

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Djilali Bounaama  
Khemis Miliana  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences De  
Gestion  
Conseil Scientifique



جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
المجلس العلمي



قسم: علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

تخصص إدارة الموارد البشرية

مقياس: هندسة التكوين

الدكتور: الطيب سعيد - أستاذ محاضر ب-

السنة الجامعية: 2024/2023

## فهرس المحتويات

1	مقدمة
2	I- المدخل لهندسة التكوين
2	1- تعريف التكوين:
2	1-1- التعريف اللغوي
2	1-2- التعريف الاصطلاحي
6	1-3- بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين:
7	1-4- مبادئ التكوين
8	1-5- أهداف التكوين
8	1-5-1- الأهداف الإدارية
8	1-5-2- الأهداف الفنية
9	2- أنواع التكوين:
10	2-1- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف
10	2-2- أنواع التكوين حسب نوع الوظائف
11	2-3- أنواع التكوين حسب المكان
11	2-3-1- التكوين داخل المؤسسة:
11	3- أنواع التكوين المهني المتواصل:
12	3-1- التكوين عن طريق الدروس المسائية:
12	3-2- التكوين عن طريق المعابر:
12	3-3- التكوين عن بعد:
13	3-4- التكوين لفائدة المرأة الماكثة بالبيت:
13	4- مفهوم وأهمية التكوين المهني المتواصل:

- 13 ..... 4-1- مفهوم التكوين المهني المتواصل:
- 14 ..... 4-2- أهمية التكوين المهني المتواصل
- 16 ..... II- المرتكزات الأساسية لهندسة التكوين
- 16 ..... 1- إدارة وتنمية الكفاءات:
- 16 ..... 1-1- مفهوم إدارة الكفاءات.
- 18 ..... 1-2- مميزات الكفاءة.
- 19 ..... 1-3- مراحل إدارة الكفاءات.
- 20 ..... 1-4- مقاربات تسيير الكفاءات ومجالات إدارتها.
- 20 ..... 2- إدارة الموارد البشرية ومقاربة الإدارة بالكفاءات
- 20 ..... 2-1- مفهوم الكفاءة:
- 21 ..... 3- خصائص الكفاءات
- 23 ..... 4- أنواع الكفاءات
- 23 ..... 4-1- الكفاءات الفردية:
- 24 ..... 4-2- الكفاءات الجماعية:
- 25 ..... 4-3- الكفاءة التنظيمية
- 25 ..... 5- أبعاد الكفاءات ومستوياتها
- 27 ..... 5-1- مستويات الكفاءة:
- 30 ..... 6- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:
- 31 ..... 6-1- مرتكزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:
- 31 ..... 6-1-1- الفاعلين
- 31 ..... 6-1-2- الوظيفة النموذجية
- 31 ..... 6-1-3- الكفاءات
- 31 ..... 6-1-4- الوسائل
- 32 ..... 6-1-5- دفتر المهن
- 32 ..... 6-2- أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

- 33-6-3 أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية: .... 33
- 7-7 دور الفاعلين الداخليين : ..... 33
- 7-1-1 مسؤولية العاملين القدامى: ..... 33
- 7-2-2 مسؤولية الفرد نفسه: ..... 34
- 7-3-3 مسؤولية الإدارة العليا: ..... 34
- 7-4-4 مسؤولية الخبراء: ..... 34
- 7-5-5 مسؤولية الرؤساء المباشرين: ..... 34
- 7-6-6 مسؤولية إدارة الموارد البشرية: ..... 35
- III- الأطر القانونية والتنظيمية للتكوين المتواصل ..... 36
- 1- الإطار التنظيمي للتكوين داخل الجزائر ..... 36
- 1-1-1 إحداث مندوبية التكوين المهني وتعبئة الإطارات: ..... 36
- 1-2-1 إحداث سلك للمستشارين في التكوين المهني: ..... 37
- 1-3-3 الامتيازات الممنوحة للمشاركين في دورات التكوين: ..... 38
- 1-4-4 الالتزامات المفروضة على المشاركين في دورات التكوين: ..... 38
- 1-5-5 أنواع عمليات التكوين: ..... 40
- 1-6-6 كفاءات وإجراءات تنظيم عمليات التكوين: ..... 41
- 2- الإطار التنظيمي للتكوين في الخارج ..... 49
- 2-1-1 في ظل الأمر رقم 66-133: ..... 49
- 2-2-2 الأمر رقم 71-78: ..... 49
- 2-3-3 المرسوم رقم 81-17: ..... 51
- 2-4-4 في ظل المرسوم رقم 85-59: ..... 54
- 2-5-5 المرسوم رقم 87-209 المعدل والمتمم: ..... 54
- 2-6-6 المرسوم الرئاسي رقم 03-309: ..... 57
- IV- إجراءات وأدوات تخطيط التكوين ..... 63
- 1- تحديد احتياجات التكوين: ..... 63

- 64 ..... 2- مفهوم مخطط التكوين
- 65 ..... 3- إعداد مخطط التكوين
- 66 ..... 3-1- تحديد المشاكل والطرق المناسبة لحلها:
- 66 ..... 3-2- تحليل العمل وتحديد حاجات التكوين:
- 67 ..... 3-3- تصميم برنامج متكامل لتلبية هذه الحاجات
- 67 ..... 4- إعداد دفتر الشروط:
- 69 ..... V- تنفيذ عملية التكوين
- 69 ..... 1- تحديد الاحتياجات التكوينية
- 71 ..... 2- تصميم البرامج التكوينية
- 72 ..... 3- تنفيذ البرامج التكوينية
- 73 ..... 4- تقييم البرامج التكوينية
- 75 ..... 5- معوقات التكوين
- 76 ..... 6- اختيار نمط التكوين
- 81 ..... 7- التنفيذ:
- 81 ..... 8- التدريب الإلكتروني:
- 81 ..... 8-1- مفهوم التدريب الإلكتروني
- 81 ..... 8-1-1- التدريب:
- 85 ..... 8-2- خصائص التدريب الإلكتروني
- 86 ..... 8-3- دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية
- 86 ..... 8-3-1- دور التدريب الإلكتروني في تنمية الجانب السلوكي
- 88 ..... 8-3-2- دور التدريب الإلكتروني في تنمية الجانب المعرفي
- 88 ..... 8-3-3- دور التدريب الإلكتروني في تنمية القدرات والمهارات
- 90 ..... 9- الدعام والوسائل:
- 90 ..... 9-1- الوسائل البيداغوجية
- 92 ..... 9-2- الوسائل التقنية

94	.....3-9- الوسائل البشرية.
97	.....VI- تقييم عملية التكوين
97	.....1- مجالات التقييم
97	.....1-1- تقييم رضا الفرد
97	.....1-2- تقييم التعلم:
98	.....1-3- تقييم السلوك:
98	.....1-4- تقييم الفعالية التنظيمية :
98	.....2- أنماط التقييم
98	.....2-1- الأنماط الوصفية لمتابعة وتقييم البرامج التكوينية :
99	.....2-2- الأنماط الكمية لمتابعة وتقييم البرامج التكوينية:
99	.....3- تدقيق التكوين:
100	.....4- تحديد طبيعة وتكاليف التقييم
100	.....1-4- طبيعة التقييم
101	.....2-4- تخمين أو تقدير ورقابة تكاليف التكوين
103	.....5- أهداف ومراحل التقييم
103	.....1-5- مفهوم التقييم
104	.....2-5- أهداف عملية التقييم
105	.....6- مراحل التقييم
105	.....1-6- التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني:
106	.....2-6- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني
107	.....3-6- التقييم بعد إنهاء البرنامج التكويني
109	.....4-6- متابعة درجة التكوين
110	.....خاتمة:
111	.....قائمة المراجع
111	.....المراجع باللغة العربية:

116.....المراجع باللغة الأجنبية:

117.....المراجع المتاحة على الأنترنت

118.....فهرس المحتويات



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Djilali Bounaama  
Khemis Miliana  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences De  
Gestion  
Conseil Scientifique



جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

المجلس العلمي

قسم: علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

تخصص إدارة الموارد البشرية

مقياس: هندسة التكوين

الدكتور: الطيب سعيد - أستاذ محاضر ب-

السنة الجامعية: 2024/2023



## مقدمة

تركز المؤسسات الإدارية والشركات الإقتصادية على المتغيرات التسييرية الهامة من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق وتوجيه وإعلام من أجل ضمان المستوى العالي لإستثمار الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسات في الأوقات المحددة. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال النظر إلى المورد البشري بإعتباره أهم الإستثمارات وأغلاها على الإطلاق لأنه مصدر تحقيق القيمة المضافة والتطوير والابتكار والإبداع التسييري وكونه المورد البشري هو الطاقة الرمادية الحية، يتعين التركيز على عملية توسيع الطاقة الذهنية والإدراكية والاستيعابية والذكائية التي تتحقق بالتكوين، الذي يركز على تقديم المعلومات التخصصية للتكوين من حيث الإضافة والتدقيق والقدرة على الفهم والاستيعاب والتحليل وتحويل المعارف إلى طاقات حيوية توجه السلوك البشري إلى أعلى مستويات الإرتقاء بالأداء البشري المتعلق بالوظيفة.

وكون عملية التكوين هي عملية تواصلية متعلقة بنقل المعلومات وحسن إرسالها وتبسيطها لضمان حسن التلقي ويكون ذلك بإنتقاء أحسن الوسائل.

ولأن هندسة التكوين بإعتبارها تركز على الجانب الهيكلي والضمني من أجل ضمان إستمرارية في حسن التلقي تكون هذه الهندسة من الوسائل العلمية والعملية التي تتصف بالصرامة في تحديد الأطراف العليا والدنيا لتصميم عملية التكوين والتخطيط له حسب الإحتياجات الوظيفية والميزانية المرصدة لذلك تبعا لأهداف المؤسسة الإستراتيجية ونظرا لأن عملية التكوين هذه تتطلب تجديد المعلومات وتجديد الوسائل والتقنيات مما يستدعي التجديد الهيكلي لجميع الوسائل حسب خصوصيات المرحلة وخصوصيات الوظيفة لذلك سنركز في هذا المقياس على المفاهيم الأولية التي يجب أن يكتسبها الطالب في هذه المرحلة وكذا الوسائل البيداغوجية المستخدمة لينتفع الطالب بمفاتيح التحليل والدراسة من التحضير النفسي والذهني لتطوير المعارف.

## I- المدخل لهندسة التكوين

### 1-تعريف التكوين:

#### 1-1-التعريف اللغوي

تكون، تكوين: إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل.<sup>1</sup>

#### 1-2-التعريف الاصطلاحي

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

- عرفه الهتي على أنه: " تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل".<sup>2</sup> يتضح من هذا التعريف أن التكوين يعمل على التغيير في مهارات الأفراد المعرفية والسلوكية حتى يتمكن من أداء عمله بشكل أفضل.

- كما عرفه عبد الباقي بانه: " نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".<sup>3</sup>

نستخلص من هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة لغرض إكساب الأفراد بالمعلومات والمهارات وبالتالي الزيادة في معدلات أدائهم.

- وهناك من يعرف التكوين على أنه: " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة".<sup>4</sup>

يتبين من هذا التعريف إن التكوين عملية يكتسب من خلالها الفرد مجموعة من السلوكات والتصرفات ومتابعتها.

<sup>1</sup> قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص871.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص 265.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 69.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح الصرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص02.

- ويعرفه فاتيهه ريمون (vatier raymand) على أنه: "مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة إنجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة".<sup>1</sup>

نستنتج من خلال هذا التعريف أن التكوين يساعد الأفراد على إنجاز الأعمال سواء الموكل لهم حاليا او مستقبلا بكل كفاءة وفاعلية.

- اما ديفيد (DAVID J.C) فيعرفه على أنه: "لأنشطة المخططة التي تهدف إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة".<sup>2</sup> نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة هدفها اكتساب الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة لأداء الأعمال بكفاءة.

- كذلك يعرف التكوين بأنه: "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى وضع يخوله للاطلاع على وظيفة معينة، وانجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله".<sup>3</sup>

من خلال هذا التعريف نجد أن التكوين عملية تتميز بالشمولية والتعقيد تهدف إلى تمكين الأفراد من إنجاز الأعمال الموكلة لهم.

- كما يعرف على أنه: "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة، بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا، والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المنظمة".<sup>4</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة انطلاقا من استراتيجياتها التي تنتهجها من أجل الوصول إلى أهدافها بفاعلية.

<sup>1</sup> Raymand v. Développement de l'entreprise et promotion des hommes. Entreprise moderne D'édition. Paris. 1990. p 55.

<sup>2</sup> CHERRINGTON DAVIDS J ; The management of humans resources .4<sup>eme</sup> edition. Englewood cliffs.new jersey. P88.

<sup>3</sup> حسن حلبي، تدريب الموظف، ط2، منشورات كويدات، لبنان، 1982، ص25.

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية قالمة، الجزائر، 2004، ص99.

- وهناك من يعرفه على أنه: " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف واكتسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر على نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

هذا التعريف يبين أن التكوين يتكون من مجموعة برامج مخططة ومصممة تستهدف إكساب الفرد معارف وسلوكيات ومهارات جديدة حتى يتمكن من التأقلم مع المستجدات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

من أجل مسايرة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الذي أصبح في عصرنا الحالي مبني على المعرفة كمصدر للثراء، تلجأ المؤسسات للاستثمار في المورد البشري الذي يعتبر مصدر هذه المعرفة وذلك من خلال تكوينه، وعليه سيتم تحديد مفهوم عملية التكوين من خلال التطرق إلى التعاريف المختلفة وأهم المصطلحات المرتبطة به ومبادئه.

ومن أهم التعاريف نجد:

التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.<sup>2</sup>

يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر.

كما يعرفه " LANFER " بأنه : حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص43.

<sup>2</sup> ناصر دادى عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 148.

<sup>3</sup> عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989، ص8.

أما سيكولي "SEKIOLI" يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

كما يرى لوفر "LAUFER" أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطويرهم وترقيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.<sup>2</sup>

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

يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العلمية التكوينية، وذلك للاعتبارات التالية:

- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية متباعدة عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ
- أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- أبرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.
- أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

---

1 LAKANER SEKIOLI, **gestion du personnel**, des éditions d'organisation 3<sup>ème</sup> édition, Canada, 1990, p292-293

2 André petit, purant belanger – **jean lois Bergeron G.R.H une approche globale et intégrée**, 3<sup>ème</sup> impression, 1984 Paris .édition . P140

### 1-3- بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين:<sup>1</sup>

**الإعداد:** إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات و مهارات جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد.

**إعادة التكوين:** تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

**التأهيل:** مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

**التعليم:** يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو، التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد.

**التدريب:** هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، ويهتم بالعامل سواء كان جديداً أو قديماً.

و مما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات الفنية والمهنية، كما يهتم بالعامل الجديد فقط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد خيرى، علم النفس الصناعي و تطبيقاته المحلية، بيروت، 1980. ص452.

<sup>2</sup> كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجيستر 2002 تاريخ الإطلاع 2024.02.20 موقع الانترنت منتدى ستار تايمز، ص 30،29.

## 1-4- مبادئ التكوين

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكوين بالمؤسسة ومن أهمها نذكر:

- **التكوين نشاط ضروري ومستمر (مبدأ الاستمرارية):** بمعنى التكوين ليس أمرا كماليا وإنما نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه.

- **التكوين نظام متكامل (مبدأ التكامل):** يقصد بان تكامل وترابط في نظام التكوين فهو ليس نشاط عشوائي، كما أنو لا ينبغي أن يتجه إلى الفراغ.

- **التكوين نشاط متغير ومتجدد (مبدأ الدينامية):** حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، فالإنسان المتكون عرضة لتغير عاداته وسلوكياته ومهاراته وذلك لمواجهة متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل.

- **التكوين نشاط إداري وفني:** باعتبار التكوين عملية إداريا ينبغي أف تتوافر فيه مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج، وتوفير الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة.<sup>(1)</sup>

- **مبدأ الشمول:** ان يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمؤسسة، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛

- **مبدأ الهدف:** الهدف من التكوين يكون محددًا وواضحًا، طبقًا للاحتياجات الفعلية للمكونين، مع مراعاة ان يكوف الهدف موضوعيا وواقعيًا وقابل للتطبيق والقياس.

<sup>2</sup>: احمد يحي ربيع، دور التدريب في عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بومرداس، 2009، ص52.

## 1-5- أهداف التكوين

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

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

### 1-5-1- الأهداف الإدارية

#### ❖ تخفيف العبء على المشرفين

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

❖ تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

### 1-5-2- الأهداف الفنية

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

3: كمال طاطاي، مرجع سابق، ص 34.

1: Jaques soyer, fonction 2<sup>ème</sup> formation 2<sup>ème</sup> les editions d'organisation, Paris 1996 P202



- **ثانيا: تخفيض حوادث العمل:** فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات.
- **ثالثا: التقليل من نسبة العادم أو التالف:** يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- **رابعا: المساهمة في معالجة مشاكل العمل :** إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.

### 1-5-3- الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية

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

### 2- أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين، وعلى أي منظمة أن تختار منها ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي والمرتبب، طبيعة التغيرات المتوقعة في المحيط، طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، شكل المؤسسات التكوينية، وهذا يعني عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى.<sup>1</sup>

تتقسم أنواع التكوين بحسب مرحلة التوظيف، نوع الوظائف ومكان التوظيف، وسنتناول فيما يلي هذه الأنواع، مع توضيح بسيط للأنواع المندرجة ضمن كل منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> التكوين المتواصل، وزارة التعليم والتكوين المهنيين، على الموقع: <https://www.mfep.gov.dz>م الإطلاع عليه بتاريخ

11:32 على الساعة 2024/06/13

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص ص 323 - 328

## 2-1- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف

- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات حول عمله، والتي تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. حيث تتعدد الطرق التي يتم بها تقديم المعلومات، فمنها المحاضرات، مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، تقديم كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة.

- التكوين أثناء العمل: حتى تضمن المنظمات كفاءة أعلى للتكوين، فهي تقوم بتقديمه في مكان العمل وليس في مكان آخر.

- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ويكون في حالة تقادم معارف ومهارات الأفراد، خصوصاً عندما تكون فيه أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة.

- التكوين بغرض الترقية والنقل: تقتضي الترقية والنقل وجود اختلاف بين المعارف والمهارات الحالية للفرد، عن تلك المطلوبة منه في الوظيفة الجديدة، مما يستدعي تكوين الفرد لسد هذه الثغرة.

- التكوين للتهيئة للمعاش: يهيأ العاملين من كبار السن للخروج على المعاش، حيث يتم تكوينهم للبحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

## 2-2- أنواع التكوين حسب نوع الوظائف

- التكوين المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال المهنية والفنية.

- التكوين التخصصي: ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية كأعمال المحاسبة وهندسة الصيانة. حيث أن المعارف والمهارات تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.

- التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة، وتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

## 2-3- أنواع التكوين حسب المكان

2-3-1- التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامج التكوين داخلها، سواء بمكونين من داخلها أو خارجها، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في ذلك، ثم الإشراف على تنفيذها، هذا النوع من التكوين يسمى بالتكوين في موقع العمل.

2-3-2- التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات نقل كل أو بعض من نشاطها التكويني خارجها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج.

وفي الأخير يمكن تلخيص أنواع التكوين في الجدول التالي:

### الجدول (01) يوضح أنواع التكوين

تقسّم أن.واع التكويني.ن.عل.ى.حس..ب		
مكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1-التكوين داخل المؤسسة.	1-التكوين المهني	1-توجيه الموظف الجديد
2-التكوين خارج المؤسسة.	والفني	2-التكوين أثناء العمل
	2-التكوين	3-التكوين لتجديد المعرفة
	التخصصي	والمهارة
	3-التكوين الإداري	4-التكوين بغرض الترقية
		والنقل
		5-التكوين للتهيئة للمعاش

المصدر (أحمد ماهر، 2001، ص323)

### 3-أنواع التكوين المهني المتواصل:

ينظم هذا التكوين في إطار تعاقدية ويوضع حيز التنفيذ على أساس برامج تلبي الاحتياجات الخاصة للمؤسسات.

يمكن تنظيم هذه التكوينات بطلب من الهيئة على مستوى مؤسسات التكوين المهني، المعاهد وهيئات الدعم، بالتناوب أو في الموقع (المؤسسة)

توجه لعمال المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة وتمكن العمال من تحسين كفاءاتهم المهنية من أجل تفتحهم الشخصي وتكييف مؤهلاتهم مع متطلبات المؤسسة.

### **3-1- التكوين عن طريق الدروس المسائية:**

يهدف إلى ضمان التكوين المتوج بالشهادة أو تكوين تأهيلي لفائدة كل مترشح يرغب في مواصلة تكوينه لاكتساب مؤهلات بمبادرة منه أو بمبادرة من الهيئة المستخدمة.

ينظم التكوين على مستوى مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين ويكون مفتوحا لكل مترشح تتوفر فيه شروط الدخول المنصوص عليها في مدونة تخصصات التكوين والتعليم المهنيين السارية المفعول.

### **3-2- التكوين عن طريق المعابر:**

هو تكوين متواصل موجه للعمال، يندرج ضمن الاستمرارية بين برنامجين يهدفان الى اكتساب شهادة عالية بالنسبة للشهادة الأساسية.

يسمح هذا الجهاز لحاملي شهادة التكوين المهني والتي تتوفر فيهم شروط الالتحاق بتكوين عالي في نفس التخصص أو في نفس العائلة المهنية.

### **3-3- التكوين عن بعد:**

يعرف هذا التكوين بأنه تكوين ذاتي، فالمتعلم هو المحور الفاعل في تكوينه، يخص هذا التكوين جميع الشرائح (مترشح حر وعمال المؤسسات) بدون عائق التوقيت أو الحضور باستعمال دعامات دروس (أوراق و/أو رقمية)، وتدعيم بيداغوجي عن بعد

يتم هذا التكوين على مستوى المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد.

يسمح بتطوير كفاءاتهم المهنية والبيداغوجية ويمكنهم من التحسين دائم.

### 3-4-التكوين لفائدة المرأة الماكثة بالبيت:

يهدف هذا التكوين إلى منح النساء الماكثات بالبيت تكويناً يمكنهن من اكتساب مؤهلات وكفاءات في مختلف التخصصات.

تسمح لهن بالمساهمة في تطوير البلد من جهة وتلبية احتياجاتهن من جهة أخرى.

### 4- مفهوم وأهمية التكوين المهني المتواصل:

يتطلب هذا النوع من التكوين نفساً طويلاً يضمن التجديد المستمر للمعلومات و المعارف و تجديد الوسائل و التقنيات التي تضمن إنتاج و تخزين و توزيع المعلومات من أجل أن يكون الشخص المكون على إطلاع دقيق لكل تفاصيل المعلومات و المعارف و الخبرات التي تتعلق بوظيفته و تخصصه.

### 4-1- مفهوم التكوين المهني المتواصل:

يعرف التكوين على أنه:

" نقصد بالتكوين عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيلاً معرفياً جديداً يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية"<sup>1</sup>

ويذهب آخرون إلى أنه:

"يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف إلى تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن ثم تحقيق أهداف الفاعلية فيها. وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة"<sup>2</sup>.

ويرى البعض الآخر أن التكوين:

"هو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والإتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل. د. م: قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص ص 90-91.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 99.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 05.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى للتكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني، والزيادة من فاعليته في المنظمة، وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة عن طريق تحويل هذه المعارف إلى طاقات تطور السلوك المهني باستمرار. وعليه يمكن إعطاء المفهوم الموالي للتكوين:

هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها، تهدف إلى إكساب الأفراد لمعارف واتجاهات ومهارات كوسيلة لتحسين أدائهم استجابة لخصوصيات المنصب والوظيفة وخصوصيات مرحلة تطور المؤسسة.

بينما يعرف التكوين المتواصل بأنه:<sup>1</sup>

التكوين المتواصل أو التكوين مدى الحياة، هو نظام يرافق تطور القطاع الإقتصادي من خلال أجهزة تنظيمية وبيداغوجية خاصة، تم وضعها من قبل قطاع التكوين والتعليم المهنيين، ويعمل على تطويرها الديوان الوطني لتطوير وترقية التكوين المتواصل، والتي تعمل على تحسين كفاءات العمال ورفع مستواهم عن طريق إكتساب مؤهلات جديدة، بغية ترقية مساهم المهني من جهة، وتقوية تنافسية المؤسسة من جهة أخرى عبر عمليات التكوين.

وتتجلى فعاليته في تطوير الحصة السوقية واجتذاب أكبر قدر من الزبائن مدى الحياة، وتحقيق قيمة مضافة معتبرة وتطوير وسائل التسيير وتحقيق استثمار إيجابي للميزات التنافسية لتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

#### 4-2- أهمية التكوين المهني المتواصل

إن للتكوين المهني المتواصل أهمية بالغة وفوائد عديدة تنعكس على المؤسسة والعاملين بها على حد سواء، وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

أهمية التكوين المهني المتواصل بالنسبة للمؤسسة:

<sup>1</sup> التكوين المتواصل، وزارة التعليم والتكوين المهنيين، على الموقع: <https://www.mfep.gov.dz> ، اطلع يوم 2024/03/12.

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

- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
  - النهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.
  - تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
  - المحافظة على القدرات الأساسية لتقدم المؤسسة.
  - أهمية التكوين المهني المتواصل بالنسبة للعاملين:
  - التخفيض من حدة الإشراف.
  - تحسين معنويات العاملين.
  - مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار.
  - الزيادة من قابلية الأفراد ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
  - تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية.
  - تنمية الشعور بالأهمية في النمو والتطور من خلال التعلم.
  - مساعدة العمال على الانجاز واكتساب الثقة بالنفس.
  - زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
- و هذا يعني نشوء الأثر من عملية التكوين المتواصل لتطوير الجانب المعنوي للموارد البشرية لتفريق المواهب و الطاقات الكامنة و تشجيع روح المبادرة و المشاركة الفعلية الإيجابية في إتخاذ القرار لترسيخ روح الولاء للمؤسسة و يكتسب الفرد مهارات جديدة و مستويات إتقان جديدة و قوة تحكم و إتقان و دقة في إنجاز العمل و ترشيد التكلفة و زيادة الروح الإبداعية و تعزيز الثقة العلمية و العملية لتطوير المؤسسة.

