

## فهرس المحتويات :

.....	شكر و تقدير
.....	الإهداء
.....	ملخص
.....	فهرس المحتويات
.....	فهرس الجداول
.....	فهرس الأشكال
.....	مقدمة
أ-ب	

### الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

04.....	1- بناء الإشكالية
05.....	2- الفرضيات
05.....	3- أهمية الدراسة
06.....	4- أهداف الدراسة
06.....	5- أسباب اختيار الموضوع
07.....	6- تحديد المفاهيم و المصطلحات
08.....	7- الدراسات السابقة
10.....	8- التعقيب على الدراسات السابقة
11.....	9- المقاربة السوسولوجية

### الفصل الثاني : التكوين كإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

14.....	تمهيد
15.....	المبحث الأول : ماهية التكوين
15.....	المطلب الأول : مفهوم التكوين
17.....	المطلب الثاني : أسس التكوين
18.....	المطلب الثالث : أنواع و أشكال التكوين
21.....	المطلب الرابع : أهمية التكوين و أهدافه

24.....	<b>المبحث الثاني :خطوات التكوين</b>
24.....	المطلب الأول : تحديد الحاجات التكوينية
26.....	المطلب الثاني : تصميم البرامج التكوينية
27.....	المطلب الثالث : تنفيذ برامج التكوين
28.....	المطلب الرابع : تقييم برامج التكوين
30.....	<b>المبحث الثالث : أساليب ونظام التكوين</b>
30.....	المطلب الأول : أساليب التكوين:
32.....	المطلب الثاني : مكونات نظام التكوين
34.....	المطلب الثالث : شروط فعالية النظام
35.....	خلاصة الفصل :
	<b>الفصل الثالث : الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية .</b>
37.....	تمهيد.....
38.....	<b>المبحث الأول : ماهية الكفاءات البشرية</b>
38.....	المطلب الأول : مفهوم الكفاءات البشرية
38.....	المطلب الثاني : خصائص الكفاءة البشرية
39.....	المطلب الثالث : أهمية الكفاءة البشرية
39.....	المطلب الرابع : أبعاد الكفاءة و أنواعها :
42.....	<b>المبحث الثاني:الكفاءات في ظل التحديات الراهنة</b>
42.....	المطلب الأول : الكفاءات و بعض المصطلحات المعاصرة
43.....	المطلب الثاني : آلية تنمية الكفاءات
45.....	المطلب الثالث : أهداف تنمية كفاءات الأفراد
45.....	<b>المبحث الثالث:ماهية تسيير الكفاءات البشرية</b>
45.....	المطلب الأول :مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و أهدافها
47.....	المطلب الثاني : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية
48.....	المطلب الثالث : مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

50.....	المطلب الرابع : مجالات تسيير الكفاءات البشرية
54.....	خلاصة الفصل :
	<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية</b>
56 .....	تمهيد.....
57.....	أولا : منهج الدراسة و أدواتها .....
58.....	ثانيا : مجالات الدراسة .....
	<b>الفصل الخامس: عرض و تحليل ومناقشة الدراسة</b>
61.....	أولا : عرض النتائج الخاصة بخصائص أفراد العينة.....
90.....	ثانيا : عرض وتحليل و مناقشة فرضيات الدراسة.....
90.....	1- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....
92.....	2- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:.....
95.....	الاستنتاج العام.....
97 .....	خاتمة.....
99.....	قائمة المراجع و المصادر.....
105.....	الملاحق.....

## فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع التكوين	18
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	61
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	62
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	63
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	64
06	توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني	66
07	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	67
08	التكوين يساعد على تنمية القدرات و المعارف	68
09	عدد الدورات التي تلقاها الموظف	69
10	أساليب التكوين	70
11	يتعلق بمحتويات البرنامج التكويني	71
12	يبين مدى كفاية التكوين في ابتكار أساليب تساعد على انجاز العمل	72
13	يتعلق بإضافة الدورة التكوينية شيئاً جديداً من المعارف العلمية و المهارات السلوكية	73
14	يتعلق بقدرة الموظف في التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية	74
15	يتعلق بمساهمة الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بين الموظف و جميع أفراد المؤسسة	75
16	يتعلق بالاستفادة من الدورات التكوينية أثناء الخدمة و مدى مساهمتها في زيادة روح الانتماء للمؤسسة	77
17	دور التكوين في دفع الموظف إلى العمل بجدية و مثابرة	78
18	تعمل كل ما يطلبه منك المشرف في مجال العمل	79
19	بذل الجهد الكافي لانجاز العمل في الوقت المحدد	80
20	تبادل المعلومات بين الزملاء حول طريقة العمل	81
21	إعلام المسؤولين عندما تواجه صعوبة في أدائك لعملك	82
22	مدى تناسب القدرات مع الأعمال الموكلة	83
23	الاعتماد على أسلوب الحوار و النقاش مع الزملاء	84
24	متابعة الرؤساء للموظفين من أجل انجاز الأعمال	85
25	مساعدة الزملاء على فهم البرامج التكوينية	86
26	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء	87

88	تحفيز الموظفين	27
89	العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والانتماء للمؤسسة	28

## فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تحديد أهداف التكوين	24
02	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	39
03	الكفاءة مركز أنشطة تسيير الموارد	43
04	مراحل الكفاءات	47
05	تمثيل بياني توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	61
06	تمثيل بياني توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	63
07	تمثيل بياني توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	64
08	تمثيل بياني توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
09	تمثيل بياني توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني	66
10	تمثيل بياني توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	68
11	تمثيل بياني التكوين يساعد على تنمية القدرات و المعارف	69
12	تمثيل بياني عدد الدورات التي تلقاها الموظف	70
13	تمثيل بياني أساليب التكوين	71
14	تمثيل بياني يتعلق بمحتويات البرنامج التكويني	72
15	تمثيل بياني تمثيل بياني يبين مدى كفاية التكوين في ابتكار أساليب تساعد على انجاز العمل	73
16	تمثيل بياني يتعلق بقدرة الموظف في التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية	75
17	تمثيل بياني يتعلق بمساهمة الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بين الموظف و جميع أفراد المؤسسة	76
18	تمثيل بياني يتعلق بالاستفادة من الدورات التكوينية أثناء الخدمة و مدى مساهمتها في زيادة روح الانتماء للمؤسسة	77
19	تمثيل بياني دور التكوين في دفع الموظف إلى العمل بجدية و مثابرة	78
20	تمثيل بياني تعمل كل ما يطلبه منك المشرف في مجال العمل	80
21	تمثيل بياني بذل الجهد الكافي لانجاز العمل في الوقت المحدد	81
22	تمثيل بياني تبادل المعلومات بين الزملاء حول طريقة العمل	82
23	تمثيل بياني إعلام المسؤولين عندما تواجه صعوبة في	83

	أدائك لعملك	
84	تمثيل بياني مدى تناسب القدرات مع الأعمال الموكلة	24
85	تمثيل بياني الاعتماد على أسلوب الحوار و النقاش مع الزملاء	25
86	تمثيل بياني متابعة الرؤساء للموظفين من أجل انجاز الأعمال	26
87	تمثيل بياني مساعدة الزملاء على فهم البرامج التكوينية	27
88	تمثيل بياني تقوم المؤسسة بتقييم الأداء	29
89	تمثيل بياني تحفيز الموظفين	30

## المقدمة:

يبدأ الإنسان منذ ولادته في مسيرة طويلة من التكوين و التعليم لا تكاد تنتهي حتى يفارق الحياة , تبدأ هذه السيرة بالتعليم في مراحل العمر الأولى و حتى حصوله على المؤهل العلمي الذي يمهد انخراطه في العمل . لتبدأ مرحلة جديدة من التكوين تسبق أولى مراحلها ممارسته الفعلية للوظيفة و تستمر خلال مسيرته العملية و تدرجه في الوظائف للرفع من مستويات الكفاءة لديه .

و قد برز جليا في عصرنا هذا مدى أهمية التكوين للموارد البشرية و تأهيلها لمواكبة التغيرات من أجل تحقيق أهداف المنظمة , كما يعتبر مطلبا ضروريا لإكسابها التنافسية باعتباره المحرك الأساسي لجميع أنشطتها و مصدرا رئيسيا لفعاليتها شأنه شأن أهداف هذه المنظمات .

