



دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات

دراسة حالة (عدد من المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية)

The Role Of Training n Skills Development

داؤو سعيد عيماد	عيسات محمد
جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس (الجزائر)	جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس (الجزائر)
datou_imad@yahoo.fr	mohammed.aissat@univ-sba.dz

تاريخ القبول: 2021/08/19

تاريخ الاستلام: 2021/02/27

ملخص:

اكتسب موضوع تنمية الكفاءات أهمية كبيرة لدى المؤسسات على اختلاف أنشطتها، باعتبارها تعتمد بشكل كبير على المورد البشري في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، لذا يجب التعامل مع هذا المورد وفق منظور إستراتيجي، وتنميته عن طريق عدة استراتيجيات كالتكوين والتدريب، حتى يتمكن من أداء دوره بكل كفاءة وفعالية، ويساهم في تحقيق الأهداف المحددة. ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة تحديد عملية الانتقال من وظيفة الموارد البشرية إلى الاهتمام بالكفاءات وتنميتها عن طريق التدريب والتكوين. وفي الدراسة الميدانية التي أجريت على عدد من المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية، والتي كان الهدف منها التعرف على واقع تكوين وتدريب الكفاءات بهذه المؤسسات. وقد خلصت الدراسة الميدانية بأن التكوين والتدريب لدى المؤسسات محل الدراسة متوسط، حيث لا يرقى بعد إلى المستوى المطلوب، لذا عليها بذل مجهودات أكثر في تنمية مواردها البشرية وكفاءاتها.

كلمات مفتاحية: وظيفة الموارد البشرية، تنمية الكفاءات، التأهيل، التكوين والتدريب.

تصنيفات JEL : M10، O30.

Abstract :

Skills development has become very important for companies in all their activities, When companies depend heavily on human resource to achieve its objectives and ensure continuity, this resource must be treated from a strategic perspective and develop through several strategies such as continuing education. From this point of view, this study attempts to determine the shift from the function of human resources to attention and skills development through training.

And in the field study carried out with a certain number of Algerian public administrative companies, which was intended to identify the reality of training skills in these companies. The field study concluded that the training in the companies under study is average because it has not yet reached the required level, so it must redouble its efforts in the development of human resources and skills.

Keywords: The Human Resources, skills development, Qualification, Training function.

JEL Classification Cods : M10. O30. **JEL Classification Cods :** M10. O30nes

*المؤلف المرسل

1. المقدمة:

أصبحت الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمؤسسات على اختلاف أنشطتها، نتيجة للتغيرات الناتجة عن تيار العولمة، وما نتج عنه من مفاهيم جديدة كالثورة التكنولوجية، اقتصاد المعرفة والتنمية المستدامة، وهذا ما ألزم هذه المؤسسات بالاهتمام بمواردها البشرية والاستثمار فيها بتميتها عن طريق عدة استراتيجيات منها التكوين والتدريب، وذلك للاستفادة من هذه الكفاءات في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.

وبما أن المؤسسات الجزائرية تأثرت كغيرها بما يحدث، أصبح لزاما عليها مسايرة هذه التغيرات، وذلك عن طريق تبني كل من التكوين والتدريب لتنمية مواردها البشرية وخاصة الكفاءات منها، مما يساعدها على مواجهة التغيرات المستقبلية من جهة، وزيادة مهارات العاملين وتطوير أدائهم من جهة أخرى.

وللتطرق لكل من وظيفة الموارد البشرية، والكفاءات وتنميتها عن طريق التكوين والتدريب بالإضافة إلى واقع التكوين والتدريب في المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية نطرح التساؤل التالي: كيف تم الانتقال من وظيفة الموارد البشرية إلى الاهتمام بالكفاءات وتنميتها، وما هو واقع التكوين والتدريب في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

للتعمق في هذا التساؤل سنتطرق إلى المحاور التالية:

- الانتقال من وظيفة الموارد البشرية إلى الاهتمام بالكفاءات.
- تنمية الكفاءات عن طريق التكوين والتدريب.
- واقع التكوين والتدريب في المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية.

2. الانتقال من وظيفة الموارد البشرية إلى الاهتمام بالكفاءات:

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف داخل المؤسسة، ولكن نتيجة للعولمة الاقتصادية وما نتج عنها من اقتصاد المعرفة، تطورت هذه الوظيفة من تسيير الموارد البشرية إلى تنمية الموارد البشرية، وزاد الاهتمام بالكفاءات باعتبارها الرأس المال الفكري للمؤسسة، وسنتطرق من خلال هذا المحور إلى كل من وظيفة الموارد البشرية وتطورها من الاعتماد على التأهيل وصولا إلى الاهتمام بالكفاءات.