## II- المرتكزات الأساسية لهندسة التكوين

### 1- إدارة وتنمية الكفاءات:

#### 1-1- مفهوم إدارة الكفاءات.

رأس المال البشري "بات الدعامة الثالثة لنمو الإنتاجية في اقتصاد المعرفة بعد رأس المال المادي والتكنولوجي"<sup>1</sup>، ونظرا للمرتبة التي يحوزها فيتطلب الاهتمام بكيفية تسيير هذا العنصر من خلال إدارة الأنشطة التي تخص هذا العنصر من توظيف، تخطيط المسار الوظيفي، إعداد برامج تحفيز والمكافآت العادلة، إضافة إلى الاهتمام بتكوين العمال وغيرها من الأنشطة التي تساهم في تطويره.

#### وظائف إدارة الموارد البشرية: تتلخص الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في الآتي:<sup>2</sup>

- **تحليل العمل:** ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
- **تخطيط القوى العاملة:** أعداد العاملين، وهذا يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.
- **الاختيار والتعيين:** خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- **تصميم أنظمة الحوافز:** للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية أو الجماعية، وأيضا الحوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** مزايا معينة مثل المعاشات خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها

<sup>1</sup> د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> د. طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 32-42.



- **تقييم الأداء:** أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

- **التدريب:** إذ تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين. تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وان يقيم فعالية التدريب

- **تخطيط المسار الوظيفي:** بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

**تعريف إدارة الكفاءات:** إدارة الكفاءات وهي "مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي)، كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة"<sup>1</sup>.

"مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها، وهو وسيلة لتحسين أداء"<sup>2</sup>.

يتطلب أن تكون الكفاءات منتقاة ومنظمة ومطورة بطريقة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما لتكامل الأفقي فيتم بالبحث عن تكييف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات.

كما عرف الباحثين "مجموع الإجراءات والأدوات تسمح للشركة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم."<sup>3</sup> التقنية الخاصة وثقافتها وعليه فإدارة الكفاءات هي عبارة عن

<sup>1</sup> - د حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة-، العدد 08، جامعة يحيى فارس - المدينة، الجزائر، جوان 2017، ص 551.

<sup>2</sup> - lou van beirendonck, **tous competent le management des competences dans l'entreprise**, edition de boeck, belgique, 2006, pp(33-34).

<sup>3</sup> - د حمادي نبيل، د رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال - ، مرجع سبق ذكره، ص 155،

طريقة للتفكير في كيفية تسيير مختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية وبمنهجية مطابقة لمهمة واستراتيجية المؤسسة، وتصبح العملية حقيقية إذا دعت بالتنفيذ، ولا تطبق المؤسسة تسيير الكفاءات إلا كان هناك ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وترقيته من جهة أخرى، وهذه العملية التسييرية تنجح إذا عملت وفق المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية العمل لدى الفرد.

ومنه فإدارة الكفاءات عموماً هي نظام تسييري هدفه الاستغلال الأمثل للكفاءات.

## 1-2- مميزات الكفاءة.

تتميز الكفاءات بما يلي:<sup>1</sup>

- الكفاءة ذات غاية (هادفة): هذه الكفاءة تتحقق من خلال تشغيل مجموعة من المعارف بغرض تحقيق هدف محدد، أو تنفيذ نشاط معين، ويصبح الشخص كفوفاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- الكفاءة مفهوم مجرد: الكفاءة غير ملموسة وغير مرئية، وتظهر من خلال الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.

- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: الكفاءة تنتج عن تفاعل مختلف أنواع المعرفة وضمن مختلف المستويات المكونة لها (المعرفة، المعرفة العملية، المعرفة السلوكية) عبر الزمن، وهذا يدل على أن الكفاءة مرتبطة بالنشاط "لا تكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت مواردها (معرفة نظرية، معرفة عملية وسلوكيات) في تنفيذ الأنشطة، وبمعنى آخر إنه يجب ممارسة الكفاءة بشكل عملي في الواقع الميداني"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 9 و8 مارس 2005، ص 177.

<sup>2</sup> - د. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية - دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر -، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2014، ص 131.

- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى: ويتحقق هذا وفق ثلاثة مستويات مختلفة، فالمستوى الأول وهو مستوى الإبداع (مستوى الإسقاط) فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، أما المستوى الأخير فيجد الفرد مجبر على التقليد ويكتفي العامل بالنقل فقط.
- الكفاءات تكون مدركة: الكفاءات لا تكون مفيدة إذا لم تكون مدركة كون إدراك الفرد لما يملكه من معارف يسمح له بالحفاظ عليه وتطويره وفي الاستفادة منه.
- الكفاءة مكتسبة: أي فرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

### 1-3- مراحل إدارة الكفاءات.

وتمر بالمراحل الأساسية التالية:<sup>1</sup>

معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم.

توقع الأعمال (emplois) المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات الإستراتيجية.

وضع مخطط التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب تسيير الكفاءات إلا أنه من الصعوبة وضع تلك المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.
- صعوبة التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفرض التكوين الجماعي والفردى والتكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة.

- صعوبة تنظيم مخطط الحركة (mobilité) بين المناصب وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي معدل دوران العمل فيها ضعيف، أما في المؤسسات الكبيرة فيتطلب الأمر اللجوء للاستعانة بالحوافز باعتبار الحركة تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار بدل

<sup>1</sup> j.brilman, les meilleurs pratiques de management , édition d'organisation, paris ,1998 ,p386.

العمل الروتيني، وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات، لأنه يساهم في تحقيق الأهداف المرتبطة باكتساب المعرفة كمورد وتكتسبه المؤسسات لبناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات.

#### 1-4- مقاربات تسيير الكفاءات ومجالات إدارتها.

لم يعد مضمون الكفاءات - بمنظورها الجديد - ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد/ أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

المقاربة التسييرية للكفاءات والمقاربة العملية والمقاربة الإستراتيجية.

#### 2- إدارة الموارد البشرية ومقاربة الإدارة بالكفاءات

إدارة الموارد البشرية وبعتمادها على مقاربة الإدارة بالكفاءات، أثبتت نجاعتها في التطبيق والممارسة وحصولها على النتائج المرجوة منها خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي انتهجتها كأسلوب لإدارة كفاءاتها، ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة بالاعتماد على الكفاءات والمهارات المتخصصة والتركيز على الجودة والنوعية، ووضوح الأهداف والاتجاهات والقيم، وتميز القيادة بالدور الريادي والمبادرة والتجدد والتواجد الفعلي المرئي الفعال؛ وقبل الخوض في كيفية عمل إدارة الموارد البشرية على ت وفير وتطوير هذه الكفاءات لابد أن نتعرف أولا على الخلفية النظرية لمفهوم الكفاءة، أبعادها، مستوياتها وأهم مؤشرات قياسها مرورا بالخصائص والأنواع.

#### 2-1- مفهوم الكفاءة: لمفهوم الكفاءة العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

**التعريف الأول:** حسب (Jean-marie Peretti) هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة (Mobilisés) أو القابلة للتحرك (Mobilisables) بغية القيام بمهمة محددة.

**التعريف الثاني:** وحسب (Guy le boterf) هي القدرة على التوليف (التوفيق) والتحرك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم،..الخ) والموارد

البيئية) بنك المعطيات، الثقافة المهنية...الخ). بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.

**التعريف الثالث:** في حين يراها (Usinor Sacilor) المهارة العلمية الآنية والقصيرة الأجل.

**التعريف الرابع:** أما (Boyatzis) يؤكد على أنها مجموعة المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية.... الخ<sup>1</sup>.

وهناك من يرى أن الكفاءة على أنها القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محدد، من أجل تحقيق النتائج مسبقا.

كذلك عرفت الكفاءة على أنها القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ<sup>2</sup>. من خلال التعاريف المقدمة يمكن تعريف الكفاءة على أنها مجموعة من المهارات والمعارف المكتسبة والتي يوظفها الفرد في عمله.

### 3- خصائص الكفاءات

لخص tardif خمسة خصائص مميزة للكفاءات<sup>3</sup> والجدول التالي يوضح مفاهيم موجزة لكل خاصية:

**جدول 02: خصائص الكفاءات حسب تصور المعرفة بالعمل - (savoir-agir).**

البيان	الخصائص
كل كفاءة تستخدم العديد من الموارد المتباينة في طبيعتها.	خاصية تكامل الكفاءة

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط ، رسالة ماجستير ، تخصص العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 1999- 2005 ، ص11.

<sup>2</sup> رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص21.

<sup>3</sup> Cora Brahimi, L'approche par compétences : un levier de changement des pratiques en santé publique au Québec, 2011,p.29.

كل كفاءة تبني بمزج مختلف الموارد.	خاصية الاندماج
كل كفاءة تنمو وتتطور في جميع مراحل الحياة أي لا تنتهي أبداً؛ فالتعلم يساهم في تنميتها.	خاصية التنموية
كل كفاءة تمارس في سياق مباشرة العمل. فالخاصية السياقية تسمح بتقديم فكرة خاصة في الحالات الحرجة داخل المنظمة (أي داخل جماعة العمل).	خاصية السياقية
كل كفاءة يتم تكييفها لإدماج موارد جديدة ومواقف جديدة دون المساس بطبيعتها.	خاصية التطويرية

Brahimi, L'approche par compétences : un levier de Source : Cora santé publique au Québec, 2011, changement des pratiques en p.30

ومنه فإن الكفاءة تشير إلى سلسلة من السلوكيات التي ينبغي اعتمادها لأداء المهام والمسؤوليات لوظيفة ما بمهارة. كما ويمكن إعطاء خصائص ومميزات الكفاءات في النقاط التالية<sup>1</sup>:

الكفاءة مجردة وافترضية، لا يمكن ملاحظتها وإدراكها إلا من خلال النتائج إذا فهي غير ملموسة وهادفة.

أنها قابلة للتحويل: تعتمد على الظروف (حسب الطارئ أو الموقف).

للكفاءة عناصر متفاعلة (الكفاءة منظمة للعمل)

الكفاءة مكتسبة: لا أحد كفو بالفطرة، ولكن قد يكتسبها من خلال عملية التعلم وجمع بين الخبرات والمواقف المختلفة.

<sup>1</sup> -DIETRICH. Anne, le management des compétences, uibert, 2<sup>e</sup> édition,2010,p.36.

#### 4- أنواع الكفاءات<sup>1</sup>

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب **Celile Dejoux**، وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

#### 4-1- الكفاءات الفردية:

الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

وحسب **Celile Dejoux** فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم في المعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة... وفي هذا الإطار نقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

الكفاءة تمتلك ميزة عملية.

الكفاءة هي أساس العمل.

الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.

الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية.

الكفاءة هي مكون اجتماعي.

<sup>1</sup> إبراهيم بويحيوي، نوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات- مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة21، العدد السادس، دار التل، الجزائر، جوان 1211، ص، ص 12، 13.

الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.

الكفاءة تمتلك وجها خفيا.

الكفاءة ذات منفعة اقتصادية.

ويضيف **Zarifian** أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

إذن يمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي عبارة عن مجموعة من المهارات، والسلوكيات، والمعارف العلمية، والخبرات الخاصة بكل فرد وتميزه عن غيره، جزء منها كامن والآخر ظاهر وعلى المؤسسة أن تكتشفها وتعمل على تطويرها من أجل تسخيرها لخدمة أهدافها وأغراضها المختلفة.

#### 4-2- الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب **Le Boterf**: الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.

ويضيف **Amheradt et Al** أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.

وتعرف الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها: قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر.



#### 4-3- الكفاءة التنظيمية

الكفاءة التنظيمية تترجم طاقة وقدرة المؤسسة للاستفادة وكسب موارد موجودة من أجل تحسين الأداء التنظيمي وخلق القيمة.

تعرف الكفاءة التنظيمية على أنها: "قدرة المؤسسة على المزج بين الموارد الموجودة والاستفادة منها، من أجل سير أعمالها وتوليد القيمة المضافة"<sup>1</sup>.

يؤكد بعض الباحثين أن كفاءة المؤسسة لا تعني كمية من الموارد، فالكفاءة هي معرفة مزج هذه الموارد بكيفية فعالة<sup>2</sup>.

للكفاءة التنظيمية أربع خصائص تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

الكفاءة التنظيمية تعرف على أنها القدرة على التبادل، أي تلقي وتشكيل وإرسال وبناء أشكال أخرى من المعرفة التي تعطي أو قد لا تعطي معلومة.

الكفاءة التنظيمية تحوي على مبدأ المعرفة والمعرفة الفنية المحددة والمعترف بها في الكفاءات أخرى، بالنظر لوجود تخصصات أخرى في المنظمات، وترتبط بين مجموعة من الممارسات والإجراءات المحددة.

الكفاءة التنظيمية هي القدرة على التطور، وهو يتجسد في عملية التغيير والبحث عن البدائل، التجديد والتدريب الفردي.

#### 5- أبعاد الكفاءات ومستوياتها

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات على المستوى الفردي، وبالتالي فإن مصدر كل أنواع الكفاءات هو الفرد، وبالتالي كل الباحثين يقومون بتحليلها على مستوى الفرد، ولقد تعددت الدراسات في

<sup>1</sup> Daniel Pemartin, **La compétence au cœur de la GRH**, édition ems, 2005, p.69.

<sup>2</sup> Jean-Pierre DETRIE et al, **STRATEGOR**, 4<sup>ème</sup>ED, Dunod, Paris, 2005, p. 97.

<sup>3</sup> Stéphane FAUVY, **l'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques**, thèse de Doctorat, Spécialité : Sciences de Gestion, université d'angers, France, p.42.

تحليل كيفية تشكل وتكون الكفاءة، حيث يرى "Bruno Sire"<sup>1</sup> بأن مكونات الكفاءة تختلف على اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا وأمريكا:

-الكفاءة في الفكر التسييري في فرنسا تتكون من:

المعرفة، وهي تمثل الكفاءة النظرية؛

المهارة، وهي تمثل الكفاءة التطبيقية؛

السلوكيات، وهي تمثل الكينونة، معرفة الذات والتصرفات.

في حين أن الأدب الانغلو سكوني يرى أن الكفاءات تتكون من:

"Abélites" الاستعدادات والطاقات التي تسمح بممارسة النشاط؛

"behaviors" التصرفات التي تعبر عن مفهوم ذاتي؛

"knowledge" المعرفة والتي تتمثل في المعارف التي يملكها شخص في ميدان خاص؛

"personality variables" المواصفات الشخصية كالمثابرة، المبادرة والتألق؛

"Motive" الدافعية وهي تتعلق بقوى داخلية التي تبرر سلوكيات وتصرفات الأفراد في العمل.

نلاحظ بأن الباحثين الانغلو سكونيين أكثر توسعا من الفرنسيين في تحديد أبعاد الكفاءة، فهي

لا تقتصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية، بل تتعداها إلى مجموع القيم

والدوافع، وهذه الأخيرة وان كان لا يمكن قياسها أو ملاحظتها لكنها تحظى بنفس الأهمية

مقارنة بالخصائص الأخرى<sup>2</sup>؛ وعلى الرغم من هذا الاختلاف في تحديد عناصر الكفاءة إلا

أنه لا يعد تعارضا، ذلك لأن بعض العلماء يرون بأن الكفاءة تتكون من عناصر أساسية

وأخرى فرعية، فيكتفون بذكر الأساسية منها فقط، في حين نجد من يفضل ذكرها جميعا

ليحيطوا بكل ماله علاقة بالكفاءة وبناءها.

<sup>1</sup> Bruno Sire, **Clarification des compétences, journées d'étude sur la gestion des compétences entre concepts et applications**, l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble (ESA), 08 juin 2000, sur le lien: [1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533\\_a\\_91\\_ed\\_38\\_cb6.pdf](http://1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/533_a_91_ed_38_cb6.pdf)

<sup>2</sup> محمد علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس القاهرة، ط1، 1991، ص11.

## 5-1- مستويات الكفاءة:

المستوى الأول: يملك معارف أساسية

المستوى الثاني: يملك معارف حول التصرفات

المستوى الثالث: يملك عدة معارف عملية حول الكفاءات، بالإضافة إلى التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.

المستوى الرابع: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة، والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.

-المستوى الخامس: التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.

المستوى السادس: المواجهة والتحكم في الوضعيات حتى المفاجئة منها.

المستوى السابع: التحكم المثالي السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات وهو معترف به وطنيا وعالميا.

وتعتبر إدارة الكفاءات منهجا جديدا من مناهج إدارة الموارد البشرية، حيث أضافت مرتكزا رئيساً ومحورا جديداً لمختلف قراراتها الاستراتيجية، ألا وهي الكفاءات، ولذلك بات الرهان اليوم لدى المسير الذي قيّد بحزمة من القرارات والقوانين التي تجعله في كثير من الأحيان مضطرا للعمل بها بحكم إجباريتها، نجده يبتعد نوعا ما عن جوهر إدارة الموارد البشرية، التي تتميز بالتجديد والتغيير والتكيف مع متغيرات الأوضاع<sup>1</sup>.

التغيرات الكبيرة التي عرفها عالم الشغل بفعل التطور التقني والمعرفي ومع ازدياد الرغبة في التطوير زادت التحديات والتهديدات التي واجهت وتواجه المنظمات في مجال التسيير والإدارة الأمر الذي جعلها تولي أهمية خاصة لمواردها البشرية وتقوم أساليب جديدة تمكنها من الاستغلال الأمثل لها، وبهذا اضطر رواد الفكر الإداري إلى تغيير نظرهم إلى الفرد من مجرد

<sup>1</sup> بلقاسم حمدي، أهمية إدارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية بالوظائف والكفاءات، -نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية. نظرة نقدية تحليلية، مداخلة أقيمت ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية -مقاربات نظرية وتجارب عالمية، المنعقد يومي 17/18 نوفمبر 2015 جامعة البليدة2.

يد عاملة، ينحصر دوره في التنفيذ الحرفي للتعليمات إلى فاعل ذي قدرات وامكانيات تتجاوز المقدره العضلية وتتخطاها إلى المقدره الذهنية والفكرية وتتبع مسيرة الفكر الإداري نجد تطور موقع ومكانة الفرد في المنظمة، إذ انتقل من منطلق الاستخدام الذي يركز على المنصب وما تترتب عنه من التزامات واستحقاقات عن طريق ما يسمى بالتأهيل، إلى منطلق الكفاءة استجابة لمقتضيات التحولات الراهنة<sup>1</sup>، هذا الذي يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري أفرادا كانوا أو جماعات، وبهذا نجد أن مصطلح الكفاءة لم يجد طريقه إلا بعد بروز النظريات والمداخل الحديثة في الفكر الإداري، التي ركزت كلها على أهميته بالنسبة للمنظمة، وهو ما يفسر كثرة الأبحاث والدراسات لتحديد هذا المفهوم ودوره بالنسبة للمنظمة، فمفهوم الكفاءات يحتل حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على مستوى المنظمة ككل؛ فهي تعتبر بمثابة الورقة الرابحة للفرد في مجال عمله وأساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات، وتلعب دورا هاما في تعزيز وتنمية العمل الجماعي ويزيد من التعاون والتآزر بين الأفراد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وهي تقدم مجالا واسعا للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، وكل ذلك زاد من قناعة المنظمة المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في ما تحمله من كفاءات، مما جعلها تعتبره كمورد استراتيجي يحقق لها التميز والتفوق المستمر.

وأسلوب الإدارة بالكفاءات يشير لمقاربة إجمالية للتنظيم يتوقف على قدرة كل من الفرد والجماعات والبيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام؛ فهو أسلوب إداري ينظم على مستويين هما الإدارة بالكفاءات وإدارة الكفاءات، فالأول يظهر مستوى التطور الذي يكون من خلال التآزر بين الفرد، التنظيم والمنظمة، والثاني يظهر مستوى التحسين من خلال التنسيق في إدارة الموارد البشرية، فهو مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا وخدمة للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل؛ وهذا يعني أن الأسلوب يسمح بتكليف الكفاءات مع مهمة المنظمة نظرتها وكذا استراتيجيتها، ويسمح كذلك

---

<sup>1</sup> مقدود وهبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مازيا تنافسية في المنظمة-دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2016. ص21.

بتكثيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها وجعلها تتمحور حول الكفاءة<sup>1</sup>. وبهذا نقول أن هذا الأسلوب يقضي في الحقيقة بضمان تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة (الإستراتيجية والتنفيذ) وبين إيقاعات التخطيط (الدورة الإستراتيجية الطويلة والقصيرة) للاستجابة إلى رغبات الزبائن والشركاء بصفة عامة. ويحتاج بناء وتطبيق هذا الأسلوب في المنظمة إلى توفير البيئة التنظيمية والعمل على بناء مخزون كفاءات ثري ومتجدد، وهو ما يقابل مساهمة كل من الفرد والمنظمة معا فيه.<sup>1</sup>

تعكس البيئة التنظيمية بعض المحددات التنظيمية التي تؤثر في أي أسلوب إداري ويصعب تطبيقه دون توافرها بشكل جيد؛ كالثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات ونمط القيادة؛ وتعكس كذلك تبنيها بعض الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تحقق له التكامل والتنسيق بين مستوياته وتعتبر كسيرورات مهمة لفعاليته، فإن وجدت ستعتبر كملامح لتطبيق المنظمة لهذا الأسلوب الإداري الجديد؛ وتتمثل أهمها في تبني كل من إستراتيجية التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، إدارة الإبداع، التمكين الإداري، التسويق الداخلي. وفيما يخص بناء مخزون الكفاءات، فعلى المنظمة أن تعمل دائما على إثراء مخزون كفاءاتها، ويكون ذلك من خلال ممارستها المستمرة للتخطيط الجيد لهذا المخزون والذي يظهر مواطن النقص فيه، وهو ما يسمح لها بوضع الاستراتيجيات والممارسات التي تسد من هذا النقص ومحاولة إثرائه للوصول لهدفها من تطبيق هذا الأسلوب، إذ يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى أهم الأدوات الحديثة التي يستخدمها أسلوب الإدارة بالكفاءات، وهذا لتقليص فجوات الكفاءات مع الأهداف المسطرة، وبهذا تتمكن من معالجتها ببعض الممارسات التي تعتمد عليها بشكل مستمر للإثراء المتواصل له، وتكمن هذه الممارسات في أنشطة إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتطوير المورد البشري كالتمرير والترقية، والتي يجب أن تكون مرتكزة على الكفاءات، وبهذا تتمكن من الحصول المتجدد للكفاءات التي ستحقق لها التميز. وبهذا نجد أن نجاح معظم المنظمات يعود لاعتمادها على أسلوب الإدارة بالكفاءات الذي سمح لها بكسب مزايا تنافسية مستدامة ومتجددة، وعليه تسعى منظمات القرن الحادي والعشرين في تبني هذا

<sup>1</sup> مقدود وهبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مازيا تنافسية في المنظمة-دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، مرجع سبق ذكره. ص 21.

الأسلوب الذي يختلف من منظمة لأخرى لأنه عبارة عن عمليات المزج بين مساهمات الأفراد والبيئة التنظيمية لها في إطار ثقافة قوية، وهو ما يجعل هذا الأسلوب متميزا ويحقق لها التفوق.

## 6-التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يرتبط مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ارتباطا وثيقا بمفهوم التوقع، والذي يعني التعرف على حادثة أو موقف معين خلال فترة محددة لظاهرة ما، وهنا يرتبط الأمر بمستقبل الوظائف والكفاءات ومدى القدرة على التحكم في التغيرات والتطورات التي تحدث على مستواها، ومدى التوظيف المنسجم للموارد البشرية حسب خصوصية المرحلة.

ويعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات حسب (Dimitri Weiss) بأنه مسعى لهندسة الموارد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسيات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة، سواء على المستوى الكمي أو الكيفي، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة، ويضيف (Dimitri Weiss) التسيير التقديري للوظائف والكفاءات له بعدين، بعد فردي وآخر جماعي، فعلى المستوى الجماعي هو إدماج الموارد البشرية كمتغير استراتيجي والتحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط (من الجانب الكمي والكيفي). أما على المستوى الفردي، فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف أن يصبح فعالا يواجه السوق، والسماح له بإعداد مشروعه الخاص به.

ومنه يمكن اعتبار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات المسعى الذي يهتم بإعداد ومراقبة السياسيات والممارسات التي تدفع إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها الحالية والمستقبلية، وهذا على المستوى الكمي والنوعي، من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل مثل التوظيف، التدريب، النقل...، آخذين بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، رغبة في تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات من أجل تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الغني ددان، سمية قداش، واقع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس،المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، العدد 03، الجزائر، 2016، ص

## 6-1-1-مرتكزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

لتفعيل عملية التسيير التقديري والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة فإنها تركز على ما يلي:<sup>1</sup>

**6-1-1-1- الفاعلين (Acteurs):** في مسعى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر الموظفين فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أولئك الذين يملكون قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير استراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين نوعيين.

**6-1-1-2- الوظيفة النموجية (Emploi – Type):** تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد.

**6-1-1-3- الكفاءات (compétences):** تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف وذلك لاحتوائها على:

بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها.

بعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات.

**6-1-1-4- الوسائل (Outils):** تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية، وسائل مساعدة في اتخاذ القرارات، ووسائل اتصال.  
-الوسائل التحليلية: وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموجية.

-الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار: وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا (وصف لليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة...); توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة.

<sup>1</sup> -Estelle Mercier et Géraldine Scheidt, **gestion des ressources humaine**, la source d'or, France, 2004, pp 228-229

-وسائل الاتصال: هذه الوسائل تساعد على الصيرورة الحسنة لعملية التسيير التقديري وهي تأخذ الأشكال التالية:

الكفاءة المرجعية: مجموعة الكفاءة المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة.

خريطة الوظائف (cartographie) وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة مثلا من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم.

الانترانت المسخرة بين مختلف الوظائف بحيث يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه.

**6-1-5- دفتر المهن (répertoire des métiers):** دفتر المهن هو عبارة عن قائمة للمهن والوظائف النموذجية، ويتكون من تسميات، تعريفات مختصرة بثلاثة أو خمسة أسطر لكل مهنة.

وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات، والعائلات الفرعية، ودفتر المهن بإمكانه جمع المهن حسب تقاربها المهني، من حيث نشاطها التقني مثلا، والكفاءات المشتركة مثل الثقافة المهنية، ويكون المستوى الأول تجميع الغايات ثم مستوى العائلات المهنية والتي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة، ثم المستوى الثالث وهي العائلات الفرعية وهي الوظائف التي تتطلب جانب تقني معين.<sup>1</sup>

## **6-2- أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:**

يمكن تبني التسيير التقديري كمسعى داخل المؤسسة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المؤسسة، نوع الإستراتيجية المطبقة، مدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية، فالمؤسسة قد تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

-تحقيق الموازنة بين مختلف الوظائف والكفاءات المتوفرة ومنه تحقيق أهداف المؤسسة؛

<sup>1</sup> - Dominique Thierry, Christian sauret, **la gestion prévisionnel et préventive des emplois et des compétences**, Ed l'harmattan, paris, 1993.pp 59-72

<sup>2</sup> - قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، رسالة ماجستير في العلوم. الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص20



-تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها؛  
-تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.  
جميع هذه الأهداف وأخرى قد تخفض من عبء التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة  
عدم التوافق والمواءمة بين الوظائف والكفاءات، لكن على شرط أن يؤدي ذلك تخفيض جودة  
الأداء.