و من هنا فقد حرصت الكثير من المنظمات على العناية بالتكوين باعتباره أداة أساسية لرفع مستوى الأداء و زيادة الكفاءة الإنتاجية و إعداد العاملين , و تهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات من خلال قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة مستقبلا .

لذا أصبح التكوين وسيلة للاستثمار تلجأ إليه المنظمات لتحقيق أهدافها باعتباره عنصرا حيويا لبناء الخبرات و المهارات المتجددة بغرض الرفع من كفاءة الموظف . فالتكفل بالموارد البشري أساس كل تقدم و تطور، و حتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية، يجب العمل على جعله قوة و تطور له، و لا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة في وسائل تنمية الموارد البشرية، فتنمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن تنجح دون تنمية الموارد البشرية، و من هنا لابد من تغيير مستويات المعرفة و المهارات و الاهتمامات لقيم والاتجاهات والقدرات والاستعدادات الخاصة و بالفرد و المجتمع ككل.



وبالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطوره يتطلب تشخيص مخططات واستراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية المنتهجة في التكوين.

و قد ارتأينا إلى تقسيم مذكرتنا إلى قسمين : قسم نظري و قسم تطبيقي , بالنسبة إلى القسم النظري قسمناه إلى ثلاث فصول , حيث تطرقنا في الفصل الأول الإطار المنهجي , و في الفصل الثاني التكوين كإدارة للموارد البشرية , و في الفصل الثالث ماهية الكفاءات البشرية .

أما فيما يخص الجانب الميداني فيحتوي على فصلين: الأول يتناول منهج الدراسة و أدواتها , و مجالات الدراسة و أخيرا الأساليب الإحصائية , أما الفصل الثاني فقمنا بتفريغ و تحليل كل البيانات المتعلقة بالجوانب الشخصية للعامل مع مناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى و البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

**1- الإشكالية :**

تعتبر الموارد البشرية لأي مؤسسة أهم مواردها الطبيعية بحكم ما تتميز به إمكانيات النمو و قدرتها على تسخير باقي الموارد الأخرى , فقد تزايد الاهتمام بموضوع الموارد البشرية في معظم الدول النامية , حيث تشكل الموارد البشرية أكثر من الموارد الطبيعية توفرا و أقلها استخداما .

إن الاهتمام بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال لأي تغير وتحول يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء و الفعالية التنظيمية , و مع زيادة نوعية و حجم المنافسة محليا و دوليا بين مختلف المؤسسات من أجل تحقيق رضا زبائنها و توسيع مجالاتها , فقد أصبح التكوين ضرورة إستراتيجية من أجل تنمية الموارد البشرية و أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه استثمار في المورد البشري .

وقد شغل التكوين اهتمام بعض النظريات الحديثة كالبنائية الوظيفية . حيث اعتبرتة نسق فرعي مرتبط بباقي الأنساق الأخرى يساعد في تدعيم وضع العامل داخل المؤسسة فهي تربط بين الكفاءة و التكوين , و بين تدرج العامل في وظيفته و زيادة ارتباطه و استقراره بالمؤسسة .

إن التكوين في الوقت الحالي لا يقتصر على تنمية القدرات البشرية في التحكم لوظيفة ما , بل أداة لعقلنة و تسيير الموارد البشرية , حيث يمثل أكثر أهمية في سيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية باعتباره عنصرا فعلا في المنظمة للارتقاء بالأداء , كما يعتبر ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد و معالجة مشكلتهم الوظيفية و تطوير قدراتهم المختلفة حتى يستطيعوا التكيف مع مختلف المستجدات المتسارعة .

إن المؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال احتوت على مورد بشري غير مؤهل , و رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة إلى حد الآن و التي أدت إلى رفع مستوى الأفراد , إلا أن هناك نقائص و ممارسات سلبية والتي يرجع بعضها إلى عدم استجابة منظومة التكوين لمتطلبات هياكل الاستخدام , مما أدى إلى وجود مشاكل على مستوى المؤسسة الجزائرية منها عدم توازن الكفاءات التي أخرجتها المنظومة التربوية و الجامعية مما ترتب عن ذلك ضعف المردود الاقتصادي و الاجتماعي

للمؤسسات و كذا ضعف كفاءة العمال و منه وجب على هذه المؤسسات انتهاج سياسة التكوين .