1.2. وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة:

هي وظيفة ظهرت في ثمانينيات القرن الماضي وتعتبر من أحدث الوظائف داخل المؤسسة. وأول من أتى بهذه الوظيفة هو (إيلتون مايو) وتجاربه المتمثلة في تحفيز العمال عن طريق زيادة الأجور من أجل الحصول على نتائج مطلوبة. كما تعمل هذه الوظيفة على تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين الأفراد والحفاظ عليهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة المقررة (بن جدو محمد الأمين، 2013، ص 12).

كما مرت هذه الوظيفة بعدة مراحل ففي البداية كانت المؤسسات تعتبر الفرد كتكلفة، لكن بعد الحرب العالمية الثانية بدأت تظهر وظيفة جديدة مستقلة عن الوظائف الأخرى ومرتبطة برئيس العمل وسميت بوظيفة الأفراد، حيث اهتمت المؤسسة بالجانب القانوني. إلا أن هذا النموذج التaylorي أصبح عاجزاً عن حل المشاكل فظهر نموذج آخر في اليابان وبدأ يبرز في السبعينات القرن الماضي حيث اعتبر الإنسان مصدر تحول. ومنه تم التركيز على الفرد والتخلي عن إدارة الأفراد وإحداث وظيفة جديدة المتمثلة في وظيفة الموارد البشرية.

كما تطور المفهوم من تسيير الموارد البشرية إلى تنمية الموارد البشرية من خلال استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام من أجل تنمية قدراتهم الذاتية باعتبارهم هم الثروة الحقيقية للمؤسسات. (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص 194).

• مهام تسيير الموارد البشرية في المؤسسة: هناك عدة مهام في وظيفة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

- تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب والتكوين.
- وضع نظام لتقييم الأداء للتعرف على القصور.
- حماية الموارد البشرية من حوادث العمل ووقايتها.
- تسيير ملفات الأفراد وتسيير نزاعات عمل.
- تحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة كما وكيفا.
- تحليل وتوصيف الوظائف بالإضافة إلى وضع نظام التحفيز المادي والمعنوي والاستجابة لهما.

2.2. الكفاءات والاهتمام بها:



لقد تغير مفهوم الكفاءة من كفاءة متعلقة بأصحاب الشهادات إلى مفهوم جديد ووسيلة لتحسين أداء المؤسسة، وكان هذا التغيير في الكفاءات ناتج عن تأثير المنافسة على نشاط المؤسسة. وبالتالي أصبح الاهتمام بالكفاءات أمراً لا بد منه من خلال إدارتها استراتيجياً باعتبار هذه الأخيرة بأنها عملية تنمية وصيانة علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها (محمد سمير أحمد، 2009، ص 23).

• **مفهوم الكفاءة:** الكفاءة موجودة منذ القدم من ناحية الشكل، لكن من حيث المحتوى ترجع إلى تسعينات القرن الماضي وبالتالي هي حديثة، وهي كلمة ذات أصل لاتيني كانت تسمى بمفهوم Competencia. ولها عدة تعاريف نذكر بعضها منها.

عرف Le boterf الكفاءة على أنها تنسيق بين مختلف المعارف (النظرية، المهنية، السلوك). وعُرفت الكفاءة بأنها المبادرة والمسؤولية التي يتحملها الفرد من الوضعية المهنية التي يواجهها. كما يعرفها كل من Kanungo و Misra على أنها "هي القدرات المطلوبة في المهام غير الروتينية" (Ken Kamoche, 1996, p 218).

كما تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة، فنجد في قاموس Oxford مصطلح الكفاءة يعني القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة والسلطة والمهارة والمعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح. (عذراء بن شارف، 2016، ص 8).

