفع مستوياتهم وقدراتهم لمواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية ونجاح، والحقيقة أن معظم المؤسسات والمدراء حاليا أكثر واقعية من حيث إعطاء التكوين أهمية بالغة، وخاصة بعد اقتناع الكثير من المدراء والمفكرين بأن ركائز التنمية الإدارية ومفاهيمها الحديثة وأن الكفاءات الفردية والجماعية تكتسب من خلال أساليب وطرق التكوين المختلفة وليس بالخبرة وحدها، وقد تظهر أثار التكوين على مستوى تنمية كفاءات الفرد في النواحي التالية:

– تنمية الكفاءة الفردية الأصلية: يؤثر التكوين على المستوى الذاتي والشخصي للفرد من حيث زيادة معرفته الضمنية والصريحة ومعلوماته بالتالي زيادة ثقته بالنفس .

– ارتفاع الروح المعنوية: يساهم التكوين في زيادة الرضا الوظيفي للأفراد بالتالي زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة؛

– إعطاء المكون فرصة للتقدم والترقية نتيجة لاكتسابه الخبرات والمهارات الجديدة، تحفيزه على التجديد والابتكار بعد إطلاعه على كل جديد في حقل عمله من أجل مواجهة التغييرات المستقبلية دون أي مقاومة بالتالي زيادة الكفاءات التأهيلية التي تساعده على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى.

– اكتساب كفاءات تقنية : يعمل التكوين على زيادة دخل الفرد بشكل ما، وذلك نتيجة المنح المقدمة له قبل وأثناء وبعد التكوين لكي يرفع من مستوى معيشته وإشباع حاجاته، وهذا بدوره يؤدي إلى تركيز الفرد على تعلم التقنيات اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل له والتي ترتبط ارتباط وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد.

– تنمية الكفاءات الإنسانية : يسمح التكوين بتنمية الوعي الوظيفي عند العاملين، بالتالي زيادة تفهم للإجراءات و السياسات المتبعة في المؤسسة بما يسهل من عملية تطبيقها ويسرع في إنجاز العمل، وأيضا يؤدي إلى زيادة القدرة على العمل بفاعلية وتنمية العلاقات مع المسؤولين وأفراد الجماعة بالتالي تحسن الجانب السلوكي للفرد .

– تحقيق الأهداف المسطرة: يساهم التكوين بتطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

– أهداف بيداغوجية: وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتكونين وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد، ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.

– أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتكونين من المزج وتجديد الموارد (المعارف،والدراية،...) والتي اكتسبوها من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط

– أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات مؤشر الجودة، آجال لإجابة، أو مؤشر نجاح المشروع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبدون الخوض في سياسات التكوين بالمؤسسات، فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة ووضعيتها، والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه الأهداف تكون من أجل زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

الفرع الثاني: حدود المقاربة الكفاءة = التكوين (الكفاءة من التكوين)[28]

بعض الباحثين مثل مولدر M.Mulder يعتبر أن ليس هناك حاجة لمصطلح الكفاءة في التكوين لان المنهجية التي يتمتع بها المكونين من أجل تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم التكوين كافية، ولكن في السنوات الأخيرة (من سنة 2000 و إلى حد الآن) أصبح وضع نظام يسمح بتطوير الكفاءات قيد التنفيذ يبقى دائما إشكال بالنسبة للمؤسسات، ولهذا نفذت دراسة سنة 2005 في فرنسا من قبل (center inffo , AFDEC.CCIP) مفادها التساؤل التالي : هل التكوين حقيقة في خدمة تطوير الكفاءات؟ وكانت إستنتاجتها بأن ليس هناك شيء مؤكد لأن نسبة كبيرة من المؤسسات لديها رؤية في المدى القصير لنشاطها، بالتالي لتطوير مواردها البشرية، وغالبا يتم الأخذ بعثُ الاعتبار فقط برسميات التكوين، وهذا ما يعني تسيير التكوين يكون في المدى القصير وبدون تقييم،وكانت النتائج كالتالي: إذا كانت نسبة 71 %من المؤسسات تطلب من المستفيدين من التكوين تقرير معلومات عن فعالية البرنامج تكون نسبة 36,8 % من الهيئات المختصة بالتكوين فقط تهتم بتقييم نهائي لبرامجها وتسعى لتحقيق الأهداف البيداغوجية في نهاية البرنامج التكويني، وتقوم بتسليم معلومات كاملة، بالتالي تطوير الكفاءات الفكرية أو التصورية في وضعيات حقيقية للعمل تكون محققة بنسب منخفضة وفي حالات نادرة، منه فالكفاءة المطورة والمكتسبة بنسب كبيرة تبقى محصورة في كفاءات نظرية وعلمية.

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

28- Anne Diertrich et d'autre-**Management des compétences**,3em ed ,Dunod ,Paris ,2010,p150.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث

سنتناول في هذا المبحث أهم الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

1) دراسة فؤاد عبد الهادي ابراهيم العزوني 2001 : **دور تدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة** رسالة ماجستير في الادارة كلية التجارة جامعة عين شمس سنة 2001 :

هدف الدراسة للوصول من خلال برامج التدريب المقترحة إلى معالم ومهارات مشتركة للعاملين في منظمات التعاون الدولي لتحقيق ما يعرف بمواصفات (الموظف الدولي) وتحديد المعالم المميزة لبرامج التدريب للعاملين في تلك المنظمات الدولية في ضوء البيئة المؤثرة ووفق النمط الدولي وكذلك تحديد المحددات البيئية والتنظيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تأثر على فعالية التدريب في المنظمات بالإضافة إلى الكثير من الأهداف الأخرى وقد قدمت الدراسة عدد من نتائج منها :

- ✓ وجود فجوة في التدريب وعدم حرص الإدارة العليا على تقديم احدث المناهج العالمية وعدم تركيز على الاتفاقات الدولية وبالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية.
- ✓ عدم التطبيق السليم لمفاهيم العولمة بعدم وجود خطة تدريبية مستقبلية لتدريب العاملين على الأعمال الدولية.

2) دراسة أنيس كشاط: **دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:** رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، 2006

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على المفهوم الواسع للكفاءات، سواء كان على المستوى الإستراتيجي أو إدارة الموارد البشرية،وإبراز آثار إدارتها على مستوى المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ دراسة مفصلة لمنهجية خلق الميزة التنافسية من خلال إدارة الكفاءات والتحكم في المهارات؛
- ✓ تشخيص واقع المؤسسة الجزائرية فيما يخص تطبيقها لهذا البرنامج، ولمحاولة اقتراح بعض التعديلات والإضافات وفق منهج علمي لتطبيقه الميداني على مستوى هذه المؤسسة.

وتوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ تنحصر إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة محل الدراسة على الجانب الفردي فقط –إدارة الكفاءات الفردية–، في حين تبقى إدارة الكفاءات الجماعية وإدارة الكفاءات التنظيمية أمرا غير معروف، رغم الأهمية الكبيرة لهما على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ ساهم مسار إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة في تحسين نوعية المورد البشري بشكل معتبر، وفي الرفع وبشكل طفيف لفعالية التسيير بها.
- ✓ لم تحسن المؤسسة من موقفها التنافسي، وهذا لغياب سياسة متكاملة لإدارة الكفاءات، ولغياب قناعة وإرادة المسؤولين في الإدارة العليا للمؤسسة (المجمع) عن أهمية برامج إدارة الكفاءات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ إن عدم التحسن اللائق لمؤشر رضا الزبائن هو الدليل الوحيد الذي مكننا من تحديد المركز التنافسي للمؤسسة.إذ أن التحسن الطفيف على مستوى هذا المؤشر يؤكد على ضعف الموقف التنافسي لذا رغم الجهود المبذولة في هذا الإطار.
- ✓ أضحت الموارد المعنوية –بما فيها الكفاءات– الجانب الأكثر أهمية بالنسبة لموارد المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ يقصد ب "إدارة الكفاءات" كل من: إدارة الكفاءات الفردية، إدارة الكفاءات الجماعية، وإدارة الكفاءات التنظيمية.
- ✓ أثبت التجارب أن النظرية المرتكزة على الموارد والكفاءات تعتبر من النظريات الرائدة في تحليل مصادر تحقيق الميزة التنافسية، لهذا على المؤسسات تبني هذه المقاربة مدعمة بنظرة استراتيجية موضوعية وبناءة تتصف بالديناميكية والقدرة على التأقلم مع المتغيرات المستقبلية.
- ✓ أصبح المعارف والسلوكيات (الأخلاق، القيم...) الجوانب الأكثر أهمية في تحديد كفاءة الفرد، وهو الشيء الذي يعاكس النظرة التقليدية القائمة على أساس الشهادة العلمية فقط –وهو ما يميز المؤسسة الجزائرية–؛
- ✓ لازال مفهوم الكفاءات وإدارتها مشروعا فتيا لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ أن عدد محدود منها له قناعة بأهميتها، وتستعملها كأداة واستراتيجية لتحسين أدائها وتعزيز موقفها التنافسي.

3) مقال "إبراهيمي عبد الله , حميدة المختار, **مقال تحت عنوان "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية** "، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 7

يهدف هذا المقال على فهم التكوين ومعرفة فوائده وأهميته في ظل تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءة البشرية.

و توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج نذكر منها:

– إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم الفاعل مع مستجدات الصناعة ونظم العمل ومتطلبات المؤسسة وحاجاتها من العمالة الفنية والإدارية.

– التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية, منتج منذ اعتماده, وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية.

– الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات, حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين.

4) دراسة الدكتورة علي ميا ربى، عزت الكنج سوريا، **أثر التدريب والتأهيل المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية**، دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية – المجلد 36 العدد 03 تاريخ النشر 14-05-2014

يهدف البحث إلى بيان الاختلاف بين الشركات العامة والخاصة في اثر عملية التأهيل والتدريب لرفع كفاءة أداء العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات المطلوبة والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتقليل نسبة الحوادث والأخطاء المرتكبة ومواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات.

أهم نتائجه:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– تتفوق شركات القطاع الخاص على شركات القطاع العام في تأثير عملية التأهيل والتدريب المستمر على رفع كفاءة أداء العاملين.

– تساهم شركات القطاع العام من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في تقليل نسبة الحوادث والأخطاء.

– تساهم شركات القطاع العام والخاص من خلال عملية التدريب والتأهيل المستمر في مواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في مجال عمل المنظمات.

05) الدراسة باللغة الأجنبية مقالة في إدارة الأعمال، – أمير النجا . آمين عمران ,

بعنوان : "**The Effect of Training on Employee Performance**" مجلة الإدارة والأعمال رقم 4 , سنة 2013 ·

يهدف هذا المقال الى:

– التحقيق في معنى وأهمية التدريب.

– التعرف على أهمية أداء الموظفين.

– استكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين.

– التطوير التوجيهي لتقييم أداء الموظفين.

وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج و المتمثلة في:

– أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين.

– توجد علاقة طردية بين التكوين والأداء.

– أهمية أداء الموظفين وتحسينه.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني :اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

بعد تقديمنا لمجموعة من الدارسات السابقة والمتعلقة بموضوع بحنا و البالغ عددها04 دراسات والتي تطرقت لموضوع التكوين وتطوير الكفاءات ونحن بصدد القيام بدراسة مقارنة بين الدراسات السابقة وعرض القيمة للمضافة

الفرع الأول: اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابق

الجدول (1-2)يمثل اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

اوجه التشابه	اوجه الاختلاف
_ تتفق الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التكوين والتطوير الكفاءات من الجانب النظري. _ ترى جل الدراسات ضرورة الاهتمام بالجانب البشري لانه اساس تطور المنظمة . _ترى الدراسات ان العنصر البشري استثمار وليس تكلفة . _ركزت معظم الدراسات على تكوين المورد البشري فهو يعكس صورة المؤسسة . _كل من الدراسات ترى ان التكوين يدخل ضمن التمنية	_تختلف الدراسات السابقة عن بعضها من حيث الابعاد و المتغيرات التي تم التركيز عليها . _تختلف الدراسات فيما بينها في الاطارين الزماني والمكاني. _ ترى بعض الدراسات ان التاهيل مرتبط بالتمكين الاداري

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على أدبيات الدراسة

الفرع الثاني:اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث

الجدول (1-3)يمثل اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

اوجه التشابه	اوجه الاختلاف
– تتفق الدراسة الحالية في تناولها لطرح موضوع التكوين والتطوير – تتفق الدراسة على أن التكوين وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يدخل ضمن إستراتيجية التدريب والتنمية . – تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الاهتمام بالعنصر البشري.	–اقتصرت دراستنا على مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى أما الدراسات السابقة فكانت عامة نظرية . –تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء من ناحية الإطار المكاني والزماني وكذا قطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– تتفق الدراسة على أن التكوين استثمار وليس مجرد تكلفة. –ركزت الدراسات على تطوير المورد البشري من خلال تكوينه – تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث تبني التكوين وتطوير الكفاءات كمتغيرين مؤثر ومتأثر . –تتفق الدراسات من حيث الانتقال من تسيير الكفاءات الى التسيير عن طريق الكفاءات حتى تظهر حقيقة المنفعة	

المصدر : من إعداد الطالبين بناءا على أدبيات الدراسة

القيمة المضافة للبحث :من خلال القيام بهذه الدراسة و التطرق الى الدراسات السابقة و التي كانت كمرجع لنا في الاطار النظري ومن خلال بحثنا في هذا الموضوع توصلنا الى ما يلي :

- تكوين الموارد البشرية وظيفة اساسية من وظائف ادارة الموارد البشرية على اساسها تبنى استراتيجية تطوير الكفاءات وبالتالي الاستراتيجيات الاخرى
- التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية، منتج منذ اعتماده، وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية.
- التكوين عامل اساسي في التنمية وتطوير الكفاءات.
- تسيير التكوين بكل ما تعنيه كلمة تسيير من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، نظرا لارتباطه بمبادئ وإجراءات وبرامج وتقنيات وطرق وأبعاد وأهداف ومهام ومخطط ووسائل وإمكانيات مادية وبشرية.
- الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات، حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين.
- ضرورة إيجاد بنوك معلومات أو مواقع إعلامية لإحصاء ورصد الكفاءات الوطنية.
- في سوق تتداول فيه الأموال والتكنولوجيات والمواد والسلع والخدمات فإن الكفاءات البشرية هي وحدها التي تقوم بالتمييز والاختيار واتخاذ القرار السليم.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة:

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستديمة، وقد أصبحت الدول والحكومات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات إيجابية عن التنمية البشرية. والأمر نفسه بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تستقطب الكفاءات البشرية وتتميز بفضلها عن باقي المؤسسات، كما تحاول أن تتمي مواردها البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات.

وتؤدي القوى العاملة دورا حاسما وحيويا في مختلف الأنشطة الاقتصادية باعتبارها عاملا مهما من عوامل الإنتاج، وعلى هذا الأساس يمثل تكوين وتنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها، وبعث المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية لتوريد سوق العمل، وتلبية أدق احتياجات المؤسسة من العمالة المؤهلة لشغل المناصب وبقدر عال من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

ومما يزيد من أهمية التكوين وأولويته ظهور واستحداث مهن ووظائف جديدة تتطلب مهارات خاصة، والتطور المتسارع جدا في التكنولوجيات المستخدمة والحواسيب والبرامج، والحاجة إلى الاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط وتفادي المخاطر.