### 6-3- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية:

يقصد بتحقيق الفعالية التنظيمية تقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل، مع تحقيق  
رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، لذلك قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تبني مسعى التسيير  
التقديري للوظائف والكفاءات كحل للتوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة الأنفة الذكر، وتظهر  
أهمية التسيير التقديري من خلال التحكم في التكاليف.<sup>1</sup>

لأن مبدأ التناسبية بين التكاليف والجودة أمر في منتهى الأهمية، لأن الجودة العالية والنوعية  
العالية تجذب الطلب وتزيد في مستوى التركيبة وبالتالي يقع التناسب على مستوى التكاليف.

### 7- دور الفاعلين الداخليين :

#### 7-1- مسؤولية العاملين القدامى:

يرى البعض ان تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له  
في العمل، حيث ان غياب شخص يحمل لقباً رسمياً اسمه " المكون " لا يعني عدم وجود  
تكوين أو يجعله أقل أهمية عندما يتعلق التكوين بموضوع قيمة المال أو عائد التكلفة.  
ويتم تطبيق الكثير من التكوين بأسلوب غير رسمي نسبياً وعادة ما يتم بنية حسنة صادقة  
ولكن أحيانا بأسلوب عشوائي.

<sup>1</sup> Luc Boyer – Noël Equilibey, **organisation –théorie et application**, édition d'organisation,  
2<sup>ème</sup> édition, paris, 2000, p 313

## 7-2- مسؤولية الفرد نفسه:

يتبصر الفرد ذاته، ويعي نواحي النقص والقصور في أدائه، ويبحث عن سبل جبر هذا النقص، ويتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التكوين الذاتي ويدخل هذا النوع من التكوين في مجال التكوين غير الرسمي والذي يعود بالفائدة ليس للمنظمة فقط وإنما للفرد ذاته أيضا.

## 7-3- مسؤولية الإدارة العليا:

يرى اصحاب هذا الرأي أن مسؤولية التكوين تقع على عاتق الإدارة العليا، نظرا لأهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته.

فالإدارة العليا تكون مسؤولة على مختلف المراحل الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار لغرض الوصول إلى عملية تكوين ناجحة وفعالة، وبذلك فإن عملية تخطيط، تنفيذ وتقييم مختلف هذه المراحل المتعاقبة والمتصلة الواحدة بالأخرى تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا.

## 7-4- مسؤولية الخبراء:

يرى بعض الباحثين أنه من الضروري أن تكون هناك استعانة بخبراء في التكوين، حيث تنشأ بعض المؤسسات وظيفة أخصائي التكوين، وتكون مهمة الأخصائي تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، ويقوم الاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعاونتهم على التعرف على الاحتياجات ومن ناحية أخرى فإن اخصائي التكوين يكون مسؤولا عن الإشراف على تنفيذ برامج التقييم والعمل على تطويرها بصفة مستمرة إلى جانب مساعدته للرؤساء الإداريين في تتبع هذه البرامج للتأكد من استفادة المتكويين مما اكتسبه من معارف وقدرات.

## 7-5- مسؤولية الرؤساء المباشرين:

في بعض المنشآت نجد ان المسؤولين عن عملية التكوين اولا واخيرا هم الرؤساء المباشرين إذ يتولى هؤلاء تكوين مرؤوسيههم ومعالجة مشاكل العمل اولا بأول.

والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفل رفع كفاءاتهم الإنتاجية.

## 7-6- مسؤولية إدارة الموارد البشرية: <sup>1</sup>

تتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية أهمها:

تصميم نظام متكامل للتكوين.

التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.

الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته.

تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد.

التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية كالمراقبة.

نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.

---

<sup>1</sup> شوقي حسن عبد الله ، سياسة الأفراد ، دراسة في التنظيم ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1989 ، ص 163 .

### III- الأطر القانونية والتنظيمية للتكوين المتواصل

تحتاج عمليات تكوين الموظفين في الإدارة العمومية، إضافة إلى الإطار القانوني الذي يتضمن النصوص التشريعية والقانونية التي تستند إليها هذه العمليات، إلى إطار آخر يوضح كيفية تنظيم هذه العمليات وتسييرها وبالتالي تجسيدها وتنفيذها على أرض الواقع، وهو الإطار التنظيمي، الذي يتضمن النصوص التنظيمية التي تتولى بيان تدابير وإجراءات وكيفية تطبيق الأحكام والقواعد الواردة في الإطار التشريعي والقانوني.

كما يجب التنبيه على ضرورة التفريق بين النصوص التنظيمية المتعلقة بالتكوين داخل الجزائر وتلك النصوص التي تنظم وتسير التكوين خارج الجزائر، كأمثلة على هذه الأطر القانونية والتنظيمية المتعلقة بهذا الشأن.

#### 1- الإطار التنظيمي للتكوين داخل الجزائر

قبل الخوض في النصوص التنظيمية التي تنظم التكوين في الإدارة العمومية لا بد من الإشارة إلى أن السلطات الجديدة في الجزائر، قبيل وغداة الاستقلال، ممثلة في الهيئة التنفيذية المؤقتة أو في أول حكومة جزائرية بعد الاستقلال اتخذت قبل إقرار الأمر رقم 66-133 جملة من الإجراءات التي تهدف إلى إيجاد هياكل تسهر على تنظيم عمليات التكوين تمثلت في:

##### 1-1- إحداث مندوبية التكوين المهني وتعبئة الإطارات:

أصدرت الهيئة التنفيذية المؤقتة الأمر رقم 62-028 المؤرخ في 25 أوت 1962<sup>1</sup> المتضمن إحداث مندوبية التكوين المهني وتعبئة الإطارات ومجلس وطني استشاري، إذ أحدثت هذه المندوبية لدى مندوب الشؤون الاقتصادية في الهيئة التنفيذية المؤقتة، ولم تقتصر مهمتها على التصور من خلال دراسة وتحضير الإصلاحات الرئيسية في ميدان التكوين المهني، بل كلفت بوضع وتنفيذ خطة الدولة في هذا الميدان، وتنسيق عمل قطاعات الدولة والقطاع الخاص وتوفير وسائل الرقابة اللازمة.

<sup>1</sup> Etat Algérien, Décret 62-028 du 25 Août 1962 portant création d'un commissariat à la formation professionnelle et à la promotion des cadres et d'un conseil national consultatif, JOEA N° 10 du 31/08/1962-01/09/1962, P.108.

مما قضى بإنشاء مجلس وطني استشاري للتكوين المهني وتعبئة الإطارات لدى هذه المندوبية تتمثل مهمته في:

- إبداء الرأي حول المسائل التي تطرحها عليه السلطات العمومية،
  - يتم إعلامه حول تقدم برامج التكوين المهني وتعبئة الإطارات،
  - اقتراح كل ما له علاقة بسياسة التكوين المهني وتعبئة الإطارات ووسائل تحقيق ذلك.
- بإحداث هذه المندوبية بذلت السلطات جهودا كبيرة لوضع تنظيم للتكوين يسمح في البداية ب:
- حل المشاكل المترتبة على مغادرة الأغلبية من الإطارات من كل الأصناف التي كانت متوفرة ولو جزئيا،
  - الاستجابة للتوجهات الاشتراكية ومواجهة مستلزمات تخطيط منسق في هذا الميدان.

### 1-2-إحداث سلك للمستشارين في التكوين المهني:

أمام الحاجة الماسة للإطارات التي استشعرت بها أول حكومة الجزائرية في عهد الاستقلال أحدثت السلطات الجزائرية سلكا للمستشارين في التكوين المهني مكلفين تحت سلطة مندوب التكوين المهني وتعبئة الإطارات بالمشاركة في تنظيم التكوين وتأهيل موظفي الإدارات والمؤسسات العمومية أو الخاصة بموجب المرسوم رقم 64-215 المؤرخ في 3 أوت 1964.<sup>1</sup>

أما عن النصوص التنظيمية التي نظمت وما زالت تنظم عمليات التكوين فسيتم استعراضها بالنظر إلى النص القانوني، المنظم للوظيفة العامة، الذي ظهرت في ظله.

### - في ظل الأمر رقم 66-133:

تطبيقا لأحكام المادة 22 من الأمر رقم 66-133 صدر المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية<sup>2</sup>، حيث ألزم الإدارات بتحسين إنتاج

<sup>1</sup> ج.د.ش، المرسوم رقم 64-215 المؤرخ في 3 أوت 1964 المتضمن إحداث سلك للمستشارين في التكوين المهني، ج.ر عدد 21، بتاريخ 07/08/1964، ص316.

<sup>2</sup> ج.د.ش، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، ج.ر عدد 43، بتاريخ 20/05/1969، ص495.

المصالح العمومية وذلك بتنظيم دورات التكوين والإتقان لفائدة الموظفين والأعوان العموميين، كما أجاز إمكانية تنظيم دورات التكوين والإتقان بهدف ترقية الموظفين، وتستهدف هذه الدورات إما التحضير لنيل رتبة أعلى في نطاق القوانين الخاصة، وإما تكميل المعارف الخاصة بالموظفين بقصد الاستعمال الأفضل لمؤهلاتهم.

### 1-3- الامتيازات الممنوحة للمشاركين في دورات التكوين:

أقر المرسوم رقم 52-69 إجراءات تحفيزية للمشاركة في دورات التكوين، إذ يمكن أن يستفيد الموظف الذي تابع دورة تكوينية لا تقل عن ثلاثة أشهر من إحدى التدابير التالية:

- خفض الأقدمية للمشاركة في الامتحانات المهنية،

- التسجيل في قوائم الأهلية للرتب العليا،

- سرعة الترقية في الدرجة،

- يمكن أن تمنح تخفيضات الأقدمية بقصد الترقية للموظفين المشاركين في دورات التكوين أو الإتقان.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر كل من طلاب مدارس التكوين الاختصاصي الذين يحضرون للوظائف الدائمة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، أي المترشحون الجدد، وكذا الموظفين المرسمين، حين تعيينهم بصفة متمرنين، موظفين متمرنين يتقاضون تبعاً لذلك مرتباً وفقاً لكيفيات حددتها أحكام المادة الأولى من المرسوم رقم 66-151 المؤرخ في 2 جوان 1966 المحدد للأحكام المطبقة على الموظفين المتمرنين<sup>2</sup>، المعدل بالمرسوم رقم 68-209 المؤرخ في 30 ماي 1968.<sup>3</sup>

### 1-4- الالتزامات المفروضة على المشاركين في دورات التكوين:

فرض المرسوم رقم 66-151 في مادته السابعة بالمقابل على المستفيدين من التكوين أن يبقوا لزوماً في خدمة الإدارة طيلة مدة مساوية لثلاث سنوات عن كل سنة من التكوين، على أن لا

<sup>1</sup> المواد: المادة الأولى، 2، 3، 5 و 8 من المرسوم رقم 69-52.

<sup>2</sup> ج.د.ش، المرسوم رقم 66-151، ج.ر عدد 46، بتاريخ 8/06/1966، ص 577.

<sup>3</sup> ج.د.ش، المرسوم رقم 68-209، ج.ر عدد 44، بتاريخ 31/05/1968، ص 748.

يقبل مجموع المدة الكلية عن السنتين ولا يتجاوز 10 سنوات، أما في حالة ما إذا تم استبعاد الموظفين المتمرنين، الذين كانوا مرسمين قبل متابعتهم لدورة التكوين، في نهاية التكوين فإنهم ملزمون بخدمة الإدارة طيلة مدة مساوية لسنة ونصف السنة عن كل سنة من التكوين، إضافة إلى إعادة ترتيبهم في الرتبة الدنيا المباشرة للرتبة المخصصة لهم في سلكهم الأصلي، وإلا فإنهم ملزمون برد المرتبات التي تلقوها أثناء تكوينهم إضافة إلى مصاريف التكوين وهذا بالنسبة للحالتين، وهو نفس الأمر الذي يطبق على طلاب المدارس الذين يتكونون للالتحاق لأول مرة بأحد أسلاك الوظيفة العمومية، إلى أن صدر الأمر رقم 71-78 المؤرخ في 3 ديسمبر 1971 المتضمن تحديد الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية والمرتبات المسبقة ورواتب التمرين<sup>1</sup>، الذي حدد في مادته 20 مدة هذا الالتزام بعشر سنوات (10) سنوات لموظفي التصور وسبع (7) سنوات لموظفي التنفيذ والتطبيق، وإلا يردون تمام المبالغ التي حصلوا عليها طيلة مدة الدراسة مضافا إليها نفقات الدراسة.

#### - في ظل المرسوم رقم 85-59:

نتيجة لإقرار نص قانوني جديد للوظيفة العمومية ممثلا في المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، كان لابد بالموازاة مع ذلك وضع نصوص تنظيمية وتطبيقية أخرى تعوض أو على الأقل تعدل النصوص التطبيقية للأمر رقم 66-133، غير أن ذلك تأخر كثيرا إذ بقي المرسوم رقم 69-52 المشار إليه أعلاه قد ساري المفعول إلى غاية سنة 1996، وهي سنة صدور نص تنظيمي آخر.

#### - المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المعدل والمتمم:

تطبيقا لأحكام الفقرة الأخيرة من المادة 52 من المرسوم رقم 85-59 التي نصت على تحديد كفاءات تطبيق عمليات التكوين وتحسين المستوى بمرسوم، صدر المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم الذي سبقت الإشارة إليه، والذي ألغى المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعاون الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، كما ألغى موادا من الأمر رقم 71-78 المؤرخ في 3

<sup>1</sup> ج.ج.د.ش، الأمر رقم 71-78، ج.ر عدد 102، بتاريخ 14/12/1971، ص 1747.

ديسمبر 1971 المتضمن تحديد الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية والمرتببات المسبقة ورواتب التمرين المشار إليه آنفاً، وهذا حسب ما جاء في المادة 30 منه.

إن المرسوم التنفيذي رقم 96-92 يعتبر لبنة إضافية في منظومة التكوين، كما يعتبر أول نص قانوني ينظم بشكل دقيق وواضح عمليات التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث عدد أنواع التكوين، كما تضمن إجراءات وكيفيات جديدة تهدف إلى تنظيم وتسيير التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، وسنستعرض هذه النقاط كما يلي:

### 1-5- أنواع عمليات التكوين:

على العكس من النصوص القانونية التي تنظم عمليات التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية والتي تم استعراضها سابقاً، والتي كانت تذكر أنواع عمليات التكوين دون تحديد الغرض من كل عملية، فقد عدت المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 ثلاثة أنواع من عمليات التكوين ومجالات وأغراض كل منها، على النحو التالي:

#### - عمليات التكوين المتخصص:

حسب أحكام المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 فإن عمليات التكوين المتخصص هي عمليات تحضيرية، واستناداً إلى المادة 2 من نفس المرسوم فإن هذه العمليات تكون إما بغرض التوظيف الأولي لفائدة الأشخاص الذين يودون الالتحاق بمنصب عمومي، أو بغرض الترقية الداخلية بالنسبة للموظفين الموجودين في حالة خدمة المرشحين لتولي أسلاك أو رتب عليا، أو أخيراً بغرض إجراء المسابقات والامتحانات المهنية، وعادة يكون التكوين المتخصص بغرض التوظيف الأولي أو بغرض الترقية الداخلية تكويناً طويلاً المدى، في حين يكون التكوين المتخصص بغرض إجراء المسابقات والامتحانات المهنية تكويناً قصيراً المدى<sup>1</sup>.

#### - عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات:

تندرج عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات في صنف التكوين القصير المدى الموجه لفائدة الموظفين الموجودين في حالة خدمة، إلا أن هناك فروقات بين النوعين.

<sup>1</sup> سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر، 1997، ص 112.



#### - عمليات تحسين المستوى:

حسب أحكام المادة 2 أعلاه دائما فإن عمليات تحسين المستوى تسمح للموظف بتحسين معارفه وكفاءاته الأساسية وإثرائها وتعميقها وضبطها.

#### - عمليات تجديد المعلومات:

إن عمليات تجديد المعلومات تسمح للموظف بالتكيف مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل والتقنيات وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها.

وقد نصت المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 على أن عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات تكون في شكل متناوب أو متواصل، وتكون من حيث المدة:

- دورات قصيرة المدى إذا كانت تساوي ستة أشهر أو تقل عنها،
- دورات متوسطة المدى إذا كانت تفوق ستة أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها،
- دورات طويلة المدى إذا كانت تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها.

#### 1-6- كفاءات وإجراءات تنظيم عمليات التكوين:

تضمن المرسوم التنفيذي رقم 96-92 جملة من الأحكام التي تحث المؤسسات والإدارات المعنية بالتكوين والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية على إتباع مجموعة من الإجراءات في تنفيذ عمليات التكوين، كما تضمن عدة ضمانات وامتييزات والتزامات في مجال التكوين، كما يلي:

#### - إعداد المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين:

ألزمت المادة 3 فقرة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤسسات والإدارات العمومية بضرورة إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، أي على الإدارة المعنية أن تعد مخططا يتضمن عمليات التكوين المبرمجة خلال السنة أو السنوات المقبلة المتعلقة ب:<sup>1</sup>

#### - التكوين المتخصص،

<sup>1</sup> المادة 4 فقرة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92.

- تحسين المستوى،

- تجديد المعلومات.

إضافة إلى المعلومات المتعلقة ب:

- عدد المناصب المطلوب شغلها، أي التوظيف الأولي،

- عدد الموظفين المعنيين بهذه العمليات،

- مناصب التأهيل المعنية،

- مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي تحتضن هذه العمليات.

كما ألزم نفس المرسوم في مادته 4 فقرة 1 الإدارة بأن تدرج هذا المخطط في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية.

لقد تم تبني مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية في المرسوم التنفيذي رقم 95-126،<sup>1</sup> إذ عدلت المادة 3 منه وأتمت أحكام المادة 6 من المرسوم رقم 66-145 المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها<sup>2</sup>، حيث أضافت مادة 6 مكرر 1 ألزمت من خلالها المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة ووفقا للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها، وهذا من أجل ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية، سيما ما يتعلق منها ب.: التوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، والإحالة على التقاعد.

إن تبني مخططات التسيير التقديري للموارد البشرية، والتي تعد لوحة قيادة للموارد البشرية بأتم معنى الكلمة من خلال المعلومات التفصيلية التي تتضمنها، يعبر عن التغييرات العميقة التي اتخذتها الحكومة في أساليب تسيير وتقويم الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية، مما كان له الأثر البالغ في تغير وتطور الإطار التنظيمي للتكوين، كما يهدف هذا الإجراء

<sup>1</sup> ج.د.ش، مرسوم تنفيذي رقم 95-126 مؤرخ في 1995/04/29 يعدل ويتم المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها، ج.ر. عدد 26، بتاريخ 1995/05/9، ص26.

<sup>2</sup> ج.ر. عدد 46، بتاريخ 1966/06/8، ص572.

إلى الوقوف على مكامن الضعف والقوة في أساليب تسيير المؤسسات والإدارات العمومية حيث كان في السابق نمط التسيير السائد تقليدي يتسم بغياب المبادئ الأساسية للتسيير كالتخطيط (وضع الأهداف) والرقابة (التقويم)، فضلا عن ذلك فإن هذا المخطط يؤدي إلى الاقتصاد في الجهد والوقت، والانتقال من إدارة تستهلك الاعتمادات المالية دون غايات محددة إلى إدارة بالأهداف ومطالبة بالنتائج، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في سلوك وثقافة المسيرين الإداريين.

إن المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، هي أداة تسييرية تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين، بناء على معطيات عملية مدروسة، كما تشكل بالنسبة لمصالح الوظيفة العمومية أداة للرقابة الإدارية، حيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها، وهذا بحكم مشاركتها في عملية الإعداد والمصادقة عليها. إن تبني هذا النظام في التسيير في جانبه المتعلق بعمليات التكوين التي تعتمز المؤسسات والإدارات العمومية إنجازها سنويا، يعني ضرورة المصادقة أولا على مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية، سيما الجدول الخاص بعمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ومن ثم وجوب تطابق مشروع مخطط التكوين مع محتوى الجدول السالف الذكر.<sup>1</sup>

ويتضمن مخطط التكوين مختلف العمليات التكوينية، مشفوعة بعرض للأسباب ويتضمن مبررات حول جدوى مختلف الدورات التكوينية (تحليل للاحتياجات، تبرير لمواضيع الدورات، عرض للاعتمادات المالية اللازمة لتجسيدها)، وهكذا تظهر أهمية هذه الوثيقة في كونها أداة عمل وليست غاية في حد ذاتها، إذ من شأنها تنمية القدرة لدى مسيري الموارد البشرية على وضع أهداف واضحة لعمليات التكوين والتمكن بالتالي من تطويرها، وإعطاء مكانة لتقنيات التسيير الحديثة في العمل الإداري الذي تهيمن عليه حاليا المقاربات القانونية.

<sup>1</sup> محمد شرنون، سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الجزائري التونسي حول تسيير الموارد البشرية والوظيفة العمومية، فندق الأوراسي، الجزائر، 12/09/2005، ص55.

ولتطبيق هذه الآلية أو التقنية في التسيير أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية تعليمية<sup>1</sup>، شرحت فيها كيفية تطبيق هذه المخططات من قبل المؤسسات والإدارات العمومية، وكذا الإجراءات والخطوات الواجب إتباعها لإعدادها والمصادقة عليها، حيث نصت التعليمية على أن مخططات التكوين يجب أن تحدد: طبيعة عمليات التكوين المسطرة، فئات الموظفين المعنيين، مؤسسات التكوين، مناصب التأهيل ومجالات التكوين المعتمدة، مدة دورات التكوين المبرمجة، كما بينت أن الفترة التي يغطيها المخطط لا يمكن أن تتجاوز مدة 03 سنوات متتالية، ومن جهة أخرى وضعت هذه التعليمية نموذجاً للمخططات التكوينية، يحتوي على خمسة جداول وهي:

\* الجدول رقم 01: يخص دورات التكوين المتخصص المتعلقة بالتوظيف الخارجي.

\* الجدول رقم 02: يخص دورات التكوين المتخصص المتعلقة بالتوظيف الداخلي.

\* الجدول رقم 03: يخص عمليات تحسين المستوى.

\* الجدول رقم 04: يخص عمليات تجديد المعلومات.

\* الجدول رقم 05: يلخص مجمل العمليات السابقة، ويحدد الاعتمادات المالية المخصصة لها.

#### - دور السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في تنظيم التكوين:

تضمن المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مجموعة من الأحكام التي نصت على الدور الذي تلعبه السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، ممثلة في مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية، باعتبارها سلطة إشراف على قطاع الوظيفة العمومية، في مختلف مراحل تنظيم عمليات التكوين من خلال القيام بعدة إجراءات، ويتمثل هذا الدور في:<sup>2</sup>

- إخضاع المخطط القطاعي للتكوين المعد من طرف الإدارة أو المؤسسة المعنية للدراسة من طرف مصالح الوظيفة العمومية لضمان تخطيط وتنسيق عمليات التكوين المختلفة بالنظر إلى

<sup>1</sup> المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليمية رقم 01 /ك.خ/م.ع.و.ع المؤرخة في 6/06/1998 المتعلقة بالمخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

<sup>2</sup> المواد 3 فقرة 2، 5، 6، 9، 10 و 29 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92.

التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصودة لهذا الغرض، وهو ما يشكل رقابة قبلية.

تتولى دراسة مخطط التكوين السنوي والمتعدد السنوات للإدارات والمؤسسات العمومية لجنة تنشأ على مستوى هذه المديرية تتشكل من:<sup>1</sup>

\* المدير الفرعي للتكوين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية، رئيساً،

\* ممثل عن وزارة المالية،

\* ممثل عن الإدارة أو المؤسسة المعنية،

\* ممثلين عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

- اشتراك مصالح الوظيفة العمومية بمعية الإدارة أو المؤسسة المعنية في المصادقة على المخطط القطاعي للتكوين أو تعديله أو تنميمة، وهو ما يشكل رقابة قبلية.

- إجراء مصالح الوظيفة العمومية تقويم دقيق لمدى تنفيذ المخطط القطاعي للتكوين للإدارة أو المؤسسة المعنية عقب نهاية كل سنة مالية وهو ما يشكل رقابة بعدية.

- رئاسة ممثل مصالح الوظيفة العمومية للجنة الطعن المشكّلة بغرض دراسة الطعون المقدمة من طرف المترشحين لدورات التكوين والبت فيها واتخاذ الإجراءات اللازمة، إذ تتولى مصالح الوظيفة العمومية مراقبة احترام إجراءات انتقاء المترشحين لمختلف الدورات التكوينية للتنظيم الساري المفعول، وهو ما يشكل رقابة آنية.

- إصدار قرار تنظيم دورات التكوين للالتحاق بالوظائف التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية من طرف السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وإصدار قرار وزاري مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يتعلق بدورات التكوين للالتحاق بالأسلاك الخاصة في المؤسسات والإدارات العمومية،

<sup>1</sup> المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليم الوزاري المشتركة رقم 253 المؤرخة في 27/07/1999 المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيف العمومي ومصالح الميزانية في مجال المصادقة على مخططات التكوين.

- إصدار التعليمات المشتركة بين وزير الميزانية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية لتوضيح  
كيفية تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 96-92.

وفي هذا الإطار، فقد سبق وأن صدرت تعليمة وزارية مشتركة<sup>1</sup> تحت مصلح الميزانية والوظيفة  
العمومية على التشاور المسبق خلال مناقشة الميزانية، وهذا في إطار عقلنة وضبط تعدادات  
الإدارة العمومية بما يطابق الاحتياجات الحقيقية لهذه الأخيرة.

- الضمانات الممنوحة للمرشحين للمشاركة في دورات التكوين:

لقد وفر المرسوم التنفيذي رقم 96-92 جملة من الضمانات لصالح الموظفين المرشحين  
للمشاركة في دورات التكوين، ومن جملة هذه الضمانات نذكر:<sup>2</sup>

- تكليف لجنة، في كل مؤسسة أو إدارة عمومية، بانتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة دورات  
التكوين، وهي مكونة من ثلاثة أعضاء أحدهم يمثل موظفي سلكه المعني بالتكوين،

- إشهار قائمة المرشحين المقبولين في دورة التكوين عن طريق الإلصاق بالمؤسسة في أجل  
لا يقل عن شهر واحد من بداية دورة التكوين،

- إعلام المرشحين غير المقبولين عن أسباب رفض ترشيحهم،

- إمكانية المترشح غير المقبول في تقديم طعن أمام لجنة مختلطة في أجل لا يقل عن 10  
أيام قبل بداية دورة التكوين.

