

**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 زبائنهم 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 اعتبرته 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 ومعارفهم؟

\* 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  
بناء 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 الادارة 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 الادارة 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 مسايرة 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 الادارة 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 مغازيه 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 .

- كافأ الجندي زميله ماثله وساواه وصار نظيرا له أي كافأه في الجد والمثابرة.

**اصطلاحا:** هي القابلية على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة حقل معين في المواقف العملية.<sup>3</sup>

<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 .

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

**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 و تثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية .

فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مركزا على جميع المعلومات في الاستمارة التي طبقت على عينة البحث المتكونة من 454 فردا من مجتمع أصلي يتكون من 6771 فردا بعد استبعاد العمال الغير مكونين أي مجتمع أصلي مكون من 4237 فردا و هي عينة طبقية شملت الأطارات الإداريين و التقنيين, و تمثلت فرضية البحث فيما يلي:  
أ- إن نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية ينعكس سلبا على حجم و نوعية الخدمات المقدمة .

ب- إن غياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين يؤثر سلبا 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 سلبا في المؤسسات الاقتصادية .

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

و خلص 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 .
- تثمين 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 ومنحه 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 السوسولوجية:

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

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 لابد 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 .