إن التكوين هو في قلب كل إصلاحات اقتصادية أو اجتماعية، وان أي سياسة طموحة لتثمين وتنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين، توسع من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركتهم وتزيد من نسبة اندماجهم، وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة مناعة لمقاومة المنافسة، إن على المستوى الوطني أو المستوى الدولي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الثاني

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال تعرضنا لدراسة تكوين الموارد البشرية ثم الكفاءات، وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات وقد ارتأينا إختيار مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى لتطبيق الدراسة نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى مع الموضوع.

لهذا الغرض تم تقسيم الفصل الى المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل فقرات الاستبيان

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى

تعتبر مؤسسة الخدمات الجامعية لعين الدفلى: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري والهيكل المحلي للديوان الوطني للخدمات الجامعية،فمهامها الرئيسية هي السهر علي توفير أفضل الظروف الملائمة للطلبة من حيث الإيواء ، النقل و الإطعام.

المطلب الأول: نشأة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى

أنشئت مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في(22) ديسمبر (2004) و المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتعيين مقرها و الإقامات التابعة لها ولواحقها.

تعتبر مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والقانونية العامة و بالاستقلال المالي والإداري، موضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي وهي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة والمتمثلة في تقديم خدمات للطلبة[1].

تمتلك مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى أربع إقامات جامعية واحدة للذكور و ثلاثة للإناث بالإضافة إلى ملحقة للبنات و مطعمين جامعيين مركزيين و الطلبة المقيمين فهم موزعين حسب طاقة إستعاب كل إقامة جامعية ،مع انه في اغلب الأحيان نجد أن هناك اكتظاظ في الإقامات الجامعية لولاية عين الدفلى بسبب العدد المتزايد للطلبة الجدد كل سنة مما أدي بمديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى تسعي إلى انجاز إقامات جديد لتغطية هذا العجز في الإيواء.[2]

المطلب الثاني: مهام مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى

تسهر مديرية الخدمات الجامعية عبر الإقامات الجامعية على توفير مجموعة من الخدمات للطالب الجامعي تتمثل في:[3]

1. **المنح:**يستفيد كل طالب مسجل في إحدى شعب التعليم العالي من منحة جامعية طيلة فترة دراسته
2. **الإيواء:** يتم قبول الطلبة في الإقامات الجامعية في حدود قدرات الاستقبال المتاحة حسب كل مدينة جامعية،كما تسعى إلى توفر كل مستلزمات العيش الكريم من عدد معقول من الطلبة في الغرفة الواحدة ، أسرة ، أغطية ،طاولات ، كراسي، خزائن، تدفئة ومغاسل ومرافق صحية أخرى. بالإضافة إلى توفير الأمن و الأمان للطلبة داخل الإقامات.
3. **الإطعام:** يمكن لكل طالب مقيم أو خارجي أن يستفيد من وجبة بالمطعم الجامعي شرط استظهار بطاقة الإطعام باستخدام تذاكر رمزية يتم بيعها على مستوي المطاعم الجامعية موزعة على مؤسسات التعليم العالي والإقامات الجامعية.

---

[1]– الموقع الإلكتروني الرسمي للديوان الوطني للخدمات الجامعية **www.onou.dz**

[2]– مقابلة مع رئيس الموارد البشرية بالمؤسسة.

[3]– الموقع الإلكتروني الرسمي للديوان الوطني للخدمات الجامعية **www.onou.dz**

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4. **النقل:**من أهم الوظائف الملقاة على عاتق المديرية توفير وسائل النقل الجامعي للطلبة طيلة فترة الدراسة، وللاستفادة من هذه الخدمة يجب على الطالب الحصول على بطاقة النقل الصادرة من طرف مصالح النقل بالمديرية (سواء للطلبة المقيمين أو غير المقيمين)، مقابل دفع اشتراك سنوي رمزي.
5. **الوقاية الصحية:** تتوفر الإقامات الجامعية على الهياكل والوسائل الصحية الضرورية من أجل حماية ووقاية الطلبة المقيمين من جميع الأخطار الصحية،كما تتوفر علي عدد معتبر من الأطباء و الممرضين يعملون بصفة دائمة (ليلا نهارا) من اجل توفير الرعاية الصحية اليومية للمقيمين.
6. **النشاطات العلمية، الثقافية والرياضية:** تتوفر الإقامات الجامعية على الهياكل والوسائل والإمكانيات الضرورية لإنشاء النوادي والجمعيات لممارسة النشاطات العلمية، الثقافية والرياضية، كما تم وضع مكتبات، قاعات للمطالعة وقاعات للانترنت مجانا تحت تصرف الطلبة المقيمين.

المطلب الثالث :دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11يناير 2004 الذي يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومديريات الخدمات الجامعية وكذا الإقامات الجامعية. فإن التنظيم الإداري لمديريةالخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى يسير وفق هيكل تنظيمي مقسم إلى:[4]

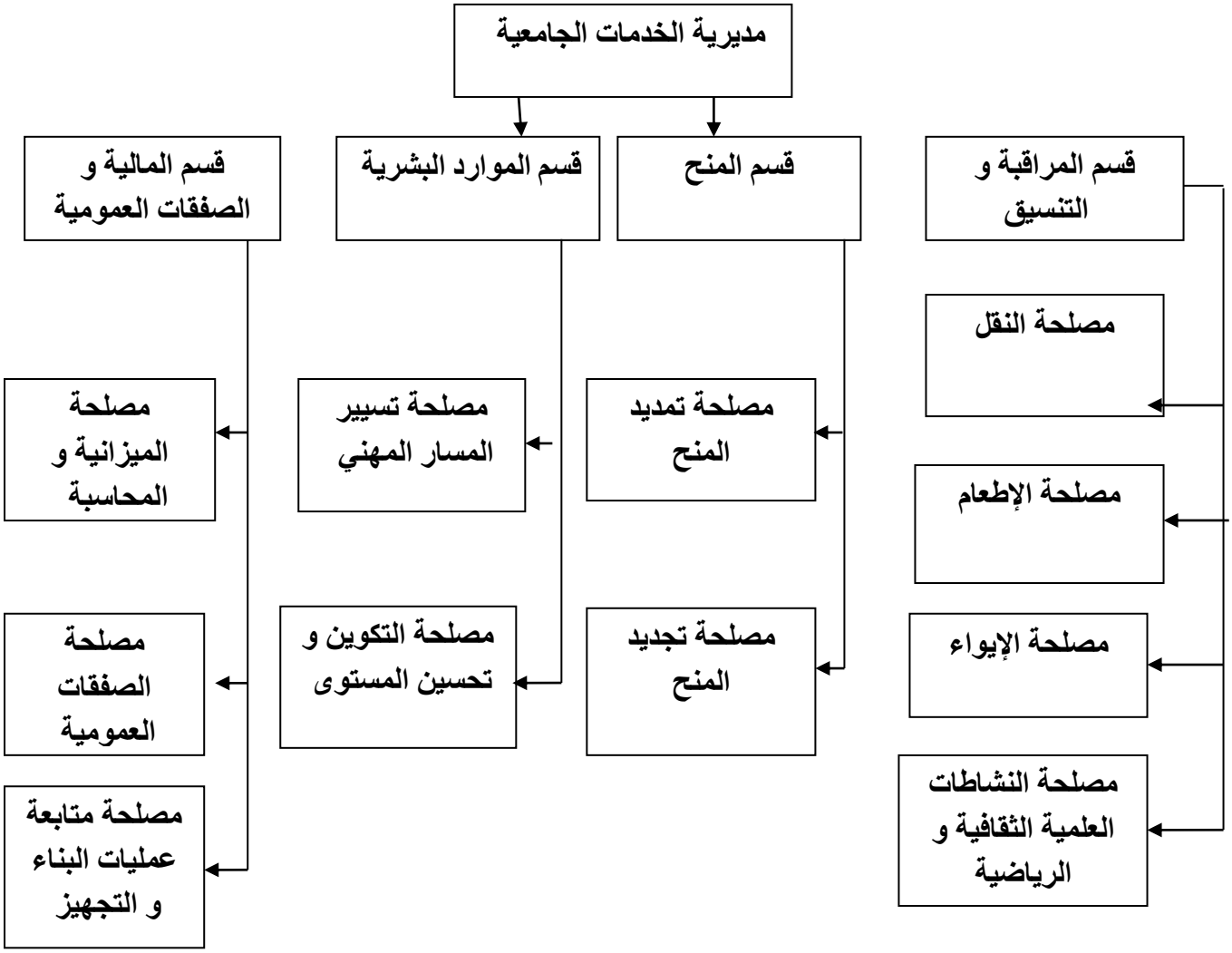
1. **قسم المالية و الصفقات العمومية:**يعتبر قسم المالية والصفقات العمومية من الأقسام المحورية في مديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى ويعني بالأساس بكل العمليات المتعلقة بالأمور المالية وهذا من خلال:
   - تسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية.
   - ضمان التكفل برواتب المستخدمين التابعين للمديرية.
   - ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية و متابعة تنفيذها من قبل الإقامات الجامعية.
   - ضمان متابعة عمليات بناء و تجهيز الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المختصة.
2. **قسم المراقبة والتنسيق:** يعتبر هذا القسم العصب الرئيسي الذي يربط المديرية بالإقامات وهو الهيئة المحورية التي تمارس سلطة الرقابة على ممارسات إدارة الإقامة في تسيير أهم الخدمات الموجهة للطالب فدوره الأساسي هو ضمان حصول الطالب على الخدمات المقدمة له كاملة غير منقوصة، حيث يتكفل
3. **قسم المنح:**يتولي قسم المنح مهمة تقديم المنح للطلبة الجامعيين الذين يستوفون الشروط اللازمة
4. **قسم الموارد البشرية:**يعتبر قسم الموارد البشرية الحلقة الإدارية التي تربط بين مختلف الأقسام و المصالح في المديرية ،فهو يهتم بالإمكانات البشرية الموضوعة تحت تصرف المديرية من إطارات و كفاءات تسهر

[4]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد8،المؤرخة في 8 فبراير2004 : القرار الوزاري المشترك،المؤرخ في 11يناير2004 المتضمن التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية و مديريات الخدمات الجامعية وكذا الإقامات الجامعية،ص20

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

على تقديم أفضل ما لديها لضمان حصول الطالب على أفضل الخدمات الجامعية إعداد و تنفيذ إستراتيجية التوظيف من خلال تحديد الاحتياجات البشرية للمديرية (العدد و المؤهلات).

الشكل رقم(2-1) الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث الى مجتمع وعينة الدراسة بالاضافة الى أدوات الدراسة والقياس

المطلب الأول:مجتمع الدراسة

قد تصعب الدراسة عندما لا تتضمن جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك للصعوبات التي تواجه الباحثين في الوصول إلى مفردات مجتمع الدراسة وقد شملت مجالات الدراسة التطبيقية لموضوع البحث على مجالين، فالمجال الأول مكاني يشمل **مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى** ،وقد اخترنا هذه المؤسسة نظرا للدور الذي تلعبه في توفير الخدمات بمختلف أنواعها للطلبة. وقد شمل جميع عمال وموظفين المديرية.

أما عن المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من الدراسة من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية وهو تاريخ مباشرة العمل بإعداد المذكرة إلى غاية استكمال جمع البيانات وإقامة الدراسة عليها للوصول إلى نتائج والإجابات عن الفرضيات المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة التطبيقية شهرين بالتقريب، حيث تم الاتصال الأولي بميدان الدراسة ألا وهو مصلحة المستخدمين بالمديرية أين تحصلنا على بعض التوجيهات والمعلومات عن المديرية بعدها كان إعداد استمارة الاستبيان الموجهة لموظفين في المؤسسة وقد شملت المدة أسبوع لصياغة الاستبيان في شكله النهائي، ثم وزعت الاستبيانات في ظرف يومين، وفي أوائل شهر أفريل كانت عملية تفريغ وتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: عينة ومتغيرات الدراسة

بما أن لب بحثنا هو تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات ونظرا للدور الهام الذي يلعبه التكوين في المديرية توجب علينا اختيار عينات الدراسة والتي شملت جميع مستويات الوظائف على مستوى المديرية من إطارات و عمال اداريين وأعوان أمن لأن جميع الفئات العمالية معنية بالتكوين ولها الحق في تطوير كفاءاتها ولقد قمنا بتوزيع 85استمارة وتمثل نسبة 95,3٪ ومن بين الاستمارات الملغاة هناك (4) نظرا لعدم تحقيقها لهدف الدراسة من وجود فراغات ووجود إجابات غير كافية وبذلك فهي لا تلبي غرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة، وبالتالي تعتبر الاستمارات التي سنقوم عليها الدراسة تمثل 81 استمارة، وتضمن بحثنا متغيرين أساسين الذي قمنا على أساسهما بناء استمارة الاستبيان، تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثالث: أدوات الدراسة والقياس واختبار وصدق الاستبانة

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

الفرع الاول: الاستبيان

يتطلب استخدام أي منهج على الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المستعملة المناسبة والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة الميدانية، في إطار موضوع البحث الذي يتمحور حول دور التكوين في تطوير الكفاءات في المديرية، فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات ألا وهي استمارة الاستبيان والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة، بحيث تم توزيعها على موظفين في المديرية محل الدراسة، وذلك بغرض جمع بعض البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع .

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

ـ بيانات متعلقة بعينة الدراسة ومتمثلة في البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة،).

ـ الفقرة الأول: يتعلق بتكوين الموارد البشرية في المديرية.

ـ الفقرة الثاني: تطوير الكفاءات .

ـ وقمنا باستخدام مقياس **ريكرت** ذو خمس درجات لتقييم الإجابات العاملين بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من اجل تسهيل معالجتها كمايلي:

ـ أوافق بشدة (5)

ـ أوافق(4)

ـ محايد(3)

ـ لا أوافق (2)

ـ لا أوافق على الإطلاق(1)

الفرع الثاني: برنامج التحليل الإحصائي Spss

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

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الثالث: اختبار صدق الاستبانة

سوف نقوم من خلال هذا المطلب التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ ،حيث يقصد بثبات الاستبيان ان يعطي نفس النتيجة لو تم توزيعه تحت نفس الشروط أي يعطي الاستقرار في نتائجه لو تم إعادة توزيعها وكانت نتائجه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2ـ1): نتائج ألفا كرونباخ.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
20	0,69

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجSpss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,60) وهي القيمة الدنيا التي تعكس مدى ثبات عبارات الاستمارة، ومنه فإن أداة القياس تتمتع بثبات المقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت بـ (0,69) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث:عرض وتحليل فقرات الاستبيان

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

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

سنقوم من خلال هذا المطلب باستعراض للخصائص والسمات الرئيسية لعينة الدراسة

خصائص العينة: من أجل تسهيل عملية التحليل وتفسير النتائج ارتأينا البدء أولا بعرض خصائص وسمات العينة، ليتبن لنا فيما بعد ربطها مع النتائج المتبقية.