• **خصائص الكفاءة:** الكفاءة تبرز في البيئة النشيطة وتمتاز بعدة خصائص نذكر منها:

- الكفاءة لها مدة معينة حيث تشترط تجديد المعارف من خلال عملية البحث مستمر، حيث تكتسب بالتعلم.
 - الكفاءة تقيم وتثبت بنتائج، حيث أنها موضوعية من أجل الحصول على نتائج تؤدي للوصول إلى هدف.
 - الكفاءة لا تظهر بالعين المجردة إنما لها مظاهر، فهي تحتاج إلى التنسيق بين المعارف (نظرية، عملية والسلوك).
- كما أنها تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى. (بن جدو محمد الأمين، 2013، ص 4)

• **أنواع الكفاءة:** هناك عدة أنواع من الكفاءات يمكننا حصرها فيما يلي:

- الكفاءة الفردية: والتي تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وعلى المؤسسة الكشف عن هذه الكفاءات وتطويرها لان الجزء الأكبر منها هو عبارة عن قدرات خفية. (كمال منصور، 2010، ص 53).

كما أن الكفاءة الفردية تكتسب في أماكن متخصصة وتثبت بشهادة وتكتسب على أساس المعرفة (قدرة الفرد على تحويل معارف علمية إلى معارف مهنية).

- الكفاءة الجماعية: هي تشكيلة تجمع الكفاءات الفردي، غير أنها تتطلب أكثر من عملية جمع أو إضافة بسيطة. فهي نتيجة التعاون التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية. حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة وتسمح بتطورها وتراكمها، فأساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفراد المؤسسة. (حز الله محمد لخضر، 2016، ص 334).

- الكفاءة العلائقية: تتمثل في قدرة الفرد على إرساء روابط مع غيره في الأفراد.

- كفاءة التكيف: هي قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.

- الكفاءة التنظيمية: هي قدرة الفرد على تنظيم عمله من جهة والقدرة على التنظيم مع الآخرين من جهة أخرى. حيث تعتبر كفاءات عامة متعلقة بأداء المنظمة. (أبو القاسم حمدي، 2013، ص 173). كما أن الكفاءات التنظيمية مرتبطة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيط المؤسسة (رشيد مناصرية، 2012، ص 195).

بالإضافة إلى أنواع الكفاءات التي تم ذكرها، هناك عدة تقسيمات للكفاءات من بينها تقسيم Michel

Armstrong فقد صنف الكفاءات إلى كفاءات سلوكية، كفاءات تقنية وكفاءات التأهيل (Michael Armstrong, 2010, p 170).

• **دوافع الاهتمام بالكفاءات:** من أهم دوافع اهتمام المؤسسات بالكفاءات هو ما فرضته عليها المنافسة من شروط الجديدة، والتي من خلالها أصبح لزاما على المؤسسات أن تتكيف مع هذه الشروط والمتغيرات لتضمن استمراريتها. ومن هذه الشروط نذكر:

- تصاعد الاهتمام بجودة المنتجات والتجديد المتواصل لها نتيجة المنافسة الحادة.

- سرعة الاستجابة لحاجة الزبون من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتحديد احتياجاته.

- الاهتمام المتزايد بالبيئة الطبيعية من خلال التسويق الأخلاقي (ففي الدول الأوروبية نسبة 20% من الزبائن يفضلون المنتج الأخلاقي). فكل هذه العوامل أثرت على نشاط المؤسسة مما أدى بها إلى التحول من تنظيم العمل الموصوف

إلى تنظيم يعتمد على الكفاءة. وبالتالي التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كراس مال فكري (محمد السعيد، مختاري رابحي وأحمد دروم، 2011، ص 8).



• التحول من التأهيل إلى الكفاءة: في البداية اعتمدت المؤسسات على التأهيل والذي يقوم على العمل الموصوف والمرتبب بمنصب العمل، إلا أن التأهيل مر بثلاثة مراحل حتى وصل إلى الكفاءة، ونلخص هذه المراحل فيما يلي:

- المرحلة الأولى: ارتبط التأهيل بمنصب العمل، وليس بالوضعية الحقيقية للعمل، حيث تم إهمال المعارف.
- المرحلة الثانية: ظهرت في نهاية السبعينات حيث بقي التأهيل مرتبط بمنصب العمل، لكن تم الأخذ بعين الاعتبار المعارف.
- المرحلة الثالثة: ظهرت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات القرن الماضي، حيث أصبح التأهيل يعارض فكرة منصب العمل، وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم الكفاءة كبديل للتأهيل، فالكفاءة مرتبطة بالفرد وليس بمنصب العمل.

3. تنمية الكفاءات عن طريق التكوين والتدريب:

إدارة الكفاءات هي " عبارة عن التنبؤ الاستباقي والكفاية بين الاحتياجات وموارد المنظمة سواء كانت كمية أو كيفية" (Audery Becueve, 2010, p 226). كما يرى بعض الباحثين أن تنمية الكفاءات هي " موقف وسلوك تتبناه المؤسسة، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانات نموها" (سعداوي نعيمة، 2015، ص 112).