- الامتيازات الممنوحة للمشاركين في دورات التكوين:

إضافة إلى الضمانات التي وفرها لصالح الموظفين المرشحين للمشاركة في دورات التكوين،  
منح المرسوم التنفيذي رقم 96-92 امتيازات لفائدة المشاركين في دورات التكوين، وهي:<sup>3</sup>

- تقاضي المترشحين الخارجيين المقبولين في دورات التكوين المتخصص لمنحة دراسية، مع  
الإشارة إلى أن هؤلاء يعينون بصفتهم متمرنين،

<sup>1</sup> المديرية العامة للوظيفة العمومية، التعليم الوزارية المشتركة رقم 1273 المؤرخة في 30/12/1995 المتعلقة بكيفية إعداد  
وتحويل وتجديد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.

<sup>2</sup> المواد 7، 8 و 9 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92.

<sup>3</sup> المواد 15، 17، 20، 21، 22 و 27 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92.

- تقاضي الموظفين المشاركين في دورات التكوين لمرتب قاعدي وتعويض الخبرة المهنية، وكذا التعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين، أما في السنة الثالثة فإنهم لا يتقاضون إلا المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية، مع الإشارة إلى أن هؤلاء كذلك يعينون بصفتهم متمرنين في دورات التكوين المتخصص،
- حصول المترشحين الذين تابعوا دورة تكوين متخصص على شهادة تكوين، في حين يحصل المترشحون الذين تابعوا دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات على شهادة التمرين،
- استفادة الموظفين الذين تابعوا دورات التكوين من امتيازات تتمثل في الترقية في السلك أو الرتبة عندما يتعلق الأمر بالتكوين المتخصص، والتسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار، وتخفيض في الأقدمية للترقية والزيادة في الدرجة، والترقية عن طريق التأهيل المهني عندما يكون الأمر متعلقاً بتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- **الالتزامات المفروضة على المشاركين في دورات التكوين:**

- في مقابل الامتيازات التي منحها المرسوم التنفيذي رقم 96-92 لفائدة المشاركين في دورات التكوين، وضع هذا المرسوم على عاتق هؤلاء مجموعة من الالتزامات، ومنها:<sup>1</sup>
- إلزام كل من استفاد من دورة للتكوين المتخصص بتسديد جميع مصاريف التكوين في حالة ما انقطع عنها (انسحب منها) أو كان موضوع طرد أو لم يلتحق بمنصب تعيينه بعد نهاية التكوين في أجل شهر ابتداء من تاريخ تبليغه مقرر التعيين،
- إلزام الراسبين في الامتحانات النهائية لدورات التكوين بعدم المشاركة في دورة جديدة لمدة سنتين،
- إلزام كل من تابع دورة للتكوين المتخصص لشغل منصب عمومي للمرة الأولى بخدمة الإدارة لمدة سنتين على الأقل إذا كانت مدة التكوين أقل من سنة واحدة، وثلاث سنوات عن كل سنة تكوين في حالة ما إذا كانت مدة التكوين سنة أو أكثر، على ألا تتجاوز المدة الكلية للالتزام عن سبع سنوات، وفي حالة الإخلال بهذا الالتزام يرغم المخل بتسديد جميع مصاريف التكوين.

<sup>1</sup> المواد 23، 25 و 26 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92.

وما تجدر الإشارة إليه هو أن المرسوم التنفيذي رقم 96-92 قد عدل وتم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004، حيث جاء هذا التعديل على الخصوص بما يلي:

- إصدار قرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين يتضمن فتح الدورات التكوينية، بينما كانت في السابق متضمنة في قرار تنظيم التكوين، وهذا بإضافة المادة 11 مكرر،

- إعادة النظر في أجل نشر قرار تنظيم دورة التكوين، فبعد أن كان هذا الأجل ثلاثة أشهر على الأقل من تاريخ بداية دورة التكوين أصبح شهر واحد فقط، من خلال تعديل المادة 12،

- إلغاء أحكام المادة 24 التي كانت تمنع الموظف من الاستفادة من أكثر من دورة واحدة في التكوين المتخصص خلال حياته المهنية، أو دورة واحدة من تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في السلك أو الرتبة التي ينتمي إليها.

#### - المرسوم التنفيذي رقم 04-146:

بناء على المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 03-190 المؤرخ في 28 أبريل 2003 المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية<sup>1</sup>، التي نصت على أن هذا الأخير يمكنه أن يقترح إنشاء كل جهاز للتشاور والتنسيق لممارسة صلاحياته في مجال التكوين الإداري، تم إحداث اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-146 المؤرخ في 19 ماي 2004<sup>2</sup>، وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه اللجنة في اقتراح عناصر السياسة الوطنية للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، عن طريق:

- \* تحديد وسائل واحتياجات التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية،
- \* تحديد الوسائل والمناهج التربوية الضرورية للتكوين وتكييفها الدائم مع حاجات الإدارة،
- \* دراسة واقتراح عناصر تكييف برامج التكوين مع حاجات الإدارة،
- \* اقتراح الأدوات اللازمة للاستعمال الأمثل لإمكانات التكوين بالتوافق مع حاجات الإدارة،
- \* اقتراح عناصر انسجام القوانين الأساسية لمؤسسات التكوين التابعة للإدارات العمومية،

<sup>1</sup> ج.د.ش، المرسوم التنفيذي رقم 03-190، ج.ر عدد 30، بتاريخ 30/04/2003، ص7.

<sup>2</sup> ج.د.ش، المرسوم التنفيذي رقم 04-146، ج.ر عدد 31، بتاريخ 19/05/2004، ص4.



\* جمع واستغلال المعطيات المتعلقة ببرمجة عمليات التكوين من طرف مؤسسات التكوين،  
\* تقييم نظام التكوين الإداري بشكل دوري.

وتتشكل هذه اللجنة، التي يرأسها المدير العام للوظيفة العمومية، من المديرين المكلفين بالتكوين في الوزارات المكلفة ب:المالية، الداخلية والجماعات المحلية، التعليم العالي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، ومدير المدرسة الوطنية للإدارة، ويمكنها دعوة المكلفين بالتكوين في الدوائر الوزارية غير المذكورة إذا رأت أن مشاركتهم ضرورية لسير أشغالها، كما يمكن لرئيس اللجنة أن يستعين بكل شخص يرى أن مساهمته مفيدة لأشغال اللجنة، التي تجتمع في دورة عادية مرة كل سنة بناء على استدعاء رئيسها، وبإمكانها عقد دورات غير عادية كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

يقدم رئيس اللجنة تقريرا سنويا حول وضعية التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية إلى رئيس الحكومة، مرفقا بتوصيات من شأنها عصرنة منظومة التكوين وجعلها أكثر نجاعة.  
وما تنبغي الإشارة إليه هو أن كلا من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 والمرسوم التنفيذي رقم 04-146 بقي مفعولهما ساريا إلى حد الآن، حتى بعد صدور الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

## 2- الإطار التنظيمي للتكوين في الخارج

في الواقع، ظهرت العديد من النصوص القانونية والتنظيمية التي تنظم عمليات التكوين في الخارج، وهذا بالتوازي مع تغير الأطر التشريعية والقانونية التي تحكم قطاع الوظيفة العمومية.

### 2-1- في ظل الأمر رقم 66-133:

ظهر في ظل الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية نصان الأول قانوني والثاني تنظيمي لتنظيم التكوين في الخارج.

### 2-2- الأمر رقم 71-78:

في الحقيقة فإن النص القانوني الأول الذي نظم عملية التكوين في الخارج هو الأمر رقم 71-78 المؤرخ في 3 ديسمبر 1971 المتضمن تحديد الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية

والمرتبات المسبقة ورواتب التمرين المذكور سابقاً<sup>1</sup>، حيث تضمن باباً رابعاً تحت عنوان "بعض الأحكام الخاصة بالتكوين في البلاد الأجنبية"، نص على إحداث لجننتين: اللجنة الوطنية للمنح الجامعية واللجنة الوطنية للتمرين في البلاد الأجنبية، تسهران على ضمان برمجة وتنسيق ومراقبة تكوين الطلاب والموظفين وتحسين هذا التكوين في البلاد الأجنبية، ففي حين تعمل اللجنة الأولى تحت وصاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي، الذي يحدد تشكيلتها بمرسوم وتتولى عمليات التكوين الخاصة بالطلاب، تعمل اللجنة الثانية تحت وصاية الوزير المكلف بالوظيفة العمومية الذي يحدد تشكيلتها بمرسوم.

وقد كلفت اللجنة الأخيرة بوضع وتحديد كفاءات تطبيق البرنامج السنوي للتكوين والإلتقان في البلاد الأجنبية، كما أنها تبدي موافقتها على برامج التكوين والإلتقان التي يمكن تنظيمها في الخارج في إطار الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، كما تختص بالتحقيق في ملفات المترشحين المدعوبين للاستفادة من برنامج التكوين والإلتقان في الخارج، وهي تجتمع مرتين في السنة في دورة عادية، كما قد تجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسها أو وزير الخارجية، كما تعقد اجتماعين مشتركين في السنة مع اللجنة الوطنية للمنح الجامعية بقصد تحديد التوجيه والبرمجة السنوية للتكوين والإلتقان بالخارج.

ومن جهة أخرى، فقد منع هذا الأمر تنظيم عمليات التكوين والإلتقان بالخارج إذا أمكن تنظيمها ضمن نفس الأوضاع في الجزائر وإذا لم تكن تلبى الحاجات التي تعبر عنها المصالح المعنية، إلا إذا كانت هناك ظروف استثنائية.

وقد صدر المرسوم رقم 72-104 المؤرخ في 7 جوان 1972 المتضمن تحديد التكوين الأساسي للجنة الوطنية للتمرين بالبلاد الأجنبية<sup>2</sup> حيث ضمت مدرء مركزيين في الهيئات والوزارات المعنية بالتكوين في الخارج أو ممثلين عنهم كالمدير العام للوظيفة العمومية أو ممثله (رئيس اللجنة)، وزارة الشؤون الخارجية، وزارة التعليم العالي، وزارة التعليم الابتدائي والثانوي، وزارة المالية، العمل والشؤون الاجتماعية، وكتابة الدولة للتخطيط.

<sup>1</sup> ج.د.ش، الأمر رقم 78-71، ج.ر عدد 102، بتاريخ 14/12/1971، مرجع سابق.

<sup>2</sup> ج.د.ش، المرسوم رقم 72-104، ج.ر عدد 48، بتاريخ 16/6/1972، ص714.

## 2-3-المرسوم رقم 81-17:

صدر المرسوم رقم 81-17 المؤرخ في 14 فيفري 1981 المتضمن تحديد شروط التكوين والتحسين في الخارج<sup>1</sup> الذي ألغى الباب الرابع من الأمر رقم 71-78 السابق ذكره إضافة إلى المرسوم رقم 72-104 الذي تمت الإشارة إليه، وقد جاء أكثر دقة وتفصيلا، إذ فرض في مادته الأولى على الإدارات والهيئات العمومية أن تدرج عمليات تكوين موظفيها وتحسين مستواهم في الخارج في برامج سنوية ومخططات متعددة السنوات طبقا لمخطط التنمية الوطنية.

### - حالات اللجوء إلى التكوين في الخارج:

حدد المرسوم رقم 81-17 في مادته الثانية حالتين يمكن اللجوء فيهما للتكوين وتحسين المستوى في الخارج، وهما:

- إذا لم يمكن إجراؤها خلال الفترة نفسها في الجزائر،
- إذا عجزت الطاقات الوطنية المخصصة لتلك العمليات عن تلبية الاحتياجات التي تم إحصاؤها.

### - اللجنة الوطنية للتكوين في الخارج:

ألزم المرسوم رقم 81-17 الوزارات المعنية بتقديم المخططات والبرامج القطاعية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج إلى اللجنة الوطنية للتكوين في الخارج، المحدثه لدى وزير التعليم العالي والبحث العلمي، لفحصها وقيدها في المخطط الإجمالي للتكوين في الخارج، وقد أعطى لهذه اللجنة صلاحيات واسعة، بالمقارنة مع اللجنتين السابقتين اللتين تم دمجها في هذه اللجنة، فهي تعمل على برمجة التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتنسيقهما ومراقبتهما، من خلال:

- دراسة مخططات التكوين في الخارج وبرامجه القطاعية،
- وضع المخططات المتعددة السنوات والبرنامج السنوي للتكوين وتحسين المستوى في الخارج واقتراحها على الحكومة،

<sup>1</sup> ج.ج.د.ش، المرسوم رقم 81-17، ج.ر عدد 7، بتاريخ 17/02/1981، ص154.

- دراسة كل تدبير يتعلق بالتنظيم في مجال التكوين في الخارج واقتراحه،
  - متابعة القيام بعمليات التكوين في الخارج وانجازها،
  - متابعة تنفيذ عقود التكوين تحت إشراف المؤسسات الأجنبية،
  - السهر على أوضاع التكوين في الخارج اجتماعيا، سيما الضمان المتعلق بمجال الضامن الاجتماعي والتأمينات لفائدة المستفيدين.
- كما كلفت هذه اللجنة بتسلم ملفات المترشحين من الوزارات المعنية وكذا النتائج القطاعية السنوية للتكوين في الخارج من الوزارات المعنية، وتقديم التقييم الإجمالي للحكومة مرفقا بالاقتراحات الضرورية، وعلى عكس اللجنة السابقة، فهي مؤلفة من وزراء القطاعات المعنية بالإضافة إلى ممثلين عن الحزب والنقابة ومسؤولين في بعض الوزارات والمنظمات الوطنية.
- تجتمع اللجنة في دورة عادية ثلاث مرات في السنة، ويمكن لرئيسها أن يستدعي أعضاءها للاجتماع في دورة طارئة.<sup>1</sup>

#### - أصناف التكوين في الخارج وفئات المستفيدين منه:

- وقد عدد هذا المرسوم في مادته 12 أصناف التكوين في الخارج ممثلة في:
- التكوين ذو الطابع الجامعي أو التخصصي، الذي يتم في مدرسة أو معهد أو جامعة أو تحت إشرافها على أن يختتم بمنح إجازة أو شهادة جامعية،
- التكوين خارج الجامعة، يكون الهدف منه اكتساب معارف وتقنيات ضرورية لممارسة نشاط مهني معين، دون أن يختتم بإجازات أو شهادات جامعية،
- تدريب تحسين المستوى في وحدات إنتاجية أو مدارس تطبيقية،
- المشاركة في الملتقيات أو الندوات ذات الطابع العلمي أو التقني،
- الرحلات الدراسية المتصلة بالتكوين خلال فترة لا تتجاوز أربعة أسابيع،

<sup>1</sup> أنظر المواد 3، 4، 5، 6، 7 و9 من المرسوم رقم 81-17.

- التكوين أو الدروس بالمراسلة التي يتابعها أشخاص مقيمون في الجزائر مع مؤسسة موجودة في الخارج.

وقد ذكر هذا المرسوم فئتين من المستفيدين من التكوين في الخارج هما:

- الطلبة ويقصد بهم الأشخاص الذين لم يوظفوا نهائيا في الإدارات والهيئات العمومية، حين قبولهم لمتابعة هذا التكوين،

- العمال وهم الأشخاص الذين تم توظيفهم نهائيا حين قبولهم لمتابعة هذا التكوين، حيث تم ترسيمهم في رتبهم أو تثبيتهم في مناصب عملهم.

#### -إلتزامات وامتيازات المستفيدين من التكوين في الخارج:

وضع هذا المرسوم الترتيبات يتعين على كل شخص مقبول لمتابعة تكوين في الخارج أن يتقيد بها:

- توقيع عقد، تحت رعاية اللجنة الوطنية للتكوين في الخارج، يتضمن البنود التالية:

\* احترام الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها في مكان التكوين في الخارج،

\* متابعة السير المطلوب الذي يقتضيه التكوين بانتظام، وإلا تعرض لفسخ عقد التكوين، وما يترتب عنه من الحرمان من الترقية في سلكه أو رتبه الأصلية إلى غاية خدمته للمدة المحددة في المادتين.

\* إرسال الوثائق التي تثبت نتائج امتحاناته أو التقدم الطبيعي للتكوين إلى اللجنة الوطنية للتكوين في الخارج والمؤسسة التي أوفدته وهذا بصفة دورية،

\* عدم تغيير التوجيه الخاص بتكوينه من تلقاء نفسه.

- توقيع عقد مع المؤسسة التي أوفدته يلتزم فيه بخدمتها مدة ثلاث سنوات عن كل سنة من التكوين، إذا كانت مدة هذا التكوين سنة واحدة أو أكثر، على ألا تتجاوز المدة الكلية عشر سنوات، وإذا كانت مدة هذا التكوين تقل عن سنة واحدة، فمدة الإلتزام بالخدمة تكون على أساس سنة عن كل ثلاثة أشهر من التكوين.

- إخبار اللجنة الوطنية للتكوين في الخارج، عند نهاية تكوينه، بعودته وتنصيبه وهذا خلال أجل لا يتجاوز ثلاثة أشهر تحت طائل المتابعات القضائية، فضلا عن اعتباره في حالة تخلي عن منصب العمل وما يترتب عنه من تسديد كامل نفقات ومرتببات دورة التكوين.

- الالتزام بعدم ممارسة أي نشاط مهني من شأنه عرقلة تكوينه.

في مقابل هذه الالتزامات يستفيد الشخص المقبول لمتابعة تكوين في الخارج المعني من عدة مزايا منها المنحة الدراسية ومصاريف لاحقة، ومن ضمانات العودة إلى منصب عمله بالمؤسسة التي أوفدته، وعلى المؤسسة أن تخبر اللجنة الوطنية للتكوين في الخارج بذلك خلال مدة لا تتجاوز شهرا واحدا، ابتداء من تاريخ تنصيب المعني.<sup>1</sup>

## 2-4- في ظل المرسوم رقم 85-59:

ظهرت في ظل المرسوم رقم 85-59 العديد من النصوص التنظيمية التي تنظم وتسير التكوين وتحسين المستوى في الخارج، حيث ظل المرسوم رقم 81-17 المذكور سابقا معمولا به إلى غاية سنة 1987.

## 2-5- المرسوم رقم 87-209 المعدل والمتمم:

لقد صدر المرسوم رقم 87-209 المؤرخ في 8 سبتمبر 1987 المتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما<sup>2</sup>، حيث ألغى بموجب مادته 59 المرسوم رقم 81-17 المذكور سابقا، كما أنه عدل وتم بالمرسوم التنفيذي رقم 96-262 المؤرخ في 29 جويلية 1996<sup>3</sup>، ونص في مادته الأولى على أن ينظم تكوين الطلبة والعمال في الخارج ضمن إطار مخطط شامل تكملة للمخطط المتعدد السنوات الخاص بالتكوين الوطني العالي الذي يحل محلها تدريجيا، وضرورة أن تكون عمليات التكوين وتحسين المستوى في الخارج، المدرجة في برامج قطاعية سنوية ومتعددة السنوات صادقت عليها الحكومة مسبقا، موضوع إشهار كاف لدى المهتمين والمعنيين بها من العمال قصد المحافظة على مبادئ الإنصاف والعدالة الاجتماعية.

<sup>1</sup> أنظر المواد 16، 17، 18، 19، 20، 22، 27 و 32 من المرسوم رقم 81-17.

<sup>2</sup> ج.د.ش، المرسوم رقم 87-209، ج.ر عدد 37، بتاريخ 1987/09/9، ص 1417.

<sup>3</sup> ج.د.ش، المرسوم التنفيذي رقم 96-262، ج.ر عدد 46، بتاريخ 1996/07/31، ص 19.

## -حالات اللجوء إلى التكوين في الخارج:

أورد المرسوم رقم 87-209 المعدل والمتمم في مادته الثامنة أربع حالات يمكن فيها انجاز عمليات التكوين في الخارج هي:

- عندما لا تكون هذه العمليات موجودة في الجزائر،
  - عندما لا تستجيب القدرات الوطنية المخصصة لها للاحتياجات المحصاة،
  - عندما تخص اختصاصا علميا أو تقنيا أو تقليديا فنيا أو ثقافيا متصلا بالبلد المضيف،
  - عندما تملئها التزامات تبادل المنح النابعة من اتفاقيات أو اتفاقات ثنائية أو متعددة الأطراف.
- مجلس التوجيه والتخطيط للتكوين وتحسين المستوى في الخارج:**

نص المرسوم رقم 87-209 المعدل والمتمم على إنشاء مجلس التوجيه والتخطيط للتكوين وتحسين المستوى في الخارج وتوجيههما تحت رئاسة وزير التخطيط، يسهر على ضمان برمجة التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتنسيقهما ومراقبتهما.

أما فيما يتعلق بمهام هذا المجلس، فقد كلف ب:

- النظر في البرامج السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى في الخارج وعرضها على الحكومة،
  - إبداء الرأي حول تقييم الاحتياجات ذات الأولوية للقطاعات وحول القدرات الداخلية الكفيلة بتلبيتها،
  - إبداء الرأي حول أثر الميزانية والمالية على البرامج المقترحة،
  - دراسة كل تدبير يخص التنظيم في مجال في مجال التكوين في الخارج واقتراحه،
  - متابعة تنفيذ برامج التكوين في الخارج وانجازها.
- أما عن اجتماعات المجلس، المشكل من ممثلين عن العديد من الوزارات وممثل عن الحزب ويرأسه الوزير المكلف بالتخطيط، فهو يعقد أربع دورات عادية في السنة، ويمكنه عقد دورة غير عادية بناء على استدعاء رئيسه أو طلب أغلبية أعضائه.

وعن أصناف التكوين في الخارج، فقد عدد هذا المرسوم نفس الأنماط التي نص عليها المرسوم السابق، ونفس الشيء ينطبق كذلك على فئات المستفيدين.<sup>1</sup>

#### - إلتزامات وامتيازات المستفيدين من التكوين في الخارج:

وضع هذا المرسوم إلتزامات على كل شخص مقبول لمتابعة تكوين في الخارج تتمثل في:

- احترام الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها في ميدان التكوين في الخارج،
- متابعة كل برنامج التكوين بانتظام، وإلا تعرض لفسخ عقد التكوين،
- إرسال الوثائق التي تثبت نتائج امتحاناته أو التدرج العادي لتكوينه إلى المؤسسة التي أوفدته وهذا بصفة دورية،
- خدمة المؤسسة التي أوفدته مدة ثلاث سنوات عن كل سنة من التكوين، على ألا تتجاوز المدة الكلية عشر سنوات،
- توقيع عقد للتكوين والعمل مع المؤسسة المستخدمة، تحت إشراف الوزارة الوصية، يلزم المترشح باحترام الشروط المرتبطة بالتكوين وشروط منصبه المستقبلي،
- الالتحاق بعد نهاية التكوين بمكان التعيين المنصوص عليه في عقد التكوين، تحت طائل المتابعة القضائية، فضلا عن اعتباره في حالة تخلي عن منصب العمل وما يترتب عنه من تسديد كامل نفقات ورواتب دورة التكوين،
- الامتناع عن ممارسة أي نشاط مهني دون موافقة المؤسسة التي أوفدته، وإلا يتم الإيقاف الفوري للمنحة المدرسية،
- يفسخ عقد التكوين في حالات: الإخلال بأحكام هذا المرسوم وشروط عقد التكوين، الانقطاع عن الدراسة، حالات عدم الانضباط الخطيرة، إضافة إلى حالتها الضعف الكبير في النتائج الدراسية والمرض الطويل الأمد، ويترتب عنه إيقاف المنحة الدراسية ولو أحققها والمثول أمام المؤسسة الموفدة له، وفي حالة ما إذا كان الشخص المستفيد من التكوين في الخارج هو

<sup>1</sup> المواد 9، 10، 12، 13، 22 و 23 من المرسوم رقم 87-209.



المتسبب في فسخ العقد فإنه يحرم من الترقية في سلكه أو رتبه الأصلية إلى غاية انتهاء المدة المحددة للخدمة، مع إعادة كامل المصاريف التي أنفقت على تكوينه إلى الخزينة.

في مقابل هذه الالتزامات يحصل الشخص المقبول لمتابعة تكوين في الخارج من ضمانه العودة إلى وظيفته أو تعيينه من جديد بالمؤسسة التي أوفدته، وتكون مصاريف التكوين على عاتق المؤسسة المستخدمة، كما يستفيد من منحة دراسية ومصاريف ملحقة، مع احتفاظه بمرتبته الاستدلالي أو أجره الأساسي الصافي في الجزائر، دون أية مكافأة أو تعويض مرتبط بالممارسة الفعلية للوظيفة.<sup>1</sup>

## 2-6- المرسوم الرئاسي رقم 03-309:

لقد صدر المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المؤرخ في 11 سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما<sup>2</sup>، الذي ألغى حسب المادة 38 منه أحكام المرسوم رقم 87-209 المعدل والمتمم المذكور سابقا، فقد نص في مادته الثانية على أن برامج التكوين وتحسين المستوى في الخارج تنظم حسب الإمكانيات الوطنية للتعليم والتكوين العالين والحاجات القطاعية للتأطير والمتطلبات في دعم الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للتنمية في حدود المناصب المفتوحة.

## - حالات اللجوء إلى التكوين في الخارج:

حصر هذا المرسوم التكوين في الخارج على التخصصات غير الموجودة في الجزائر، أما بخصوص الفئات المعنية بالتكوين في الخارج، فإضافة إلى فئات الطلبة والأساتذة المعنيين بالتكوين الأكاديمي، نص على عمال المؤسسات والإدارات العمومية المرسمين والمتحصلين على شهادة التدرج أو شهادة معادلة، بشرط عدم إمكانية ضمان التكوين التخصصي الموجه إليهم في الجزائر، أما عن برامج تحسين المستوى لصالح عمال المؤسسات والإدارات العمومية فقد اشترط أن تنظم في المجالات ذات الأهمية الأكيدة بالنسبة للهيئة المرسله، على أن تكون الغاية من هذه البرامج: التحكم في الجوانب العلمية والتكنولوجية الجديدة في المجالات الدقيقة المتقدمة، اكتساب المعارف والتقنيات الضرورية لابتكار نشاط مهني أو عصرنته، تحيين

<sup>1</sup> المواد 26، 27، 28، 30، 31، 32، 33، 35، 36، 42، 43 و 46 من المرسوم رقم 87-209.

<sup>2</sup> ج.د.ش، المرسوم الرئاسي رقم 03-309، ج.ر عدد 56، بتاريخ 17/09/2003، ص 17.