1ـ جنس العينة: ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

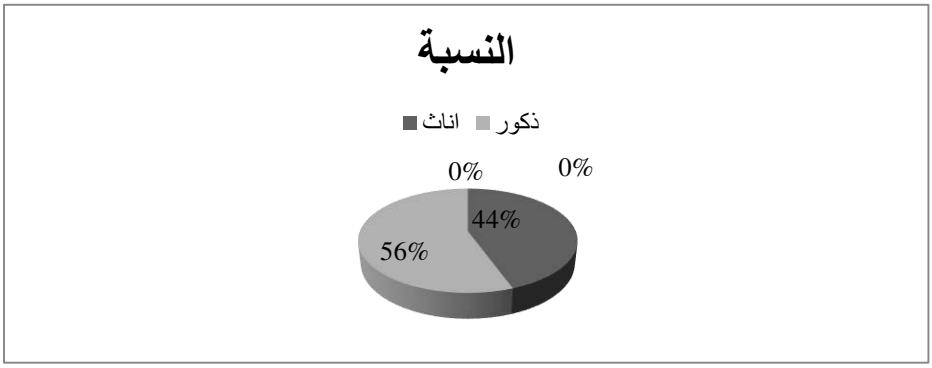
الجدول رقم (2-2): توزيع نسب جنس.

البيان	التكرار		النسبة٪	الوسط الحسابي
الجنس	إناث	36	44,4	
	ذكور	45	55,6	1,55

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

إن موظفي" **مديرية الخدمات الجامعية** " ينتمون إلى فئة الذكور حيث بلغ عددهم 45 موظف ما يعادل 55,6٪ وهي أكثر من فئة الإناث والتي وصلت الى 36موظفة والتي تمثل 44,4٪ ، وهذا ما يتوافق مع طبيعة عمل المديرية ،وقدر الوسط الحسابي بـ 1,55 وهذا دلالة على أن المستجوبين يميلون إلى فئة الذكور اكثر من إناث. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(2ـ2): توزيع نسب جنس.



لمصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-2)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2ـ العمر: ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم(2-3): عمر العينة.

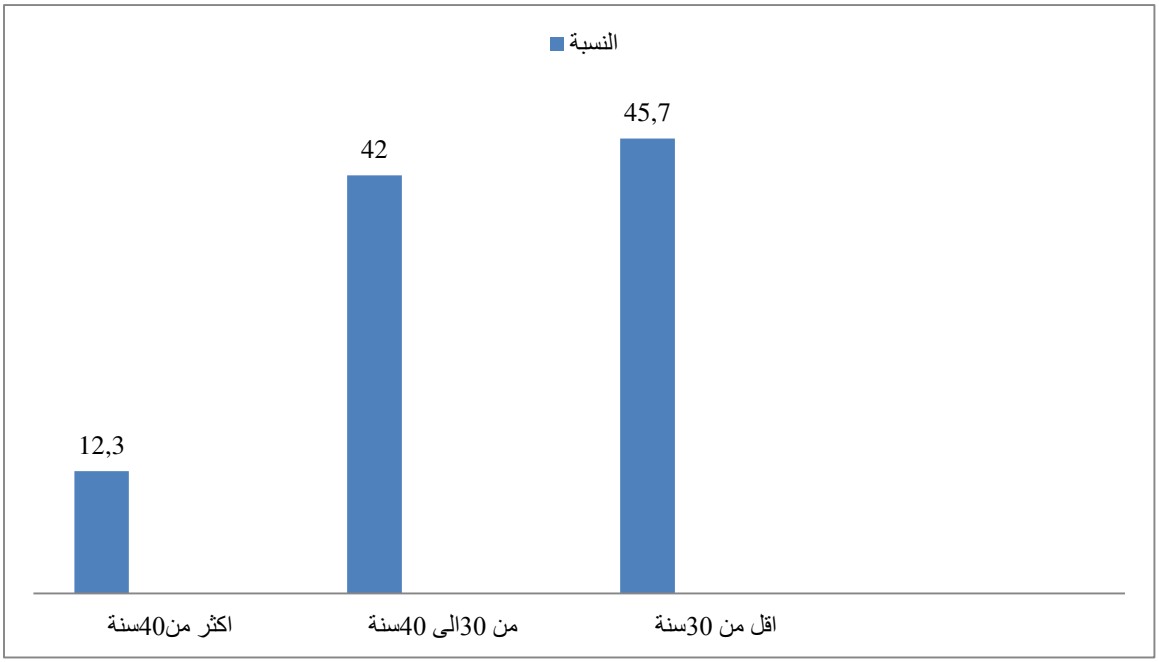
البيان	التكرار		النسبة٪	الوسط الحسابي
العمر	أكثر من40سنة	10	12,3	2,33
	من 30الى 40سنة	34	42	
	أقل من 30سنة	37	45,7	

المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا أن عمر العينة أقل من 30سنة حيث بلغت نسبتهم 45,7٪، ونلاحظ أنها نسبة عالية دليل على أن الموظفين ذات فئة الشباب الذين يمتازون بالقدرة والكفاءة، ثم تليها فئة من 30سنة الى 40سنة بنسبة 42٪، وهي متقاربة مع الفئة الأولى لتبين أن مختلف الموظفين بالمؤسسة يمتازون بصغر سنهم وتوسط عمرهم وهذا لتعامل المديرية مع فئة الشباب وكذا لتقديم أحسن الخدمات للطالب، وقد قدر الوسط الحسابي بـ2,33 وهذ دليل على ان المستجوبين في المنظمة اقل من 30سنة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2ـ3): توزيع نسب عمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(2-3)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3ـ المستوى العلمي: ويبين الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم(2ـ4): المستوى العلمي.

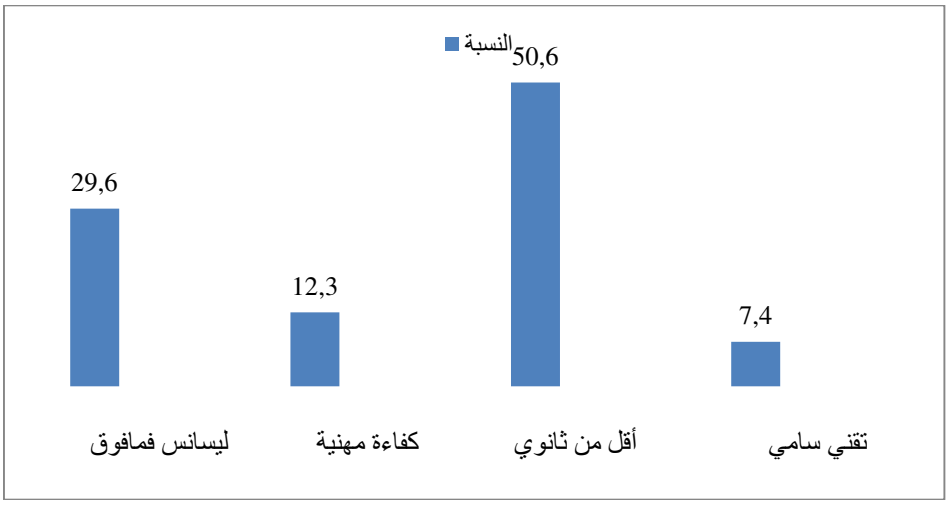
البيان	التكرار		النسبة٪	الوسط الحسابي
المستوى العلمي	ليسانس فما فوق	24	29,6	2,35
	كفاءة مهنية	10	12,3	
	أقل من ثانوي	41	50,6	
	تقني سامي	6	7,4	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

من خلال ملاحظتنا للجدول يظهر لنا أن المستوى التعليمي للموظفين في المؤسسة متحصلون على مستوى أقل من ثانوي- وتمثل50,6٪ وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة على باقي المستويات، وهذا راجع الى طبيعة مهام المديرية والتي تعتمد بشكل كبير على أعوان الأمن وعمال النظافة .. ليأتي مستوى ليسانس فمافوق بنسبة 29,6٪ وهم خريجي الجامعات لهم مستويات عليا ، وتتمثل هذه الفئة في المدراء ورؤساء المصالح وموظفين ادارية في المديرية ، ثم نلاحظ الكفاءة المهنية نسبتها منخفضة 10٪ وهذا راجع لسياسة المديرية في التوظيف ، أما الموظفين الذين لديهم مستوى تقني سامي يمثلون نسبة7,4٪ ، وقد قدر الوسط الحسابي بـ2,35 وهذا دليل على ان اكبر نسبة من المستجوبين لهم مستوى تعليمي ثانوي فأقل.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (2ـ4): توزيع نسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ4)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- الوظيفة: ونبين ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم(2-5): الجدول مجال الوظيفة الحالية.

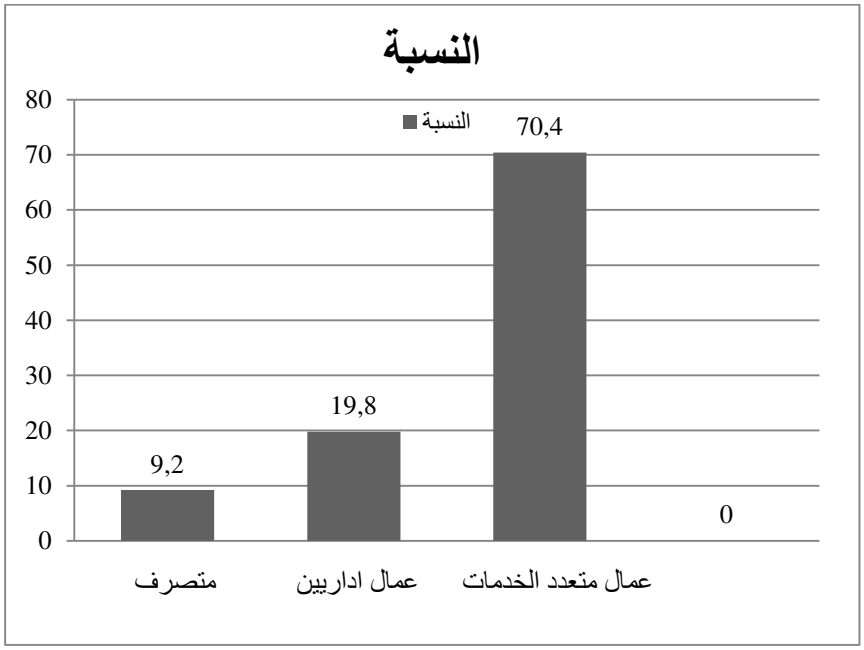
البيان	التكرار		النسبة٪	الوسط الحسابي
مجال الوظيفة الحالية	متصرف	08	9,2	2,71
	عمال إداريين	16	19,8	
	عمال متعدد الخدمات	57	70,4	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ أن عمال متعدد الخدمات تمثل نسبة كبيرة تقدر 70,4٪، وقد يرتبط ذلك بتنوع الخدمات المقدمة في المديرية والاقامات على غرار:أعوان الأمن والوقاية ،عمال بالمطبخ،عمال نظافة..... ،ثم تليها نسبة متوسطة للموظفين الاداريين بنسبة19,8٪ المتمثلة في أعوان الادارة والمشرفين على الأعمال الادارية ، أما نسبة 9,9٪ تمثل المتصرفين والاطارات على غرار المدراء ورؤساء المصالح ،وقدر الوسط الحسابي بـ2,71 دليل على ان نسبة المستجوبين محايدين يقومون بأعمال متعددة الخدمات

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-5): توزيع نسب التوزيع الوظيفي للعينة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-5)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

5ـ سنوات الخبرة: ونبين ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (2ـ6): سنوات الخبرة.

البيان	التكرار		النسبة٪	الوسط الحسابي
سنوات الخبرة	أكثر من 15سنة	12	14,8	3,04
	من10إلى 15سنة	10	12,3	
	من 5 إلى 10سنوات	21	25,9	
	أقل من5 سنوات	38	46,9	

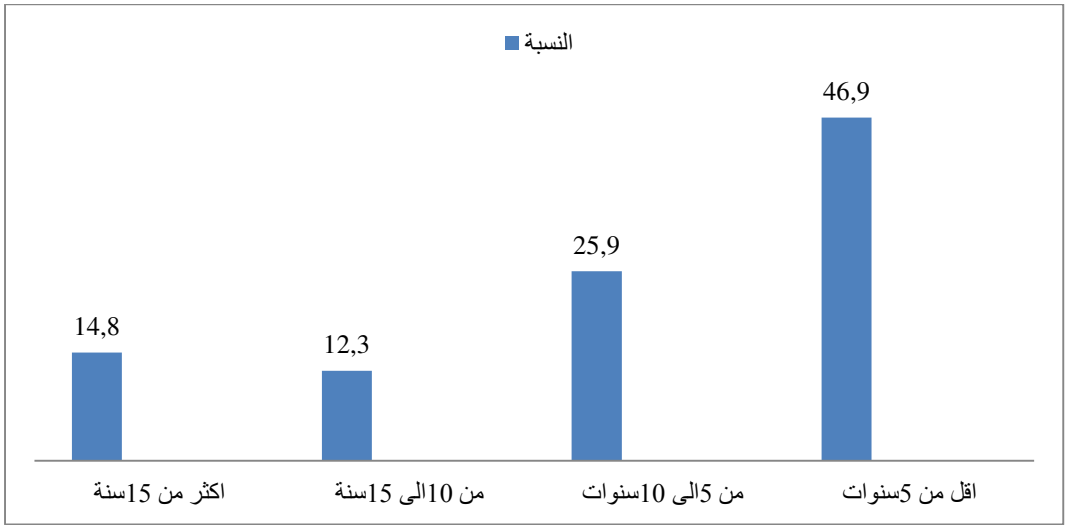
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ أن نسبة سنوات الخبرة الأقل من 5سنوات تمثل 46,9٪وهي نسبة كبيرة مقارنة مع النسب الأخرى وهذا راجع الى فتح مناصب التوظيف في الآونة الآخيرة على مستوى المديرية وهذا مايجعل المديرية تقوم بدورات تكوينية دورية.

وتليها سنوات الخبرة المحددة من 5الى 10سنوات خبرة بنسبة 25,9٪ ،أما بالنسبة لسنوات الخبرة من 10 الى 15 سنة فهي تمثل 12,3٪ ، أما بالنسبة للعاملين الذين تفوق خبرتهم 15سنة فتمثل 14.8٪ وهذا راجع لحداثة المديرية التي أنشأت سنة 2004 ، وقد قدر الوسط الحسابي بـ3,04 وهذا يدل على ان المستجوبين محايدين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل (2ـ6): توزيع نسب سنوات الخبرة لأفراد العينة.