فتعد تنمية كفاءات الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها. ولتنمية كفاءات أفرادها تتبع عدة إستراتيجيات من أهمها التكوين والتدريب، حيث تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بإستراتيجية التكوين والتدريب لارتباطهما بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، حيث تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أهدافها وضمان إستمراريتها. وسنتطرق من خلال هذا المحور إلى كل من التكوين والتدريب وأهميتهما في تنمية الكفاءات.

1.3. التكوين وأهميته في تنمية الكفاءات:

التكوين هو عملية تحصيل للمعلومات، كما يعتبر عملية تدريجية تسمح للفرد باكتساب معارف جديدة توظف في نشاطات المؤسسة. أما التكوين بالنسبة للمؤسسة هو مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة تسمح للأفراد باكتساب معارف جديدة بدافع التكيف مع المتغيرات التي تفرضها البيئة على المؤسسة. حيث يهدف التكوين إلى رفع

كفاءة العاملين من خلال تحديد احتياجاتهم من التكوين والأساليب المناسبة لذلك وتقييم العملية التكوينية (بوبر بوخرسة محمود وآخرون، 2016، ص 29).

• **أهمية التكوين في المؤسسة:** يعمل التكوين على معالجة نقائص في المؤسسة وذلك من خلال:

- تحسين الأداء للأفراد داخل المؤسسة مما يسمح لها بأن تكون أكثر تنافسية.
- زيادة جودة المنتجات حسب تطور رغبات الزبائن.
- إدخال مهن جديدة في المؤسسة تتوافق مع التطور التكنولوجي المتسارع.
- القضاء على الاختلالات على جميع مستويات المؤسسة، من خلال معرفة نقائص الفرد ومعالجتها وتقييمها. كما أن المؤسسة من خلال التكوين تحاول الحصول على كفاءات مناسبة لاحتياجاتها في الوقت المناسب. (سراج وهيبه، 2012، ص 65).

• **تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة:** يختلف مخطط التكوين من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب احتياجات

كل المؤسسة، حيث لا يتم تصميم البرامج التكوينية إلا بعد معرفة وتحديد الحاجات الفعلية للموارد البشرية من التكوين. ويهدف هذا التصميم إلى تنظيم نشاطات التكوين حسب الأهداف التي تضعها المؤسسة، كما يساعد على التخطيط السليم الذي يوفر الرضا الوظيفي بين العاملين، (طاهر محمود ، 2008، ص 44).

حيث يتضمن تصميم البرامج التكوينية عدة خطوات من أهمها نذكر تحديد أهداف البرنامج التكويني ومحتواه، تحديد أساليب التكوين والوسائل المساعدة في ذلك وتحديد ميزانية العملية التكوينية بالإضافة إلى تحديد طريقة تقييم التكوين (بوديرة الطاهر، حموي نور الهدى، 2014، ص 10).

2.3. التدريب وأهميته في تنمية الكفاءات:

التدريب هو الحصول على معارف نظرية وعلمية جديدة أو استخدام الخبرة في توليد معارف الجديدة. وظهر هذا المفهوم للتعبير عن حاجة الأفراد في التعلم والاستفادة من خبرتهم لمواجهة المشاكل التي تعترض المؤسسات. فمن بين أهداف التدريب في المؤسسة هو إحداث تكيف المؤسسة مع بيئتها. كما أن التدريب يعتبر استثمارا هادفا في تطوير وتحسين الكفاءات البشرية وليس مجرد عبء تتحمله المؤسسة دون مردود (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2015، ص 126).



وللتدريب أهداف أساسية نذكر منها الزيادة في الإنتاج، الاقتصاد في النفقات، تخفيض حوادث العمل بالإضافة إلى استمرارية التنظيم واستقراره (نوري منير، 2014، ص ص 243 244).

• **أسباب الاهتمام بالتدريب في المؤسسة:** هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بالتدريب نذكر منها قوة تأثير البيئة على المؤسسة، فأدت المنافسة بشكل كبير إلى تصاعد الاهتمام به. حيث أكد العلماء بأن البيئة أصبحت أكثر تعقيدا، مما يملئ على المؤسسة الاهتمام بتدريب كفاءاتها، (مثل: صنع منتجات جديدة، اقتناص أسواق، خفض التكلفة). كما أن للتدريب أهمية للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وله أهمية للأفراد من خلال توضيح أدوارهم فيها وتحسين فهمهم لها (برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، 2012، ص 5).