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتسليط الضوء على التكوين و أثره على الكفاءة المهنية في إدارة الجماعات المحلية بالجزائر .

وهذا لا يتسنى لنا إلا بالوقوف ميدانيا على واقع التكوين , وللوصول إلى هذا المبتغى سنحاول الإجابة عن التساؤل التالي من خلال دراسة الميدانية على مستوى إدارة بلدية فيض البطمة ولاية الجلفة :

### \* كيف يؤثر التكوين على الكفاءة المهنية ؟

و منه يتفرع هذا الإشكال إلى الأسئلة الفرعية التالية :

\* هل يساهم التكوين في تطوير قدرات و سلوك الموظفين و معارفهم؟

\* هل التكوين يعمل على خلق جو تنافسي تعاوني بين الموظفين ؟

### 2- الفرضيات :

نظرا للدور الذي تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث و توجيهه توجيهها سليما فقد اعتمدنا في دراستنا على فرضية عامة مفادها :

"التكوين يؤثر على الكفاءة المهنية "

### الفرضيات الجزئية :

\* التكوين يساهم في تطوير قدرات و سلوك الموظفين و معارفهم .

\* يعمل التكوين على خلق جو تنافسي تعاوني بين الموظفين في المؤسسة .

### 3- أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة في أنها تلقي الضوء على العنصر البشري و أدائه من خلال التكوين , و الذي أصبحت المنظمات بحاجة ماسة لممارسة خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بالتغيرات في كل المجالات , مما جعل تلك المؤسسات بحاجة إلى التكيف و هذا عن طريق توفير عمالة قادرة على مسايرة التحولات , و منه فالتكوين هو الركيزة الأساسية لبناء المستقبل المهني للفرد . و من هذا المنطلق فان موضوع

التكوين من أهم المواضيع التي تخص بالبحث و الدراسة لمعرفة الجوانب المؤثرة في أداء وكفاءة الفرد .

#### 4- أهداف الدراسة :

- الكشف عن دور الجماعات الإقليمية في توجيه و تنظيم الدورات التكوينية و معرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين .
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين في تحقيق أهداف المنظم و الموظف.
- التعرف على مدى مساهمة التكوين في الترقية و الكشف عن مدى مساهمته في خلق و تنمية الولاء للمؤسسة .

#### 5- أسباب اختيار الموضوع :

يشكل موضوع التكوين و دوره في تحسين كفاءة و أداء الموظفين في الإدارة المحلية من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث و التنقيب في أي تنظيم من المبررات الذاتية و الموضوعية :

##### أ- أسباب ذاتية :

- اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين و رغبتي في الاطلاع و معرفة موقع هذه العملية ضمن سياسة الإدارة المحلية .
- طبيعة اختصاصي و المتمثل في علم اجتماع التنظيم و العمل خاصة و أن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص .

##### ب - أسباب موضوعية :

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالإدارة الإقليمية مساهمة للتغيرات و التطورات في المجال الإداري .
- يعد التكوين واحدا من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية و بعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح و بالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة الموظفين و قدراتهم و دفع روحهم المعنوية و بالتالي رضاهم عن العمل .

- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين و التعامل .

### 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات :

على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة و انتباه مما يجعله يميل إلى التعريفات الإجرائية في تباين مقاصده و مغايزه الدالة على معالجة العملية التي يمكن لنا قياس أبعادها و النتائج المتوصل إليها , ذلك سنركز في دراستنا على المفاهيم ذات الأهمية الكبيرة في بناء البحث .

أ- التكوين : لغة : من فعل كون أي شكل و ألف .

التكوين لغويا يعني التشكيل أي إحداث سلسلة مستمرة من التغيرات و التعديلات وفق نسق معين .

اصطلاحا : التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الداء .