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ6)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني :تحليل محاور الاستبيان

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

الفرع الأول: محور تكوين الموارد البشرية

من أجل تحليل هذا المحور قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة مستعملين نموذج "**ركرت**" وكانت النتائج كالتالي :

السؤال الأول:

الجدول رقم(2ـ7): وضع المديرية برامج تكوينية للموظفين

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة٪	الوسط الحسابي
تضع المديرية برامج تكوينية للموظفين	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,38
	لا أوافق	02	2,5	
	محايد	07	8,6	
	أوافق	28	34,6	
	أوافق بشدة	44	54,3	

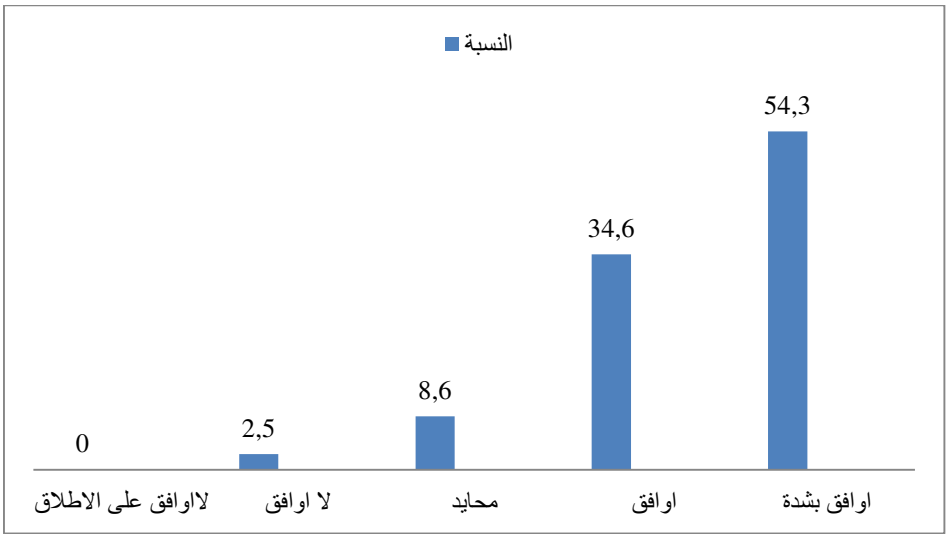
المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ أن نسبة المستجوبين 54.3٪ يوافقون بشدة، و34,6٪ أجابوا بأوافق وهذا ما يدل على أن المديرية تولي عناية لتكوين موظفيها، أما نسبة 2,5٪ أجابوا بلا أوافق و8,6٪ محايدين وقد يكون السبب لسوء الاتصالات بين الإدارة أو غير معنيين بالتكوين نظرا لضعف المستوى أو وظيفته لا تتطلب تكوين،وقدر الوسط الحسابي 4,38 وهذا يدل على أن المستجوبين موافقون على أن المديرية تضع برامج تكوينية للموظفين

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم(2ـ7): وضع المديرية برامج تكوينية للموظفين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ7)

السؤال الثاني:

الجدول رقم(2ـ8): التكوين يزيد من إنتاجية العامل واكتساب معارف ومهارات جديدة

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة٪	الوسط الحسابي
التكوين يزيد من إنتاجية العامل واكتساب معارف ومهارات جديدة	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,07
	لا أوافق	01	1,2	
	محايد	12	14,8	
	أوافق	48	59,3	
	أوافق بشدة	20	24,7	

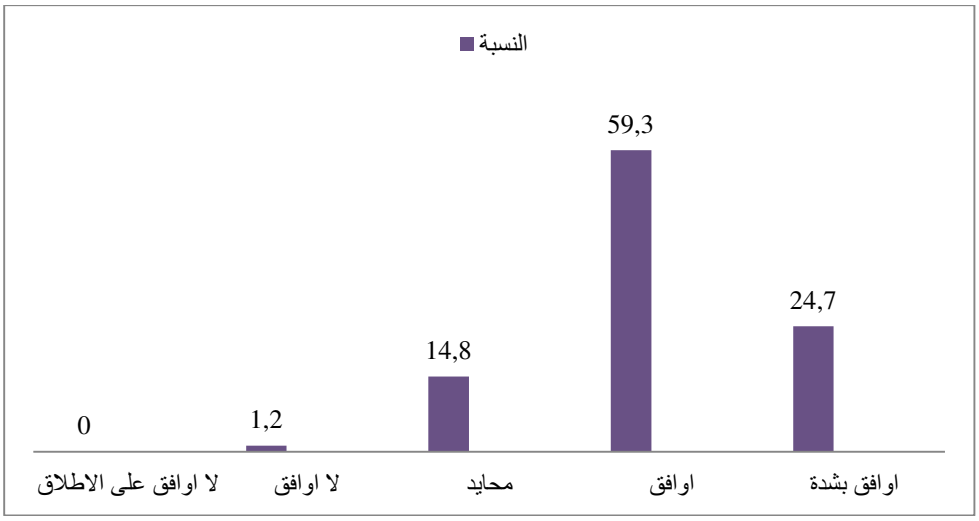
المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ أن نسبة المستجوبين 59,3٪ أجابوا بأوافق و24,7٪ أجابوا بأوافق بشدة، وهذا ما يدل على ان التكوين يحقق أهدافه من خلال زيادة انتاجية العامل واكتسابه لمعارف ومهارات جديدة ، وهناك نسبة قليلة كانت محايدة فمثلت 14,8٪، ونسبة ضعيفة جدا تمثل 1,2٪ فهذا يفسر عدم اهتمام هذه الفئة بالتكوين ،وقدر الوسط الحسابي بـ 4,07 وهذا يدل على أن نسبة قبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (2ـ8): التكوين يزيد من إنتاجية العامل واكتساب معارف ومهارات جديدة



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ8)

السؤال الثالث:

الجدول رقم(2ـ9): طبيعة عملك تحتاج الى التكوين بصفة مستمرة

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة٪	الوسط الحسابي
طبيعة عملك تحتاج الى التكوين بصفة مستمرة	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,14
	لا أوافق	05	6,2	
	محايد	06	7,4	
	أوافق	42	51,9	
	أوافق بشدة	28	34,6	

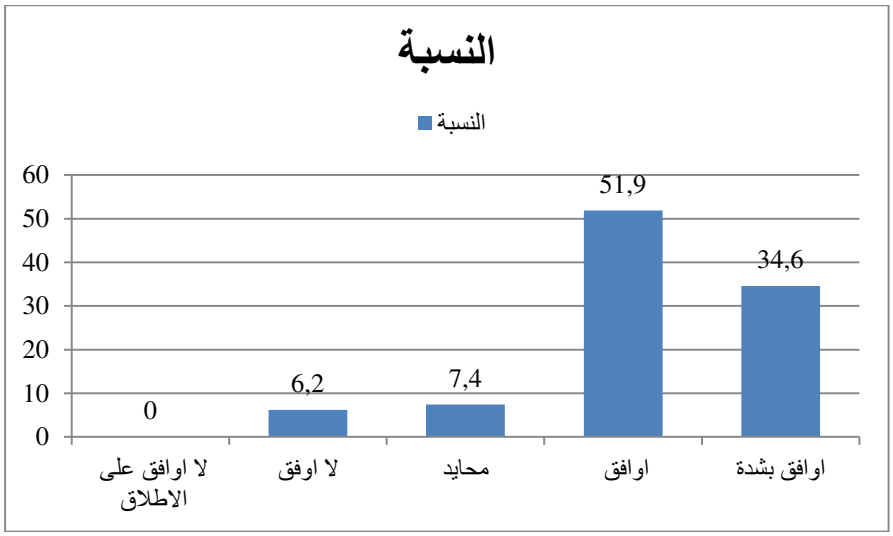
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

هناك نسبة عالية من الموظفون المستجوبين في المؤسسة متفقون على أن طبيعة عملهم تحتاج إلى التدريب بصفة مستمرة وذلك حسب إختصاص كل فرد عامل في المؤسسة، وحسب إحتياجات وظيفته الحالية فهناك أعمال تحتاج إلى تدريب بصفة دورية و أخرى، ولتمكين هذه الفئة من مسايرة كل ماهو حديث حيث تمثلت بنسبة 51,9٪ الذين أجابوا بأوافق و نسبة بـ34,6٪ أوافق بشدة، أما الموظفين المستجوبين الذين يمثلون نسبة 7,4٪ و6,2٪ فهم يجيبون بعدم الموافقة لانهم يرون ان طبيعة وظيفتهم لاتحتاج على تكوين بصفة مستمرة ،وقدر الوسط الحسابي بـ4,14 وهذا يدل على أن نسبة القبول مرتفعة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2ـ9): طبيعة عملك تحتاج الى التكوين بصفة مستمرة



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ9)

السؤال الرابع:

الجدول رقم(2ـ10): التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة.

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة٪	الوسط الحسابي
التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,96
	لا أوافق	04	4,9	
	محايد	13	16	
	أوافق	46	56,8	
	أوافق بشدة	18	22,2	

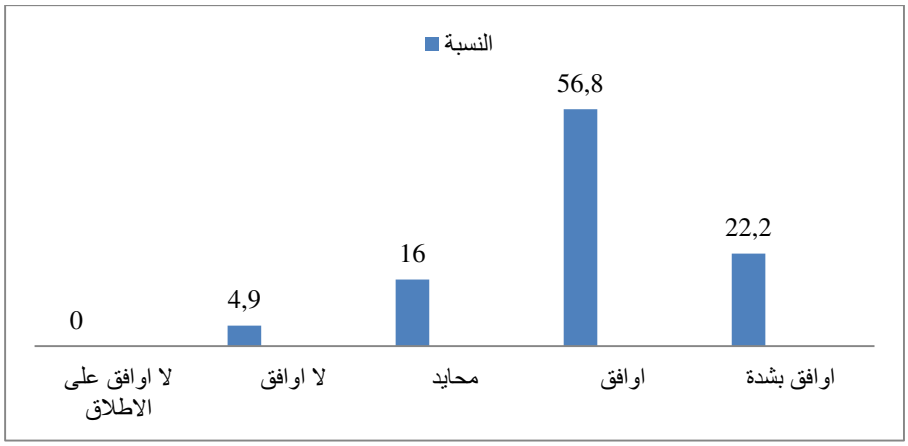
المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

توجد نسبة 56,8٪أوافق ونسبة 22,2٪ أوافق بشدة وهي نسبة تدل على نجاعة التكوين خارج المؤسسة وهذا راجع الى احتكاك المتكونين بموظفين خارج المؤسسة ، أما الفئة التي كانت إجابتها بنسبة 16٪ فانها لاتهتم بمكان اجراء التكوين ونسبة 6,2٪ فإنها ترى أن التكوين داخل المؤسسة أفضل من التنقل أو لاعتبارات شخصية ، وقد قدر الوسط الحسابي بـ3,96 وهذا يدل على أن وهي نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل (2ـ10): التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ10)

السؤال الخامس:

الجدول رقم(2ـ11) : يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المديرية

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة٪	الوسط الحسابي
يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المديرية	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,75
	لا أوافق	17	21	
	محايد	06	7,4	
	أوافق	38	46,9	
	أوافق بشدة	20	24,7	

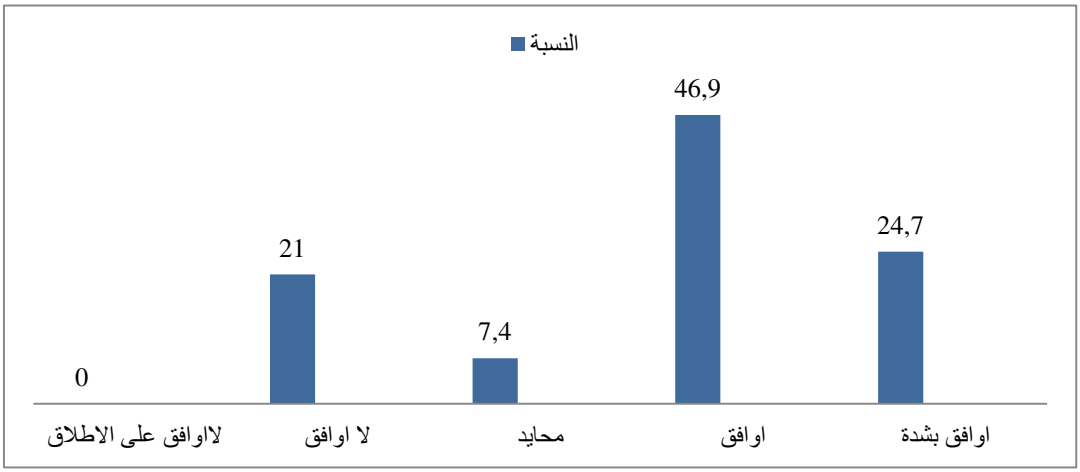
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ أن نسبة المستجوبين الموافقون كانت 46,9٪ أما الموافقون بشدة 24,7٪ ،مما يدل على أن المؤسسة تضع خططا لدورات تكوينية حسب احتياجاتها حيث يمكن تفسيرها بالمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية عن طريق التخطيط الجيد لهيكل الموارد البشرية بهذه المؤسسة بالإضافة إلى النظرة المستقبلية نحو تنمية المعارف والخبرات، أما عدد المستجوبين غير موافقين فتمثلت بنسبة 7,4٪ من المحايدين نسبة 21٪ لم يوافقوا وهذا ما يفسر بسوء نظرتهم أو تفكيرهم السلبي نحو التكوين، وكذلك يرون أن عملية التكوين في المديرية تتم بشكل عشوائي، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,75وهذا يدل على ان القبول بدرجة متوسطة مقبولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم(2ـ11): يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المديرية



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ11)

السؤال السادس:

الجدول رقم (2ـ12): تنتهج المديرية أسلوب واحد في التكوين

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة٪	الوسط الحسابي
تنتهج المديرية أسلوب واحد في التكوين	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,04
	لا أوافق	07	8,6	
	محايد	15	18,5	
	أوافق	26	32,1	
	أوافق بشدة	30	40,7	

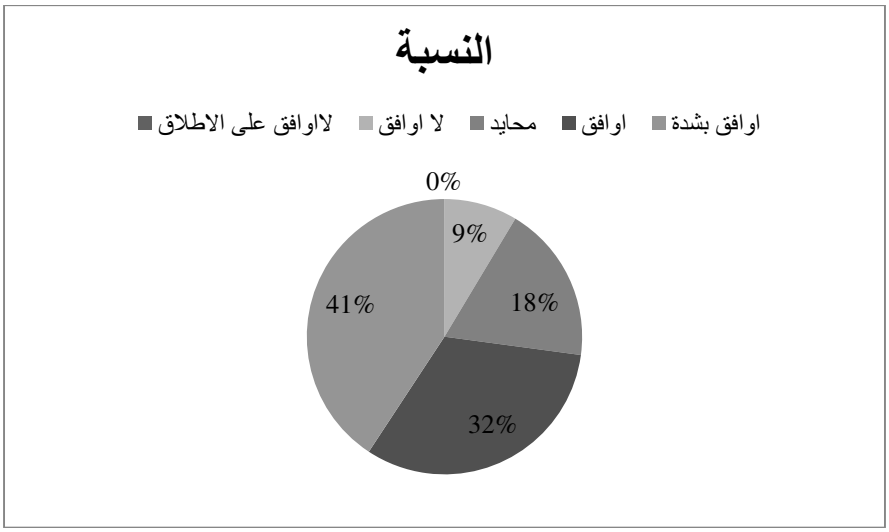
المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ أن نسبة المستجوبين الموافقون بشدة بلغت 40,7٪ وبلغت نسبة الموافقون 26٪ وهذا دليل على أن المديرية تستخدم أسلوب واحد في التكوين على رغم تنوع وتعدد أساليب التكوين وهذا مايولد نوع من الروتين لدى العمال، أما الموظفون المستجوبين الذين تقابلهم بنسبة 18,5٪ و8,6٪ وهذا لعدم الاهتمام بالتكوين لطبيعة عملهم، وقدر الوسط الحسابي بـ4,04 وهذا دليل على أن نسبة قبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (2ـ12): تنتهج المديرية أسلوب واحد في التكوين