• **خصائص التدريب في المؤسسة ومناهجه:** يمتاز التدريب بأنه يعتبر خطوة لتحقيق الأهداف وليس نتيجة، وبأنه عبارة عن استثمار وليس هدرا للوقت والمال (عبد الله حسين جوهر، 2011، ص 99). كما يمتاز التدريب في المؤسسة بعدة خصائص نذكر منها:

- تدريب تنظيمي له نتيجة تتمثل في تنمية الكفاءات.

- هو إجابة لوضعية جديدة تفرضها البيئة من خلال تغير شروط المنافسة.

- هو نشاط طبيعي يمارسه الأفراد بفعل تغيرات البيئة.

- هو ناتج عن خبرة المؤسسة وتجربتها في مواجهة البيئة.

وبما أن التدريب يحتاج إلى رؤية مشتركة حول مستقبل المؤسسة، فهناك عدة مناهج تستعملها المؤسسة في العملية التدريبية نذكر منها: الاستفادة من الخبرة التي تساهم في تنمية التدريب، توظيف العلم، التكوين المستمر والاستفادة من التجارب الناجحة.

4. واقع التكوين والتدريب في المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من وظيفة الموارد البشرية، وتنمية الكفاءات في المؤسسات عن طريق التكوين والتدريب لكفاءاتها، سنقوم من خلال هذه الدراسة الميدانية بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مجموعة من المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية، وسنحاول في هذه الدراسة الميدانية الوقوف على واقع التدريب والتكوين للموارد البشرية والكفاءات في هذه المؤسسات محل الدراسة.

وللقيام بهذه الدراسة سننعمد على مناهج وطرق مبنية على أسس سليمة للوصول إلى نتائج سليمة. حيث تم الاعتماد بشكل رئيسي على الاستمارة أو ما يطلق عليها الاستبيان.

1.4. مجتمع الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

• **مجتمع الدراسة:** إن مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الأفراد الموظفين في عدد من المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية، حيث بتاريخ: 2017/04/10، بلغ عدد أفرادها: 250 موظف وموظفة حيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على حجم مجتمع الدراسة، بنسبة استرجاع 100% وبدون استبعاد أي منها وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي وممثلة للمجتمع وتسمح بتعميم النتائج.

• **أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS) الإصدار 22، فتم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي التالية: معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2.4. اختبار أداة الدراسة (أداة جمع البيانات): سنتعرف على أداة الدراسة الاستبيان، ونختبر صدقها وثباتها.

1.2.4. إعداد استمارة الاستبيان: لقد استخدمنا استمارة الاستبيان في هذه الدراسة كأداة أساسية لجمع البيانات واشتملت أداة الدراسة على مقدمة بالإضافة إلى محور به مجموعة من العبارات، نبرز توزيعها على المحور من خلال الجدول التالي:

الجدول(01): محور الدراسة وأرقام العبارات فيه

أرقام العبارات	المحور
من 01 إلى 07	التكوين والتدريب

المصدر: من إعداد الباحثان

حيث تم استخدام سلم ليكترت (Likert) الخماسي، وبما أننا اخترنا ثلاثة مستويات للإجابات (ضعيف، متوسط

والقوي) قمنا بتحديد طول خلايا المقياس وفق المعادلة :

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}) \div \text{عدد المستويات}$$



ومنه نجد: $1-5 \setminus 1,33=3$ ، والتي من خلالها قمنا بتحديد مقياس حدود المستويات، كما هو موضح في الجدول:

الجدول(02): مقياس حدود المستويات

المستوى قوي	المستوى متوسط	المستوى ضعيف
من 3,68 إلى 5	$3,67 = 1,33 + 2,34$ أي: من 2,33 إلى 3,67	$2,33 = 1,33 + 1$ أي: من 1 إلى 2,33

المصدر: من إعداد الباحثان

2.2.4. اختبار صدق وثبات استمارة الاستبيان:

لاختبار الاستبيان كان لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات:

- اختبار صدق استمارة الاستبيان: قمنا بإخضاع الاستبيان لاختبار الصدق الظاهري، الصدق الاستطلاعي وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المختصين، وعلى ضوء توجيهاتهم فيما يخص المحتوى والشكل ومدى تناسق عبارات محور التكوين والتدريب تم تعديل صياغة وترتيب الاستبيان لكي يتطابق مع موضوع الدراسة.

- **الصدق الاستطلاعي:** تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية (10 مفردات) من أفراد المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية محل الدراسة، للتعرف على آرائهم وكيفية تقبلهم لعبارات الاستبيان من جهة، وهل يواجهون صعوبة في معرفة العبارات المستعملة.

- **الصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** حيث طبقناها على محور التكوين والتدريب كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(03): الإتساق الداخلي لعبارات المحور

الرقم	عبارات محور التكوين والتدريب	الإتساق مع المحور
1	تقوم مؤسساتكم بدورات لتدريب وتكوين الموظفين.	**0,987
2	توجد في المؤسسة بيئة محفزة على التدريب.	**0,985
3	تمنح مؤسساتكم لموظفيها فرص متكافئة للخضوع إلى برامج التدريب والتكوين.	**0,988

4	يساهم تكوين وتدريب في منح الموظفين فرص للترقية في مساهمهم الوظيفي.	0,906**
5	يتم نقل الموظفين داخل المؤسسة من وظيفة لأخرى لزيادة مهاراتهم ومعارفهم.	0,971**
6	يساهم التدريب في المؤسسة في تنمية كفاءاتك.	0,952**
7	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التكوين والتدريب.	0,889**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS للعينات الاستطلاعية

جميع معاملات الارتباط الظاهرة في المحور محصورة بين القيمتين (0,889 - 0,988) بالنسبة لكل عبارة مع محورها وهي دالة عند مستوى معنوية (0,01). قد أشارت نتائج الجدول أعلاه إلى أن الارتباط قوي، وعليه يمكن الحكم على عبارات المحور أنها تتسم بالاتساق الداخلي، وبذلك نعتبر محور التكوين والتدريب صادق لما وضع لقياسه.

- اختبار ثبات استمارة الاستبيان: قمنا بتطبيقه على (10 مفردات)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول:

الجدول(04): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	معامل الثبات
التكوين والتدريب	0,980

المصدر: من إعداد الباحثان

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور التكوين والتدريب الخاص بالاستبيان الموجه للعينات الاستطلاعية يبلغ (98%)، وهي قيم مرتفعة مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائياً 60%، وهو ما يعني أن المبحوثين يفهمون أسئلة المقياس كما هي مقصودة.

3.4. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

سنقوم باستعراض بيانات ونتائج الدراسة الميدانية على شكل جدول وتوضيحها بشكل بياني بعد معالجتها عن طريق برنامج SPSS، ثم نقوم بتحليلها.

1.3.4. عرض بيانات المحور: يتمثل المحور في عبارات خاصة بالتكوين والتدريب، حيث حددنا مستوى عباراته كما هو موضح الجدول الموالي:

الجدول(05): مستوى التكوين والتدريب في مؤسسات محل الدراسة

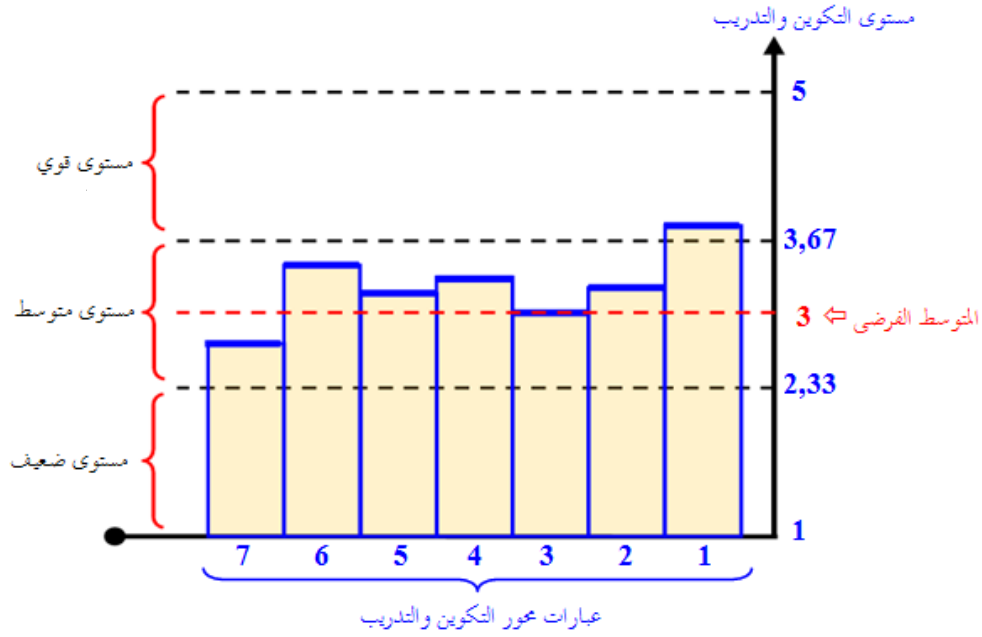


رقم	عبارات محور التكوين والتدريب	موافق تمام		موافق		بدرجة أقل		غير موافق		غير موافق تمام		المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
1	تقوم مؤسساتكم بدورات لتدريب وتكوين الموظفين.	70	30	75	30	28	75	10	30	00	02	3,74	1,00	قوي
2	توجد في المؤسسة بيئة محفزة على التدريب.	50	20	75	30	26	60	16	50	15	08	3,38	1,19	متوسط
3	تمنح مؤسساتكم لموظفيها فرص متكافئة للخضوع إلى برامج التدريب والتكوين.	45	18	50	20	22	55	22	60	40	18	3,00	1,35	متوسط
4	يساهم تكوين وتدريب في منح الموظفين فرص للترقية في مساهمهم الوظيفي.	55	22	95	38	35	60	16	40	25	12	3,46	1,28	متوسط
5	يتم نقل الموظفين داخل المؤسسة من وظيفة لأخرى لزيادة مهاراتهم ومعارفهم.	75	28	60	24	15	60	06	60	22	45	3,20	1,52	متوسط
6	يساهم التدريب في المؤسسة في تنمية كفاءتك.	55	22	75	22	65	26	55	16	00	04	3,52	1,07	متوسط
7	تتابع مؤسساتكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التكوين والتدريب.	30	12	40	16	75	30	50	22	55	20	2,76	1,30	متوسط
المجموع												متوسط	0,98	3,29

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS للعينة الاستطلاعية

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد المؤسسات، حول مستوى تدريب وتكوين الموارد البشرية يقدر بـ 3,29 بانحراف معياري 0,98، حيث المتوسطات الحسابية لعبارة إستراتيجية التكوين والتدريب محصورة بين (2,76، 3,74). فمعظمها أكبر المتوسط الفرضي 3. وإن هذه النتائج تظهر لنا بوضوح من الشكل البياني الموالي:

الشكل (01): يبين مستوى التكوين والتدريب في مؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 5.

2.3.4 تحليل نتائج بيانات المحور:

بعد حصولنا على نتائج الاستبيان وعرضها على شكل جدول وتوضيحها بيانيا، نقوم بتحليلها، فعلى مستوى عبارات المحور، نجد أنه هناك تباين في المتوسط الحسابي لكل عبارة مقارنة بالمتوسط الفرضي والمتوسط العام للمحور، فنجد أن العبارات رقم (1، 2، 4، 6) والتي تقدر متوسطاتها الحسابية على التوالي بـ: (3,74، 3,38، 3,46، 3,52) هي أكبر من المتوسط الحسابي العام، وبالتالي ساهمت في ارتفاع قيمة المتوسط العام للمحور، كما أن كل من العبارة (1: تقوم مؤسستكم بدورات لتدريب وتكوين الموظفين) والعبارة (6: يساهم التدريب في المؤسسة في تنمية كفاءتك). سجلتا أكبر قيمة للمتوسط، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بدورات لتدريب وتكوين الموظفين لزيادة مهاراتهم، وهذا ما أكده رؤساء مصالح الموارد البشرية بهذه المؤسسات، موضحين في هذا الصدد بأن الموظفين يستفيدون من دورات لتكوين والتدريب وفق المادة 104 من قانون الأساسي للوظيفة العمومية (الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 46 لسنة 2006، ص 10)، سواء من أجل ضمان تحسين تأهيل الموظف، الترسيم والترقية أو من أجل زيادة كفاءاتهم وتأهيلهم لمهام جديدة.

وفي المقابل نجد كل من العبارات (3، 5، 7) والتي تقدر متوسطاتها الحسابية على التوالي بـ: [3,00، 3,20، 2,76] هي أصغر من المتوسط العام، وبالتالي ساهمت في انخفاض قيمة المتوسط العام للمحور، حيث أن العبارة (7:



تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التكوين والتدريب (سجلت أقل قيمة للمتوسط، وهذا يعني أن تكوين وتدريب الموارد البشرية يشوبه نوع من النقص، يتمثل في ضعف متابعة التقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد التدريب في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال التحليل الذي قمنا به نستنتج أن مستوى التكوين والتدريب في المؤسسات محل الدراسة مستوى متوسط، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لإستراتيجية التكوين والتدريب بـ: 3,29، و ذلك لكون المتوسطات الحسابية لعبارات التكوين والتدريب محصورة بين (2,76، 3,74)، وهي ذات مستوى متوسط في مجملها. حيث يرجع سبب هذا المستوى المتوسط بالأساس إلى العبارة [7]: تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التكوين والتدريب [حيث يقدر متوسطها الحسابي بـ: 2,76، أي أن السبب المستوى المتوسط لتكوين وتدريب الموارد البشرية في مؤسسات محل الدراسة يرجع إلى عدم متابعة هذه المؤسسات للتقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد التكوين والتدريب.

5. خاتمة:

من خلال دراستنا النظرية لموضوع تنمية كفاءات الموارد البشرية عن طريق التكوين والتدريب، اتضح لنا أن المؤسسات أصبحت تتعامل وتتنظر نظرة إستراتيجية لمواردها البشرية، حيث نتيجة للتغيرات الحاصلة أيقنت المؤسسات أن نجاحها وتميزها مرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية. ومن هذا المنطلق على المؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنمية كفاءاتها من خلال التكوين والتدريب، والحرص على تقييم أدائهم.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى عدد من المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية، تبين أن مستوى كل من تكوين وتدريب كفاءاتها متوسط. ونعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- تقوم المؤسسة محل الدراسة بدورات لتدريب وتكوين الموارد البشرية، وهذا من شأنه أن يرفع كفاءة ومستوى الموارد البشرية.

- هناك ضعف في عملية متابعة أداء الموظفين بعد التدريب.

استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها في الإطار النظري للدراسة، وكذا النتائج التي تم الحصول عليها من

خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، تم الخروج بالاقترحات والتوصيات التالية:

- على المؤسسة محل الدراسة أن تعمل على تنمية مواردها وفق منظور استراتيجي، لتواكب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.
- ضرورة استحداث نظام خاص بمتابعة وتقييم أداء الموظفين بعد التدريب، واستناده في ذلك إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة، لأنه السبيل الوحيد لكشف الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.
- العمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين دون استثناء.
- في الأخير نؤكد على أن لكل من إستراتيجيتي التكوين والتدريب دور في تنمية كفاءات الأفراد على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

6. قائمة المراجع:

- أبو القاسم حمدي، (2013)، أطروحة دكتوراه: التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة - دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط سنة 2011، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 2006/07/15، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46 لسنة 2006.
- برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، 21 و 22 فيفري (2012)، "تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- بن جدو محمد الأمين، (2013)، رسالة ماجستير: دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريش، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر.
- بوبكر بوخريسه محمود وآخرون، (2016)، تسيير وتدبير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن
- بوديرة الطاهر، حموي نور الهدى، (2014)، "دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة - دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 2"، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة - الأدوار، التحديات والرهنات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، الجزائر.
- حرز الله محمد لخضر، جوان (2016)، "المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 14، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، (2015)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



- رشيد مناصرية، (2012)، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود الجزائر"، مجلة الباحث، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- سراج وهيبة، (2012)، رسالة ماجستير: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- سعداوي نعيمة، (2015)، أطروحة دكتوراه: تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية - دراسة حالة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- طاهر محمود الكلاله، (2008)، تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- عبد الله حسين جوهر، (2011)، إدارة الموارد البشرية (التنظيم-التدريب-السكرتارية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- عذراء بن شارف، مارس (2016)، "التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات - رؤى نظرية وتطبيقات عملية"، دورية إلكترونية محكمة: Cybrarians Journal، العدد 41.
- كمال منصور، جوان (2010)، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- محمد السعيد، مختار راجي وأحمد دروم، (2011)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة رؤية نظرية تحليلية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر.
- محمد سمير أحمد، (2009)، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن.
- مدحت محمد أبو النصر، (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- نوري منير، (2014)، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- Audery Becueve, (2010), Entreprises et management: de l'expérimentation à l'institutionnalisation, éditions l'harmattan, France.
- Ken Kamoche, March (1996), "Strategic human resources management within a resource-capability views of the firm", Journal of management studies.
- Michael Armstrong, (2010), Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management, Kogan page publisher, UK.