المعارف في إطار التكوين المتواصل وتويعها وتحسينها، التأهيل على استعمال تجهيزات جديدة أو القيام بنشاطات جديدة، والمشاركة في ملتقيات أو لقاءات علمية وتقنية من شأنها المساهمة في تطوير الهيئة المعنية.<sup>1</sup>

#### - اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج:

قصد تنظيم عمليات التكوين في الخارج نص هذا المرسوم على إنشاء اللجنة الوطنية للتكوين وتحسين المستوى في الخارج، وهي مشكلة من وزير الشؤون الخارجية والوزير المكلف بالمالية أو ممثلين عنهما ويرأسها الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله، وتتمثل مهام هذه اللجنة في:

- دراسة واقتراح التنظيم العام المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى في الخارج،
  - الفصل في الحاجات وفي برامج التكوين وتحسين المستوى في الخارج المعبر عنها من طرف القطاعات سنويا،
  - دراسة المنح المعروضة في إطار اتفاقات التعاون، وعند الحاجة، تلك المعروضة في إطار الاتفاقات القطاعية،
  - متابعة وتقييم برامج التكوين وتحسين المستوى في الخارج،
  - اقتراح سياسة إدماج المستفيدين من منحة عقب تكوينهم في الخارج،
  - تشجيع التدابير التي من شأنها ترقية صيغ الرعاية من طرف المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين أو الهيئات الجهوية أو الدولية،
  - اقتراح مقاييس الانتقاء وكذا الشعب والفروع المقبولة للتكوين في الخارج.
- وفي هذا الإطار يتعين على القطاعات أن تقدم سنويا إلى اللجنة حصيلة إنجاز برامج التكوين السابقة مرفقة بالحاجات إلى التكوين للسنة اللاحقة، ويتولى رئيس اللجنة تبليغ برامج التكوين وتحسين المستوى المصادق عليها من قبل الحكومة إلى القطاعات المعنية، أما عن اجتماعات

<sup>1</sup> أنظر المواد 3، 4، 15 و 16 من المرسوم الرئاسي رقم 03-309.

اللجنة فهي تعقد دورة عادية مرتين في السنة باستدعاء من رئيسها، كما يمكنها عقد دورات غير عادية، بناء على استدعاء من رئيسها أو بطلب من أحد أعضائها.<sup>1</sup>

### -إلتزامات وامتيازات المستفيدين من التكوين في الخارج:

وضع هذا المرسوم إلتزامات على الشخص المقبول لمتابعة تكوين في الخارج هي:

- توقيع تعهد يتضمن على الخصوص العمل في الجزائر بعد إنهاء التكوين، وفي حالة الإخلال بالعهد يلزم المعني بإرجاع مجموع تكاليف التكوين دون الإخلال بالمتابعات القضائية،

- يفسخ عقد التكوين في الحالات التالية:

\* المرض العضال،

\* التخلي عن الدراسة،

\* ضعف النتائج البيداغوجية،

\* الحالات التأديبية الخطيرة.

ويترتب عن فسخ العقد إلزام المعني بإرجاع مجموع تكاليف التكوين دون الإخلال بالمتابعات القضائية.

بالمقابل هناك امتيازات لصالح المقبولين للتكوين في الخارج تتمثل في الاستفادة من منحة دراسية، بالإضافة إلى تكفل الهيئة التي أوفدتهم للتكوين في الخارج ب: تكاليف التكوين، الحماية الاجتماعية، تكاليف النقل وغيرها، فضلا عن احتفاظ المستفيدين من تكوين في الخارج مدته تزيد عن ستة أشهر براتبهم الاستدلالي أو أجرهم القاعدي بالجزائر، دون أي منحة أو تعويض ملحق بالممارسة الفعلية للوظيفة، كما أن هناك ضمان لصالح هؤلاء، هو بالنسبة للهيئة التي أوفدتهم التزم، يتمثل في إدماجهم أو منحهم الأسبقية في التوظيف.<sup>2</sup>

وفي السياق نفسه، صدر القرار الوزاري المشترك، بين كل من وزراء الخارجية والمالية والتعليم العالي والبحث العلمي، المؤرخ 25 ديسمبر 2011 الذي يحدد كفايات تطبيق المواد 6 و 27

<sup>1</sup> المواد 17، 18، 20، 21، 22 و 23 من المرسوم الرئاسي رقم 03-309.

<sup>2</sup> المواد 6، 8، 9، 10، 27 و 29 من المرسوم الرئاسي رقم 03-309.

و28 من المرسوم الرئاسي رقم 309-03<sup>1</sup>، حيث حدد مبالغ المنحة الدراسية المخصصة للمستفيدين من التكوين في الخارج لمدة تزيد عن ستة (6) أشهر تبعا لمستوى التكوين وفئات البلدان المستقبلية، على النحو التالي:

فئات البلدان المستقبلية	التدرج والطور الأول	الماستر وما بعد التدرج	زيادات الأساتذة
الفئة الأولى	4500 دج	5000 دج	500 دج
الفئة الثانية	4000 دج	4500 دج	450 دج
الفئة الثالثة	3500 دج	4000 دج	400 دج

أما فئات البلدان المستقبلية فهي موزعة كما يلي:

الفئة الأولى	المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وإيرلندا الشمالية، اليابان.
الفئة الثانية	الولايات المتحدة الأمريكية، بلدان الاتحاد الأوروبي ما عدا المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وإيرلندا الشمالية، روسيا، جمهورية كوريا، الصين، سويسرا، الإمارات العربية المتحدة، الكويت، الأردن.
الفئة الثالثة	البلدان الأخرى.

وفي الشأن ذاته دائما، صدر القرار الوزاري المشترك، بين كل من وزراء الخارجية والمالية والتعليم العالي والبحث العلمي، المؤرخ 17 ماي 2004 الذي يحدد مبلغ التعويض القابل للتحويل والمتعلق بالتكوين وتحسين المستوى بالخارج لمدة تساوي ستة (6) أشهر أو تقل عنها<sup>2</sup>، المعدل بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 25 ديسمبر 2011<sup>3</sup>، والذي حدد مبلغ

<sup>1</sup> ج.ج.د.ش، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2011/12/25، ج.ر عدد 71، بتاريخ 2011/12/28، ص36.

<sup>2</sup> ج.ج.د.ش، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004/05/17، ج.ر عدد 39، بتاريخ 2004/06/16، ص18.

<sup>3</sup> ج.ج.د.ش، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2011/12/25، ج.ر عدد 71، بتاريخ 2011/12/28، ص38.

التعويض المنصوص عليه في المادة 30 من المرسوم الرئاسي رقم 03-309 حسب المدة والمنطقة التي تنتمي إليها الدولة المستقبلية على النحو التالي:

المدة	المنطقة الأولى	المنطقة الثانية
من اليوم 1 إلى اليوم 10 كاملا	12.000 دج لليوم الواحد	10.000 دج لليوم الواحد
من اليوم 11 إلى اليوم 29 كاملا	مبلغ جزافي قدره 120.000 دج و 4.000 دج لليوم الواحد ابتداء من اليوم الحادي عشر	مبلغ جزافي قدره 100.000 دج و 3.000 دج لليوم الواحد ابتداء من اليوم الحادي عشر
شهر واحد والمضاعف الكامل للشهر	200.000 دج للشهر	160.000 دج للشهر
شهر واحد وجزء من الشهر	مبلغ جزافي قدره 200.000 دج و 6.000 دج لليوم الواحد ابتداء من اليوم الحادي والثلاثين	مبلغ جزافي قدره 160.000 دج و 5.000 دج لليوم الواحد ابتداء من اليوم الحادي والثلاثين

أما فئات البلدان المستقبلية فهي موزعة كما يلي:

المنطقة الأولى	بلدان الاتحاد الأوربي، اليابان، سويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية، جمهورية كوريا، الصين، الإمارات العربية المتحدة، الكويت، الأردن، روسيا.
المنطقة الثانية	باقي البلدان.

وما يمكننا أن نشير إليه هو أن المراسيم السابقة لم تتضمن أي آثار إيجابية أو امتيازات تعود على المسار المهني للموظفين بمناسبة استفادتهم من تكوين أو تحسين للمستوى في الخارج على غرار التكوين في الجزائر.

غير أنه وكما أشرنا إليه سابقا، فإنه بمناسبة تعديل وتتميم المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17، تم تعديل وتتميم المادة 31 حيث أصبحت عمليات التكوين وتحسين المستوى في الخارج مشمولة بإجراء التسجيل في المخطط القطاعي للتكوين للإدارة أو المؤسسة المعنية، بعد أن كانت غير معنية بذلك في المرسوم التنفيذي رقم 96-92، مما يضيف على مخطط التكوين طابع الشمولية، ويسمح بالتالي للإدارات المعنية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين في إطار منسجم، كما يسمح أيضا للمستفيدين من التكوين في الخارج من الاستفادة من الامتيازات المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 96-92.

وما تنبغي الإشارة إليه هو أن المرسوم الرئاسي رقم 03-309 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما يبقى ساري المفعول إلى حد الآن، حتى بعد صدور الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

مما يعني اهتمام الدولة الجزائرية بعملية التكوين وإدراكها لأثر هذه العملية في تطوير المستويات العلمية والسلوكية لمختلف الشرائح المستفيدة من هذا النمط من التكوين.

## IV- إجراءات وأدوات تخطيط التكوين

### 1- تحديد احتياجات التكوين<sup>1</sup>:

لا يمكن أن نخطط لعملية التكوين إلا بعد حصر وضبط احتياجات التكوين. كيفية تحديد احتياجات التكوين تتلخص في:

- من خلال بطاقة الرغبة في الانتساب إلى خلية البحث التربوي

نقطة التفتيش الأخيرة، نقطة المرودية الأخيرة، الكفاءات الشخصية: استعمال الإعلام الآلي، التعامل مع الإنترنت، معرفة المواقع خاصة التربوية منها، اقتراحات حول: تشكيلية الخلية، طريقة العمل، المواضيع المقترحة للدراسة كأولويات والأسلوب المناسب لتعميم نتائج البحث.

- من خلال استمارات المعلومات.

المستوى. التخرج من المعهد أو الجامعة. الاختصاص.

الشهادات العلمية والتربوية. الشعبة بالنسبة للدراسة في الثانوية. التعامل مع الإعلام الآلي. التعامل مع الإنترنت. عنوان رسالة التخرج من الجامعة. التسجيل في التكوين عن بعد. الرغبة في الانتساب إلى خلية البحث.

مدى الاستعداد للمساهمة في العمليات التكوينية: (تقديم دروس نموذجية. تقديم مداخلات نظرية)

هذه البطاقة تساعد على تصنيف المعلمين ومراعاة مستواهم عند برمجة العمليات التكوينية.

- من خلال بطاقة رغبات التكوين:

اقتراح مجموعة من المواضيع يختار المعلم منها ما يرغب فيه ويمكن اعتمادها كبرنامج سنوي.

- من خلال بطاقة رغبات التكوين للفصل:

<sup>1</sup> هندسة التكوين: التخطيط، التنفيذ، التقويم، منتدى حمده بومنصورة -ينبوع المعرفة- الطارف، انظر الرابط: <https://boumansouraeducation.ahlamountada.com/t8-topic> تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024/07/06 على

يقترح كل معلم ثلاثة مواضيع (رغبة 01، رغبة 02، رغبة 03) ويمكن اعتمادها كبرنامج فصلي مع إضافة تساؤلات للإجابة

صعوبات معترضة ومبادرات وإبداعات يمكن عرضها للدراسة والنقاش.

- من خلال استبيان يوجه للمعلمين في نهاية الموسم قصد الإعداد المسبق للبرنامج التكويني خلال الفصل الموالي.

- من خلال لقاء مع مجموعة من المعلمين يمثلون المدارس حيث يقوم كل ممثل بجمع الرغبات والاهتمامات في إطار الفريق التربوي ويعرضها للنقاش في اللقاء المبرمج.

- الزيارات والتفتيشات التي يقوم بها المفتش طوال السنة حيث يقوم بتسجيل ملاحظاته حسب مستويات الدراسة ويتولى دراستها وبرمجة الأيام التكوينية لتفادي النقائص المسجلة في الميدان.

- من خلال اقتراحات السادة المديرين استنادا للنقائص المسجلة ميدانيا.

- من خلال متابعة المفتش للمستجدات التي تنشر في الساحة.

كتب تربوية، بحوث ودراسات منشورة في المنتديات التربوية

- من خلال التعليمات والمنشورات الصادرة عن وزارة التربية الوطنية.

من خلال بطاقة الرغبة في الانتساب إلى خلية البحث التربوي

## 2- مفهوم مخطط التكوين<sup>1</sup>

مخطط التكوين هو عملية تسمح للمؤسسة بتحديد مختلف المراحل الضرورية لوضع في العمل برنامج التكوين. ويعتبر مخطط التكوين بالنسبة لقسم الموارد البشرية ورقة موجهة تسمح بتوجيه المتكون والمسير فيما يخص تصور، إعداد وتنفيذ مخطط التكوين.

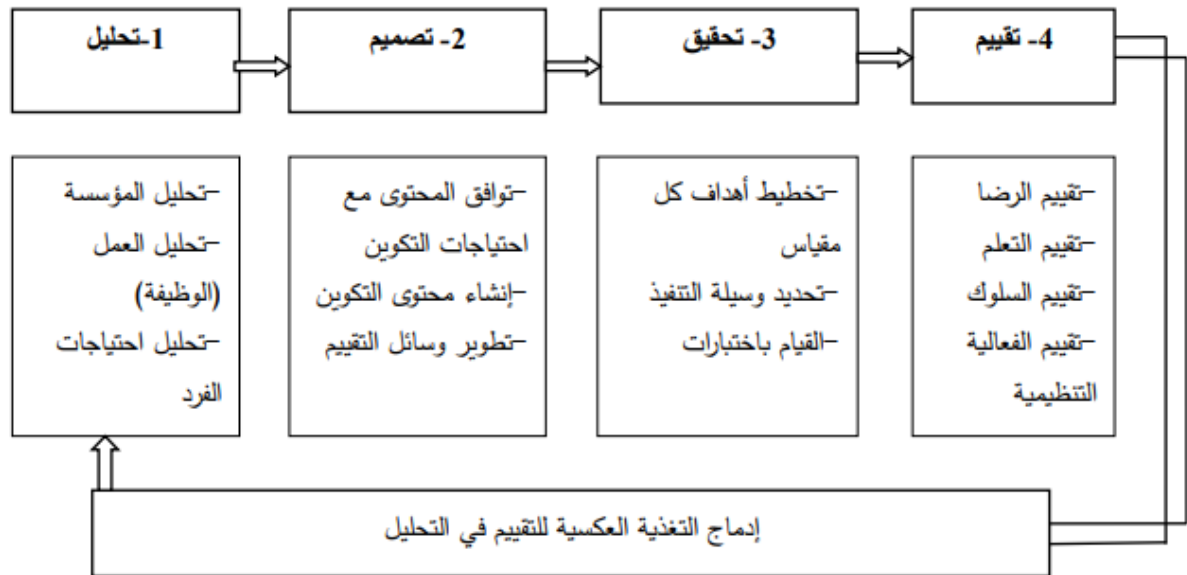
تعتبر الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مجمع لكل تخصصات التكوين في الولايات المتحدة وقد طورت عملية تتكون من خمسة مراحل تسمى Design، Analysis، ADDIE، Development، Implementation، Evaluation هذه المراحل هي: تحليل الاحتياجات، تصور (تصميم) البرنامج، تنفيذ وتطوير البرنامج وأخيرا تقييم البرنامج؛

<sup>1</sup> د/صولح سماح محاضرات في هندسة التكوين 2019-2020 جامعة بسكرة-الجزائر، ص ص 1-2.



حيث يمكن يلاحظ أن هذا النموذج بسيط ويمكن تكييفه مع العديد من الحالات، كما أن هذه المراحل مدمجة بطريقة منطقية مما يسمح للمكونين ببناء محتوى مكيف مع احتياجات الموظفين وعليه يقترح Sid Ahmed Benraoune تكييف هذا النموذج وتسميته **Analyse، Design، Réalisation، ADRE Evaluation**، تحليل، تصميم، تنفيذ وتقييم ويوضح الشكل الموالي النموذج الموافق لهذه الطريقة.

الشكل رقم 02: مخطط التكوين وفق طريقة ADRE



Sid Ahmed Benraoune, le management des ressources humaines : étude des concepts, approches et outils développés par les entreprises Américaines, office des publications universitaires, Alger, 2010, p168.

### 3- إعداد مخطط التكوين

إن القرارات الارتجالية التي يتخذها المسؤولون، والتسرع فيها يسبب فشل في التكوين، مما يلزم تخطيط وتصميم مسبق لعملية التكوين، ولإتقان هذه العملية وتجنب الوقوع في الأخطاء فالتنفيذ

الجيد والمحكم والمدروس يساعد المسؤولين على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بأقل التكاليف. ويمكننا القول بأن التخطيط الجيد والمسبق لخير دليل على نتائج جيدة في المستقبل. ولإنجاح عملية التكوين يمكن إتباع الخطوات التالية:

- تحديد المشاكل والطرق المناسبة لحلها.

- تحليل العمل وتحديد حاجات التكوين.

- تصميم برنامج متكامل لتلبية هذه الحاجات.

وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات:

**3-1- تحديد المشاكل والطرق المناسبة لحلها:** كثيرة هي المواقف والأحداث من تباطؤ العمل، وحوادث العمل، انخفاض الروح المعنوية للعمال، لهذا فأول خطوة على المسؤول القيام بها هي معرفة الأسباب الحقيقية للمشاكل الموجودة، ومعرفة ما إذا كان التكوين ضرورياً لحلها، أم أنه هناك بديل أقل تكلفة، أو أنه يمكن تبني التكوين إلى جانب طريقة إصلاحية.

فمثلاً ضعف جودة الإنتاج، يمكن أن يكون نتيجة عدم التحكم في المهارات الضرورية، كما قد يكون ارتفاع الحوادث لعدم إتقان الطريقة المثلى في الأداء، هذه المشاكل تتطلب التكوين للرفع من كفاءات العمال، ومساعدتهم على إيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم المهنية.

**3-2- تحليل العمل وتحديد حاجات التكوين:** إن معرفة الأسباب الحقيقية للمشاكل ومصدر الخلل لا يكون إلا في غضون تحليل المهارات وتوصيف الوظائف.

ويمكن تحليل المهارات عن طريق التعرف على الخصائص النفسية والأداءات الماهرة، ومقدار المجهودات الحسية وما تتطلبه عملية اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بالعمل.

أما توصيف الوظائف هو تحليل الوظيفة وتقسيم عناصرها إلى مكونات دقيقة، حتى يتسنى تسجيل التفاصيل بدقة عن الوظيفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد من تحليل المهارات الإدراكية من حيث النشاط، التقديم، الرقابة والمراجعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره. ص 50-52

**3-3- تصميم برنامج متكامل لتلبية هذه الحاجات:** بعد تحليل المشاكل وتحليل العمل والمهام التي تحتاج إلى تكوين، والانتها من مرحلة جمع المعلومات يتم مناقشة النتائج مع المسؤولين، وبعدها يتم اتخاذ قرار نحو التكوين ويمكن أن يتضمن ما يلي:

-الفئة المعنية بالتكوين.

- البرنامج التكويني المقترح.

-طرق ووسائل التكوين.

-المصاريف المالية المتوقعة.

-تقديرات للنتائج المتوقعة.

وفي الأخير لا بد أن يضع المسؤول اللمسات الأخيرة لتحديد مادة التكوين ووسائله ومتطلباته، لاعتبارات مهمة هي الصدق والتحفيز والتكلفة.<sup>1</sup>

#### **4- إعداد دفتر الشروط:**

دفتر الشروط هو أداة تعاقدية وتواصلية وهيكلية لوصف منتج التكوين، فهو أداة جوهرية ووصيلة تعاقدية بين المكوّن أو مؤسسة التكوين والمنظمة، حيث يصف دفتر الشروط الشروط التالية بدقة:

- مشروع التكوين.

- أهداف التكوين التي يستجيب لها والشروط الضرورية لنجاح المشروع.

- التدرج التعليمي المرغوب.

- السياق البيداغوجي الذي تم اختياره والسيناريو البيداغوجي الذي يتم وضعه.

- طريقة التقييم والرسالة التي يجب ان يحتفظ بها كل متربص في نهاية التكوين.

- يصف دفتر الشروط الجوانب المختلفة البيداغوجية والتعليمية والاقتصادية والتنظيمية

والتكنولوجية، ويتضمن دفتر الشروط مواصفات التكوين.

- سياق المشروع .

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره. ص ص 32-34

- أهداف التكوين الجمهور المستهدف.
- محتوى التكوين وتحليل التصورات.
- الترتيب التعليمي المقترح ومدى ملائمته للتدريس.
- الأساليب البيداغوجية المرغوبة.
- الرسالة التي يتم نقلها من خلال التكوين.
- عدد الأيام لكل تكوين.
- عدد الدورات ومحتوياتها.
- قيود التكوين (الزمنية والمالية).
- نظام تقييم التكوين.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> طباع فاروق، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2

## V- تنفيذ عملية التكوين

تمر عملية التكوين بخطوات ومراحل أساسية ومتراطة، فلا يمكن القفز فوق إحداها على الأخرى ويعود ذلك إلى ارتكاز كل مرحلة على سابقتها، وتعد هذه الخاصية أهم ما يميز التكوين عن التعليم.

فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف واحتياجات عامة وتدرس في الجامعات ولجميع الدارسين دون بدل أي جهد وهو ما نجده مخالفا لعملية التكوين حيث أن كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفقا للاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين، ويكون هذا بطبيعة الحال من برامج مختلفة كتنظيم الأداء وتحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذها، ثم متابعة نقل آثار التكوين وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- تحديد الاحتياجات التكوينية

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه، وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها:

**تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاقه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة.

**متابعة المظاهر التنظيمية السلبية:** توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف

<sup>1</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية: المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 95 بتصرف

الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوي ارتفاع معدل العمل والغياب، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط...الخ.

**التحليل التنظيمي:** يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي: <sup>1</sup>

**تحليل المهام أو العمل:** يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات جديدة، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات.

**تحليل التنظيم:** من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثلا مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة...الخ.

**تحليل الفرد:** ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين...الخ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية.

**الاختبارات:** مثل اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات، اختبارات المهارة اليدوية...الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجراءات بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات.

**المقابلات والاستقصاءات:** تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة.

---

<sup>1</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية: المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا، مرجع سبق ذكره، ص 84

نلاحظ أن العملية التكوينية تمر بمراحل بدء بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعد الأساس في التكوين والتي من خلالها يتم الكشف ومعرفة الأسباب المحتملة للتكوين ويمكن الكشف عن هذه الاحتياجات من خلال تقييم أداء العامل ومدى إنجازه للمهام الموكلة له، أو وجود مشكلات وعوائق في التنظيم يراد حلها بالتكوين مثل: الصراع مع الإدارة وكثرة الشكاوي، الغياب، زيادة المنتجات التالفة... إلخ.

## 2- تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.<sup>1</sup>

ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها:

- تفاصيل عن المتكولين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون،... إلخ.
- موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها أو لمنطق المنتهج في تتابع عرضها.
- تحديد طرق وأساليب التكوين.
- تحديد المتكولين ومعايير التقييم.

<sup>1</sup> - بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية: المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص 87

- تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.

- تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا.

تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية.

- تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الاعتمادات اللازمة لها.

بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر حلقة وصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

### 3- تنفيذ البرامج التكوينية

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا.

ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية:<sup>1</sup>

**الجدول الزمني للبرنامج:** يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الاختبارات وحفل الختام، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكونين.

**مكان التكوين:** قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني

<sup>1</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية: المؤسسة الإستشفائية

العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا، مرجع سبق ذكره، ص 95



ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعتة المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

**متابعة المكونين والمتكونين:** المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانياً ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.

- تجهيز وإعداد مكان التكوين.

- متابعة المكونين والمتكونين.

#### 4- تقييم البرامج التكوينية

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين.<sup>1</sup> وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة

<sup>1</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية: المؤسسة الإستشفائية

العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص 96

الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة وهناك اربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:<sup>1</sup>

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع استثمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

- مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية، وتتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين.

وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم

---

<sup>1</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية: المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا، مرجع سبق ذكره، ص 96

البرنامج التكويني، فارتقاء الأداء (أو السلوك) اللاحق عن الأداء (أو السلوك) السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

- العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل. نستنتج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرنامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكويين.

## 5- معوقات التكوين

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات تتمثل في:<sup>1</sup>

جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.

عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.

اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها.

<sup>1</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية: المؤسسة الإستشفائية

العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص 100

هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.

عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.

عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعقد التقييم العلمي ولا يكون ممكناً.

افتقار الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.

من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في: الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها و جهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة ومتابعة تقييم، تنفيذ، تخطيط في العملية العلمية للأسس وافتقادها التكوينية البرامج وضوح عدم إلى التكوين.

## 6- اختيار نمط التكوين<sup>1</sup>

إن أنواع التكوين أو البرامج التكوينية تختلف من حيث الأسلوب والطريقة والهدف من البرنامج التكويني يكون وفقاً للظروف والمواقف القائمة والمحيطه به، واختلاف المستويات الإدارية، وعدد المتكويين وزمان ومكان التكوين، والإمكانات المتوفرة له وحجم المؤسسة ومجال عملها. والبرنامج التكويني: هو جملة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم العملية التكوينية لكل من العامل والمؤسسة، كذلك هو جملة من أنشطة المؤسسة لاكتساب العامل معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق استراتيجيات المؤسسة المستقبلية والتكوين يتخذ صور

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 27

وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة وسنقوم هنا بتصنيف أنواع التكوين وفقا للأسس والمعايير التالية:<sup>1</sup>

\* **التكوين من حيث المكان:** هو أكثر أنواع التكوين شيوعا واستثمارا في الواقع العملي وينقسم إلى نوعين:

**التكوين الداخلي (داخل المؤسسة)** وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة ويعمل لديها، ويتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي إن التكوين يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءا مكملا لخطة تنمية الإدارة، ولكن يعاب على التكوين الداخلي إعطائه الخسارة في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العمال بها ومن ثم لا يوجد احتمال التوصل إلى أفكار وخبرات جديدة مختلفة.

ومن أبرز فوائد هذا البرنامج ملائمتها للاحتياجات التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة بالإضافة إلى ذلك عندما تتبنى المؤسسة هذه البرامج فإنها تملك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة ومن أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات في مثل هذا النوع من التكوين هو عدم توفر المكون الناجح والفعال حيث تفتقر المؤسسات عادة لمكون ذي خبرة في مجال التكوين.

**التكوين الخارجي (خارج المؤسسة)** يكون المكون في هذا عادة من خارج المؤسسة ويتضمن التكوين ارسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجوامع والمعاهد التكوينية خاصة وإلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين، ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين التقاء بعمال من جهات عمل مختلفة، وينتج من هذا التكوين أفاقا لتبادل الخبرات والأفكار وتجارب واكتساب المهارات؛

إن مراكز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة ومن أبرز هذه المراكز هو ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال والمتخصص، ولكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلو من التحيز وعدم الثقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي ومن أبرز مساوئ هذه البرامج في أنها تكون عادة ذات محتوى عام وليس ملائمة لاحتياجات العامل أو المؤسسة بشكل كبير.

**التكوين من حيث الزمان:** ويشمل هذا النوع من التكوين نوعين هما:<sup>1</sup>

**التكوين قبل الالتحاق بالعمل:** يهدف إلى إعداد العمال عمليا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة قوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للعامل الإحاطة بعمله، وبالتالي ضمان انتظامه في العمل، ويشتمل التكوين قبل العمل كل من التكوين التوجيهي والتكوين على العمل وهما:

**التكوين التمهيدي (التوجيهي):** هو عملية تزويد العامل الجديد بالمعلومات خاصة بالمؤسسة وتوجيهه توجيهها عاما في الأمور التالية: أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات العامل..... الخ. التكوين التمهيدي هو عبارة عن مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد أو التي يصح أن يعرفها عن المؤسسة التي سيلتحق بها.

**التكوين على العمل:** يقصد به التكوين على العمل التعليم على العمل الفعلي وهو عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف وتتكون من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة الأخبار: في هذه المرحلة يقوم المسؤول بالتكوين بتعريف العامل الجديد وواجباته والموضوعات المتعلقة به وبكيفية العمل في المؤسسة

---

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة، مرجع سبق ذكره، ص 28

**مرحلة المشاهدة:** تعتبر المشاهدة أو الملاحظة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التكوين حيث يمكن من الملاحظة العملية لطرائق العمل وأساليب التنفيذ إن يتعرف العامل الجديد عن قرب بكيفية الأداء وفهم كل المعلومات المتعلقة بالعمل.

**مرحلة الإشراف العملي:** هي المرحلة التي يقوم بها العامل الجديد بمباشرة في العمل ويقتصر عمل المسؤول عن التكوين على المراقبة وإرشاده إلى الطريقة الصحيحة في العمل وتتمثل هذه المرحلة بإنجاز العمل الفعلي؛

**التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة)** إن التكوين لا يقف عند التكوين قبل الالتحاق بالعمل أي العمال الجدد أو عند الوظائف التي تتطلب الإلمام بقدر كبير من المعلومات قبل مباشرتها بل الواقع أن التكوين في معظم المؤسسات يقصد بالعمال الحاليين، وأهمية تكوين العمال الحاليين هي أحد المهام الحيوية للإدارة التي تجد في المجالات الاختصاصية وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل؛

ويعتبر هذا النوع من التكوين أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف وإجراءات وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة، وإحاطة العمال وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.

### **التكوين من حيث الهدف:<sup>1</sup>**

إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها وبالتالي محاولة تغيير سلوكهم وبهذا فإن كفاءة المؤسسة تتمثل في كفاءة العامل فيها وبهذا فإن أنواع التكوين من حيث الهدف الذي ترجوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه تشمل الأنواع التالية:

**التكوين لتجديد المعلومات:** يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل وبالتالي زيادة كفاءة العامل؛

---

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة، مرجع سبق ذكره، ص 28

**تكوين المهارات:** يعني زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق إحاطة العمال المتكويين بالأساليب والوسائل الحديثة؛

**التكوين السلوكي:** يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك، وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات ايجابية لدى العمال ومساعدتهم في النخلي عن أنماط سلوك سلبية؛

**التكوين للترقية:** يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة يرقى إليها، كما تضمن مهام ومسؤوليات جديدة التي من أجلها يرقى العمال وهذا يتطلب تكوينهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد؛

**التكوين الإنعاشي (الإعلامي):** ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجال العمل المختلفة ووسائلها، ويهدف إلى تأكيد وتدعيم معلومات المتكون.

**التكوين من حيث التطبيق:** ويشمل نوعين أساسيين وهما: <sup>1</sup>

**التكوين النظري:** ويشمل المحاضرات النظرية والدورات، وحلقات النقاش ويسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية والتنظيمية والوظيفية لجانب من جوانب العمل؛

**التكوين العملي:** ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المكون أو يكون عملاً متكاملًا تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز وفق خطوات معدة من قبل البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

---

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة، مرجع سبق ذكره، ص 28 بتصرف



التكوين من حيث عدد المتكويين: وهذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما:

**التكوين الفردي:** ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى، وإذا فإنه يقتصر على العمال المعنيين بذلك؛

**التكوين الجماعي:** وهذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذا غالباً ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعياً في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطويرها في أحد المجالات التي يعملون بها ويقوم هذا التكوين بشكل جماعي وليس فردي.

#### 7-التنفيذ:

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقاً إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانياً، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية البشرية والمادية.

#### 8-التدريب الإلكتروني:<sup>1</sup>

#### 8-1- مفهوم التدريب الإلكتروني

إن مفهوم التدريب الإلكتروني مفهوم واسع جداً يمكن أن نوضح مفهومه في المصطلحات التالية:

**8-1-1-التدريب:** هو نشاط منتظم يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات والأداء وتحسين القدرة على حل المشكلات والارتقاء بالمعارف الإدارية ومن ثم ارتفاع الكفاءة الإنتاجية .

<sup>1</sup> رندة محمد سلمان ،التدريب الإلكتروني في فلسطين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2017، ص21

الإلكتروني: هو طريقة للتدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب والإنترنت.

ووسائطه المتعددة من صوت وصورة، رسومات، آليات بحث ومكتبات إلكترونية، أي استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتدربين بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة .

إن كلمة الإلكتروني في التدريب الإلكتروني تشير إلى سؤال (كيف؟: How ) جعل الدورة في شكل رقمي بحيث يمكن تخزينها في شكل إلكتروني .

والتدريب في التدريب الإلكتروني يشير إلى سؤال (ماذا؟) What: يشمل المحتوى والطرق المساعدة الأفراد على تعلم ذلك .وسؤال (لماذا؟) Why يشير إلى الغرض : لمساعدة الأفراد على تحقيق الأهداف التدريبية أو مساعدة المنظمات على توفير المهارات ذات الصلة لتحسين الأداء الوظيفي<sup>1</sup> .

وعليه فإن الهدف من التدريب الإلكتروني هو بناء معارف ومهارات جديدة مرتبطة بأهداف التعلم الفردي أو لتحسين الأداء التنظيمي .

وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف المقدمة للتدريب الإلكتروني :

-التدريب الإلكتروني هو طريقة للتدريب قائمة على البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديو والمنتديات والتخاطب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب الي وشبكاتة ووسائطه المتعددة، ذلك لتوفير بيئة تفاعلية تتيح للمتدربين التدريب في أي وقت وفي أي مكان وبأقل تكلفة ممكنة

-يعتبر التدريب الإلكتروني بأنه نظام تدريبي مخطط يهدف إلى تنمية الخبرات المعرفية، والمهارية، والوجدانية من خلال تقديم محتويات تدريبية إلكترونية بأساليب متنوعة على توظيف الكمبيوتر،

<sup>1</sup> حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص17

والإنترنت بإمكاناتهما الهائلة، بما يمكن المتدرب من إتقان مهامه الوظيفية بعمله أثناء الخدمة،  
والمواكبة للتطورات المتعلقة بمهنته.<sup>1</sup>

-التدريب الإلكتروني هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التصميم وتنظيم ووضع  
تحت تصرف المستخدمين، والمتدربين، وحدات الدورات التدريبية وفقا للاحتياجات تطوير  
كفاءات المنظمة.<sup>2</sup>

-كما يعرف على أنه: " هو عملية يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على  
تقنية الحاسب الآلي وشبكته والوسائط التي تمكن المتدرب من بلوغ العمليات التدريبية من  
خلال تعامله مع وسائطها<sup>3</sup> ".

-التدريب الإلكتروني هو استخدام تقنيات الإنترنت (رسائل البريد الإلكتروني، والمواقع  
الإلكترونية، ومحتوى الوسائط المتعددة، والمعلومات مصدرها الإنترنت والمناقشة أو مجموعات  
الدراسة) لغرض التدريب.

- (World wide)التدريب الإلكتروني هو ذلك النوع من التدريب الذي يعتمد على شبكة  
الحاسب الآلي

---

<sup>1</sup> بركنو نصيرة، دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر،  
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،  
جامعة معسكر، الجزائر، 2017/2016، ص 89.

<sup>2</sup> بن غيده سارة وحركات سعيدة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة مؤسسة بناء  
الهيكل المعدنية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الأول، المجلد الخامس، جامعة أم البواقي، 2018، ص ص261-  
262

<sup>3</sup> مريم عبد الرحمن، أثر التفاعل بين نوع التدريب الإلكتروني (المركز الموزع) عن بعد ونمط الأسلوب المعرفي للمتدرب  
(المعتمد المستقبل (في وحدة مقترحة لتنمية مهارات إنتاج الاختبارات الإلكترونية لدى المعلمين أثناء الخدمة، مجلة كلية  
التربية، العدد172، الأردن، 2015، ص312

(Web) وفيه تقوم المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمادتها أو برامج معينة لها، ويتدرب المدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية المرتدة، ويهدف إلى جذب المتدربين الذين ال يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج التدريب التقليدي.<sup>1</sup>

التدريب الإلكتروني هو عبارة عن برنامج تدريبي يتم من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع أدوات الإلكترونية المناسبة لتسهيل ما يلي:

-يمكن للمتدرب أن يدرس بشكل مستقل (التوجيه الذاتي للتعلم)

-يمكن للمتدرب الوصول إلى البرنامج في أي مكان وفي أي وقت مع أي شخص على النحو المطلوب .

-عرض الوسائط المتعددة يحتوي على معلومات، صور، والرسوم المتحركة، الصوت وفيديو وهذا لزيادة التحفيز نحو التعلم .

-يمكن للمتدرب اختيار أي موضوع يهمله بشكل مستقل (غير خطي)

-يوجد نظام تفاعلي يستطيع المتدرب الوصول إليه من خلال الروابط<sup>2</sup> .

من خلال ما تقدم نستنتج أن التدريب الإلكتروني هو العملية التي يتم فيها تهيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات

<sup>1</sup> قداش سمية، صالحى سميرة، شطبية زينب، دور التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية في المؤسسة العالمية للخدمات البترولية-NPS، مجلة الباحث، العدد 20-01، 2020، ص81.

<sup>2</sup> صالح الدين حسين صالح، اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني-دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر الجامعة العراقية-، مجلة الدنانير، العدد 13، 2008، 346

المعتمدة على تقنية الحاسوب وشبكاتة ووسائطه المتعددة (الفكرة هي أنها تستخدم أي تطبيق يساعدنا في الوصول إلى أشخاص منفصلين مكانيا) التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد مبذول وبأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان والزمان .

من خلال ما تقدم نستنتج أن التدريب الإلكتروني هو العملية التي تستعمل تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تدريب المورد البشري، والتي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، ومتاح في أي مكان وفي أي وقت.<sup>1</sup>

## 8-2- خصائص التدريب الإلكتروني

إن التدريب الإلكتروني يتماشى مع مفهوم التطوير المهني المستمر بما يساعد على تنمية الموارد البشرية لمجتمع المعرفة حسب التغير في احتياجات السوق وتحسين الوضع الاقتصادي واستغلال الوقت بشكل فعال، كما أن التدريب الإلكتروني على عكس التدريب التقليدي الذي يركز على المدخلات، فإنه يركز على العمليات والمنتجات، فالمتدرب منتج للمعرفة وليس مستهلك لها فقط، وهذا يتطلب الكثير من المهارات التي ينبغي انتقائها أثناء التدريب، وبمعنى آخر فإن للمتدرب خيارات أكثر عما كان عليه الحال في السابق<sup>2</sup>، ومن سمات التدريب الإلكتروني نذكر:

- يتم بصورة متازمنة فتتواصل الأطراف المختلفة من مدرب ومتدربين مباشرة مما يجعل جو التعلم أقرب إلى حد ما إلى الطريقة التقليدية، أو غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقا لوقته وسرعته الشخصية .

<sup>1</sup> بركنو نصيرة، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، منشورات مخبر البداك، معسكر، الجزائر، 2019، ص92

<sup>2</sup> علي بن شرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دمل الخليج العربي، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، 2010، ص4 .

-يساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة .

-يمكنه الوصول إلى أعداد كبيرة جدا من الأفراد والتعامل معهم كل حسب قدرته وامكانياته .

-يعتمد على التغذية المرتدة وعدم اجتماع المتدرب والمدرّب وجها لوجه في جزء أو كل البرنامج التدريبي .

-تصميم البرنامج الذي يساعد المتدرب على السير وفقا لخطاه الشخصية وفي المكان الذي يناسبه .

-يتميز بالمرونة في مواعيد بدء وانتهاء البرنامج ومدى الاعتماد على التكنولوجيا وسرعة التعلم واكتساب المهارات.<sup>1</sup>

### 8-3- دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية

تلعب تنمية الموارد البشرية والتدريب دوار أساسيا في التأثير على زيادة فاعلية وكفاية المنظمات، حيث أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية.

### 8-3-1- دور التدريب الإلكتروني في تنمية الجانب السلوكي

تشكل الجوانب السلوكية للموظف بعدا أساسيا في نوعية الأداء، والعلاقات والولاء التنظيمي، وتمثل الجوانب السلوكية الإطار الإيجابي للتنظيم الذي يضمن أن الموظف الذي التحق ببرنامج تدريبي سوف يوظف ما تعلمه من معرفة، وما حصل عليه من مهارات في رفع مستوى أداء العمل وتحسينه، ويمثل ذلك الإطار الإيجابي في حماسة الموظف لعمله والخالص له والاهتمام

<sup>1</sup> إيمان محمد الغارب وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص98.

به، والتعاون مع زملائه وولائه للتنظيم واندماجه مع جماعة العمل، ويتحقق ذلك عندما يعمد البرنامج التدريبي إلى تحقيق ما يأتي<sup>1</sup>

-تنمية الرغبة في العمل والدافع إليه : فمن أهم عناصر الأداء الرغبة في العمل، كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباته، ومدى ملائمة ن وع العمل لميوله واتجاهاته وتعرف الرغبة في العمل بالقوى الكامنة في العامل التي تحركه ليسلك سلوك معين لتأدية عمله، وتتعكس هذه القوة في الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان فالرغبة في العمل تكون مرتبطة باهتمامات وأهداف الموظف، وإشباع احتياجاته، فالتدريب يساعد في تطوير وتنمية مهارات ومعارف الموظف فيساعده ذلك في تحسين طرق العمل، وتذليل الصعوبات التي كان يعاني منها أثناء أدائه لوظيفته، وبالتالي يتمكن من أداء مهامه بكل يسر وسهولة مما يزيد من رغبته في العمل وفي هذه الحالة يندفع الموظف لبذل جهد أكبر، وإتقان أكثر في أداء المهام، كما أن الرغبة تشجع على الحضور الدائم، وبالتالي انخفاض معدل الغياب، وبذلك يستطيع الموظف التحكم بزمam الأمور، ويرتفع مستوى أدائه مما يؤدي لترقيته لمناصب عليا، وهذا يعتبر حافز الاستمرارية في التدريب وزيادة طموحة للتقدم، والترقية بصفة مستمرة لضمان إشباع حاجاته، وتحقيق أهدافه .

إلا أن الرغبة وحدها لا تكفي، فالبد من توفر عنصر القدرة على العمل، والتي تعني أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بدرجة عالية من الإتقان، وتكتسب القدرة في العمل عن طريق التعليم والتدريب و الخبرة العلمية، والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم، ويصقلها التدريب، وبذلك تعتبر القدرة حصيلة تفاعل المعرفة والمهارة فجانبا المعرفة بالعمل مرتبط بمدى اكتساب الفرد للمؤهلات العلمية الناتجة من التعليم والتدريب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حازم أحمد فروانة، إسماعيل سالم ماضي، دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 9، جامعة الوادي، الجزائر، 2022، ص 914

<sup>2</sup>حازم أحمد فروانة، إسماعيل سالم ماضي، دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 914

### 8-3-2- دور التدريب الإلكتروني في تنمية الجانب المعرفي

يهتم هذا الجانب بتمكين الموظف من أداء واجباته الوظيفية من خلال إلمامه، ومعرفته للنظم واللوائح وأساليب العمل، والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل على مختلف المستويات، وذلك من خلال:

- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب الذي يتم تنظيمه وتكوين الجماعات داخل المنظمة كما يجب معرفة المهام الملائمة، وذلك من خلال التدريب الذي يساعد على تحديد مستوى كل موظف حسب ما يمتلكه من مهارات وكفاءات لكي يتمكن من تحمل مسؤولياته، فال يجب أن يفوق مستوى الوظيفة المستوى الموظف، فبوضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب .

-تضمن المنظمة من خلال التدريب الأولي وصول معلومات صحيحة ودقيقة للموارد البشرية الجديدة عن وظائفها ومزايا المنظمة، ومعرفة الوظائف الإدارية الأساسية، وأساليب القيادة، معرفة القواعد والتنظيمات داخل المنظمة وبالتالي يشعر الموظف الجديد من خلال التدريب التمهيدي بأنه ليس غريب عن المنظمة بل هو عنصر في فريق العمل مرغوب فيه، وهو عضو فاعل منذ البداية مما يحمسه، ويزيد رغبته في أداء عمله، ومحاولة تحسينه مستقبلا .

### 8-3-3- دور التدريب الإلكتروني في تنمية القدرات والمهارات

إن تمكن الموظف من الوصول إلى قدر كبير من الجانب المعرفي غير كاف في حد ذاته في تمكين الموظف من تحقيق أداء وظيفي ينشده التنظيم، وهذه المعرفة غير كافية عمليا إذا لم تصاحبها تنمية في مهارات الموظف وقدراته واستعداداته لأداء عمله بكفاءة عالية، ومن أهم المهارات والقدرات التي يسعى التدريب إلى إكسابها للمتدرب ما يلي:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>حازم أحمد فروانة، إسماعيل سالم ماضي، دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 914



-القدرة على كسب الأصدقاء: وتحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين من جهة، وبينهم وبين المشرفين أو المدراء من جهة أخرى، وخلق علاقات جيدة، وفي هذا المجال يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية في مجال التعامل مع الزملاء والرؤساء، وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة، وتحسين أساليب التعامل بشكل عام مع الآخرين، فتطوير العلاقات الإنسانية يتضمن العمل على تقليل الصراع بين الأفراد والاهتمام بحل مشكلاتهم، وتحسين العالقة بينهم، وفي بيئة مناخ ملائمة للعمل، والاهتمام بالحوافز المعنوية التي تخلق روح معنوية عالية بين الأفراد وذلك يؤثر بشكل ايجابي على مستوى أداء الموظفين .

-تنمية مهارات الموظفين القدامى: وتعني تنمية مهارات الموظفين المؤهلين مسبقا، وذلك من خلال ما يعرف بالتدريب الإنعاشي، الذي يسعى الإنعاش وتنمية المعارف و المهارات التي أصابها ركود مع مرور الزمن، لعدم مسايرة المحيط، والاستجابة لتغيراته، فأولئك الموظفين الذين انخفض احتمال ترقيتهم، يجب على المنظمة أن تعمل على إعادة تأهيلهم بدل تسريحهم، فرغم صعوبة إعادة تدريبهم إلا أنه ليس أمرا مستحيلا، فرغم التأثير السلبي لأولئك الأفراد إلا أن على المنظمة الاهتمام بهم، وعدم إهمالهم، وذلك لما يمتلكون من خبرات واسعة في مجال العمل نظار للمدة الطويلة التي قضاها أولئك الموظفين، إضافة إلى ولائهم الكبير للمنظمة، وبالتالي يمكن الاستفادة من خبراتهم، ويمكن إشراكهم في تد ريب الآخرين، من خلال ندوات المناقشة باقتراح بعض الحلول للمشاكل المطروحة .

-تنمية وتدريب القيادة: يؤكد التوجه المعاصر في مجال التدريب إلى حد كبير، على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح الموظفين كما يجب الأخذ بعين الاعتبار التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، فيجب على القائد أو المشرف أن يكسب ثقة المورد البشري محل التدريب وذلك بتواضعه، وإشعار المتدرب

بأنه زميل له يريد نقل خيارته التي اكتسبها من الرئيس، وأن هذه العملية التدريبية أمر طبيعي لتبادل الخبرات والمهارات.<sup>1</sup>

## 9- الدعائم والوسائل:

وسائل عملية التكوين مقسمة لأنواع مصنفة كالآتي:

### 9-1- الوسائل البيداغوجية

للتكوين عدة وسائل وطرق بيداغوجية نذكر منها:

#### المحاضرة:<sup>2</sup>

تعتبر المحاضرة من الطرق التقليدية في التكوين ويكون المسؤول في هذه الحالة متحكماً في طريقة التكوين المتبعة، حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين.

وتعتبر المحاضرات أول الطرق البيداغوجية المتعارف عليها والتي يتم تطبيقها في معظم الدورات التكوينية بحيث تكون طريقة التعليم مباشرة ومفتوحة للجميع للمناقشة وطرح المفاهيم الأساسية من المكون للمكونين.

ولكي تكون فعالة يجب إتباع بعض التعليمات أثناء المحاضرة المتمثلة في:

✓ الاستماع بفعالية لكي تصل إلى المعنى مع " كتابة الملحوظات "

✓ الانصات إلى الاشارات والتلميحات عما سيأتي في المحاضرة.

✓ الإصغاء لإيجاز النقاط الرئيسية.

✓ الانصات لإجابات الأسئلة التي قمت بوضعها مسبقاً.

<sup>1</sup> حازم أحمد فروانة، إسماعيل سالم ماضي، دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص، مجلة

الاقتصاد والتنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 914

<sup>2</sup> الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج TINDAL المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري-قسنطينة، 2008/2009، ص44.

## دراسة الحالة: 1

وهو عبارة عن تمارين تستند للحياة الواقعية، او ظروف تخيلية ممكنة، وتقدم دراسات لحالات واقعية على شكل مختصر ومكتوب، ويوزع على المشاركين، يمكن اختصارها بالكلام وتوزع على جميع المتدربين ويمكن توزيع حالات مختلفة لتشجيع القدرة على حل المشاكل المختلفة ويفضل ان تكون الحالة واقعية ومدروسة، وملائمة لخلفيات المتكويين، وان تحتوي حقائق لازمة غير قابلة للنقض، وتمتاز الحالة بالحدائثة والتحديات المناسبة لمجموع المتكويين وواضحة وذات نهاية معقولة لها مصداقية.

يعرفها ابروا: " بانها وصف معبر ومماثل للحقيقة في كلمات وارقام لموقف اداري حقيقي «، ويقوم هذا الاسلوب على فكرة ان يستحضر المكون المختص مواقف او مشكلات افتراضية واقعية او يبني عنده صور لمواقف او مشكلات افتراضية لكنها ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الاداء التكويني ويقوم بصياغتها بشكل منهجي في صورة حالة ومن ثمة مناقشتها.

وتتصف هذه الوسيلة بانها تنمي القدرة على التكوين على الحكم الموضوعي، وانه يتيح الفرصة للمتكويين للنقاش وتبادل الآراء، وينمي قوة الملاحظة فضلا عن اثراء معارفها ومعلوماتها. وتحتاج هذه الطريقة لوقت طويل، وقد يحدث تعارض في الرأ وفي طريقة الطرح والمناقشة، كما انها تقوم على افتراضات نظرية في بعض الاحيان، ومن أبرز عيوبها كون الحالات المعدة مسبقا لا تلائم البيئة التي تدرس فيها.

## الندوات: 2

لا تختلف كثيرا عن المحاضرات، فهي تجمع حيوي لمجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال محدد من أجل تقديم وجهات نظرهم وآرائهم العلمية في موضوع محدد، وبعد ذلك يقوم هؤلاء الخبراء بنقل كل تلك الآراء لأشخاص من فئات مختلفة ثقافيا وعمريا أيضا، وتتيح الندوة فرصة المناقشة في الآراء المطروحة، وأهم سمة للندوة أن الحوار يكون حول موضوع واحد

بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص 41.<sup>1</sup>

الطاهر مجاهدي، مرجع سابق، ص 44.<sup>2</sup>

محدد وتكون في يوم واحد ايضا وبها وقت للراحة ومجال للمناقشة على خلاف المحاضرة التي لا يوجد فيها مناقشة.

### النشرات المطبوعة: 1

مجموعة من المعلومات النظرية المساعدة في تكوين المتكون تكون مجموعة في الكتب التعليمية أو مجلات أو غيرها من المصادر المكتوبة، والتي تكون مساعدة في بعض الأحيان.

### البحوث المتفوقة: 2

البحث هو سلوك إنساني منظم يهدف إلى استقصاء صحة معلومة أو فرضية أو توضيح لموقف أو ظاهرة وفهم أسبابها وآليات معالجتها أو إيجاد حل ناجح لمشكلة محددة أو سلوكية اجتماعية تهم الفرد والمجتمع. وهو نظام سلوكي يهدف لنمو الإدراك البشري وزيادة قدرته على الاستفادة مما فوق وتحت الثرى وبما يوفر حياة حضارية كريمة للفرد والمجتمع فهو سلوك إجرائي واع يحدث بعمليات تخطيطية وتنفيذية متنوعة للحصول على النتائج المقصودة.

وهذه الأبحاث تعتبر طريقة ناجحة للتكوين والتعلم والتوصل إلى مفاهيم جديدة وطرق حديثة لمواكبة التغير الحادث والمستمر في محيط العمل وخارجه.

### 9-2- الوسائل التقنية 3

تشمل كل الوسائل الإلكترونية التي تسهل عملية التكوين وتوصيل المعلومة بطريقة سهلة وجذابة للمتكون، والتي بدورها تنمي قدراته وتجعله كثير الاطلاع والانتباه، مثل الحاسوب لاحتوائه على عدة تطبيقات منها الباوربوينت وأشرطة الفيديو.

### الحاسب الآلي:

هو من الطرق والوسائل المهمة في عملية التكوين في الوقت الحالي، بسبب ما يمتلكه من تطبيقات وأدوات تخدم عملية التكوين وتوصل المعلومة بأسلوب جذاب ومفهوم وقد وجدت

<sup>1</sup> الطاهر مجاهدي، مرجع نفسه، ص 43.

<sup>2</sup> الطاهر مجاهدي، مرجع نفسه، ص 43.

<sup>3</sup> زرقان ليلي، محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية سنة ثالثة إدارة تربوية، جامعة سطيف -2- الهضاب، سطيف،

بعض الدراسات أن وجود الحاسوب إلى جانب المكون في عملية التكوين يساهم بشكل كبير في تنمية مهارات المتكويين وتطوير قدراتهم وتحقيق أهداف التكوين بسرعة ومهارة ومن تقنيات الحاسوب أيضا هناك تقنية السبورة الذكية وهي عبارة عن سبورة بيضاء مع شاشة تعمل باللمس وعن طريق لمس هذه الشاشة يستطيع المتكون التحكم بكل تطبيقات الحاسوب بشكل سهل، كما يمكن ربط هذه الشاشة مع الإنترنت واستخدامها في إيصال معلومات التكوين.

### الافلام والفيديو:

وهو أكثر تلاؤما للمجموعات الصغيرة من المتدربين والافلام تستعمل على نطاق واسع في الكثير من انواع التكوين لأنها توفر العديد من المزايا الايجابية رغم سلبياتها وإذا تم اختيارها لابد من مراعاة ما يلي:

- اختيار الافلام بدقة وعناية.
- مطالعة المعلم من قبل المكون.
- اختيار الوقت الازم والمناسب لعرض الفلم.
- التقديم الجديد للعلم والقيام بربطه بعناصر الموقف التكويني.
- يقوم المكون بتوجيه اسئلة محددة للمتكويين حول ما يشاهدون.
- في نهاية العرض يتلقى المدرب الاجابات عن الاسئلة التي طرحها.
- اثاره حوار مطول حول ما تم مشاهدته.
- توزيع الاوراق المرجعية على المتدربين.

ويفضل ان تكون هنا منشورات تلخص حيثيات التدريب، مما يخفف العبء على المتكويين في تدوين ملاحظاتهم ومذكرات التكوين من اجل تهيئة وقت مناسب للتفاعل والنقاش الهادف داخل الموقف التكويني وتعد هذه المنشورات مرجعا للموقف التكويني.

### التكوين المبرمج أو التكوين عن بعد:

يعتبر من أبرز ما عرفته عملية التكوين المعاصرة وخاصة التكوين عن بعد، وتتمثل فكرته في اعداد المادة التكوينية او التعليمية المتعلقة بكل برنامج او موضوعا اعدادا كاملا، وبصورة منهجية تمكن القارئ او المتتبع من تحقيق التعليم او التكوين الذاتي دون الرجوع الى الاستاذ

او المكون، ويمكن تطبيق هذا في جميع مجالات المعرفة تقريبا، وخاصة مجالات الحاسوب الرياضيات، العلوم.

وقد اشتهرت الجامعات المفتوحة بالأخذ بهذا الاسلوب الى حد ملموس مع بعض التبديلات التي تتناسب مع فلسفة التكوين المفتوح.

### 9-3- الوسائل البشرية<sup>1</sup>

هي الوسائل التي يكون فيها العنصر البشري أكثر فعالية وتأثير وسلطة مثل الخبراء، المكونين. من أهمها:

#### حلقات النقاش الجماعي:

و هو من الاساليب التكوينية الجيدة، ويعطي هذا الاسلوب المكون معلومات عن اهتمامات المتكونين ومعارفهم والمشاكل التي تواجههم، مما يتيح للمتكونين فرصة لإبراز وجهات نظرهم، ويساعدهم على التفكير الذاتي، ويعد تغذية راجعة لتفعيل المواقف التكوينية، ويكون هذا عندما تكون الاعداد محدودة تسمح بتجميعهم في صورة حلقة يناقشون فيها موضوع معا مع الكون من خلال طرح الافكار وتبادل الآراء والخبرات ويتطلب هذا الاسلوب قيادة حكيمة، وتخطيطا دقيقا واطلاع المكون على الموضوع حيث يمكن توجيه المناقشة واتاحة المجال لمختلف المشاركين كلما كان ذلك ممكنا، فهو ينمي القدرة على تحليل الآراء وتقويمها، ومساعدة المكون على المتكون على الاسلوب الامثل في مواجهة المشكلات وكيفية علاجها، ومن عيوب هذا الاسلوب انه يتطلب توافر خبرة كافية لدى المتدربين، وهو مكلف اقتصاديا وقد يطغى المكون نفسه على طريقة ادارة النقاش والحوار.

#### تمثيل الأدوار:

يتم استخدام هذا الاسلوب للتعرف على آثار العلاقات البشرية، وانماط التعامل المختلفة مع المناخ داخل المنظمة، وخاصة رضا العاملين، او الانتاجية، او خطأ العاملين، ويقوم هذا الاسلوب على تقديم حالة، او موقف عملي للمتكونين، يتكون من شخصيات تتفاعل في مواقف العمل، ثم يقوم المشاركون بعد استيعابهم الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار من واقع

<sup>1</sup> زرقان ليلي، المرجع السابق، ص 20-22.

تصورهم لاتجاه كل شخصية ودورها عمليا، وتقمصهم هذا الدور، ولهذا الاسلوب قيمة كبيرة في التكوين الموجه لتطوير مهارات التفاعل مع الآخرين، وتجري تمارين لعب الأدوار أمام مجموعة من المتكولين وذلك لإعطاء تعليقاتهم وأراءهم في الدور، ويعد من أقدم التقنيات المساعدة على التكوين ومفيد في العمل على حل المشكلات عن طريق إعطاء الامثلة التوضيحية على السلوك الفعال وغير الفعال للمشاركين للتكوين على السلوك في المواقف الخطيرة وغير الخطيرة، كما يساعد في الكشف عن القدرات الفنية للمتكولين واتجاهاتهم وسلوكهم، ومن عيوبه المبالغة وبعد الموقف عن الواقع العلمي كما يحتاج لوقت كبير لإعداده وتنفيذه.

ومن مزايا هذا الاسلوب انها توضح التصرف الصحيح للعامل ازاء قضية مهنية، وكذلك شعوره بالحرج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا الى ظهور نزاعات بين العمال وزيادة حدة النقاش، وعليه يمكن استنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الاسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الانسانية والاشراف السليم.<sup>1</sup>

#### **الحلقات الدراسية:**

تقوم الجهة المعنية والمشرفة على التكوين بعقد ندوة، يتحدث فيها المختصون، ويفسح المجال للنقاش بين المتكولين والمختصين، وتطرح في الندوة أفكار مؤيدة أو معارضة لما طرحه المختصون، ويسمح هذا الاسلوب للمشاركين الاستيضاح عما لم يستوعبوه والتعليق على الافكار المطروحة ويساعد على بلورة أفكار تتسم بالنضج والوضوح والمساهمة في تطوير المفاهيم المطروحة للنقاش.

#### **التفاعل بين الجماعات:**

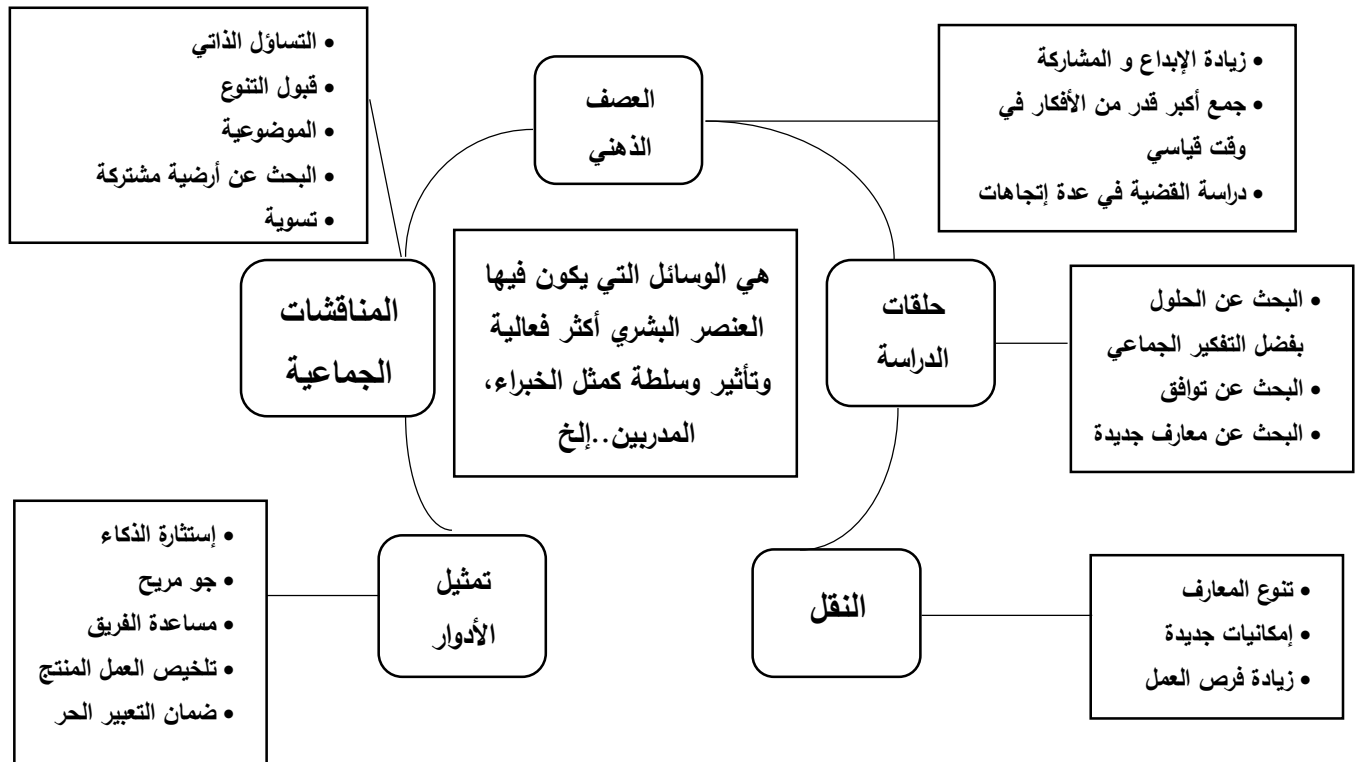
وهو اسلوب حديث في التكوين في حقل العلاقات الانسانية، ويشمل تكوين الحساسية مواقف تعليمية غير منظمة، يتقابل فيها الافراد في مجموعات، ويتم التركيز على السلوك الذي يحدث ضمن المجموعة نفسها، ومحاولة تعزيز إدراكهم لأنفسهم والعمليات الاجتماعية المرافقة للموقف.

<sup>1</sup> بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص 42.

و يقوم هذا الاسلوب على تنشيط التعلم الانفعالي للمتدرب، ويسعى المدرب الى خلق جو من الصراحة والمكاشفة بين المتدربين في جلسات جماعية، ويشجعهم على الانتباه لتصرفاتهم الذاتية، يرمي ايضا لترشيد سلوك الرؤساء في تعاملهم مع مرؤوسيههم، من خلال زيادة حساسيتهم نحو سلوكهم وسلوك الآخرين، وتظم المجموعة الواحدة من 10-15 شخصا ويمكن ان يكونوا متقاربين مهنيا وثقافيا، يتولد خلال المناقشة شبه صراع في الآراء، وتظهر مشاعر الاحباط، ودوافع للتعلم من خلال الانفعال، ويكشف المتكون من خلال الخبرات والمشاعر، ويمكن معرفته واحساسه بنفسه والآخرين، ويتقبلها، ويقنصر دور المكون على تبيان المواقف والنقاط ذات العلاقة بالسلوك وتغييره.

ويعد اسلوب الحساسية اسلوب مهم ينبغي ان يتوفر به شخص محترف، وان يكون القائمون عليه والمشاركون فيه على قدر من الوعي وتقبل النتائج.

### الشكل رقم 1: يمثل وسائل التكوين البشرية



المصدر : بن شعبان سميرة، مرجع سابق، ص42.



## VI - تقييم عملية التكوين

### 1- مجالات التقييم<sup>1</sup>

تقييم برنامج التكوين هي مرحلة مهمة في عملية التكوين حيث يسمح التقييم للمؤسسة بالحصول على تغذية عكسية من برنامج التكوين، هذه الأخيرة تسمح للمؤسسة باتخاذ قرار بشأن فعالية التكوين وقياس أثره على أداء الأفراد. كما تعد هذه المرحلة ضرورية لإدارة الموارد البشرية فيما يخص الإجراءات المستقبلية الواجب اتخاذها من أجل تحسين مخطط التكوين. ويجب القيام بهذه المرحلة مباشرة بعد انتهاء برنامج التكوين من أجل السماح للأفراد محل التكوين بإعطاء تغذية عكسية ذات أهمية والتي تعكس الخبرة التكوينية التي مروا بها في هذا البرنامج.

ماذا سنقيم؟ هو سؤال مهم وصعب حله لكن على العموم ومن أجل أن تكون هذه العملية فعالة يجب أن تقوم على أربعة مجالات: تقييم رضا الفرد الخاضع للتكوين، تقييم مستوى التعلم أو اكتساب الكفاءات الجديدة، تقييم التغيير في سلوك الفرد، تقييم الفعالية التنظيمية للفرد (في مكان العمل) بعد الخضوع للتكوين.

**1-1- تقييم رضا الفرد:** إن تقييم رضا الفرد الخاضع للتكوين يقوم على تصور برنامج التكوين من وجهة نظره. حيث يسمح هذا التقييم للمؤسسة بالحصول على فكرة حول جودة برنامج التكوين والإمكانية التسويقية لهذا البرنامج في المستقبل (إمكانية اعتماد هذا البرنامج مجدداً في المستقبل)، بالإضافة إلى الحكم على جودة الأدوات المستعملة في التكوين والقائمين عليه... الخ.

**1-2- تقييم التعلم:** يركز هذا التقييم على تقييم الكفاءات التي تم الحصول عليها من خلال التكوين. في هذه المرحلة على مدير الموارد البشرية تطوير أدوات تحليل تسمح له بقياس القيمة المضافة للتكوين، ويمكن تقييم هذه القيمة المضافة على أساس ثلاث مستويات:

• **المستوى المعرفي:** ويقوم على اكتساب الأفعال، الطرق، وطرق التعليم الموفرة من قبل البرنامج.

<sup>1</sup> بودوح غنية، المرجع السابق، ص ص 123-124.

• **مستوى الكفاءات:** والذي يشير إلى اكتساب معرفة عملية تقنية تسمح للموظف بالقيام بمهام بطريقة فعالة.

• **المستوى السلوكي:** ويتعلق بإعطاء معلومات حول التغيير في تصور، سلوك، شعور، ومواقف الفرد، أي اكتساب الفرد روح جديدة.

**1-3-تقييم السلوك:** يقوم المستوى الثالث على تقييم سلوك الفرد في منصبه والهدف هنا هو الحصول على فكرة فيما يتعلق بتحويل المعارف والكفاءات المكتسبة في التكوين إلى منصب العمل، وعلى المسير ملاحظة التغيير السلوكي للفرد في القيام بالأشياء مثلا في اتخاذ القرار، حل المشاكل، التفاوض وتسيير الوقت.

**1-4-تقييم الفعالية التنظيمية :** يقوم المستوى الرابع على تقييم الفعالية التنظيمية أو تأثير التكوين على أداء المؤسسة. فمثلا إذا كان هدف مخطط التكوين هو تحسين أداء المؤسسة في السوق فيجب تطوير أدوات من أجل قياس أثر التكوين على التنافسية وعلى تموقع المؤسسة في السوق. والطريقة الأكثر انتشارا في هذا المجال هي طريقة العائد على الاستثمار (ROI) وقد استعملت في مراقبة التسيير وكانت موضوع العديد من الكتابات في سنة 1990.<sup>1</sup>

## 2- أنماط التقييم

تختلف أنماط متابعة وتقييم البرامج التكوينية من المؤسسات التكوينية إلى المؤسسات الأم المرسله لأفرادها للإستفادة من الدورات التكوينية حسب إمكانيات هذه المؤسسة وإلمامها بالطرق الكيفية (الوصفية) والكمية المستخدمة في مجال التكوين، غير أن هذه الطرق يمكن أن تستخدم جنبا إلى جنب لتحقيق الإستفادة المطلقة وزيادة فعالية التقييم.

### 2-1- الأنماط الوصفية لمتابعة وتقييم البرامج التكوينية :

ويمكن الاستفادة من هذه الطرق وفق المراحل التقييمية التالية:

**تقييم البرامج التكوينية: من خلال:**

<sup>1</sup> بودوح غنية، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-124.

✓ تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ: التأكد من تصميم البرامج، وجود وجودة المادة التكوينية، مدى ملاءمة أساليب التكوين للمادة التكوينية... إلخ.

✓ تقييم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ: التأكد من نسب حضور المتك ونين، القيام بالواجبات وتنفيذ المسؤوليات في البرنامج، المراقبة المستمرة والتنسيق لكل العمليات التكوينية واللوجستية للتكوين... إلخ.

✓ تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ: تقييم البرامج التكوينية من قبل المكونين وتقييم المكونين من قبل المؤسسة المكونة والمؤسسة الأم ومن خلال ذلك تقييم البرنامج التكويني.

**متابعة وتقييم المكونين:** متابعة وتقييم المكونين من قبل المؤسسة المكونة من أجل الوقوف على إنجاز البرنامج التدريبي بالجودة المطلوبة وتحقيق رضا المكونين ورضا المؤسسة الأم ومعرفة إمكانية اعتماد هؤلاء المدربين مرة أخرى أم لا في برامج تدريبية أخرى.

**متابعة وتقييم المتكونين:** من أجل قياس مدى استفادتهم من البرنامج التكويني من خلال قياس: التعلم، التغيير السلوكي، تقييم البرنامج التكويني (المادة التكوينية والمكون وطرق التنشيط والتكوين بالإضافة إلى اللوجستيك إن وجد) <sup>1</sup>

## 2-2- الأنماط الكمية لمتابعة وتقييم البرامج التكوينية:

وتشمل متابعة وتقييم الموارد البشرية والمادية المسخرة لإعداد وتحقيق البرنامج التدريبي في جوانبه البيداغوجية واللوجستية من خلال الأدوات الكمية المتحكم فيها من قبل المؤسسة التكوينية أو حتى من قبل المؤسسة الأم بهدف تحقيق عائد الإستثمار الأمتل، من بين هذه الأدوات أو الطرق الكمية نذكر: طريقة البرمجة الخطية لبحوث العملية... إلخ.

## 3- تدقيق التكوين:

يمكن أن تتم عملية تدقيق التكوين التوصية التي تقدم في شكل تشخيص أولي أو لطلب مباشر من الإدارة لتقييم فعالية التكوين داخل المؤسسة للكشف عن النقائص أثناء عملية تصميم أو تنفيذ عملية التكوين من أجل حسن التوجيه وحسن استغلال المورد البشري، وبعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى حصر عملية التدقيق في فئة معينة أو عنصر معين للتأكد من الفعالية

<sup>1</sup> بودوح غنية، مرجع سبق ذكره، ص 125.

التكوينية واثرها المباشر على السلوك والأداء الفعلي الذي يجب ان يتطابق مع الأداء المعياري او النمطي بعد إتمام عملية التكوين لأن عملية التكوين إما أن تتضمن الحصول على معارف إضافية أو اكتساب قدرات أو معارف أدائية أو تطوير سلوكيات وتصرفات معينة، وكل ذلك من أجل الوصول إلى الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية.

ومن أهم أهداف تدقيق عملية التكوين نجد ضرورة الوصول عن طريق التقييم إلى التشخيص الدقيق للنتائج الصحيحة من خلال التحكم المثل في تكاليف التكوين المباشرة وغير المباشرة من أجل التنبؤ الحاسم والسريع بالأخطار من أجل تلافيها.

باعتبار ان تدقيق المعلومات ومطابقتها تعتبر هذه الخطوة ضرورية جدا ليتأكد فريق العمل من صحة المعلومات التي جمعها من الإدارات والأقسام بالجهة المستفيدة، فجميع هذه المعلومات يجب تدقيقها ومطابقتها (vérification) من قبل المختصين، الذي تم استخلاص تلك المعلومات منهم وأخذ موافقتهم عليها.<sup>1</sup>

يعتبر تقويم وتقييم التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على إدارة التكوين أن تولي لها أهمية خاصة، وحتى يتسنى لها من عملية التقويم قياس مدى فعالية الجهود التكوينية ومدى تحقيق البرامج للأهداف المسطرة والمتمثلة في: الغايات، أهداف التكوين والأهداف البيداغوجية ومن عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق عملية التكوين، أي التحقق من فعالية النظام.

#### 4- تحديد طبيعة وتكاليف التقويم

##### 4-1- طبيعة التقويم

يفيد التقويم في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرامج لأهدافه والوقوف على هذه الأسباب والمشكلات في تخطيط وتنفيذ برامج تكوينية جديدة بحيث يتم تجنب حدوث مثل هذه المشكلات.

كما تفيد عملية التقويم في الكشف على مدى فعالية إدارات وأجهزة التكوين والقائمين على إدارتها مما قد يشجع في المستقبل على استمرار عمل هذه الأجهزة وتطوير القائمين بالعمل فيها، وقد يكون رد الفعل معاكسا في حالة فشل مثل هذه الأجهزة

<sup>1</sup> أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص62.

بصفة عامة يوجد عدد من الأساليب الشائعة لتقويم التكوين يعتمد على جمع آراء المشتركين في التكوين وكثيرا ما تكون هذه الآراء مشجعة ويتم الاستفادة منها في تطوير الجهود التكوينية.

ولإجراء عملية التقويم لنتائج البرنامج التكويني يجب التأكد من سلامة موقف المؤسسة من النقاط التالية:

- ضرورة وجود فلسفة تقررها الإدارة العليا وتوفير السبل لإنجاح التكوين.
- من العناصر الأساسية لنجاح التكوين توافر الدافع لدى المتكونين لتنمية مهاراتهم.
- ضرورة وجود وحدة متخصصة للتكوين داخل نطاق الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة.
- ضرورة توافر مناخ جيد وملائم وسليم للعمل.
- لضمان نتائج فعالة لبرنامج التكوين لا بد من استخدام طرق و أساليب مناسبة لظروف المؤسسة وظروف أفرادها المتكونين.
- يجب أن ندرك أن حقيقة الاستجابة الناجحة في موقف معين تسبب حالة الرضا لدى المتكونين.
- يجب دراسة احتياجات التكوين كعملية منظمة وعلى أن تخصص ميزانية محددة للتكوين بالمؤسسة وفقا لأولويات الاحتياجات التكوينية.<sup>1</sup>

#### 4-2- تخمين أو تقدير ورقابة تكاليف التكوين

لكي تكون عملية التكوين مقبولة بشكل تام يتوجب أولا الاعتراف بها كوظيفة تساهم ايجابيا لنجاح المؤسسة ضمن المحددات التكلفة المفروضة عليها ولكي يتم تحقيق هذا الهدف. يجب أن تصبح فاعلية الكلفة جزءا حيويا.

- تكلفة خبراء ومستشاري التكوين.
- تكلفة إيجار مكان التكوين.
- تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التكويني.

<sup>1</sup> أحمد بن صالح عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص62.

- تكلفة المشروبات والمأكولات التي تقدم للمتكونين.
  - تكاليف السفر الإقامة وغيرها للمتكونين والمكونين.
  - الأجور والميزات الإضافية للمتكونين والمكونين.
  - النفقات العامة غير المباشرة لتقييم التكوين.
- ويمكن حساب تكلفة التكوين للفرد الواحد على الوجه التالي:

$$\frac{\text{إجمالي تكلفة التكوين}}{\text{عدد المتكونين}} = \text{تكلفة تكوين الفرد}$$

كذلك يمكن حساب تكلفة ساعة تكوين الفرد الواحد على الوجه التالي:

$$\frac{\text{اجمالي تكلفة التكوين}}{\text{عدد المتكونين} \times \text{عدد ساعات التكوين}} = \text{تكلفة ساعة تكوين}$$

ويمكن أيضا تحليل تكلفة التكوين حسب:

- المجموعات الوظيفية المتكونة.
  - الإدارات والأقسام التي تم توفير برامج تكوينية للعاملين بها.
  - مكان تنفيذ البرنامج أي حسب البرامج الداخلية والخارجية.
- ويكون من المفيد مقارنة تكلفة التكوين عن سنوات سابقة مع تكلفة التكوين في مؤسسات أخرى مماثلة مع المعدلات السائدة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.
- يشمل البرنامج حالة انفاق نقدي الآن، حيث أن المبلغ المصروف الآن يكون استثمار يراد منه تحسين الكفاءة أو زيادة الأرباح فيما بعد.
- والمطلوب من العملية التكوينية تحويل هذا القول إلى حقيقة.

فالتكوين لمجرد التكوين أو لأغراض تحقيق أهداف مستعجلة وغير واضحة المعالم إنما ستعكس على كامل الوظيفة التكوينية بنتائج سلبية ويؤدي إلى استمرارية الفلسفة التي سيصبح بموجبها التكوين كما هو الحال مع الإعلان، إنفاق بدون عائد وكموضوع يرتبط بالممارسة.

## 5- أهداف ومراحل التقييم

### 5-1- مفهوم التقييم

إن فعالية التقييم لا تتحقق بحسن التصميم والتخطيط فقط، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني وتتأثر كذلك بإقناع المتكويين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التكوين في ثلاث مجموعات من العوامل وهي<sup>1</sup>

- الدافع الفردي على التكوين.

- بيئة العمل.

- العملية التكوينية.

ويرى الكاتب "حنفي محمود سليمان" أن فعالية التكوين لا تتحدد فقط بالعوامل المشار إليها وإنما بطبيعة التفاعل بينهما ويمكن تصوير نموذج فعالية التكوين على النحو التالي:

فاعلية التكوين = الدافع الفردي على التكوين + بيئة العمل + العملية التكوينية.

يكتسب هذا النموذج قوة التنبؤ بدرجة فاعلية التكوين إذا ما استطاع التعرف على المقاييس المناسبة له، وبصفة عامة يمكن القول أنه إذا توفر الدافع الفردي على التكوين في الوقت الذي تكون فيه بيئة العمل جيدة وفي الوقت الذي تتم فيه العملية التكوينية بكفاءة، فإنه يمكن التنبؤ بارتفاع درجة فاعلية التكوين والعكس صحيح.

<sup>1</sup> نظمي شحاتة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط1، 2000،

يتم قياس فاعلية التكوين عن طريق التقييم، ويعرف أنه عملية هادفة لقياس عملية فعالية وكفاءة الخطة التكوينية، ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها<sup>(1)</sup> ويعني بذلك:

- جمع البيانات و الاستفادة منها في عملية التخطيط العام.
- وضع الأسس العامة للتوجيه والتكوين في ضوء ما تسفر عنه الدراسات السابقة.
- دراسة نمو المكون في النواحي الوظيفة، والمهنية، ومستوى أدائه للتأكد من الأهداف التكوينية في المراحل التكوينية التي قد حققت.
- متابعة المشروعات الجديدة بأساليب محددة للكشف عن مدى صلاحيتها للتطبيق العملي واقتراح التعديلات التي تكفل تحقيق الغرض منها

## 5-2- أهداف عملية التقييم

تتمثل أهداف عملية التقييم في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- إعطاء دليل على فعالية التكوين استجابة لطلب المديرية العامة.
  - إعطاء دليل على فعالية التكوين بجعله شرعياً.
  - الإجابة على الفضول العلمي.
  - استعمال التقييم كتقنية بيداغوجية للتطور.
  - الحصول على التغذية العكسية للتصحيح البيداغوجي والمنهج التعليمي.
  - الحصول على تغذية عكسية لتشخيص هامش التطور.
- إن الأهداف الثلاثة الأولى لا تتوافق مع البحث الحقيقي عن الفعالية الاقتصادية فمسؤول التكوين الموضوع في إحدى هذه الوضعية قد يتخلى عن التقييم لأنه يكلف ولا يعطي أي نتائج على المستوى الاقتصادي.

<sup>1</sup> حسين دوري، الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة القاهرة، مصر، 2004، ص 261.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981، ص 158.



بالنسبة للهدف الرابع فدليل الفعالية غير مهم جدا ومن المعقول وضع طريقة تقييم معروفة كبعض الاستثمارات للأسئلة لغرض الآراء.

بالنسبة للهدف الخامس فإنه يطالب المكون باستثمار الوقت في البحث عن طريقة التقييم العلمي، هنا ترتفع التكلفة وفي الغالب يكون الاستثمار في حالة تكوين من النوع الثقيل، فيما يخص الهدف الأخير يحتاج الأمر إلى استثمار ضخم نظرا لأنه يشمل أهداف تكوين، والأهداف النهائية للمؤسسة.

هذا الاستثمار يكون عندما يتعلق الأمر بنشاطات مكثفة ومتكررة من جانب ومن جانب آخر وجود رهان استراتيجي.

## 6-مراحل التقييم

يتم التقييم عادة في المراحل التالية:

### 6-1-التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني:

هذا التقييم ليس إلا نوعا من مراجعة البرنامج الموضوع لتثبيت ملائمة لحاجات الدارسين فأى برنامج يعرف سابقا أنه لا يمكن أن تحقق الأهداف من التكوين، لا يمكن أن نتقا جئ بأنه حققها فعلا بعد تنفيذها، فهذه نظرية لا يمكن قبولها لأنه نوع من المراهنه على الجواب الخاسر.

ويمكن أن يتم تقييم برنامج التكوين قبل تنفيذه بواحد أو أكثر من الأساليب الآتية.<sup>1</sup>

- استطلاع آراء المتكونين حول البرنامج التكوين من حيث الموضوعات التي يتضمنها وترتيبها، ودرجة تفصيلها أو اختصارها والمشكلات التي يعرضها وكذلك من حيث المواد والوسائل والأساليب التكوينية، وفترة التكوين ومكانه ومواعيد الجلسات، وذلك حتى يتوفر للبرنامج الإقبال الملائم من جانب المتكونين إذ يشعرون أنهم ساهموا في وضعه.

- استطلاع آراء رؤساء المتكونين ومرؤوسيههم في البرنامج التكويني، فالتحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يأخذ في حسبان هذه الآراء لأهميتها وفائدتها، حيث أن الرؤساء

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص155.

والمرؤسين يتعاملون مع المتكويين، ويعرفون النقاط الإيجابية والسلبية في معلوماتهم وأدائهم، ومن ثم يستطيعوا أن يساهموا في تقرير الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التكويني.

- إعطاء اختيار أو سلسلة من الاختبارات والتمارين تكشف عن المعلومات والمهارات التي يحوزها المتكوي في الموضوعات التي يحتويها البرنامج التكويني.

وتفيد هذه الاختبارات في تقرير درجة التفصيل أو الاختصار في الموضوعات المدرجة بالبرنامج وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى شرح نظري، وتلك التي تستلزم التطبيق العملي واختيار الأسلوب التكويني الملائم وتقرير الوسائل التي يجب استخدامها في نقل الرسالة المطلوبة.

- استعراض نتائج البرنامج التكويني إذا كان قد نفذ من قبل ( داخل المؤسسة أو خارجها) وكذلك البرامج المشابهة له أو المتعلقة به، والإطلاع على درجة نجاحها أو فشلها.

ويفيد هذا الاستعراض في التعرف على الأسباب التي ساعدت في نجاح التكوين، وتلك التي عوقبت تحصيل النتائج حتى تعالج هذه الأخيرة وتستثمر الأولى.

## 6-2- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني

يمكن في هذه المرحلة تقييم جوانب متنوعة في البرنامج التكويني فينصب تقييم أهداف البرنامج وتصميمه وسير العملية التكوينية والنتائج التي يحققها أولاً بأول.

فيما يتعلق بالبرنامج التكويني المراد تحقيقه من سير الجلسات المتتابعة للبرنامج حسب الأهداف المقررة، فيتم التأكد من أن كل جلسة تحقق هدفها الفرعي في إطار الأهداف الكبيرة، وأن مجهودات المتكويين توجه جميعاً نحو هذه الأهداف التي خصص البرنامج لبلوغها، والاحتياجات التكوينية التي تم اكتشافها وكذلك نريد أن نتأكد من أن المتكويين المنضمين في البرنامج هم الأشخاص المناسبون.

وفيما يخص سير العملية التكوينية فإن الغرض من تقييمها هو التعرف على نجاح التكوين وذلك من جوانب عدة منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص162.

تسلسل مواضيع التكوين وتكامل محتوياتها وشمولها ودرجة التفصيل فيها، واحتوائها على المعلومات النظرية التي يلزم إمدادها للمكونين.

وأخيرا هناك تقييم النتائج التي يحققها البرنامج، ويشمل هذا التقييم المعلومات والمفاهيم والاتجاهات التي استطاع البرنامج من خلال الجلسات التكوينية المتتالية أن يزود بها المكونين، أو يغيرها أو يطورها ويعدل فيها.

ويمكن أن يستخدم في تقييم البرنامج التكويني مجموعة من الطرق منها:

استقصاءات المكونين، أي توزع عقب كل جلسة تكوينية قائمة استقصاء يذكر المكونين فيها ملاحظاتهم على سير هذه الجلسة، ويمكن أيضا عقد مجموعة من الاختبارات والتمارين على فترات دورية من انعقاد الجلسات التكوينية، كما يمكن أن يجمع قدر هائل من الحقائق على سير العملية التكوينية، وبالتالي تقييمها بشكل موضوعي.<sup>1</sup>

### 6-3- التقييم بعد إنهاء البرنامج التكويني

إن أول ما يتبادر إلى الذهن بعد أن ينتهي برنامج تكويني معين هو السؤال عن النتائج التي حققها هذا البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحددة له، وتتنحصر نتائج التكوين في أربعة عناصر هي:

رد الفعل عند المتكون، المعلومات التي حصلها تغير السلوك ثم الأداء أو النتائج الفعلية في العمل وفيما يلي تفصيل ذلك:

- **رد الفعل:** يتم التعرف عليه من طرف قائمة الاستقصاء التي توزع على المكونين في نهاية البرنامج التكويني، وأحيانا في نهاية أجزاء أو مراحل معينة منها، وتشمل هذه القائمة أسئلة عن شعور المكونين اتجاه التكوين، ومقدار الفائدة التي يرون أنهم حصلوها، وارتباط ما حصلوه بوظائفهم، والاقتراحات التي يرونها مناسبة لتحسين التكوين وتطويره.

يتميز هذا العنصر من عناصر التقييم إلى جانب بساطته بقلّة تكاليفه، إمكانية الحصول منه على فكرة وافرة بشأن الأثر السريع الذي يتركه التكوين على المكونين وأرائهم، وإلا أنه

<sup>1</sup>علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص162.

من جهة أخرى لا يكفي للدلالة على كفاءة البرنامج التكويني وفعاليتة، فشعور المتكويين الإيجابي اتجاه التكوين.

لا يعني أنه حقق الأهداف المطلوبة منهم، كما أن شعورهم السلبي لايعني بالضرورة أنه فشل في تحقيق أهدافه.

والملاحظ في الأغلب أن رد الفعل عن المتكويين اتجاه التكوين يتصف بالإيجابية إذا أن البرامج التكوينية وخاصة تلك التي تصمم جيدا تتضمن معلومات جديدة بالنسبة للمتكويين الأمر الذي يضيف جوا من الاسترخاء والراحة النفسية فتكون النتيجة درجة عالية من الرضا.

- **التعليم:** هو قياس المعلومات التي يكتسبها المتكون نتيجة لانضمامه للبرنامج التكويني، وهذا في حد ذاته أمر صعب ويخضع لعدد من المؤثرات، ولكن لا بد من إجرائه وخاصة تلك البرامج التي تضع المعلومات المحصلة عدة أساليب أهمها:

الاختيارات والمناقشات الفردية والجماعية، البحوث التي يكلف المتكويين بكتابتها التي يطلب منهم معالجتها وكذلك استقصاء الآراء.

- **سلوك المتكويين:** إن تقييم سلوك المتكون بعد انتهاء التكوين أمر صعب، ولكي يتم قياسه بشكل موضوعي وبدرجة من الدقة، فمن الواجب التعرف على سلوك المتكون قبل بداية البرنامج، وبعد نهايته، ومقارنته في الحالتين، ويمكن جمع هذه البيانات من عدة مصادر هي: المتكون نفسه ورؤساءه ومرؤوسه وزملائه، وتصبح دراسة المتكويين بعد البرنامج التكويني ذات معنى إذا ما قورنت بسلوك مجموعة من المتكويين لم يحصلوا على نفس البرنامج، وذلك حتى يمكن إرجاع الفروع بدرجة كبيرة من الثقة إلى التكوين الذي حصلته المجموعة الأولى.

- **أداء المتكويين:** إن الاختيار الحقيقي لفعالية التكوين هو أداء المتكون في وظيفته و الذي يتمثل في إنتاجية المتكون و قدرته على بلوغ الأهداف المحددة للدور الذي يقوم به في المؤسسة، ومختلف النتائج التي تترتب على قيامه بهذا الدور.<sup>1</sup>

ومع أن هذا العنصر يعتبر أهم مؤشر لنجاح التكوين، إلا أنه أصعب الأجزاء في قياسه وتتبعه وهناك طرق عديدة لقياس الأداء أهمها:

<sup>1</sup>علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 163 بتصرف.

معدلات الإنتاجية بصورتها المختلفة من نسب المخرجات إلى المدخلات بنتائجها، ساعات العمل، ومعدات... الخ.

ونسب ضياع الوقت والجهد والمال، ومعدلات الغياب والتأخر والأخطاء.

#### 6-4- متابعة درجة التكوين

قد يكون من المناسب بعد انتهاء التكوين بفترة معينة أن يعاد تقييم سلوك المتكون وأدائه في وظيفة، ونقارن نتائج التكوين بتلك التي تم الحصول عليها بعد انتهاء البرنامج التكويني مباشرة، وذلك حتى يمكن التعرف على درجة استمرار تأثير التكوين بمرور الزمن، ويتطلب الأمر هنا عناية كبيرة، وتخطيط سليما للعناصر المراد قياسها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 163 بتصريف.

## خاتمة:

إن هندسة التكوين تتسم بالتطور المستمر والتجديد الدائم، وهي تشمل جميع أبعاد ومجالات التكوين وهي تلتزم بالتقييم الصارم والدائم، ودراسة جميع المعوقات وتقديم الحلول المبتكرة لتحقيق الأهداف المحددة، وهذا لا يأتي إلا من خلال رصد وفحص نقاط القوة والضعف ومحاولة حصر التغيرات التي تحصل في معارف المتكويين ومهاراتهم واتجاهاتهم، كما أن فعالية هندسة التكوين لا تتم بحصانة ورشادة التخطيط وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ وصحته، وعملية تنفيذ البرامج التكوينية بدقة متناهية، كما يتعين أن تشتق برامج التكوين من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك بالتركيز على الاحتياجات الحقيقية لأن مهمة هندسة التكوين تتجه إلى تحقيق تنمية معلومات الأفراد وتطوير وترقية مهاراتهم وإمكانياتهم وسلوكهم واتجاهاتهم كل ذلك من أجل رفع الكفاءة وتطوير الفعالية الأدائية لهم، كما أن عملية التكوين لا تركز فقط على زيادة الكفاءة الأدائية والإنتاجية والمالية بل تتعدى ذلك إلى تحقيق الرضا والانسجام، وتحقيق الطمأنينة للمورد البشري بأنه جزء لا يتجزأ من كيان المؤسسة، وذلك بالشراكة في اتخاذ القرار لأن أداءه صار راقيا متميزا.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- الجريدة الرسمية

1. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001
3. احمد نجيب توفيق وعبد الله محمد بازرة، العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1966
4. إيمان محمد الغارب وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006
5. بركنو نصيرة، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى، منشورات مخبر البداك، معسكر، الجزائر، 2019
6. بلقاسم حمدي، أهمية إدارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية بالوظائف والكفاءات، -نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية. نظرة نقدية تحليلية، مداخلة أقيمت ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية -مقاربات نظرية وتجارب عالمية، المنعقد يومي 17/18 نوفمبر 2015 جامعة البليدة2.
7. بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984
8. حسن حلبي، تدريب الموظف، ط2، منشورات كويدات، لبنان، 1982
9. حسين دوري، الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة القاهرة، مصر، 2004
10. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004

11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية قالمة، الجزائر، 2004
12. حنان سليمان الزنبيقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011
13. زرقان ليلي، محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية سنة ثالثة إدارة تربية، جامعة سطيف -2- الهضاب، سطيف، 2014/2013
14. سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر، 1997
15. شوقي حسن عبد الله، سياسة الأفراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، مصر، 1989
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، 2001
17. صولح سماح محاضرات في هندسة التكوين 2019-2020 جامعة بسكرة-الجزائر، ص ص 1-2.
18. طباع فاروق، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2
19. علي بن شرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دمل الخليج العربي، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، 2010
20. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
21. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981
22. عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989
23. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005
24. قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.



25. محمد خيرى، علم النفس الصناعي و تطبيقاته المحلية، بيروت، 2000
26. محمد شرنون، سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الجزائري التونسي حول تسيير الموارد البشرية والوظيفة العمومية، فندق الأوراسي، الجزائر، 2005/09/12
27. محمد عبد الفتاح الصرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003
28. محمد علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس القاهرة، ط1، 1991
29. محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل. د.م: قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، 2007
30. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8 و9 مارس 2005
31. ناصر دادى عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003
32. نظمي شحاتة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط1، 2000

#### الأطروحات :

1. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الافراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط ، رسالة ماجستير ، تخصص العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 1999 -2005
2. احمد يحي ربيع، دور التدريب في عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بومرداس، 2009
3. بركنو نصيرة، دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر،

2017/2016

4. بودوح غنية ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية: المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجاً، رسالة دكتوراة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2012-2013
5. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014
6. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011
7. رنده محمد سلمان ،التدريب الإلكتروني في فلسطين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2017
8. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج TINDAL المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري-قسنطينة، 2008/2009
9. قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، رسالة ماجستير في العلوم. الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011
10. كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير 2002 تاريخ الإطلاع 2024.02.20 موقع الانترنت منتدي ستار تايمز
11. مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مازيا تنافسية في المنظمة-دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2016.

## الدوريات :

1. إبراهيم بويحيوي، نوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودارسات- مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة21، العدد السادس، دار التل، الجزائر، جوان 1211
2. بن غيده سارة وحركات سعيدة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الأول، المجلد الخامس، جامعة أم البواقي، 2018
3. حازم أحمد فروانة، إسماعيل سالم ماضي، دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 9، جامعة الوادي، الجزائر، 2022
4. حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة-، العدد 08، جامعة يحيى فارس - المدينة، الجزائر، جوان 2017
5. صالح الدين حسين صالح، اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني-دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر الجامعة العراقية-، مجلة الدنانير، العدد 13، 2008
6. عبد الغني ددان، سمية قداش ، واقع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس،المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية،العدد 03، الجزائر، 2016
7. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية- دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر - ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة،، العدد 06 ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، الجزائر،2014،

8. قداش سمية، صالحى سميرة، شطبية زينب، دور التدريب الإلكتروني في تفعيل الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية في المؤسسة العالمية للخدمات البترولية-NPS، مجلة الباحث، العدد 20-01، 2020

9. مريم عبد الرحمن، أثر التفاعل بين نوع التدريب الإلكتروني (المركز الموزع) عن بعد ونمط الأسلوب المعرفي للمتدرب (المعتمد المستقبل) في وحدة مقترحة لتنمية مهارات إنتاج الاختبارات الإلكترونية لدى المعلمين أثناء الخدمة، مجلة كلية التربية، العدد 172، الأردن، 2015

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Jaques soyer, fonction 2<sup>ème</sup> formation 2<sup>ème</sup> les editions d'organisation, Paris 1996 P202
2. André petit, purant belanger – jean lois Bergeron G.R.H une approche globale et intégrée, 3<sup>ème</sup> impression, 1984 Paris .edition
3. Bruno Sire, **Clarification des compétences, journées d'étude sur la gestion des compétences entre concepts et applications**, l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble (ESA), 08 juin 2000, sur le lien: 1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/ 533 a 91 ed 38
4. CHERRINGTON DAVIDS J ; **The management of humans resources** .4<sup>ème</sup>edition. Englewood cliffs.new jersey
5. Cora Brahimy, **L'approche par compétences : un levier de changement des pratiques en santé publique au Québec**, 2011
6. Daniel Pemartin, **La compétence au cœur de la GRH**, édition ems, 2005
7. DIETRICH. Anne, **le management des compétences**, uibert, 2<sup>e</sup> édition, 2010
8. Dominique Thierry, Christian sauret, **la gestion prévisionnel et préventive des emplois et des compétences**, Ed l'harmattan, paris, 1993.
9. Estelle Mercier et Géraldine Scheidt, **gestion des ressources humaine**, la source d'or, France, 2004
10. Etat Algérien, Décret 62-028 du 25 Août 1962 portant création d'un commissariat à la formation professionnelle et à la promotion des cadres et d'un conseil national consultatif, JOEA N° 10 du 31/08/1962-01/09/1962, P.108.
11. j.brilman, **les meilleurs pratiques de management** , édition d'organisation, paris ,1998 ,p386.
12. Jean-Pierre DETRIE et al, **STRATEGOR**, 4<sup>ème</sup>ED, Dunod, Paris, 2005
13. LAKANER SEKIOLI, **gestion du personnel**, des editions d'organisation 3<sup>ème</sup> edition, Canada, 1990

14. lou van beirendonck, **tous competent le management des competences dans l'entreprise**, edition de boeck, belgique, 2006

15. Luc Boyer – Noël Equilibey, **organisation –théorie et application**, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, paris, 2000, p 313

16. Raymond v. **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**. Entreprise moderne D'édition. Paris. 1990

17. Stéphane FAUVY, **l'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques**, thèse de Doctorat, Spécialité : Sciences de Gestion, université d'angers, France,p.42.

### المراجع المتاحة على الأنترنت

1. التكوين المتواصل، وزارة التعليم والتكوين المهنيين، على الموقع:  
<https://www.mfep.gov.dz> /م الإطلاع عليه بتاريخ 2024/06/13 على الساعة 11:32
2. التكوين المتواصل، وزارة التعليم والتكوين المهنيين، على الموقع:  
<https://www.mfep.gov.dz> ، اطلع يوم 2024/03/12.
3. هندسة التكوين: التخطيط، التنفيذ، التقييم، منتدى حمده بومنصورة -ينبوع المعرفة-  
الطارف، انظر الرابط:  
<https://boumansouraeducation.ahlamountada.com/t8-topic>  
تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024/07/06 على الساعة 01:39

## فهرس المحتويات

1	مقدمة.....
2	I-المدخل لهندسة التكوين.....
2	1-تعريف التكوين:.....
2	1-1-التعريف اللغوي.....
2	1-2-التعريف الاصطلاحي.....
6	1-3-بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين:.....
7	1-4-مبادئ التكوين.....
8	1-5-أهداف التكوين.....
8	1-5-1-الأهداف الإدارية.....
8	1-5-2-الأهداف الفنية.....
9	2-أنواع التكوين:.....
10	2-1-أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف.....
10	2-2-أنواع التكوين حسب نوع الوظائف.....
11	2-3-أنواع التكوين حسب المكان.....
11	2-3-1-التكوين داخل المؤسسة:.....
11	3-أنواع التكوين المهني المتواصل:.....
12	3-1-التكوين عن طريق الدروس المسائية:.....
12	3-2-التكوين عن طريق المعابر:.....
12	3-3-التكوين عن بعد:.....
13	3-4-التكوين لفائدة المرأة الماكثة بالبيت:.....
13	4-مفهوم وأهمية التكوين المهني المتواصل:.....

- 13-4-1- مفهوم التكوين المهني المتواصل: ..... 13
- 14-4-2- أهمية التكوين المهني المتواصل ..... 14
- II- المرتكزات الأساسية لهندسة التكوين ..... 16
- 1- إدارة وتنمية الكفاءات: ..... 16
- 1-1- مفهوم إدارة الكفاءات. .... 16
- 1-2- مميزات الكفاءة. .... 18
- 1-3- مراحل إدارة الكفاءات. .... 19
- 1-4- مقاربات تسيير الكفاءات ومجالات إدارتها. .... 20
- 2- إدارة الموارد البشرية ومقاربة الإدارة بالكفاءات ..... 20
- 2-1- مفهوم الكفاءة: ..... 20
- 3- خصائص الكفاءات ..... 21
- 4- أنواع الكفاءات ..... 23
- 4-1- الكفاءات الفردية: ..... 23
- 4-2- الكفاءات الجماعية: ..... 24
- 4-3- الكفاءة التنظيمية ..... 25
- 5- أبعاد الكفاءات ومستوياتها ..... 25
- 5-1- مستويات الكفاءة: ..... 27
- 6- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: ..... 30
- 6-1- مرتكزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: ..... 31
- 6-1-1- الفاعلين ..... 31
- 6-1-2- الوظيفة النموذجية ..... 31
- 6-1-3- الكفاءات ..... 31
- 6-1-4- الوسائل ..... 31
- 6-1-5- دفتر المهن ..... 32
- 6-2- أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: ..... 32

- 33-6-3 أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية: .... 33
- 7-7 دور الفاعلين الداخليين : ..... 33
- 7-1-1 مسؤولية العاملين القدامى: ..... 33
- 7-2-2 مسؤولية الفرد نفسه: ..... 34
- 7-3-3 مسؤولية الإدارة العليا: ..... 34
- 7-4-4 مسؤولية الخبراء: ..... 34
- 7-5-5 مسؤولية الرؤساء المباشرين: ..... 34
- 7-6-6 مسؤولية إدارة الموارد البشرية: ..... 35
- III - الأطر القانونية والتنظيمية للتكوين المتواصل ..... 36
- 1- الإطار التنظيمي للتكوين داخل الجزائر ..... 36
- 1-1-1 إحداث مندوبية التكوين المهني وتعبئة الإطارات: ..... 36
- 1-2-1 إحداث سلك للمستشارين في التكوين المهني: ..... 37
- 1-3-3 الامتيازات الممنوحة للمشاركين في دورات التكوين: ..... 38
- 1-4-4 الالتزامات المفروضة على المشاركين في دورات التكوين: ..... 38
- 1-5-5 أنواع عمليات التكوين: ..... 40
- 1-6-6 كفاءات وإجراءات تنظيم عمليات التكوين: ..... 41
- 2- الإطار التنظيمي للتكوين في الخارج ..... 49
- 2-1-1 في ظل الأمر رقم 66-133: ..... 49
- 2-2-2 الأمر رقم 71-78: ..... 49
- 2-3-3 المرسوم رقم 81-17: ..... 51
- 2-4-4 في ظل المرسوم رقم 85-59: ..... 54
- 2-5-5 المرسوم رقم 87-209 المعدل والمتمم: ..... 54
- 2-6-6 المرسوم الرئاسي رقم 03-309: ..... 57
- IV - إجراءات وأدوات تخطيط التكوين ..... 63
- 1- تحديد احتياجات التكوين: ..... 63



- 2- مفهوم مخطط التكوين ..... 64
- 3- إعداد مخطط التكوين ..... 65
- 3-1- تحديد المشاكل والطرق المناسبة لحلها: ..... 66
- 3-2- تحليل العمل وتحديد حاجات التكوين: ..... 66
- 3-3- تصميم برنامج متكامل لتلبية هذه الحاجات ..... 67
- 4- إعداد دفتر الشروط: ..... 67
- V- تنفيذ عملية التكوين ..... 69
- 1- تحديد الاحتياجات التكوينية ..... 69
- 2- تصميم البرامج التكوينية ..... 71
- 3- تنفيذ البرامج التكوينية ..... 72
- 4- تقييم البرامج التكوينية ..... 73
- 5- معوقات التكوين ..... 75
- 6- اختيار نمط التكوين ..... 76
- 7- التنفيذ: ..... 81
- 8- التدريب الإلكتروني: ..... 81
- 8-1- مفهوم التدريب الإلكتروني ..... 81
- 8-1-1- التدريب: ..... 81
- 8-2- خصائص التدريب الإلكتروني ..... 85
- 8-3- دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية ..... 86
- 8-3-1- دور التدريب الإلكتروني في تنمية الجانب السلوكي ..... 86
- 8-3-2- دور التدريب الإلكتروني في تنمية الجانب المعرفي ..... 88
- 8-3-3- دور التدريب الإلكتروني في تنمية القدرات والمهارات ..... 88
- 9- الدعائم والوسائل: ..... 90
- 9-1- الوسائل البيداغوجية ..... 90
- 9-2- الوسائل التقنية ..... 92

94	9-3- الوسائل البشرية.....
97	VI- تقييم عملية التكوين.....
97	1- مجالات التقييم .....
97	1-1- تقييم رضا الفرد.....
97	1-2- تقييم التعلم: .....
98	1-3- تقييم السلوك: .....
98	1-4- تقييم الفعالية التنظيمية : .....
98	2- أنماط التقييم .....
98	2-1- الأنماط الوصفية لمتابعة وتقييم البرامج التكوينية : .....
99	2-2- الأنماط الكمية لمتابعة وتقييم البرامج التكوينية: .....
99	3- تدقيق التكوين: .....
100	4- تحديد طبيعة وتكاليف التقييم .....
100	4-1- طبيعة التقييم .....
101	4-2- تخمين أو تقدير ورقابة تكاليف التكوين .....
103	5- أهداف ومراحل التقييم .....
103	5-1- مفهوم التقييم .....
104	5-2- أهداف عملية التقييم .....
105	6- مراحل التقييم .....
105	6-1- التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني: .....
106	6-2- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني.....
107	6-3- التقييم بعد إنهاء البرنامج التكويني .....
109	6-4- متابعة درجة التكوين .....
110	خاتمة:.....
111	قائمة المراجع .....
111	المراجع باللغة العربية: .....

116	المراجع باللغة الأجنبية:
117	المراجع المتاحة على الأنترنت
118	فهرس المحتويات