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ12)

السؤال السابع:

الجدول رقم (2ـ13): مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة٪	الوسط الحسابي
مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,87
	لا أوافق	12	14,8	
	محايد	11	13,6	
	أوافق	33	40,7	
	أوافق بشدة	25	30,9	

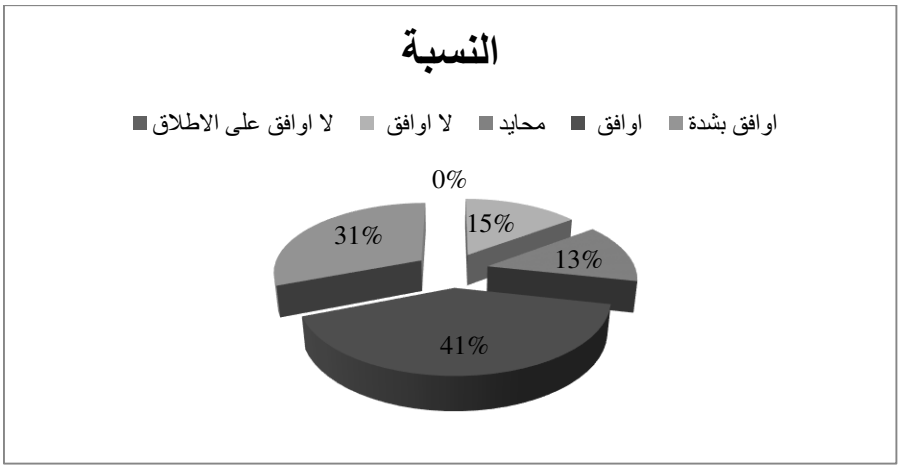
المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

- يرى نسبة كبيرة من المستجوبين أن مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل وهذت ما يدل أن البرامج التكوينية تكون مبرمجة بطريقة مدروسة وليس على حساب العمل ويتماشى معه وتمثل نسبة 40,7٪ بأوافق و30,9٪ بأوافق بشدة ، أما نسبة المستجوبين من المحايدين 13,6٪ و14,8٪ من الرافضين يرون أن مدة التكوين غير مناسبة ولا تتماشى مع ساعات العمل،وقدر الوسط الحسابي بـ3,87 وهذا دليل على ان نسبة قبول مقبولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (2ـ13): مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ13)

السؤال الثامن:

الجدول رقم (2ـ14): رؤساء المصالح هم المسؤولون عن التكوين

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة٪	الوسط الحسابي
رؤساء المصالح هم المسؤولون عن التكوين	لا أوافق على الإطلاق	02	2,5	4,08
	لا أوافق	08	9,9	
	محايد	19	23,5	
	أوافق	31	38,3	
	أوافق بشدة	20	24,7	

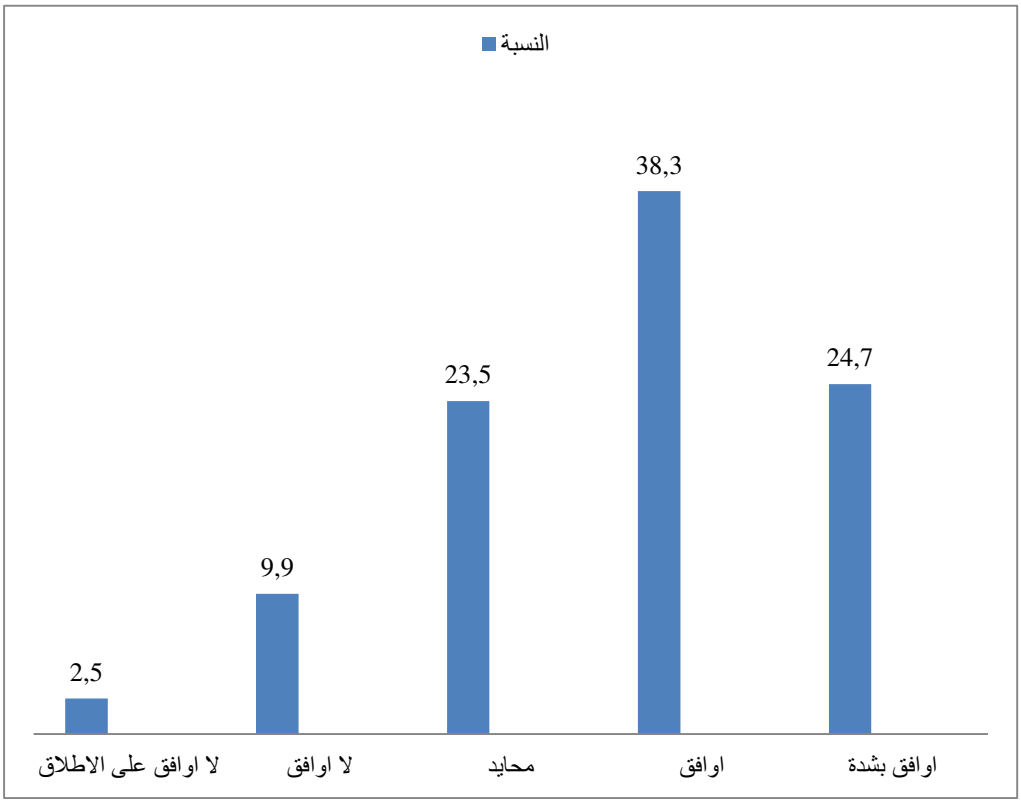
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ بأن نسبة 38,3٪ و 24,7٪ من المستجوبين من الموظفين الموافقين والموافقين بشدة أن رؤساء المصالح هم المسؤولون عن التكوين لأن كل رئيس مصلحة له دراية بالنقائص في مصلحته والفجوة الموجودة،أما الموظفين المستجوبين المحايدين والتي بلغت نسبة 23,5٪ والموظفين الغير موافقين تمثل نسبة 9,9٪ يرون عكس ذلك، وقدر الوسط الحسابي بـ4,08 وهذا دليل على أن نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم(2ـ14): رؤساء المصالح هم المسؤولون عن التكوين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ14)

السؤال التاسع:

الجدول رقم (2ـ15): الدورات التكوينية تساعد العاملين على حل المشاكل بصورة أفضل

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة٪	الوسط الحسابي
الدورات التكوينية تساعد العاملين على حل المشاكل بصورة أفضل	لا أوافق على الإطلاق	02	25	4,02
	لا أوافق	05	6,2	
	محايد	11	13,6	
	أوافق	34	42	
	أوافق بشدة	29	35,8	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

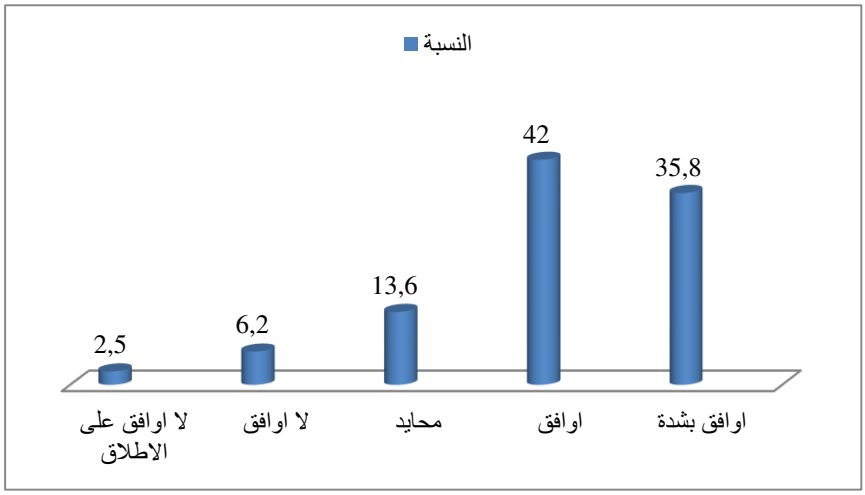
نلاحظ أن المستجوبين الموافقين بشدة بلغت نسبتهم 35,8٪ والموافقين 42٪، وهذا دليل على أن الدورات التدريبية تساعد العاملين في حل المشكلات بصورة أفضل وهذا هدف من أهداف العملية التدريبية بالإضافة إلى الإقتصاد في الوقت من حيث معرفة المشكلات ، أما نسبة 13,6٪ من

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المحايدين 6,29٪ من الموظفين الرافضين لهذه الفكرة، وهي تعبر عن عدم الاهتمام بالتكوين وأهدافه،وقد قدر الوسط الحسابي بـ4,02 وهذا دليلي على ان نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-15): الدورات التكوينية تساعد العاملين على حل المشاكل بصورة أفضل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-15)

السؤال العاشر:

الجدول رقم(2-16): يوجد ضعف في تمويل التكوين بالمؤسسة

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة٪	الوسط الحسابي
يوجد ضعف في تمويل التكوين بالمؤسسة	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,28
	لا أوافق	05	6,2	
	محايد	07	8,6	
	أوافق	29	35,8	
	أوافق بشدة	40	49,4	

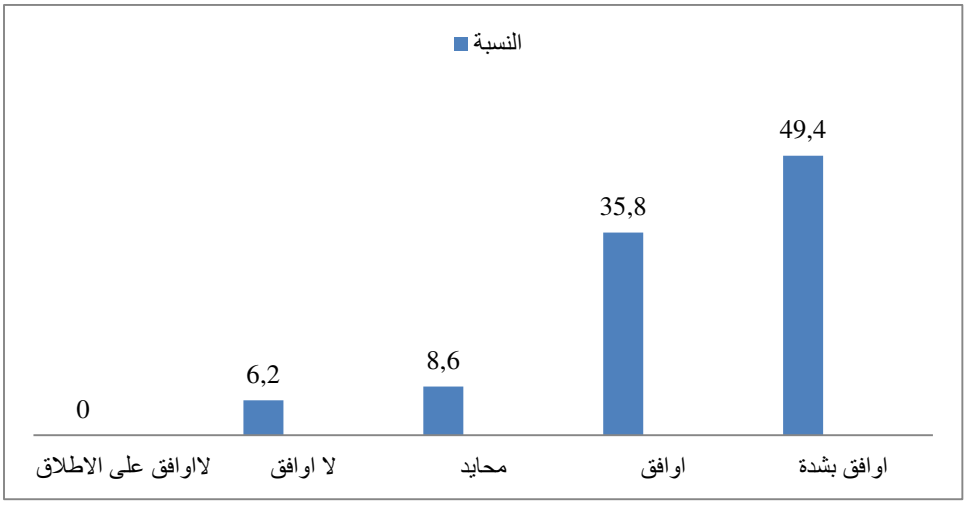
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ بأن نسبة الأفراد المستجوبين الموافقين بشدة 49,4٪ والأفراد الموافقين 35,8٪، وهذا دليل على أن تمويل التكوين ضعيف في المؤسسة ويحتاج الى تمويل أكبر(تخصيص ميزانية أكبر للتكوين) أما نسبة 8,6٪ و6,2٪ من الأفراد المحايدين والغير موافقين يرون أن عملية التكوين لاتحتاج الى تمويل كبير ، وقدر الوسط الحسابي بـ4,28وهذا دليل على مستوى قبول مرتفع.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم(2ـ16): يوجد ضعف في تمويل التكوين بالمؤسسة



المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ16)

الفرع الثاني: محور تطوير الكفاءات

نقوم بتحليل محور الإبداع الإداري وذلك موضحين ذلك وفق الجداول والأشكال البيانية.

السؤال الأول:

الجدول رقم(2ـ17): الاهتمام بتطوير الكفاءات في المديرية

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
يتم الاهتمام بتطوير الكفاءات في المديرية	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,96
	لا أوافق	07	8,6	
	محايد	20	24,7	
	أوافق	23	28,4	
	أوافق بشدة	31	38,4	

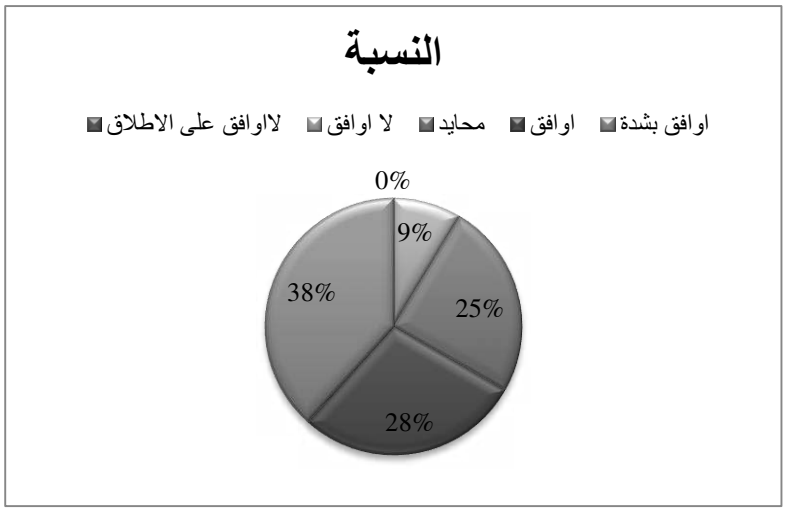
المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

- نلاحظ أن نسبة 28,4 % و38,4%، من الموظفين موافقون على أن المديرية تهتم بتطوير الكفاءات وذلك من خلال برامج التكوين، وتمثل نسبة 24,7% و8,6% من الموظفين الغير الموافقين وهذا راجع إلى عدم رضاهم بطريقة تسيير المؤسسة وقدر الوسط الحسابي بـ3,96 وهذا دليل على أن نسبة القبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل (2ـ17): الاهتمام بتطوير الكفاءات في المديرية



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ17)

السؤال الثاني:

الجدول رقم(2ـ18): تنظر المديرية لتطوير الكفاءات البشرية على أنه استثمار

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تنظر المديرية لتطوير الكفاءات البشرية على أنه استثمار	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,58
	لا أوافق	13	16	
	محايد	15	18,5	
	أوافق	46	56,8	
	أوافق بشدة	07	8,6	