و قد عرف أيضا بأنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات و المهارات و الاتجاهات.<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا : بأنه البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طرق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يحقق أهداف المنشأة.<sup>2</sup>

- التعريف الإجرائي للتكوين : هو عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حاليا أو مستقبليا .

### ب- الكفاءة :

لغة: كافأ يكافئ فهو مكافئ .

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش , ليلي تلا , أصول الإدارة العامة , مطبعة الانجو المصرية , القاهرة , 1976 , ص 594 .

<sup>2</sup> عبد الرحمان عبد الباقي عمر , إدارة الأفراد , مكتبة عين الشمس , القاهرة , 1975 , 205 .

- كفاً الجندي زميله ماثله وساواه وصار نظيراً له أي كفاؤه في الجد والمثابرة.  
**اصطلاحاً:** هي القابلية على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة حقل معين في  
 المواقف العملية.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي للكفاءة المهنية:** هي مجموعة من المعارف والمهارات التي  
 يمتلكها موظف والمجسدة في الميدان من أجل تحقيق هدف معين.

## 7/- الدراسات السابقة :

**الدراسة الأولى:** دراسة عنوانها "إستراتيجية التكوين المهني المتواصل و تأثيرها  
 على فعالية تسيير الموارد البشرية" و هي دراسة تشخيصية و تحليلية بمؤسسة  
 سيدار ولاية عنابة , أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة قسم علم النفس  
 تخصص علم النفس العمل و التنظيم، وفي المحاولة للإجابة عن التساؤل المطروح  
 في إشكالية البحث والذي تمحور حول إمكانية اعتبار التكوين المتواصل أداة للتسيير  
 وتثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية .

فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مركزاً على جميع المعلومات في  
 الاستمارة التي طبقت على عينة البحث المتكونة من 454 فرداً من مجتمع أصلي  
 يتكون من 6771 فرداً بعد استبعاد العمال الغير مكونين أي مجتمع أصلي مكون من  
 4237 فرداً و هي عينة طبقية شملت الإطارات الإداريين و التقنيين, و تمثلت  
 فرضية البحث فيما يلي:

أ- إن نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات  
 الاقتصادية ينعكس سلباً على حجم و نوعية الخدمات المقدمة .

ب- إن غياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين يؤثر سلباً على  
 نجاعة المؤسسات .

ج- إن الأزمة الاقتصادية العالمية و الجهوية أدت إلى انتقال و احتكار الشركات  
 الكبرى العالمية للإنتاج , و بالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية  
 مما انعكس سلباً في المؤسسات الاقتصادية .

<sup>3</sup> سهيلة محسن كاظم الفتلاوي ، الكفايات التدريسية ، دار الشروق ط1 ، عمان ، 2003 ، ص26.

د- إن غياب الدقة و الموضوعية في تحديد احتياجات و أهداف التكوين يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسات الاقتصادية .

و خلاص في الأخير إلى النتائج التالية :

الفرضية الأولى تحققت نتيجة انكماش حاد في ميزانية التكوين و نقص الموارد .  
الفرضية الثانية تحققت نظرا لغياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين .

الفرضية الثالثة تحققت و ذلك للأسباب التالية :

- مواجهة اشتداد المنافسة الوطنية و الدولية .
- تهمين الموارد البشرية يصبح عبء على غرار الإصلاح المادي و عاملا أساسيا في استراتيجيات المؤسسة .

الفرضية الرابعة تحققت و ذلك بسبب ظهور التغيرات التكنولوجية و التحولات التي تشهدها المؤسسة , كلها تجعل من التكوين وسيلة لكسب المؤهلات و الكفاءات .

**الدراسة الثانية: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"** و هي دراسة تشخيصية و تحليلية بجامعة عباس لغرور بخنشلة , أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير قسم العلوم الاجتماعية تخصص العمل و التنظيم، وفي المحاولة للإجابة عن التساؤل المطروح في إشكالية البحث والذي كان كالآتي :

- كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة , كما اعتمد على مجتمع دراسة يتكون من 46 موظف بالجامعة تشمل جميع الذين تلقوا دورات تكوينية أثناء الخدمة , حيث اعتمد على المسح الشامل لمجتمع البحث . وقد اختبر الباحث الفرضيات التالية :

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير و قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .

- يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية.

و خلاص في الأخير إلى النتائج التالية :

- التكوين أثناء الخدمة يعمل على تطوير قدرات الفرد من خلال إضافة المعارف العلمية و كذا تحسين القدرة على التخطيط .
- المكون له دور كبير في إنجاح عملية تكوين موظف من خلال أسلوبه و اعتماد على الحوار و النقاش في تسيير مجريات الحصص التكوينية و كذا تمتعه بشخصيته القوية تساعده على التأثير .
- برامج التكوين تعمل على تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤولين كما تتيح الفرصة إلى الموظف من أجل كسب أساليب اتصال مرنة .
- التكوين أثناء الخدمة يعمل على تحقيق الطموح الوظيفي للموظف و ترقيته و منحه فرصة إضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة .

## 8- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض أهم المعلومات و المحتويات التي تضمنتها الدراسات السابقة و قد تفاوتت في أوجه التشابه و الاختلاف في أهدافها و فرضياتها و تساؤلاتها و نتائجها و فيما يلي توضيح لأهم نقاط التشابه :

### في الدراسة الأولى :

تم الاعتماد على فئة الإداريين كعينة لمجتمع البحث و قد اشتركت في هذه النقطة مع دراستنا , بالإضافة إلى ذلك تم الاعتماد على نفس المنهج و هو المنهج الوصفي



التحليلي و العينة العشوائية و استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات و التوصل إلى مجتمع البحث.

### في الدراسة الثانية :

- المتغيرات التي شملتها هذه الدراسة تشبه متغيرات دراستنا . حيث تسعى كل من الدراسات معرفة تأثير التكوين على كفاءة و أداء الفرد .
- تم الاعتماد على فئة الإداريين . وكذا استخدام المنهج الوصفي التحليلي , كما تم استخدام أداة جمع المعلومات الاستبيان .

أما نقاط الاختلاف في هذه الدراسة مع الدراسات السابقة تتضح فيما يلي :

### في الدراسة الأولى :

تحدثت عن إستراتيجية التكوين و تأثيرها على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية , بينما دراستنا تحدثت عن التكوين و أثره على جانب الكفاءة فقط .

### في الدراسة الثانية :

استخدام المسح الشامل عكس دراستنا التي استخدمت العينة العشوائية , حيث توصلت إلى أن التكوين له أثر بالغ من خلال تزويد الأفراد بمختلف المهارات و المعارف و السلوكات من أجل تحقيق كفاءة أفضل .

## 9/- المقاربة السوسيولوجية:

يعتبر الاقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية حيث يترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه , فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعريف دالة البحث السوسيولوجي .

و من هذا المنطلق و استنادا إلى أدبيات الدراسة و استطلاع الدراسات و النظريات التي تبحث على التكوين اعتمدنا على "بارسونز" حيث تصور التنظيم نسقا اجتماعيا يتألف من انساق فرعية كالجماعات و الأقسام و الإدارات . فالنسق القيمي في التنظيم مستمد من النسق القيمي في المجتمع . فالتنظيم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة . و إذا أراد التنظيم الحفاظ على استمرارية لا بد أن يراعي ما يلي :

- التكيف و يقصد به حصول المؤسسة على الموارد المادية و البشرية من المحيط الخارجي التي تعمل به .

- انجاز الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها .

- التكامل الذي يشير إلى العلاقات الأفقية التي تنشأ بين وحدات التنظيم .

وعموما بارسونز يؤكد على مسألة التوازن بين الأنساق الفرعية و بين النسق الاجتماعي , فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل و التخصص , و بذلك فهو ينظر إلى التنظيم كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق التكامل و يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية .

حيث يتحدد كل فرد حسب مكانته و دوره في المؤسسة اعتمادا على عدة خصائص كالمهارات و السلوكات و المعارف ... ,ومنه فالتكوين عامل أساسي من أجل التكيف مع مختلف المتغيرات و كذا اكتساب العامل مختلف المهارات من أجل تنمية قدراته و بالتالي العمل على تحقيق أهداف المنظمة .