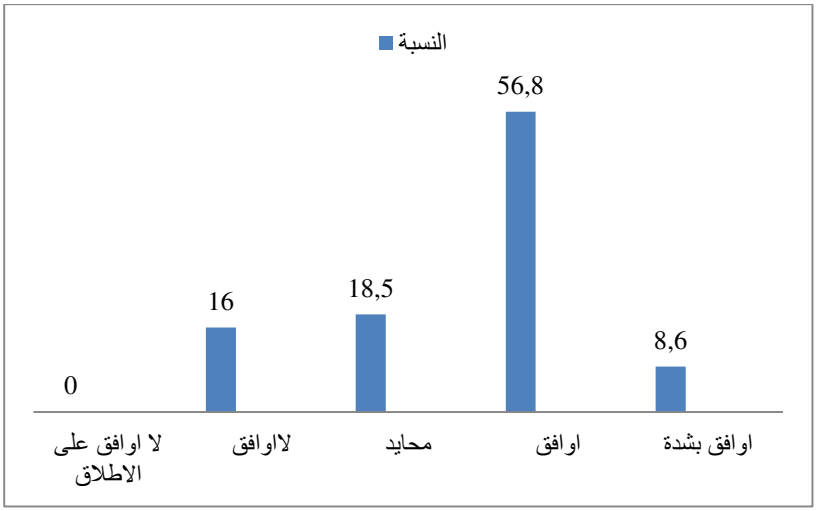
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ أن نسبة 56,8% و8% من الموظفين موافقون على أن المديرية تتنظر للتكوين على انه استثمار لأن الفرد هو الركيزة في المؤسسة ففي القديم كان عبارة عن تكلفة، كما لأنه هو إستثمار له عوائده على المدى الطويل، وتمثل نسبة 18,5%و16% الموظفين الذين لا يؤيدون ذلك ، وقد قدر الوسط الحسابي 3,58 وهذا دليل على انه توجد علاقة بدرجة متوسطة مقبولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم(2-18): تنظر المديرية لتطوير الكفاءات البشرية على أنه استثمار



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-18)

السؤال الثالث:

الجدول رقم (2-19): تساهم الكفاءات في تطوير وتحسين الخدمات

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تساهم الكفاءات في تطوير وتحسين الخدمات	لا أوافق على الإطلاق	1	1,2	4,11
	لا أوافق	2	2,5	
	محايد	11	13,6	
	أوافق	30	37	
	أوافق بشدة	37	45,7	

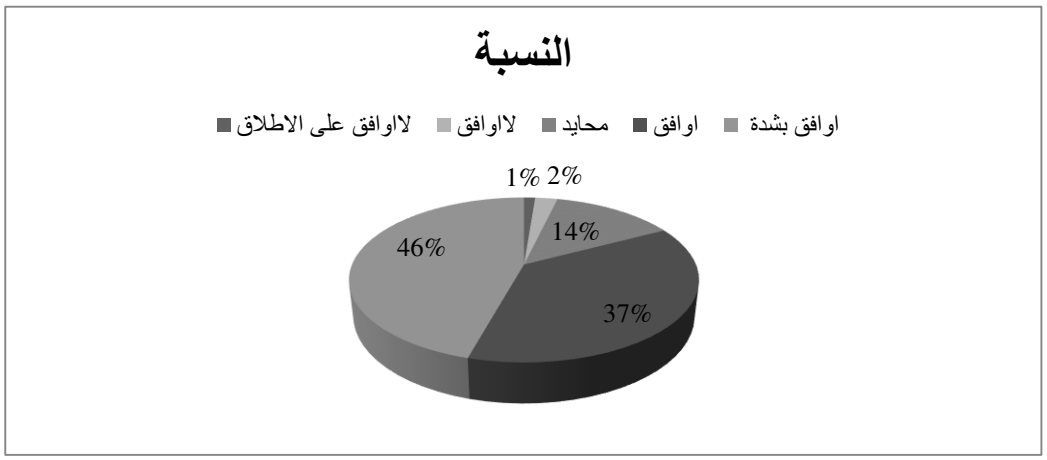
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

يتضح لنا أن نسبة المستجوبين بلغت45,7% و37%، من الموظفين الذين يرون أن الكفاءات البشرية لها دور فعال في تطوير وتحسين الخدمات بالمديرية نظرا للمعارف والقدرات التي يكتسبها من خلال الممارسة أو التكوين وتمثل نسبة 13,6%، و2,5٪من الموظفين يرون أن الكفاءات لا تساهم في تطوير وتحسين الخدمات نظرا لحداثة توظيفها وقلة خبرتها، وقدر الوسط الحسابي بـ4,11 وهذا يدل على انه توجد نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلا ل الشكل البياني التالي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل (2ـ19): تساهم الكفاءات في تطوير وتحسين الخدمات



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ19)

السؤال الرابع :

الجدول رقم (2ـ20): تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز للمديرية

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز للمديرية	لا أوافق على الإطلاق	1	1,2	4,23
	لا أوافق	6	7,4	
	محايد	4	4,9	
	أوافق	34	42	
	أوافق بشدة	36	44,4	

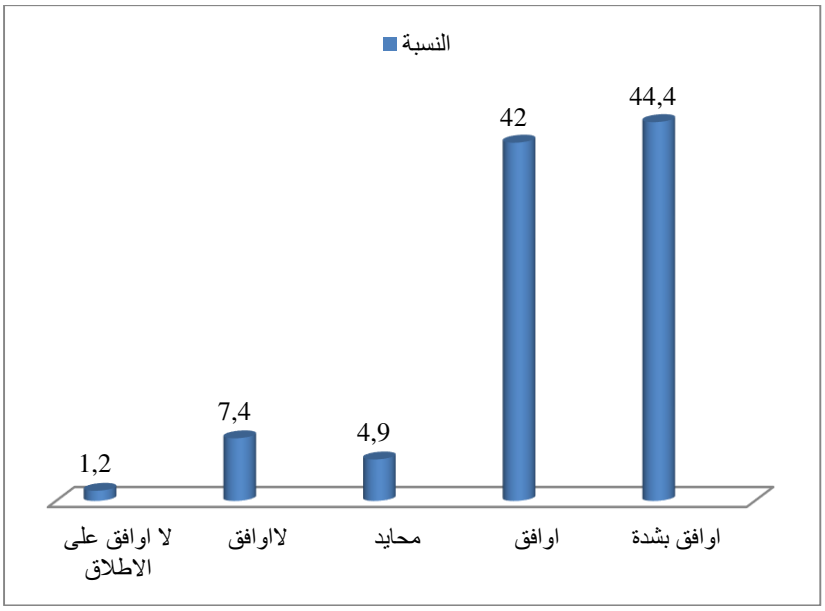
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ نسبة 44,4% و42% من المستجوبين الموفقين بشدة على أن الكفاءات البشرية تحقق أداء متميز للمديرية وهذا مايكسبها ميزة تنافسية عن غيرها ،أما نسبة 4,9%و7,4%و1,2% هي نسب قليلة ترى الأداء المتميز للإدارة لايرجع للكفاءات فقط، وقدر الوسط الحسابي بـ 4,23 وهذا يدل على أنه يوجد مستوى قبول مرتفع.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (2ـ20) : تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز للمديرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ20)

السؤال الخامس:

الجدول رقم (2ـ21): الكفاءات تقلل من التكاليف

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
الكفاءات تقلل من التكاليف	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,20
	لا أوافق	04	4,9	
	أوافق الى حد ما	12	14,8	
	أوافق	36	44,8	
	أوافق بشدة	29	35,8	

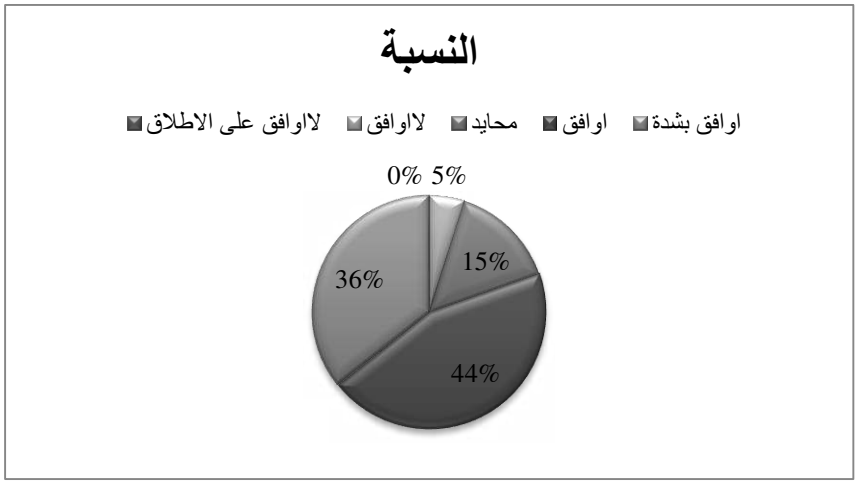
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ أن نسبة المستجوبين بلغت 44,8%و35,8٪، تتفق على أن الكفاءات تساهم في تقليل التكاليف وهذا عن طريق استخدام مهاراته ومعارفه في ايجاد الحلول المناسبة، أما نسبة 14,8%و4,9%، يرون عكس ذلك، وقدر الوسط الحسابي بـ4,20 وهذا دليل على انه يوجد مستوى قبول مرتفع.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (2ـ20): الكفاءات تقلل من التكاليف



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

السؤال السادس:

الجدول رقم (2ـ21): توجد عوامل تعيق الموظف في اظهار كفاءته

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
توجد عوامل تعيق الموظف في اظهار كفاءته	لا أوافق على الإطلاق	05	6,2	4,20
	لا أوافق	14	17,3	
	محايد	19	23,5	
	أوافق	35	43,2	
	أوافق بشدة	08	9,9	

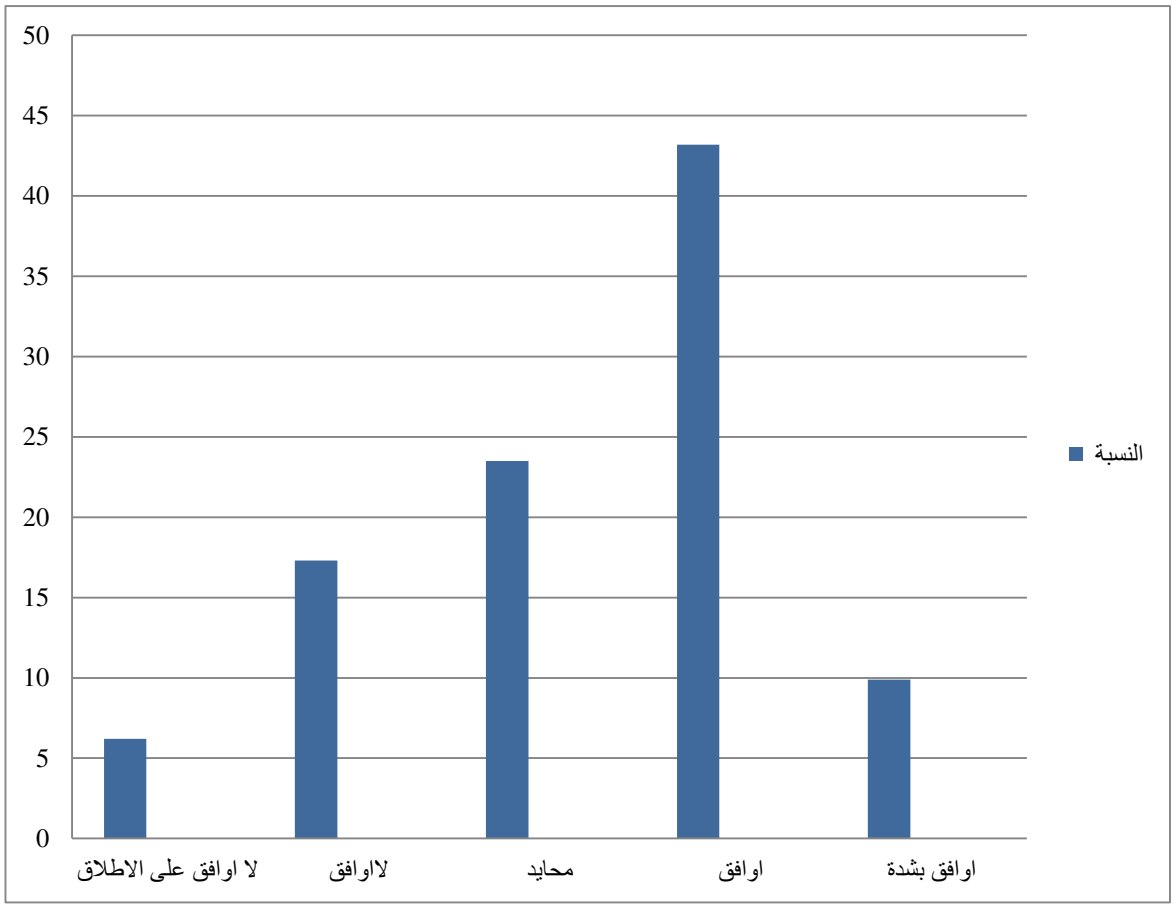
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ أن نسبة المستجوبين بلغت 43,32% و9,9%، من الموظفين الذين وافقوا على أنه توجد عوائق تعيق الموظف في اظهار كفاءته يفسره البعض احتكار الموظفين القدامى للعمل وعدم اعطاء فرصة للموظفين الجدد وتمثل نسبة 23,5%المستجوبين المحايدين مفسرون ذلك أن اظهار الكفاءة تتعلق بالشخص نفسه و17,3%و6.2%، فهم يرون أنه لاتوجد عوائق في اظهار الفرد لكفاءته، وقدر الوسط الحسابي بـ4,20 وهذا دليل على وجود نسبة قبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم(2ـ22): توجد عوامل تعيق الموظف في اظهار كفاءته



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ22)

السؤال السابع:

الجدول رقم(2ـ23): تعمل المديرية على تطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهدافها

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تعمل المديرية على تطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهدافها	لا أوافق على الإطلاق	01	1,2	3,74
	لا أوافق	01	1,2	
	محايد	28	34,6	
	أوافق	39	48,1	
	أوافق بشدة	12	14,8	

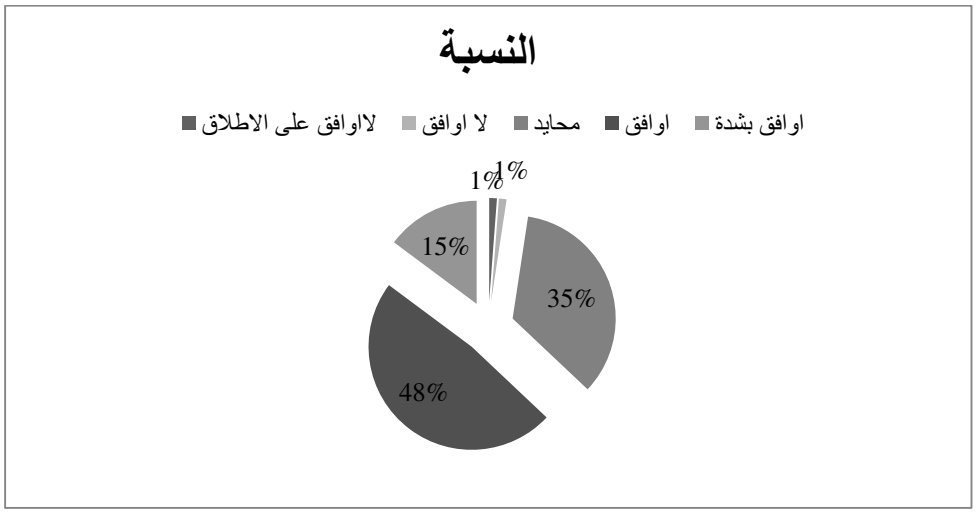
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قد قدرت نسبة المستجوبين الموافقين 48,1%و14,8%، وهذا ما نفسر أن استراتيجية المديرية في تطوير كفاءاتها تتماشى وأهدافها أما نسبة 34,6٪من المحايدين و 1,2٪ الغير الموافقين، نفسره بان ليس بالضرورة تطوير الكفاءات يكون متلازم مع أهداف المديرية، وقد قدر الوسط الحسابي بـ3,74 وهذا دليل على وجود نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2ـ23) : تعمل المديرية على تطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهدافها



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ23)

السؤال الثامن:

الجدول رقم(2ـ24): تطوير الكفاءات بمثابة تشجيع على الولاء للمؤسسة

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تطوير الكفاءات بمثابة تشجيع على الولاء للمؤسسة	لا أوافق على الإطلاق	01	1,2	3,29
	لا أوافق	16	19,8	
	محايد	29	35,8	
	أوافق	28	34,6	
	أوافق بشدة	07	8,6	

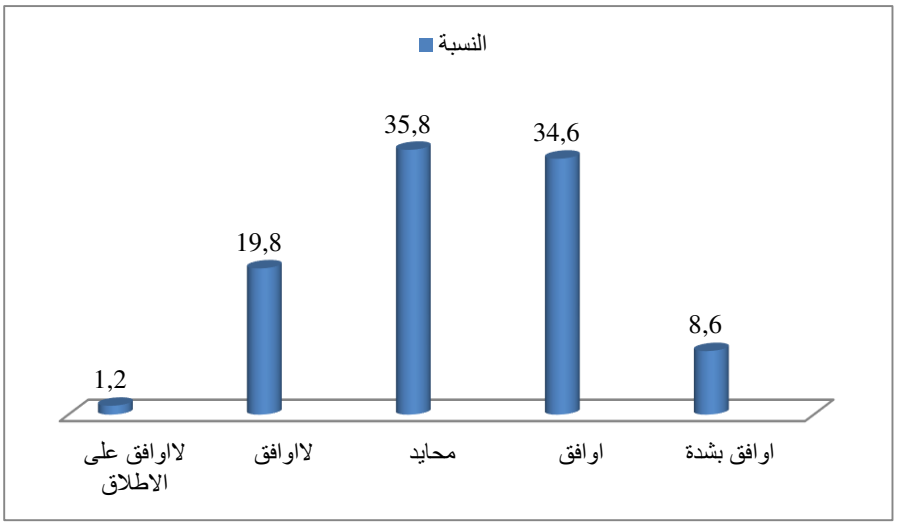
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ أن نسبة 34,6% من المستجوبين توافق على أن العامل يعتبر نفسه جزء من هذه المنظومة يعمل لصالحها يؤثر فيها ويتأثر بها ، أما نسبة 35,8% و19,8% ترى أنه ليس بالضرورة الولاء للمديرية ، وقد قدر الوسط الحسابي بـ3,29 وهذا يدل على وجود نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (2ـ24): تطوير الكفاءات بمثابة تشجيع على الولاء للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ24)

السؤال التاسع:

الجدول رقم(2ـ25): الكفاءات الجماعية ناتج عن تعاون بين الكفاءات الفردية

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
الكفاءات الجماعية ناتج عن تعاون بين الكفاءات الفردية	لا أوافق على الإطلاق	01	1,2	3,44
	لا أوافق	16	18,5	
	محايد	25	30,9	
	أوافق	27	33,3	
	أوافق بشدة	13	16	

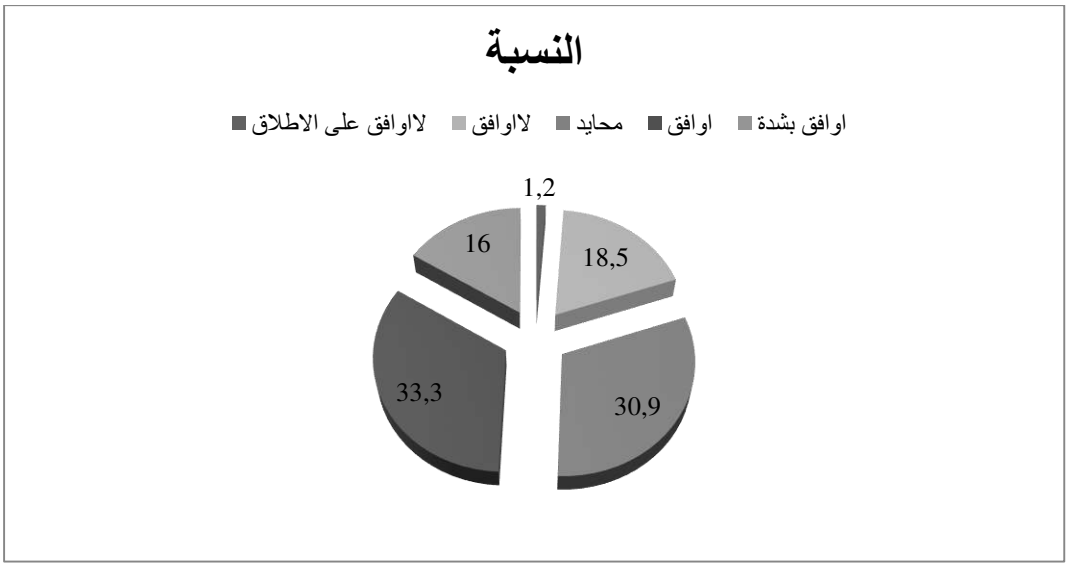
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

نلاحظ أن نسبة متوسطة تمثل 33,3% و16%، الموافين لفكرة التعاون بين الكفاءات في المديرية وهذا راجع إلى ضعف المشاركة والاتصال فيما بينهم، إما نسبة 30,9٪ من المحايدين و18,5٪ و1,2٪ من الغير الموافقين نفسره بأن الموظفين يرون عكس ذلك ،وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,44 وهذا دليل على وجود نسبة متوسطة مقبولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (2ـ25): الكفاءات الجماعية ناتج عن تعاون بين الكفاءات الفردية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ25)

السؤال العاشر:

الجدول رقم(2ـ26): التكوين يزيد من كفاءة ومهارة العامل بالمديرية

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
التكوين يزيد من كفاءة ومهارة العامل بالمديرية	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,32
	لا أوافق	01	1,2	
	محايد	09	11,1	
	أوافق	34	42	
	أوافق بشدة	37	45,7	

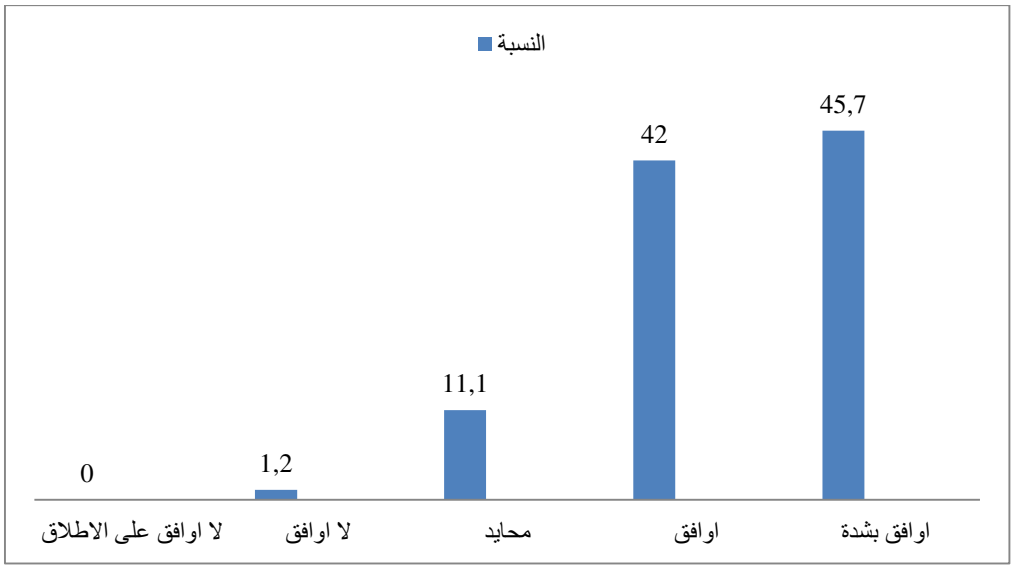
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

تمثل نسبة 42% و47,7% الموافقين والموفقين بشدة على أن للتكوين دور كبير في زيادة كفاءة ومهارة العامل بالمديرية، أما عن الموظفين الغير الموافقين والمحايدين لهذه الفكرة يمثلون نسبة 11,1% و1,2% وهنا يظهر البرامج التكوينية لا تساهم بنسبة كبيرة في زيادة المهارات ،وقد قدر الوسط الحسابي بـ 4,32 وهذا يدل على وجود نسبة قبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم(2ـ26): التكوين يزيد من كفاءة ومهارة العامل بالمديرية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2ـ26)

الفرع الثالث: العلاقة الإحصائية بين تكوين الموارد البشرية وتطوير الكفاءات

الجدول رقم(2ـ27): العلاقة الإحصائية بين تكوين الموارد البشرية و تطوير الكفاءات(n=81)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	قيمة(t)المحسوبة	مستوى المعنوية	نوعية الدلالة	مستوى الدلالة
تكوين الموارد البشرية	تطوير الكفاءات	0,42	4,19	0,0000	معنوية	٪5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجspss

من خلال حساب العلاقة بين التكوين وتطوير الكفاءات بمديرية الخدمات الجامعية وبناءا على المشاهدات المتحصل عليها من المستجوبين نلاحظ أن معامل الارتباط الذي يعني العلاقة يساوي 0,42 أي هناك علاقة طردية موجبة التكوين وتطوير الكفاءات، أي تمثل نسبة 42٪ من مجموع المشاهدات وهي نسبة متوسطة تعبر عن علاقةالتكوين وتطوير الكفاءات. أي ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين وتطوير الكفاءات وهو ما يثبت صحة الفرضية الاولى.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفرع الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

من اجل معرفة العلاقة الموجودة بين المتغيرين التكوين (متغير مستقل) وتطوير الكفاءات(متغير تابع)

قمنا اختبار الفرضيتين:

اختبار فرضية العدم: لاتوجد علاقة بين المتغيرين

اختبار فرضية البديلة: توجد علاقة بين المتغيرين

ويمكن توضيح ذلك وفق المعادلة التالية :

Y=0,36 +0,42 X

تكوين الموارد البشرية: Y

تطوير الكفاءات : X

الجدول رقم (2ـ28): معادلة الارتباط

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معاملB	قيمةA	قيمةT	مستوى المعنوية
تكوين الموارد البشرية	تطوير الكفاءات	0,42	0,36	4.19	٪5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

يتبين من الجدول بوجود علاقة إحصائية بين المتغيرين ذات دلالة معنوية 0,05 وقد بلغت قيمة المحسوبة t 4,19 ومن ملاحظة معامل B وبالغ (0,42) والذي يشير إلى تغير وحد واحدة تكوين الموارد البشرية يصاحبه تغير بمقدار 0,42 في تطوير الكفاءات، وهذا دلالة على أن تكوين الموارد البشرية يؤثر معنويا على تطوير الكفاءات. وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرع الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

ـ نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث وقدر بـ 55,6٪.

ـ اغلب المستجوبين كانت أعمارهم اقل من 30 سنة وقدروا بـ 45,7٪.

ـ اغلب الموظفين في المؤسسة متحصلين على أقل من ثانوي تمثلت نسبتهم بـ 50,6٪.

ـ معظم الموظفين يمارسون أعمال متعددة الخدمات بالمؤسسة تمثل نسبة كبيرة بـ 70,4٪.

ـ بلغ عدد المستجوبين الموافقين بشدة على وضع المديرية برامج تكوينية بـ44 ذات نسبة 54,3٪.

ـ بلغت نسبة الموافقين على أن التكوين يزيد من إنتاجية العامل واكتساب معارف ومهارات جديدة 59,3٪.

ـ بلغت نسبة المستجوبين الموافقين على أن طبيعة عملك تحتاج الى التكوين بصفة مستمرة 51,9 ٪.

ـ بلغت نسبة المستجوبين الموافقين على أن التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة 56,8٪.

ـ بلغت نسبة المستجوبين الموافقين على أنه يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المديرية بـ 46,6٪.

ـ بلغت نسبة المستجوبين الموافقين على أنه تنتهج المديرية أسلوب واحد في التكوين 40,7٪.

ـ بلغت نسبة المستجوبين الموافقين على مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل 38,3٪.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين بشدة على يتم الاهتمام بتطوير الكفاءات في المديرية بـ38,4٪.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين على أنه تنظر المديرية لتطوير الكفاءات البشرية على أنه استثمار 56,8٪.
- بلغت نسبة الموافقين بشدة على مساهمة الكفاءات في تطوير وتحسين الخدمات بـ45,7٪.
- بلغت نسبة الموافقين بشدة على تحقيق الكفاءات البشرية أداء متميز للمديرية 44,4٪.
- حققت سنوات الخبرة وسط حسابي 3,04.
- حقق سؤال العاشر من محور الأول وسط حسابي قدر بـ 4,28.
- حقق سؤال العاشر من محور الثاني 4,32.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة:

تعرفنا في هذا الفصل إلى نشأة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى ، وكذا مهامها وهيكلها التنظيمي، الذي تسيير وفقه، ولقد اعتمدنا في انجاز الدراسة الميدانية على طريقة الاستبانة التي وزعناها على الموظفين الإداريين العاملين بالمديرية، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة قمنا بتقسيمها إلى محورين: تكوين الموارد البشرية و تطوير الكفاءات

وبعد استرجاع الاستمارات قمنا بتحليلها وتفريغها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالنسب المؤوية و الوسط الحسابي، معامل الارتباط، واختبار ألفا كور باخ ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات.

واستنتجنا مايلي:

- أن مديرية الخدمات الجامعية تهتم بالتكوين من أجل رفع كفاءة عمالها.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطوير الكفاءات بالمديرية
- مستوى الكفاءات لدى الموظفين بالمديرية متوسط وفقا لنتائج الدراسة.
- وجود عوامل تعيق ابراز الفرد لمهاراته وكفاءاته.
- ضعف الميزانية الخاصة بالتكوين

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستديمة، وقد أصبحت الدول والحكومات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات إيجابية عن التنمية البشرية. والأمر نفسه بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تستقطب الكفاءات البشرية وتتميز بفضلها عن باقي المؤسسات، كما تحاول أن تنمي مواردها البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات.

وتؤدي القوى العاملة دورا حاسما وحيويا في مختلف الأنشطة الاقتصادية باعتبارها عاملا مهما من عوامل الإنتاج، وعلى هذا الأساس يمثل تكوين وتنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها، وبعث المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية لتوريد سوق العمل، وتلبية أدق احتياجات المؤسسة من العمالة المؤهلة لشغل المناصب وبقدر عال من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

ومما يزيد من أهمية التكوين وأولويته ظهور واستحداث مهن ووظائف جديدة تتطلب مهارات خاصة، والتطور المتسارع جدا في التكنولوجيات المستخدمة والحواسيب والبرامج، والحاجة إلى الاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط وتفادي المخاطر.

إن التكوين هو في قلب كل إصلاحات اقتصادية أو اجتماعية، وان أي سياسة طموحة لتثمين وتنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين،توسع من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركتهم وتزيد من نسبة اندماجهم، وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة مناعة لمقاومة المنافسة، إن على المستوى الوطني أو المستوى الدولي.

أولا : اختبار الفرضيات

انطلاقا من عرض وتحليل نتائج الاستبيان تم التوصل إلى عدة نتائج تسمح بنفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية البحث، وذلك كالتالي:

بالنسبة للفرضية الأولى: " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطوير الكفاءات .وهذا ما لاحظناه من خلال الدراسة التطبيقية كون التكون ضروري وتهتم به مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى لتنمية وتطوير مهارات وقدرات عمالها وحتى يكون هذا التكوين فعال ومحقق لأهدافه يستوجب شروط معينة

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

بالنسبة للفرضية الثانية: يؤثر التكوين معنويا على تطوير الكفاءات وهذا مالاحظناه من خلال الدراسة وتحليل النتائج ان تكوين الموارد البشرية يؤثر معنويا على تطوير الكفاءات في مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى

وهذا مايثبت صحة الفرضية الثانية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا:النتائج

بناءا على ماسبق توصلنا الى جملة النتائج التالية :

- العمال المتكونون بشكل جيد لهم تأثير في رفع إنتاجية المؤسسة .
- استخلص من الدراسة بأن التكوين يعنى به جميع أفراد المؤسسة وليس منصب دون الأخر، فهو عملية أولية ومستمرة.
- للموارد البشرية أدوار مهمة وفاعلة داخل المؤسسة فهم يعتبرون محور أرائها .
- لا يمكن الاستغناء عن التكوين دون رفع كفاءة الفرد فهما يكملان بعضهما وذلك من خلال الإلمام بمختلف السياسات والممارسات المتعلقة بتنمية وتطوير المورد البشري .
- أوضحت الدراسة أن هناك حاجة ماسة إلى عمال مؤهلين وقادرين على التعامل والتكيف مع كل ما هو جديد
- يجب أن تقوم المؤسسة بجملة من البرامج التدريبية حسب تطلعاتهم
- يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفا كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية في حد ذاته.
- ان تحديد الاحتياجات التكوينية مسبقا عامل مهم لرفع كفاءة العاملين و تجلى جانب القصور في الضعف في قياس الاداء بعد التكوين وانه لا توجد متابعة لمدى التقدم الحاصل بعد التكوين و لا يتم وضع برامج تدريبية بناءا على طلب الموظف .

ثالثا:الاقتراحات

1- يجب التأكيد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كمورد وليس كتكلفة وتدريبها ورفع قدراتها ومعارفها تماشيا مع المستجدات في المؤسسة .

2- إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التكوينية دون استثناء.

3- إجراء المزيد من الدراسات حول تطوير الكفاءات بإعتباره أسلوب جديد في التنمية والتحفيز .

4- تشجيع العمل الجماعي .

5- الاهتمام بعملية التقييم بعد التكوين ومتابعة المتكونين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التكوينية

6- دعم وزيادة الاهتمام بقياس أثر التكوين على المتكون وعلاقته بتطوير أدائه وعمله ومهاراته العملية،ودراسة وتنظيم ملتقيات دورية للموظفين بالفروع المختلفة لتبادل الخبرات حول أنشطتهم التكوينية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رابعا :افاق البحث

بعد الانتهاء من التحليل النظري ظهرت لنا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، وأن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزءا من أهمية التكوين في تطوير الكفاءات، ومن بين المواضيع التي تعتبر كامتداد لمواصلة الدراسة:

- دور برامج التكوين في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي.
- دور برامج التكوين في تأهيل الكفاءات لاستخدام الادارة اللكترونية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية

أ- الكتب :

1. أحمد ماهر-ادارة الموارد البشرية ،الاسكندرية ،دار الجامعة 2001.
2. حمداوي وسيلة –ادارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قالمة،2004.
3. زكي محمد هاشم-ادارة الموارد البشرية ،جامعة الكويت،1989 .
4. زهد محمد ديري-**السلوك التنظيمي** ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط01،عمان الأردن
5. سهيلة محمد عباس –ادارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، الطبعة الثانية، داروائل للنشر 2006.
6. سهيلة نائف برنوطي –ادارة الموارد البشرية ،ط3 دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن2008.
7. شيخ الداوي-تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية ،مجلة الباحث،جامعة الجزائر ،2008
8. عبد الباري ابراهيم درة –ادارة الموارد البشرية،دار وائل للطباعة والنشر ،2008.
9. عبد الستار العالي وآخرون،**مدخل الى ادارة المعرفة** ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط03،عمان الأردن.
10. عبد الغفار حنفي-**السلوك التنظيمي** ،دار الجامعة للنشر،الاسكندرية ،2002
11. Phillip L. Hunsaker ،phen P. Robbins ، التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى2011.

ب- المذكرات

1. الربيع بوعريوة –تأثير التدريب على انتاجية البمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز،ماجستير ،جامعة امحمد بوقرة ،بومرداس ،2006-2007 .
2. محمود بوقطف-التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية،دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة،مذكرة ماجستير ،جامعة محمد خيضر،بسكرة ،2014/2013

- الملتقيات

1. بوزيان عثمان –**اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية** ،جامعة ورقلة ،2004.
2. صالح مفتاح،ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،جامعة ورقلة،2004.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3. طواهرية الشيخ–الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة ،مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة شلف،2004
4. قرزيس محمود، قايدي خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر 2009 .
5. مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية،. الواقع وأفاق التطوير – تجارب الدول – ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012.
6. مقراش فوزية،أفطي جوهرة–**أثر مستويات المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة دراسة تطبيقية في مؤسسة الاتصال** ،مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية ،تسيير المهارات والمساهمة في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة،22–23فيفري2001.

د– القانون:

1. الأمر 03/06 المؤرخ في 15جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،الجريدة الرسمية،العدد 46 الصادرة بتاريخ 16جويلية 2006.
2. المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 19جانفي2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة ،الجريدة الرسمية ،العدد03 الصادر بتاريخ 20جانفي2008.
3. التعليمة رقم45 المؤرخة في 01ديسمبر2008،تحديد كيفيات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد8،المؤرخة في 8 فبراير2004 : القرار الوزاري المشترك،المؤرخ في 11يناير2004 المتضمن التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية و مديريات الخدمات الجامعية وكذا الإقامات الجامعية.

ثانيا:المراجع باللغة الفرنسية

1- Wearth J.R–**la gestion des ressources humaines**,canada , 1990
2- Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des Ressources Humaines** : pilotage social et performances, ED Dunod, Paris , 2002, p 17.
3- François audigier, nicole tutiaux–guillon, compétences et contenus les curriculums en questions, de boeck, 1ere édition, bruxelles, Belgique, 2008

20- Anne Diertrich et d'autre-Management des compétences,3em ed ,Dunod -4
.,Paris ,2010.

ثالثا: مراجع الانترنت

01..www.onou.dz لموقع الإلكتروني الرسمي للديوان الوطني للخدمات الجامعية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارة السنة الثانية : ماستر

وعلوم التسيير تخصص:اقتصاد و تسيير المؤسسات

استبانـــه البحـــــــــث

الأخ الفاضل .....، الأخت الفاضلة .....،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .....،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر، تخصص تسيير مؤسسات .بعنوان :

* دور **تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات** دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية–عين الدفلى

لذا نرجو منكم مساعدتنا في استكمال هذا الاستبيان من خلال الإجابة على الأسئلة، وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك، مع العلم بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبين:

-إليـفـي محمـــــد

- بوجيـــن ناصـــر

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفة لموظفي" **مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى***" ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك .

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر أقل من 30سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐

أكثر من 40 سنة ☐

3- الوظيفة متصرف ☐ عمال اداريين ☐

عمال متعدد الخدمات ☐

4-المستوى التعليمي أقل من ثانوي ☐ كفاءة مهنية ☐

تقني سامي ☐ ليسانس فما فوق ☐

5- الخبرة أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10سنوات ☐

من 10الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: تكوين الموارد البشرية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد تكوين الموارد البشرية" **بمديرية الخدمات الجامعية** "، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك .

البيانات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1- تضع المديرية برامج تكوينية للموظفين					
2- التكوين يزيد من إنتاجية العامل واكتساب معارف ومهارات جديدة					
3- طبيعة عملك تحتاج الى التكوين بصفة مستمرة					
4- التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة					
5- يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المديرية					
6- تنتهج المديرية أسلوب واحد في التكوين					
7- مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل					
8- رؤساء المصالح هم المسؤولون عن التكوين					
9- الدورات التكوينية تساعد العاملين على حل المشاكل بصورة أفضل					
10- يوجد ضعف في تمويل التكوين بالمؤسسة					

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المحور الثاني: تطوير الكفاءات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطوير الكفاءات " **بمديرية الخدمات الجامعية**" ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك .

البيانات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1- يتم الاهتمام بتطوير الكفاءات في المديرية					
2- تنظر المديرية لتطوير الكفاءات البشرية على أنه استثمار					
3- تساهم الكفاءات في تطوير وتحسين الخدمات					
4- تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز للمديرية					
5- الكفاءات تقلل من التكاليف					
6- توجد عوامل تعيق الموظف في اظهار كفاءته					
7- تعمل المديرية على تطوير الكفاءات بما يتماشى مع أهدافها					
8- تطوير الكفاءات بمثابة تشجيع على الولاء للمؤسسة					
9- الكفاءات الجماعية ناتج عن تعاون بين الكفاءات الفردية					
10- التكوين يزيد من كفاءة ومهارة العامل بالمديرية					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الملحق رقم (2)

Statistiques

		six	age	niv	post	exp
N	Valide	81	81	81	81	81
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		1,5556	2,3333	2,3580	2,7160	3,0494

six

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	f	36	44,4	44,4	44,4
	M	45	55,6	55,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	+40	10	12,3	12,3	12,3
	30-40	34	42,0	42,0	54,3
	-30	37	45,7	45,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

niv

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	T	24	29,6	29,6	29,6
	Gra	10	12,3	12,3	42,0
	Lis	41	50,6	50,6	92,6
	Anj	6	7,4	7,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

post

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Adms	5	6,2	6,2	6,2
	Ag.ad	16	19,8	19,8	25,9
	Op	57	70,4	70,4	96,3
	4,00	3	3,7	3,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

exp

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	+15	12	14,8	14,8	14,8
	10-15	10	12,3	12,3	27,2
	5-10	21	25,9	25,9	53,1
	-5	38	46,9	46,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملحق رقم (3)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,694	,795	20

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x[b]	.	Entrée

a. Variable dépendante : y
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,427[a]	,182	,172	,43455

a. Valeurs prédites : (constantes), x

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,327	1	3,327	17,620	,000[b]
	Résidu	14,918	79	,189		
	Total	18,245	80			

a. Variable dépendante : y
b. Valeurs prédites : (constantes), x

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,347	,355		6,609	,000
	X	,363	,087	,427	4,198	,000

a. Variable dépendante : y

x1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ntok	2	2,5	2,5	2,5
	Dok	7	8,6	8,6	11,1
	Ok	28	34,6	34,6	45,7
	Tok	44	54,3	54,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملحق رقم (4)

x2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nok	1	1,2	1,2	1,2
	Dok	12	14,8	14,8	16,0
	Ok	48	59,3	59,3	75,3
	Tok	20	24,7	24,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

x3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nok	5	6,2	6,2	6,2
	Dok	6	7,4	7,4	13,6
	Ok	42	51,9	51,9	65,4
	Tok	28	34,6	34,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

x4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nok	4	4,9	4,9	4,9
	Dok	13	16,0	16,0	21,0
	Ok	46	56,8	56,8	77,8
	Tok	18	22,2	22,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

x5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nok	17	21,0	21,0	21,0
	Dok	6	7,4	7,4	28,4
	Ok	38	46,9	46,9	75,3
	Tok	20	24,7	24,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

x6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nok	7	8,6	8,6	8,6
	Dok	15	18,5	18,5	27,2
	Ok	26	32,1	32,1	59,3
	Tok	33	40,7	40,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

x7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nok	12	14,8	14,8	14,8
	Dok	11	13,6	13,6	28,4
	Ok	33	40,7	40,7	69,1
	Tok	25	30,9	30,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملحق رقم (5)

x8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ntok	2	2,5	2,5	2,5
	Nok	8	9,9	9,9	12,3
	Dok	19	23,5	23,5	35,8
	Ok	31	38,3	38,3	74,1
	Tok	20	24,7	24,7	98,8
	32,00	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

x9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ntok	2	2,5	2,5	2,5
	Nok	5	6,2	6,2	8,6
	Dok	11	13,6	13,6	22,2
	Ok	34	42,0	42,0	64,2
	Tok	29	35,8	35,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

x10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nok	5	6,2	6,2	6,2
	Dok	7	8,6	8,6	14,8
	Ok	29	35,8	35,8	50,6
	Tok	40	49,4	49,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

y1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nok	7	8,6	8,6	8,6
	Dok	20	24,7	24,7	33,3
	Ok	23	28,4	28,4	61,7
	Tok	31	38,3	38,3	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

y2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nok	13	16,0	16,0	16,0
	Dok	15	18,5	18,5	34,6
	Ok	46	56,8	56,8	91,4
	Tok	7	8,6	8,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملحق رقم (6)

y3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ntok	1	1,2	1,2	1,2
	Nok	2	2,5	2,5	3,7
	Dok	11	13,6	13,6	17,3
	Ok	30	37,0	37,0	54,3
	Tok	37	45,7	45,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

y4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ntok	1	1,2	1,2	1,2
	Nok	6	7,4	7,4	8,6
	Dok	4	4,9	4,9	13,6
	Ok	34	42,0	42,0	55,6
	Tok	36	44,4	44,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

y5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nok	4	4,9	4,9	4,9
	Dok	12	14,8	14,8	19,8
	Ok	36	44,4	44,4	64,2
	Tok	29	35,8	35,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

y6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ntok	5	6,2	6,2	6,2
	Nok	14	17,3	17,3	23,5
	Dok	19	23,5	23,5	46,9
	Ok	35	43,2	43,2	90,1
	Tok	8	9,9	9,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

y7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ntok	1	1,2	1,2	1,2
	Nok	1	1,2	1,2	2,5
	Dok	28	34,6	34,6	37,0
	Ok	39	48,1	48,1	85,2
	Tok	12	14,8	14,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملحق رقم (7)

y8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ntok	1	1,2	1,2	1,2
	Nok	16	19,8	19,8	21,0
	Dok	29	35,8	35,8	56,8
	Ok	28	34,6	34,6	91,4
	Tok	7	8,6	8,6	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

y9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ntok	1	1,2	1,2	1,2
	Nok	15	18,5	18,5	19,8
	Dok	25	30,9	30,9	50,6
	Ok	27	33,3	33,3	84,0
	Tok	13	16,0	16,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

y10

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Nok	1	1,2	1,2	1,2
	Dok	9	11,1	11,1	12,3
	Ok	34	42,0	42,0	54,3
	Tok	37	45,7	45,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر