

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



دورالتكوين بنوعيه الداخلي والخارجي في رفع مستوى
الكفاءة المهنية لموظفي البنك المركزي الجزائري
دراسة ميدانية في مديرية التكوين (المديرية العامة
للموارد البشرية) التابعة للبنك المركزي الجزائري

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

- بلحسين رحوي عباسية

إعداد الطالبتين :

- بلمادي سلية

- مولوال ليندة

السنة الجامعية

2015/2014

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين
أما بعد .

نشكر الله العليّ القدير على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل ، فهو أعز وأجل وأحق
بالشكر والحمد سبحانه وتعالى .

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب العمل لأصحابه وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة
" بلحسين رحوي عباسية " التي منحتنا من وقتها الكثير ، ولم تبتخل علينا
بنصائحها القيمة وتوجيهاتها الرشيدة فلها جزيل الشكر .

كما لا ننسى الأستاذة الأفاضل الذين لازمونا طيلة سنوات الدراسة ، فلهم ألف شكر .
كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لنادي مدير البرمجة والمتابعة البيداغوجية لمديرية
التكوين (لمديرية العامة للموارد البشرية) التابعة للبنك ، السيد " شنييتي بوعلام "
وإلى السيدة " سخاري آمال "
ونتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة كل منهم باسمه .
و شكرًا لكل من ساعدنا ولو بكلام طيب .

إهداء

إلى أمي ، إلى أبي

إلى أخواتي وإخوتي

مونية

نسيم

حمينة

يوسف ، دالية و داني

إلى جدي الغالية

إلى روح عمي الغالي " عمر "

إلى عمي حسان ، خالتي و ابنة خالتي حمينة

إلى أمز و أحب الناس لروحي " صلاح الدين " شكرا على مساندتك

لي طوال مشواري الدراسي

صديقاتي ، رفيقات الأفراح والأحزان

ليديا

سمية

سارة

و إلى كل الزملاء و الزميلات ، وإلى كل من يعرفني بإسمي

أنتم من يشكلون ملامح حياتي لكم مني إهداء خاصا وأنا على أبواب جمع حصاد تعبتي طوال هذه السنوات .

إلى من شاركتني هذا العمل زميلتي " ليندة " لك شكر خاص مني على تعبك وصبرك طوال المدة التي جمعنا

وأخيرا لا ينوتني أن أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد للوصولي إلى ما أنا عليه

إهداء

الحمد و الشكر لله عز وجل الذي أنعمني الصحة و الصبر لإتمام هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي إلى :

* التي قدسها القرآن و جعل الجنة تحت أقدامها ، إلى من تعبته من أجلي و
سهرت على راحتي و سعت إلى تعليمي إلى أجلي ما لدي في الوجود أمي
الحبيبة أطل الله في عمرها .

* إلى الذي يحترق كالشمعة كي ينير دربي و إلى من كان لي السند
المادي و المعنوي إلى تاج رئسي أبي الحبيب أطل الله في عمره
* إلى أجلي نعمة منحني الله إياهما إخوایا العزيزین الموهوب و مزيان
حفظهما الله .

* إلى صديقتي الوفية و الغالية حياة

* إلى شخص لم أذكره بقلمی لكن كتبه بدمي قلبي

* إلى كل العائلة و الأقارب ، إلى كل الأصدقاء الذين جمعني معهم القدر
في المشوار الدراسي، إلى التي تقاسمت معي هذا البحث سلية

ليندة

الفهرس

فهرس المحتويات

- كلمة شكر
- إهداء
- مقدمة أ

الفصل التمهيدي

الإطار العام للإشكالية

- 1- الإشكالية 05
- 2- الفرضيات 07
- 3- أسباب إختيار الموضوع 08
- 4- أهداف الدراسة 08
- 5- تحديد المفاهيم 09
- 6- الدراسات السابقة 10

الجانب النظري

الفصل الأول

التكوين

- تمهيد 18
- 1- تعريف التكوين 19
- 2- نظريات التكوين 20
- 3- أنواع التكوين 23
- 4- أنواع التكوين بالمديرية 26
- 5- مهامات الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين 29
- 6- مراحل العملية التكوينية 37

41	7- فوائد و أهمية التكوين
	8- الخلاصة

الفصل الثاني

الكفاءة المهنية

44	تمهيد
45	1- تحديد مفهوم الكفاءة
47	2- المقصود بالكفاءة المهنية
49	3- نظريات الكفاءة
51	4- أنواع الكفاءة
52	5- انماط الكفاءة
54	6- الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة
56	7- خصائص الكفاءة
57	8- مكونات الكفاءة
59	9- تقييم الكفاءة
61	10- أهمية الكفاءة
63	الخلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

67	1- الدراسة الميدانية
67	2- المنهج المتبع في الدراسة
68	3- زمن إجراء الدراسة
69	4- مكان إجراء الدراسة
69	5- تقنيات البحث
70	6- العينة و خصائصها

71	7- الأدوات الإحصائية المستخدمة
72	8- صعوبات البحث

الفصل الرابع

تحليل و مناقشة و تفسير النتائج

75	1- خصائص عينة البحث
89	2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى
95	3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية
100	4- الجداول المركبة
112	5- إستنتاج الفرضية الأولى
113	7- إستنتاج الفرضية الثانية
114	8- إستنتاج عام
117	9- الإقتراحات
119	10- الخلاصة
122	المراجع
	الملاحق

	فهرس الجداول	
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	أنواع التكوين	01
75	توزيع خصائص العينة حسب متغير الجنس	02
76	توزيع خصائص العينة حسب متغير السن	03
77	توزيع خصائص العينة حسب متغير الحالة العائلية	04
78	توزيع خصائص العينة حسب متغير الاقدمية	05
79	كيفية توظيف المبحوثين في البنك	06
81	التخصص التكويني للمبحوثين	07
83	تكاليف و مصاريف التكوين	08
84	وجود عقد تكوين بين المبحوثين والبنك	09
85	كيفية تسليم الشهادة للمبحوثين عند نهاية الدورة التكوينية	10
86	الإستدعاء للتكوين مرة أخرى في حالة تبني البنك لبرامج تكوينية جديدة	11
87	إجابات المبحوثين حول تلقىهم للشهادة عند تهاية الدورة التكوينية	12
89	التكوين داخل الوطن	13
90	متابعة نشاطات التكوين للمتكونين خلال الدورة التكوينية في مراكز التكوين	14
91	مدى إكتساب المبحوثين لمهارات و قدرات جديدة تؤهلهم للعمل	15
92	عدد مرات إجتياز الإمتحان خلال الدورة التكوينية	16

17	توزيع إجابات المبحوثين حول نقائص العملية التكوينية	93
18	مدى كفاءة المؤطرين و في الإختصاص لتكوين المبحوثين	95
19	توزيع إجابات المبحوثين حول ظروف التكوين	96
20	اللغة التي كون بها المتكون	97
21	توزيع إجابات المبحوثين حول تحضيرهم لمذكرة عند نهايتهم من الدورة التكوينية	98
22	العلاقة بين معايير إرسال المتكونين خارج الوطن مع تساوي صفات الفئة المكونة داخل الوطن	100
23	العلاقة بين المستوى الدراسي و صعوبات العملية التكوينية	102
24	تقييم المتكون و تأثيره على مستوى كفاءته بعد التكوين	104
25	العلاقة بين نوع التكوين خارج الوطن و كفاية مدته لرفع مستوى الكفاءة المهنية	106
26	العلاقة بين نوع التكوين داخل الوطن و تناسب خصائصه مع متطلبات العمل	108
27	العلاقة بين البرامج التكوينية و إكتساب المهارات في مجال تخصص المبحوثين	110
28	أوجه الإختلاف و التشابه بين التكوين داخل الوطن و خارجه	116

فهرس الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين	01
39	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين في المنظمة	02
49	مجموعة الكفاءات الخاصة بالوظائف المتعلقة بالإدارة	03
59	أبعاد الكفاءة	04
75	توزيع خصائص العينة حسب متغير الجنس	05
76	توزيع خصائص العينة حسب متغير السن	06
78	توزيع خصائص العينة حسب متغير الحالة العائلية	07
79	توزيع خصائص العينة حسب متغير الاقدمية	08
80	كيفية توظيف المبحوثين في البنك	09
82	التخصص التكويني للمبحوثين	10
83	تكاليف و مصاريف التكوين	11
84	وجود عقد تكوين بين المبحوثين والبنك	12
85	كيفية تسليم الشهادة للمبحوثين عند نهاية الدورة التكوينية	13
87	الإستدعاء للتكوين مرة أخرى في حالة تبني البنك لبرامج تكوينية جديدة	14
88	إجابات المبحوثين حول تلقيهم للشهادة عند نهاية الدورة التكوينية	15
89	التكوين داخل الوطن	16
90	متابعة نشاطات التكوين للمتكونين خلال الدورة التكوينية في مراكز التكوين	17
92	مدى إكتساب المبحوثين لمهارات و قدرات جديدة تؤهلهم للعمل	18

19	عدد مرات إجتياز الإمتحان خلال الدورة التكوينية	93
20	توزيع إجابات المبحوثين حول نقائص العملية التكوينية	94
21	مدى كفاءة المؤطرين و في الإختصاص لتكوين المبحوثين	95
22	توزيع إجابات المبحوثين حول ظروف التكوين	96
23	اللغة التي كون بها المتكون	98
24	توزيع إجابات المبحوثين حول تحضيرهم لمذكرة عند نهايتهم من الدورة التكوينية	99

مقدمة

مقدمة :

لقد أصبحت العملية التكوينية قضية إقتصادية واجتماعية معاً، لذا أصبح على المؤسسات أن تلبي احتياجاتها من القوة البشرية ذات الكفاءة المطلوبة حتى تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية والنجاح في الأسواق الداخلية والخارجية ، فبدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر ببرامجها التكوينية لغرض تحقيق أهدافها ، إذ يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التكوينية مقارنة بتكلفتها ، لابد أن يكون متوافقاً مع استراتيجية المؤسسة ، ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في تلبية حاجات الأفراد من الخدمات بال نوعية المرغوبة فيها .

فالتكوين في مفهومه الشامل هو تزويد الموظفين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف ، ويدور حول تحسين كفاءة الأفراد الموظفين ، ولا يعني ذلك بحال من الأحوال تدني مستوى الأفراد في المنظمة ، إنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء والمهارات الجديدة ينبغي الوصول إليها .

إن التكوين يوفر للمنظمة فئة متميزة من الموظفين تستطيع الإستفادة منها لهدف إنتاج سلع وخدمات بمواصفات عالمية وقادرة على المنافسة في زمن التحولات التكنولوجية العملاقة مع مثيلاتها من الدول الأخرى ، وذلك من خلال تنمية وتطوير قدرات أفرادها والسبيل إلى ذلك التكوين بنوعيه الداخلي والخارجي ، حيث يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموظفين وتأهيلهم للقيام بجميع المهام والأعمال في كافة المؤسسات الحكومية العامة والخاصة وعلى اختلاف أهدافها سواء الخدماتية أو الإنتاجية ، حيث أنه يؤدي إلى اكتساب المهارات المختلفة وتنمية قدرات الموظفين وصقل مواهبهم ، كما يعمل على زيادة تنمية أفكارهم وتكوين ثقافات واعية ، الأمر الذي يضمن إستمرارية المؤسسة في خدمة الشريحة المستهدفة بخدماتها ، و طالما أن الكفاءة المهنية هدف يسعى إليه جميع الموظفين ، فإن التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعد على الوصول لشغل منصب أعلى بفضل الكفاءة والمهارات الجديدة التي يخلقها .

وفي هذه الدراسة سنحاول دراسة :

- دور التكوين بنوعيه الداخلي والخارجي في رفع مستوى الكفاءة المهنية لموظفي البنك المركزي الجزائري .

ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي.

فالجانب النظري قسم إلى ثلاثة فصول : أولهم يبين المنطلقات المنهجية للدراسة في إطار منهجي يبين إشكالية البحث وفروضة والمفاهيم الواردة في الدراسة ، وأدرجنا كذلك الدراسات السابقة .

بالنسبة للفصل الثاني تناول التكوين بمفهومه ، نظرياته أنواعه بصفة عامة (قبل الخدمة أثناء الخدمة) ، أنواع التكوين بالمديرية (أثناء الخدمة ، داخل وخارج الوطن) وكذا مهامات الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين التابعة للبنك المركزي الجزائري ، تليها المراحل العملية التكوينية وأخيرا فوائد وأهمية التكوين ، لنختم الفصل بخلاصة .

والفصل الموالي عالجنا فيه الكفاءات المهنية بتحديد مفهومها والمقصود بمصطلح "الكفاءة المهنية"، أنواعها وكذا أنماط معارفها وتحديد الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة ولم ننسى ذكر خصائص و مكونات الكفاءة وطرق تقسيم الكفاءة وأخيرا ذكر أهمية الكفاءة لنختم بخلاصة حول الموضوع .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وكذا تحليل و مناقشة و تفسير نتائج الفرضيات.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للإشكالية

- 1- الإشكالية .
- 2- الفرضيات .
- 3- أسباب إختيار الموضوع .
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أداة البحث .
- 6- تحديد المفاهيم .
- 7- الدراسات السابقة .

1- الإشكالية :

تعتبر المنظمة باختلاف أنواعها مجموعة من الأفراد لهم هدف معين يستخدمون طريقا أو أكثر للوصول إليه ، منها المنظمات الاقتصادية الخاصة ، والمنظمات الحكومية الوطنية ، سواء استثمارية ، خيرية أو غير ذلك ، أو استثمارية ربحية كالبنوك وهذه المؤسسات في الجزائر تخدم المجتمع ولا يملكها أفراد وتشرف عليها الدولة وتقوم على إدارتها ودعمها من أجل القيام بمهام محددة ، بداية من الإصلاحات الاقتصادية أساسها إشكالية العلاقة ما بين التكوين وسوق العمل التي طرحت بحدة بسبب قلة اليد العاملة المؤهلة اللازمة لبرنامج الإنعاش الاقتصادي والاستثمارات الأجنبية ، وذلك بداية عام 1986 بصور ثلاثة نصوص أساسية مهدت للدخول إلى اقتصاد السوق والمتمثلة في :

- قانون 86-12 المؤرخ في 19/08/1966 المتعلق بنظام القروض والبنوك .
- قانون 88-16 المؤرخ في 12 / 01 / 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات.
- قانون 90-10 المؤرخ في 14 / 04 / 1990 المتعلق بالنقد والعرض .

وكان الهدف من هذه القوانين هو إعادة النظر في النظام المصرفي الجزائري بشكل يساعد البنوك ويعيد وظيفتها الأولى وهي الوساطة المالية في الاقتصاد الوطني ⁽¹⁾ .

وعلى هذا الأساس، بدأت البنك بالإستثمار في الموارد البشرية بإعتباره العنصر الأهم والأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد التي تمتلكها المؤسسات ، إذ حرصت الدولة الجزائرية على مسألة اليد العاملة المؤهلة التي تعتبر من أبرز التحديات الإستراتيجية التنموية خاصة فيما يرتبط بأبعادها في التنمية الاقتصادية ، الصناعية ، والتكنولوجية ، ولكي تستطيع هذه المؤسسات إستغلال وتنمية هذه الموارد يجب عليها إدارتها بطرق جيدة ومحكمة وفق خطط موجهة، والمسعى من ذلك هو الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة والتي تتمتع بالكفاءة العالية .

¹⁻ بخراز يعدل فريدة ، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ، 2003،ص

لذلك أصبح لزاما عليها الإهتمام بالتكوين بمختلف أنواعه لحاجاتها الملحة وكمبرر لحل إختناقات ما أو ضغوطات في زوايا معينة ، والمساهمة في خلق الثروة .

وفي هذا الإطار أكدت الشواهد الكمية التي حصل عليها الباحث الجزائري " بلقاسم سلاطينية " في دراسته " التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر " ، أن هناك علاقة تبادلية بين التكوين المهني والفعالية الإجتماعية والإقتصادية ، وتشير نتائج الدراسة إلى أن التكوين المهني يشكل المتطلب الاساسي لتحقيق أي تنمية إقتصادية وهو استثمار فعال لا يمكن الإستغناء عنه لتحقيق التوازن والإستقرار ، وأيضا ترتبط التنمية الناجحة للتكوين بتلبية حاجات الإقتصاد الوطني من الأيدي العاملة المؤهلة ، والتكوين يعمل على تنمية قدرات العامل ومن ثم رفع كفاءته المهنية وتحسين الإنتاج .

كما أثبت أود أوكركست « **Ord hokerst** » أن العامل البشري في العملية الإنتاجية يقوم بدور كبير في زيادة الإنتاج، و قد خلال دراسته أه لو ظلت متغيرت رأس المال و العمالة ثابتا في الإنتاج سيرتفع بنسبة 18% في السنة ، و هذا بفضل تكوين القوى العاملة و قد حاول الباحث في دراسته هذه تقدير أثر عوامل الإنتاج الكلي و تبين له أن نسبة 18% لزيادة الإنتاج كان نتيجة لتكوين العامل البشري مهنيا و تحسين أدائه ، بينما وجد أن 1% من النتيجة للزيادة في الإنتاج موده إلى الزيادة في رأس المال. إلى هنا يمثل قطاع التكوين قطاعا استراتيجيا لما له من دور في سير العجلة الإقتصادية فهو النظام التكويني الممول للكفاءات المهنية والقوى العاملة المطلوبة من قبل المؤسسات الإنتاجية المختلفة⁽¹⁾.

لهذا يسعى بنك الجزائر إلى تكوين موارده البشرية باستعماله نوعين من التكوين، التكوين الداخلي : فتضمنه عدة مراكز تكوينية وطنية .

أما التكوين الخارجي: فيقام في عدة مراكز تكوينية أجنبية ، والهدف من هذا التكوين هو الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة تتمتع بالإبداع والتطوير والمهارة .

¹ - علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، ط 1 ، 2004م ، ص 206 .

أما التكوين الخارجي: فيقام في عدة مراكز تكوينية أجنبية ، والهدف من هذا التكوين هو الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة تتمتع بالإبداع والتطوير والمهارة والأداء

الفعال باعتبارها الصفات الغالبة في العمل ، حيث أصبح عامل اليوم مطالبا بتكوين صلب لممارسة مهمته والتخصص فيها للإستجابة لمتطلبات سوق العمل بأعلى كفاءة .

ومما سبق يمكننا إثارة إشكالية بحثية مفادها طرح السؤال السوسيولوجي التالي :

* ما هو دور التكوين بنوعيه الداخلي والخارجي في رفع مستوى الكفاءة المهنية لموظفي البنك المركزي الجزائري ؟

الأسئلة الفرعية :

- هل الإجراءات والبرامج التكوينية المقدمة داخل الوطن من طرف مؤسسات التكوين التابعة للبنك المركزي الجزائري كافية لرفع مستوى كفاءات موظف البنك ؟

- هل الإجراءات والبرامج التكوينية المقدمة من طرف مؤسسات التكوين خارج الوطن كافية لرفع مستوى كفاءات موظف البنك ؟

2 – الفرضيات:

الفرضية العامة:

* التكوين بنوعيه الداخلي و الخارجي له دور فعال في رفع مستوى الكفاءة المهنية لموظفي البنك المركزي الجزائري.

الفرضيات الجزئية:

- الإجراءات والبرامج التكوينية المقدمة داخل الوطن من طرف مؤسسات التكوين التابعة للبنك المركزي الجزائري كافية لرفع كفاءات عامل البنك .

- الإجراءات والبرامج التكوينية المقدمة من طرف مؤسسات التكوين خارج الوطن كافية لرفع كفاءات موظف البنك.

3 - أسباب إختيار الموضوع :

من الأسباب التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع تتمثل :

- ✓ بما أن التكوين يعد هاما في تسيير الحياة العملية وكوسيلة من أجل تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة من جهة وحاجات الأفراد من جهة أخرى ، فإن المؤسسة بحاجة إلى أفراد مؤهلين يساعدها على تحقيق أهدافها .
- ✓ اهتمامنا بالكفاءة كمؤشر بالغ الأهمية في الميدان المهني .
- ✓ الحظ الذي حالفنا لإجراء دراسة ميدانية بمديرية التكوين التابعة للبنك المركزي الجزائري، للإطلاع ومعرفة موقع عملية التكوين داخل وخارج الوطن ضمن سياسات البنك
- ✓ موضوعنا هو موضوع ضمن اختصاصنا " علم إجتماع عمل وتنظيم " .

4-أهداف الدراسة :

دراستنا تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :

- ✓ التدريب على تقنيات وطرق القيام ببحوث علمية .
- ✓ التعرف على مدى تطبيق البنك المركزي الجزائري لإجراءات وبرامج التكوين في الداخل والخارج ،والكشف عن دور التكوين في رفع الكفاءة المهنية لموظفي البنك .
- ✓ المقارنة بين إجراءات و برامج التكوين داخل الوطن وخارجه ،والتعرف على المؤسسات التكوينية الداخلية والخارجية و أبرز أوجه الشبه و الاختلاف بينهما.
- ✓ معرفة إن كان حقا التكوين هو أساس النجاح في المؤسسة الخدمائية، وما إذا كان البنك المركزي الجزائري يهتم بالتكوين وتحسين إدارته داخليا وخارجيا ، وهل يستغله بالقدر الكافي بهدف رفع مستوى الكفاءة المهنية لموظفيه .

5- تحديد المفاهيم :

5-1-التعريف الإجرائي للتكوين: هي سياسة قام بصياغتها مجلس إدارة البنك ملائمة مع متطلبات

وخصوصيات وتنوع نشاطات البنك ، ومن هنا فهي مكلفة بالقيام بكل نشاط تكويني وإقامة العلاقات اللازمة مع مجموعة هياكل البنك التي تسمح لها بالحصول على المعطيات وحصر الاحتياجات الحقيقية للتكوين بصورة دقيقة ، ومن أجل إعداد مخطط التكوين وتحديد الطرق التطبيقية لتنفيذ نشاطات التكوين المبرمجة لتأكيد إنجازها ومتابعتها وتقييمها .

5-2- التعريف الإجرائي للتكوين الداخلي(داخل الوطن):

- يتفرع عنه نوعان آخران أحدهما يسمى التكوين الداخلي والآخر بالتكوين الخارجي

(أ)- **التكوين الداخلي :** فتنظمه المدرسة العليا للمصرفية التي أسسها بنك الجزائر عام 1995م ليتكفل بتوفير مناصب الشغل للمتخرجين منها سنويا ، من جهة أخرى بدفع كل مصاريف التكوين من إقامة ، إطعام ومنح دراسية لكل من يلتحق بالمدرسة .

(ب)- **أما التكوين الخارجي :** فتتضمنه عدة مراكز تكوين وطنية عمومية وأخرى خاصة كالشركة ما بين المصاريف للتكوين ، المعهد العالي للتسيير وغيرها .

5-3- التعريف الإجرائي للتكوين الخارجي (خارج الوطن) : يقام في عدة مراكز تكوين أجنبية أغلبها في أوروبا ، وم أ، تونس ، وأبو ظبي ، وتجدر الإشارة إلى أن كل نوع من الأنواع المذكورة يشمل تكوينا طويلا المدى تفوق مدته الستة أشهر وينتهي بحصول المتكويين على شهادات خاصة وآخر قصير المدى لا يتجاوز مدته الستة أشهر.

5-4- التعريف الإجرائي للتكوين أثناء الخدمة : هو عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها ، داخل الوطن أو خارجه بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم ، يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهداف مؤسساتهم ، ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم إنقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله

5-5- التعريف الإجرائي للبرامج والإجراءات التكوينية : هي كل النشاطات المتخذة من طرف مديرية التكوين طوال فترة الدورة التكوينية المتمثلة في تحديد مختلف احتياجات التكوين

وسيرورة العملية التكوينية طوال الدورة التكوينية سواء ما يتعلق بالعقود المتفقة بين المكون وإدارة البنك وكذا الحرص على ظروف التكوين من خلال الوسائل المستعملة خلال تكوينه إلى جانب الدروس التي يتلقاها المتكون والامتحانات والمسابقات التي تقام لتقييمه .

5-6- تعريف الكفاءة المهنية :

إجرائيا : هي معارف ومهارات وسلوكات مكتسبة من قبل الفرد من خلال التكوين ، يوصفها الفرد ويجسدها في الميدان بغية تحقيق هدف معين .

6- الدراسات السابقة :

1-6 الدراسات المحلية :

• دراسة بلقاسم سلاطنية سنة (1997):

تعد هذه الدراسة مزيجا بين الدراسة النظرية التي ارتكزت أساسا في محاور أبرز الإستنتاجات التي خلصت إليها أهم البحوث التي تناولت مسألة التكوين المهني ومختلف العوامل المؤثرة فيه ، والدراسة الميدانية التي اعتمدت بشكل كبير على التقنيات السوسيولوجية المعاصرة مثل الإستمارة ، المقابلة ، الملاحظة .

وتؤكد الشواهد الكمية التي حصل عليها الباحث الجزائري " بلقاسم سلاطنة " من دراسته الميدانية بمركبي المحركات والجرارات والمضاغط والمصصات بقسنطينة حول التكوين والتشغيل أن هناك علاقة تبادلية بين التكوين المهني والفعالية الاجتماعية والاقتصادية ، وتشير الدراسة التي قام بها إلى:

– يشكل التكوين المهني المطلب الأساسي لتحقيق أي تنمية إقتصادية وهو إستثمار فعال لا يمكن الإستغناء عنه لتحقيق التوازن والإستقرار .

- ترتبط التنمية الناجحة للتكوين بتلبية حاجيات الإقتصاد الوطني من الأيدي العاملة المؤهلة
- يعمل التكوين المهني على تنمية قدرات العامل ومن ثم رفع كفاءته المهنية وتحسين الإنتاج⁽¹⁾.

2-6 الدراسات العربية :

- **دراسة يعقوب يوسف الرفاعي لسنة 2000م :** بعنوان " أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الدورات التدريبية لدى المتدربين وكذلك مدى التغيرات التي تطرأ على أوضاعهم الوظيفية المختلفة ، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من الموظفين الذين تم إشراكهم في دورات تدريبية (دورتين على الأقل) في مجال العمل الحالي الذي يزاوله الموظف وكان مجموع أفراد العينة 350 متدربا موزعين على 15 جهاز ودائرة حكومية واستخدام الباحث أسلوب المعاينة ونظرا لتباين مجتمع الدراسة فقد تم اختيار أسلوب العينة الطبقية وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض .

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن التدريب أثناء الخدمة له أكبر أثر في تحسين الأداء الوظيفي فلا مجال لأي تشكيك في أهميته والمداومة على إشراك الموظفين في دورات تدريبية مختلفة ورصد الميزانيات اللازمة لذلك .
- لسلامة التنظيم والتخطيط للعملية التدريبية ولضمان تنفيذها على أكمل وجه ، يلزم الأخذ بعين الاعتبار محورين أساسيين وهما مجال إختيار الدورات التدريبية ومجال إختيار المتدربين⁽²⁾.

1- علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، ط1 ، 2004 ، ص 206 .

2- بودوح غنية ، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012 / 2013 ، ص31 .

• **دراسة جبارة عطية جبارة :** تقوم هذه الدراسة على أساس مفاده " التعرف على الأبعاد الاجتماعية والإقتصادية للرضى عن العمل في مجتمع المصنع " ، أجريت الدراسة من 01/14 إلى 02/07 / 1996 ، تمت في شركة مصر للألمنيوم ، تم تحديد عينة الدراسة بنسبة تقارب 7% من إجمالي عمال الشركة البالغ عددهم 10041 عامل و حددت العينة ب 700 عامل ، بالإعتماد على جملة من القضايا والمؤشرات .

- يؤثر التكوين المهني على أداء العامل والإتجاه نحو تحسينه وزيادة الإنتاج .

- الحوافز المادية وتأثيرها على الرضى عن العمل .

- أثر الرقابة في الرضى عن العمل .

- الظروف الفيزيائية وإرتباطها بدرجة الرضى عن العمل .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

– تدفع زيادة الخبرة والعمل على تكوين اليد العاملة إلى التطلع لشغل مناصب أعلى ويمثل ذلك عامل من عوامل الرضى عن العمل .

– يؤثر إختيار العمل والتكوين عليه في درجة الرضى سلبا وإيجابا وبالتالي يؤثر في أداء العامل ثم الإتجاه نحو تحسينه وزيادة كميته .

– تؤثر العوامل الإقتصادية مثل " كفاية الأجر " وكذا عدم التقليل من شأن الظروف الفيزيكية لأداء العامل وأثرها في عمال الصناعة من كافة النواحي وهذا ما يؤثر على درجة رضى العامل بصفة عامة .

وهكذا فنتائج الدراسة العامة للرضى عن العمل تشير إلى :

– السهر على تكوين العامل وتنمية قدراته ومهاراته بالإحساس بإنجاز عمل مهم ونافع والإحساس بأهميته وتقدير الآخرين له .

– يرتبط الرضى بالحوافز المادية والمعنوية (الأجر ، المكافآت ، الترقية) .

– تحسين المركز الإجماعي وكذا ضمان الإستقرار .

– العلاقات الطيبة بين العمال والإشترك في إتخاذ القرارات⁽¹⁾ .

4- دراسة محمد علي محمد :

قام الدكتور محمد علي محمد بإجراء بحث فيما يخص " موضوع الإستقرار والتكامل في التنظيم الصناعي " سنة 1961 ، قام بهذه الدراسة في الشركة التابعة للمؤسسة المصرية العامة للغزل والنسيج بمصر ، وإختار عينة تتكون من 205 عامل من خمسة أقسام إنتاجية ، وقد إستعان الباحث في دراسته لهذا الموضوع بثلاث إجراءات أساسية ساعيا من وراءها إكتشاف مدى تكامل العمال وإستقرارهم في العمل .

- تصور العمال لفرص التكوين والتقدم الوظيفي والتسلسل التنظيمي .
- التعرف على مدى إقتناع العمال بأن عملهم في التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا لهم .
- طلب من العمال أن يقارنوا بين إستمرار عضويتهم في التنظيم أو تفضيلهم للإنتقال إلى تنظيم جديد ، مع إفتراض تساوي الأجر وبعض الفوارق الأخرى .

* وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن التكوين والترقية والأجر يلعب دورا أساسيا فيؤدي إلى إستقرار العامل في عمله .
- وجد أن نسبة 71.3% من أفراد العينة أن عضويتهم في التنظيم لا يتيح لهم فرص التقدم في المؤسسة وفي المقابل 23.7% أقرروا أن أمامهم فرصة لتحقيق تقدم وظيفي في السلم التنظيمي .

¹- صبرينة ميلاط ، التكوين المهني والفعالية التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير المواد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006/2007 ، ص82 .

توصلت الدراسة إلى أن 57% من أفراد العينة أبدوا تمسكهم بعملهم الحالي مقابل 42.9% أبدوا رغبة شديدة في تغييره⁽¹⁾.

التعليق على الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة التي وظفناها في هذا البحث أفادتنا في تحليل الكثير من التصورات حول قضايا دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية في المؤسسات وكيفية التعامل مع القوى البشرية ، وبعد إستعراضنا لبعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بدراستنا ، وبعد الإطلاع على محتوياتها ، إتضح لنا أهميتها بالنسبة للدراسة التي نجرىها حاليا ، حيث أنها تعتبر مساعدة أو معدلة للموضوع ومثيرة له ، فبعد التدقيق في النتائج وكذا في المشكلات التي واجهها أصحاب الدراسات بالبحث والتحليل والتفسير ، وخلصوا إلى نتائج تعكس عمق وصدق الفرضيات والتساؤلات التي تنبؤوها وآثارها ويكونون بذلك قد أكدوا على حقائق نرى أنها تخدم المشكلة القائمة للمعالجة من أهمها :

ضرورة التكوين بالنسبة للعمال سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، داخل الوطن أو خارجه ومثل هذا النوع من التكوين يساعد من جهته في تنمية المهارات المختلفة ، ومنه برزت الضرورة الملحة للتعرف على واقع عملية التكوين في المؤسسات الجزائرية لمعرفة دوره في رفع مستوى الكفاءة للعامل

¹ - محمد علي محمد ، مجتمع المصنع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط 2 ، 1975 ، ص 288.

الجانب النظري

الفصل الأول

التكوين

تمهيد .

- 1- تعريف التكوين (لغة – إصطلاحاً) .
- 2- نظريات التكوين.
- 3- أنواع التكوين عامة .
- 4- أنواع التكوين بالمديرية .
- 5- مهامات الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين .
- 6- مراحل العملية التكوينية .
- 7- فوائد وأهمية التكوين.

الخلاصة .

تمهيد:

أصبح العنصر البشري في الوقت الراهن أهم مورد من بين موارد المؤسسة ، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة ، لهذا فإن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفير هذه الإدارة لعمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط بل استراتيجية تضعها المؤسسة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية ، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برامج لتوجيه وتكوين العمال والإهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء الحماس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم ولتحقيق الاندماج في عصر المعرفة ، فالتكوين من الوظائف الأساسية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة على حد سواء، لذلك جاء هذا الفصل ليتناول مفهوم التكوين و نظرياته وأنواعه ، مهامات الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين و مراحل العملية التكوينية و كذا فوائد التكوين.

1 - تعريف التكوين:

1-1 لغة : كون الشيء بمعنى ركه بالتأليف بين أجزائه ، وتكون بمعنى حدث ، ويقال كون فتكون وتحرك⁽¹⁾.

2-1 اصطلاحا :

- تعريف ميلاري "Mialari" : التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني ، كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات .

- ويضيف سيلفيو مونتارييلتو " Silvio Montareltto " في نفس السياق أن التكوين عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تستهدف تزويد المتكون بالمعارف والكفاءات المهنية المناسبة⁽²⁾.

- ويعرفه بيار جارديلي "Pierre Jardillier" : بأنه عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات ، تؤدي بالفرد إلى تغيير عام يسمح له بالقيام بمهام أخرى⁽³⁾.

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن التكوين يهدف إلى إكساب الفرد جملة من المهارات والمعارف النظرية ، كما أنه يتابع الفرد من خلال النتائج الملموسة أثناء تأديته لنشاطه ، إذن هو عملية مستمرة متواصلة .

1- إبراهيم أنيس و آخرون ، المعجم الوسيط ، ط 2 ، دار إحياء التراث العربية ، بيروت ، ص 806 .

2- لحسن بو عبد الله ، محمد مقداد ، تقويم العملية التكوينية في الجامعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 1 ، الجزائر ، 1998 ، ص 09 .

3- عبد الكريم قريشي ، التكوين والتوظيف في الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية ، المركز الجامعي لورقطة ، العدد 1 ، 1998 ، ص 23 .

2- نظريات حول التكوين :

1-2 مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في إدارة الأفراد ، تولي إدارة الموارد البشرية لعنصر المنافسة أهمية كبيرة على اعتبار أن مصير أي مؤسسة اليوم وما تحقّقه من أرباح ونتائج مرتبط بقدرتها على البقاء والصمود أمام المنافسة التي تأتي من مؤسسات أخرى وعلى كل واحدة أن تحقق أكبر قدر من التفوق والكفاءة التي تضمن أعلى نسبة من القدرة الإنتاجية والتنافسية التي لن تأتي لها إلا بالتخطيط والإعداد الجيد والتكوين للموظفين ، لأن هذا الأخير هو المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها .

فمدخل الموارد البشرية يعتبر عملية التكوين عملية ضرورية لكل عامل بإعتباره طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات وعنصر فعال إذا أحسن إختياره إعدادة وتكوينه ثم إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و قدراته ورغباته ⁽¹⁾ .

إن مدخل الموارد البشرية قد اتخذ من التنمية البشرية أساسا للتطور والإستمرارية وتولي التكوين عال حتى يكون له دور أساسي في التقدم المهني وفي رفع قدرات العمال ، فمصير أي مؤسسة للبقاء والمنافسة لابد من كفاءة عالية لمواردها البشرية ولتحقيق هذه الكفاءة لابد من التكوين .

1- علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، ب ط ، 2004 ، ص 117 .

2-2 نظرية الدافعية " ليكرت رنيسيس" (Lekirt Renissis) :

بدأت هذه النظرية في التكوين منذ 1947 م ، وتبلورت عام 1961 م ، وفي سنة 1967 قدم ليكرت إطارا جديدا لنظرية التنظيم ، حيث تؤكد هذه النظرية على أهمية العنصر البشري العامل في العملية الإنتاجية وتأثير سلوكه على فعالية التنظيم وكفاءته فالمؤسسة بالنسبة إليه ليست فقط هيكل منظم يضم مجموعة من الأقسام والإدارات ، إنها مجموعات عمل ترتبط ببعضها من أدنى التنظيم حتى قمته .

حيث يعرف على انه " عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه ، كما أنه عبارة عن تنظيم متكامل ومتوازن داخليا ، يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالإختيار والتكوين والإتصال والإشراف إلخ علما أن تلك الأنشطة كلها مكملة لبعضها البعض (1).

حيث يقترح ليكرت أن السبيل للحصول على طاقات وجهود الأفراد هو أن تقام الأعمال على أساس أن يجعل كل فرد عضوا في جماعة أو أكثر تتصف بالإنسجام والتوافق، وتتميز بدرجة عالية من فرص التفاعل ، (أي أنها تعتبر وحدة التنظيم هي الجماعة وهذا على خلاف النظريات الكلاسيكية التي تعتبر أن وحدة التنظيم الأساسية هي الفرد) ، ذلك لان كفاءة المؤسسة وفعاليتها يتوقفان على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل

ولهذا فقد اهتم ليكرت بالعمل والأفراد على حد سواء من أجل تحقيق الفعالية ، حيث يعتبر الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر النجاح أو الفشل ، ويتكون الأفراد من قدرات ومهارات واستعدادات وحاجات شخصية على التنظيم الإهتمام بإشباعها من أجل رفع الروح المعنوية وتأمين الإستقرار وزيادة الإنتاجية .

¹⁻ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب ، ط1 ، القاهرة ، 1992 ، ص 139-145

وفي هذا الصدد يقول ليكرت في سياق عرضه لمبادئ نظريته " على المديرين أن يهتموا دائما بالقوى الدافعية الأساسية التي تحكم السلوك لأنها بذلك سوف تضمن توحيد الأفراد مع التنظيم وأهدافه " (1).

مع البحث في العوامل المساعدة على ذلك ، من بين هذه العوامل :

- تسهيل قنوات الإتصال ورفع الأجور الكافية والتكوين المستمر للأفراد ، حيث نجد أن ليكرت يركز على التكوين والحوافز كعوامل أساسية لإنتاج الدافعية للعمل .
- ومن هنا فإن ليكرت يقر بالدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية المهارات والقدرات وتطويرها .

2-3 مدخل الإدارة بالأهداف :

تعتبر مدرسة الإدارة بالأهداف من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية الكلاسيكية وتقوم على جملة من المبادئ والأسس أهمها :

- التحديد الدقيق للأهداف .
- وضع مقاييس محددة لقياس الأداء .
- التنسيق بين أهداف الأقسام .
- إنشاء نظام دقيق للمعلومات .
- نظام كفى للحوافز لدفع العاملين لتحقيق الأهداف .

¹ - السيد الحسين ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، الإسكندرية ، 1994 ، ص 131 .

- توفير الإمكانيات مثلا إستحداث وتطوير نظم التعليم والتكوين بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد المتجدد والمستمر بالمعلومات في مختلف المجالات من القضايا التي تثير الإهتمام في مجال تكوين وتعليم وتنمية الموارد البشرية (1).

يرى مدخل الإدارة بالأهداف بأن الوسيلة الأمثل لتنمية الموارد البشرية هي تزويد وتطوير التعلم بالتكوين بإستخدام التقنيات الحديثة والإهتمام أكثر بالتكوين .

3- أنواع التكوين عامة :

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في المؤسسة ، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد موظفين قدامى ، والأهداف المرجوة من عملية التكوين أثناء الخدمة ، ويقسم التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها ، ويمكن الإشارة إليها كما يلي :

3-1- التكوين قبل الخدمة : عدد من الموظفين يستدعى ، والذي يعد كمسابقة يتم فيها إختيارهم لمتابعة التكوين في معهد إداري ، وهذا لمساعدتهم على تحسين المردود وهذا على غرار 30 سنة من الوجود حيث تم إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر سنة 1964 التي حققت تكوين الإطارات الموجهة للمناصب ووظائف لمجموعة الإدارات المركزية والمحلية للدولة ، نشاطات التكوين الرئيسي والمختص ، فإن المدرسة الوطنية بالجزائر تنظم دورات تحضيرية للموظفين والإمتحانات المهنية للحصول على وظائف إدارية وترقية الإداريين الرئيسيين ، التطور الطبيعي للإدارة الجزائرية هذا مع إلتحام العوامل المرتبطة حتى تضمن للموظفين تحسين لياقتهم .

1--سعيد يس عامر .علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة،مركز وايد سرفين للاستثمارات و التطور الاداري، ط1 ،مصر، 1998،ص68.

توجب على المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر أن وضعت مهامها للبحث خاصة توفير الإحتياجات التي تزداد كل مرة للإدارة في مجالات التدعيم والرسكلة والتكوين ما بعد الترقية فالمدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر أعطت مقياسا جديدا للتكوين الإداري وهذا بوضع تدريس ذوي المستوى العالي بين أيادي الإطارات المستقبلية الذين هم مطالبون للقيام بوظائف هامة في هياكل الدول إذ يجب على المدرسة أن تتأقلم مع تطور الإدارة حسب التغيرات السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية للبلد ، وهذا أدى إلى حركة تحرر في المجتمع⁽¹⁾.

3-2- التكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد : في الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية ، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته واتجاهاته وأدائه لسنوات ، ومن جهة ثانية يوجه الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها ، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين موظفين جدد سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إطاراتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولا حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها التسيير والرؤساء والنظام الداخلي لها ، وتوقيت العمل وأيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والإستثناءات وإجراءاتها والأجور ومكوناتها ، والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الإجتماعية .

1- عبده عز الدين وعمار عوابدي ، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر رسالة الماجستير في القانون، فرع الادارة و المالية، جامعة الجزائر السنة الجامعية 2001-2002. ص100 .

وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة ، وقد تنظم دورة تكوينية داخل أو خارج الوطن وذلك بعقد إتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى ، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية لبعض الرتب والوظائف التي تسمى " بالتكوين أثناء فترة التربص " تتراوح مدتها من (03) أشهر إلى (06) أشهر بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات ⁽¹⁾.

3-3 التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى : يتمثل في إجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة ، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الإنقطاع الكلي عن تأدية العمل ⁽²⁾.

3-4- التكوين أثناء الخدمة أو أثناء ممارسة نشاط مهني ما :

يقصد به : إلحاق الموظف بدورة تسمى دورة تكوينية بهدف تحديث معلوماته وتنمية قدراته الشخصية ⁽³⁾ حيث أن هذه الدورة التكوينية يمكن أن تتم داخل المؤسسة نفسها التي ينتمي إليها الموظف أو خارج المؤسسة بإبرام إتفاقيات التكوين مع هيئات ومؤسسات أخرى داخل الدولة أو خارجها .

كما يقصد بالتكوين أثناء الخدمة : " التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف حتى يقوم بالأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له وغالبا ما يتكامل بزيادة وإستمرارية التعليم " ⁽⁴⁾.

1- بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسا الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل جامعة الغرور خنشلة، 2013-2014. ، ص 28 .

2- النشرة المشتركة لبنك الجزائر ، رقم 265 ل 1997/03/06 لبنك الجزائر .

3- طارق المجذوب ، الإدارة العامة – العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت 2006 ، ص 335 .

4- مجدي أحمد بيومي ، محمد السعيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي ، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2009 ، ص277.

4- أنواع التكوين بالمديرية :

4-1- التكوين أثناء الخدمة في مديرية التكوين لموظفي البنك الجزائري : ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

إن بنك الجزائر يقوم بما يسمى " إحصاء الإحتياجات التكوينية " حيث تهتم نيابة مديرية التخطيط في بداية كل موسم تكويني بدراسة البرامج التي تقترحها عليها مراكز التكوين المتعاملة معها ، ثم تقوم بإرسالها إلى الهياكل التابعة لها في جميع ولايات الوطن ، فتعلم المديرين العاملين ، المديرين المركزيين المحليين ، والمفتشين بكل ما يتعلق بأشكال التكوين المقترحة ، طبيعتها ، مدتها ، وكل ما يساعد المسؤولين على اختيار الأنسب منها ، حيث يقوم هؤلاء بدراسة المواضيع البرامج المقترحة وعرضها على فئة العاملين المختلفة ليتقدم المهتمون منهم بطلب الإنخراط في دورة تكوينية معينة حيث يجب أن يرفق هذا الطلب بمصادقة مسؤوليهم ، وأن يتوفر ملف المنخرط على الشروط المطلوبة (السن ، المستوى المهني ، الخبرة) . بعد ذلك يبعث مسؤولوا مختلف هياكل بنك الجزائر لمديرية التكوين بالبرامج التي تم قبولها عدد المترشحين في كل دورة تكوينية وملاحظاتهم الخاصة حول مواضيع التكوين المختارة بالإضافة إلى مواضيع أخرى تعطيهم مديرية التكوين الحق في إقترحها وأخذها بعين الإعتبار ، وهكذا تتمكن مديرية التكوين من تحديد إحتياجات التكوين الضرورية لبنك الجزائر بجميع مديرياتها لتنتقل بعد ذلك إلى مخططات التكوين الخاصة بكل موسم (1) .

1- مديرية التكوين والمديرية العامة للموارد البشرية ، بنك الجزائر .

4-2- داخل الوطن :

ويتفرع عنه نوعان آخران أحدهما يسمى بالتكوين الداخلي والآخر بالتكوين الخارجي فأما التكوين الداخلي ، فتتظمه المدرسة العليا للمصرفية التي أسسها بنك الجزائر عام 1995 ليتكفل بتوفير مناصب الشغل للمتخرجين منها سنويا من جهة أخرى بدفع كل مصاريف التكوين من إقامة ، إ طعام ، ومنح دراسية لكل من يلتحق بالمدرسة .

وأما التكوين الخارجي فتضمنه عدة مراكز تكوين وطنية عمومية وأخرى خاصة كالشركة ما بين المصارف للتكوين ، المعهد العالي للتسيير وغيرها.

وفيما يلي بعض مؤسسات التكوين داخل الوطن :

- المدرسة العليا للمصرفية التابعة لبنك الجزائر

- CFA : مركز تدريب المتدرب ، وهو التدريب التقني العام والشامل في الشركات .

- ESD : المدرسة العليا للبنك .

- ISGA : المعهد العالي للإدارة بعنابة .

- CAP : شهادة الكفاءة المهنية : يعطى التأهيل للعامل في وظيفة معينة ، هناك حوالي 200 تخصص في القطاعات الصناعية والتجارية والخدماتية .

- ISGP : المعهد العالي للتسيير .

- IFB : معهد التكوين المصرفي .

- معهد اللغة المكثفة (الإنجليزية)

- المؤسسات المكثفة في التكوين المعرفي على المستوى الوطني .

4-3- خارج الوطن: يقام في عدة مراكز تكوين أجنبية أغلبها في أوروبا ، الو.م.أ ، تونس وأبو ظبي ، وتجدر الإشارة إلى أن كل نوع من الأنواع المذكورة يشمل تكوينا طويل المدى تفوق مدته الستة (06) أشهر وينتهي بحصول المتكويين على شهادات خاصة وآخر قصير المدى لا تتجاوز مدته الستة أشهر⁽¹⁾.

وفيما يلي بعض مؤسسات التكوين خارج الوطن :

- ENSI : هي المدرسة الوطنية التونسية لعلوم تكنولوجيا المعلومات ، وهو تدريب المهنيين في مجال تكنولوجيا المعلومات (في تونس).

- ISGP : هي مدرسة في باريس يقام فيها تمكين الطلاب من تعلم واثقان الأنشطة المحددة الأساسية لإدارة الموارد البشرية .
والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين⁽²⁾.

جدول رقم (1) يوضح أنواع التكوين :

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1/ توجيه الموظف الجديد .	1 / تكوين مهني وفني	1/ داخل الوطن
2/ التكوين أثناء الخدمة .	2/ تكوين تخصصي .	2/ خارج الوطن
3/ تكوين لتجديد لمعارف والمهارات .	3/ تكوين إداري .	
4/ تكوين بغرض الترقية والنقل .		
5/ تكوين للتهيئة للتقاعد .		

1- 'النشيرة المشتركة لبنك الجزائر رقم 265ل ، 06/03/1997 لبنك الجزائر .

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط5، 2001، ص 323.

3- المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط5، 2001، ص 323.

من هنا نستنتج أن أنواع التكوين (داخل وخارج الوطن) المقدمة في الجدول أعلاه كلها يمكن إدراجها ضمن التكوين أثناء الخدمة للموظف ، لأن كل الأنواع المصنفة حسب مرحلة التوظيف والمصنفة حسب نوع الوظائف وحسب مكان اجراءها وانعقادها كلها موجهة لصالح الموظفين بمختلف رتبهم ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية (موظف جديد موظف قديم يحتاج إلى تجديد معلوماته ومعارفه ، موظف تتوفر به شروط الترقية موظف مصنف مع أعوان التصميم التأطير – أو التطبيق والتنفيذ) .

5- مهامات الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين :

ويعمل بمديرية التكوين 24 مستخدم وهي مشكلة من أربع نيابات مديرية وهي :

- الأمانة

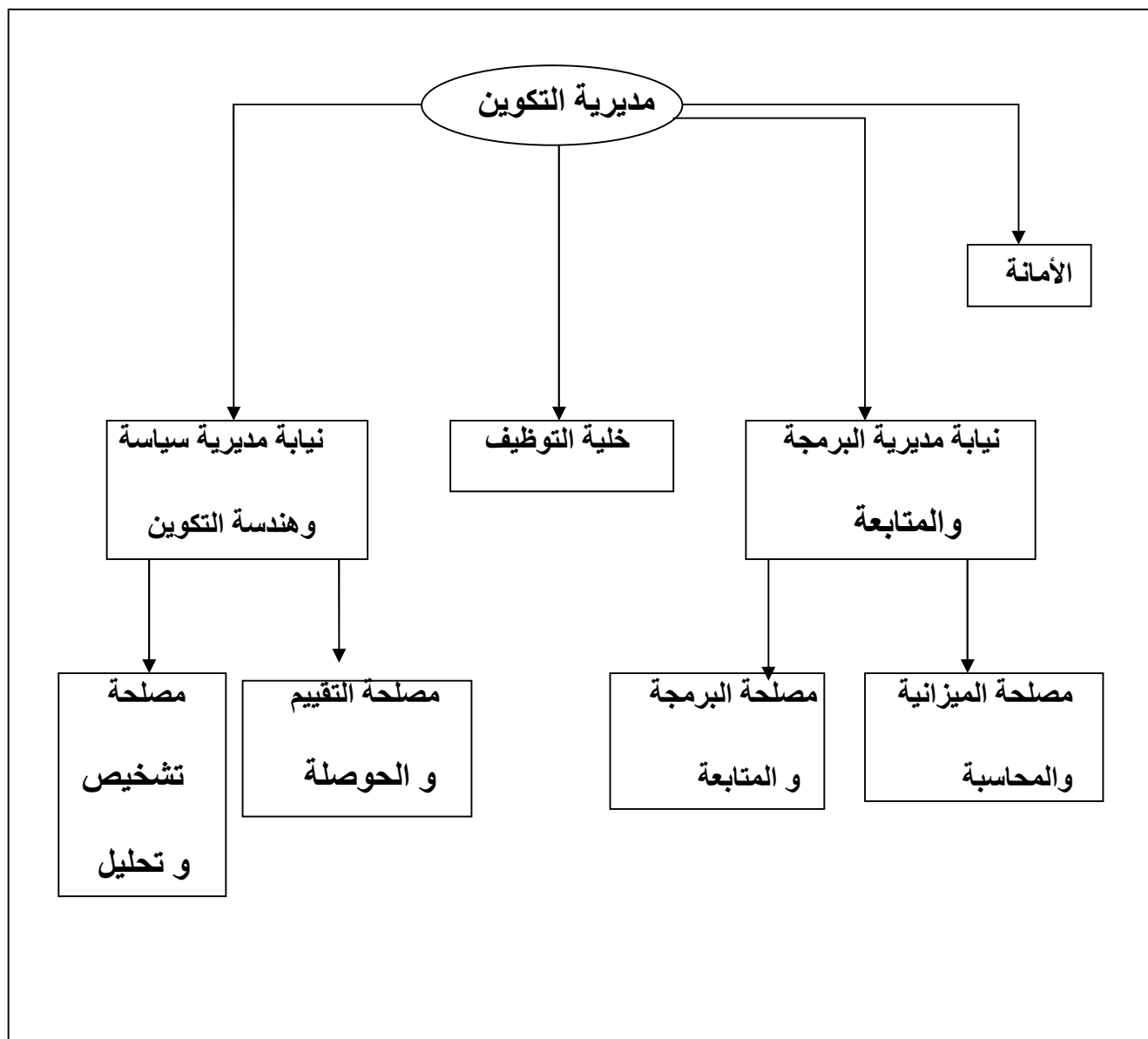
- نيابة مديرية البرمجة والمتابعة .

- خلية التوظيف

- نيابة مديرية سياسة هندسة التكوين

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (1) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين :



(1) – أولاً: الأمانة : مهمتها الأساسية ضمان التنظيم الجيد والسير الحسن لمديرية التكوين
الصلاحيات :

- دعم التنظيم الجيد وتنشيط هيكل مديرية التكوين .
- إعداد الحالة المحاسبية ومتابعة إنجاز سياسة الميزانية .
- حسن سير مديرية التكوين.

(2)- **ثانيا : التوظيف :** ومن مهامها توظيف العمال وهذا حسب إحتياجات المديرية

الصلاحيات :

- التوظيف عن طريق المسابقات .
- التوظيف عن طريق الشهادات .
- التوظيف حسب الحاجة .

(3) **ثالثا : نيابة مديرية البرمجة والمتابعة :** لهذه النيابة أيضا مسؤوليات محددة وصلاحيات تمكنها من القيام بها :

1- المهام :

- إنجاز ومتابعة المخططات والبرامج التكوينية المقررة من طرف مديرية التكوين .
- تحديد البرامج البيداغوجية للتكوين المطلوب وهذا بالتشاور مع مؤسسات التكوين والمكونين .
- إعداد الميزانية التقديرية وضمان متابعة الميزانية الجاري العمل بها .
- تشخيص الوسائل (البشرية ، المادية ، المالية) التي يجب توفيرها من أجل القيام بالنشاطات المرصودة .

2- الصلاحيات :

- وضع الجدول الزمني للتكوين بناء على المخططات والبرامج المقررة من طرف المديرية
- إنجاز ومتابعة نشاطات التكوين .
- القيام بالأعمال الإدارية المرتبطة بالتكوين ومراقبتها وتقديم الدعم المادي لها
- المشاركة في إختيار مؤسسات التكوين والمكونين .
- القيام بإعداد ومتابعة الإتفاقيات .
- إعداد بطاقات خاصة بمؤسسات التكوين ، المكونين ، المتربصين وتحديثها .

- تسير ملفات المكونين .
- التكفل بالمحاسبة الخاصة بمصاريف التكوين وضمان إرسالها في آجالها المحددة إلى مديرية المحاسبة .
- إعداد الحصيلة السنوية في جانبها البيداغوجي والمالي بناء على التقارير الدورية .
- التسيير الإداري لموظفي مديرية التكوين ومسك الملفات المهنية للأعوان .
- إعداد شهادات التكوين .
- السهر على المحافظة الجيدة لكل الوثائق الخاصة بالمصلحة (تنظيم أرشيفها) .
- تحقيق كل الأعمال الأخرى المطلوبة من طرف السلطة الوصية وربطها بميدان نشاطها .

4- رابعا : نيابة مديرية سياسة هندسة التكوين :

1- المهام :

- تأسيس المراكز الجهوية للتكوين وتطويرها .
- تنسيق ومتابعة نشاطات المراكز الجهوية .

2- الصلاحيات :

- تنفيذ نشاطات التكوين من الجانبين البيداغوجي والإداري ⁽¹⁾ .

¹ - النشرة المشتركة لبنك الجزائر رقم 265 ل ، 06/03/1997 لبنك الجزائر .

6- مراحل العملية التكوينية :

6-1- تحديد الإحتياجات التكوينية :

إن الإحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناءا على الإحتياجات اللازمة والتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة ، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات ⁽¹⁾ ، فتحديد الإحتياجات التكوينية يعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين والإرتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم

6-2- الحاجة إلى التكوين :

الأداء والسلوك المستقبلي المرغوب فيهما – الأداء والسلوك الفعلي الحاليين .

وبناءا على هذا المفهوم للإحتياجات التكوينية فإن ضرورة وجود حاجة للتكوين تظهر عند وجد مؤشرات عامة على السلوك وأداء الأفراد ، تتمثل في :

- إذا رأت إدارة الموارد البشرية أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يصل إلى المستوى المرغوب فيه نتيجة نقص مهاراتهم وقدراتهم في أداء العمل .
- إذا رأت الإدارة ضرورة إدخال تغييرات أو تعديلات جديدة على مستوى العمل .
- إذا قررت الإدارة إدخال تكنولوجيا جديدة كإدخال الإعلام الآلي مثلا :
- إذا قررت الإدارة ضرورة إدخال وظائف جديدة وأنشطة لم يسبق للأفراد أن أدوها من قبل .
- في حالة تعيين أفراد جدد بالمؤسسة بالنقل أو الترقية إلى وظائف أخرى ، فإنهم يحتاجون في أداءهم إلى تكوين .

1- محمد جمال البرعي ، التدريب والتنمية ، ب ط ، مصر ، 1973 ، ص 149 .

- إذا قررت إدارة المؤسسة التوسع في نشاطها فإنها تحتاج إلى خبرات ومهارات جديدة لتنفيذ الخطط التوسعية .
- وأيضا تحديد عدد الأفراد المطلوبين للتكوين .

3-6 - إدارة وتنفيذ البرامج التكوينية :

يقصد بإدارة برامج التكوين " مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي يتطلبها برنامج التكوين " (1) .

وتتضمن هذه العملية أنشطة هامة تختلف باختلاف الجهات التي تقيم البرنامج ، وعلى إدارة البرنامج التكويني مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذه ، أهمها (2) .

• بالنسبة للمكونين :

- التأكد من العمل على سلامة الإتصال بين المكون والجهة المنظمة للبرنامج وتهيئة وصوله إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة .:
- كتوفير المستلزمات التي يحتاجها المكون .
- الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة .
- دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب .

• بالنسبة للمتكون :

- التأكد من العمل على وصول دعوات الإشتراك إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة بإشتراكهم .

1- مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام ، ط1

عالم الكتب الحديثة الأردن ، ص 138 .

2- نفس المرجع ، ص 138 / 139 .

- وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم .
- إستقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم إن تطلب الأمر وتأمين وصولهم إلى مكان التكوين وعودتهم في أوقات محددة .

• بالنسبة للتسهيلات التكوينية :

- التأكد من العمل على وجود أماكن مناسبة للتكوين ووجود مواد التكوينية المطبوعة
- بطاقات بأسماء المشاركين ووجود أجهزة صالحة للعرض .

• بالنسبة لإنعقاد البرنامج :

- التأكد من إفتتاحه في الوقت المحدد .
- شرح أهدافه ومتطلباته للمشاركين .
- تسجيل الحضور اليومي وتوزيع استمارات التقويم وتوزيع شهادات التخرج .

4-6- التقييم: يعرف تقييم التكوين على أنه " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة ، وقياس كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني .⁽¹⁾

فتقييم التكوين هو نظام ينطبق على العمال الذين تم تكوينهم والذين قضا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم التكوين من خلال تقييم موضوع له عدة أشكال حسب نوعية المهن التي تم تكوينها ، فلا نستطيع استخلاص مدخل كلي لتقييم التكوين.⁽²⁾

ويتم تقييم التكوين وبالأخص التكوين المتواصل حسب عدة مستويات :

1- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص 139- 140 .

2-Dennery Marc , La formation , ed , puf ,paris , 1998 , p62.

- المستوى الأول " رد الفعل " : وهو التقييم الشفهي أو المكتوب الذي يقدمه المتدرب بنهاية البرنامج التدريبي .
- المستوى الثاني " التعلم " : وذلك من خلال إستخدام أدوات القياس التي صممت لقياس المعرفة والمهارة والسلوك والذي يتم بنهاية الدورة .
- المستوى الرابع " النتائج " : وذلك بقياس فعالية التدريب في زيادة إيرادات أو تقليص مصروفات أو روح معنوية .

ولإنجاح عملية التقييم من الضرورة تقييم جميع العناصر المكونة لهذه العملية ، وقد حدد " وليام تريسي " William Trissy " هذه العناصر في : ⁽¹⁾

- المتكون
- المكون
- محتوى البرامج
- التسلسل والوقت المخصص للتكوين
- إستراتيجيات التكوين
- المواد وأجهزة التكوين .
- وتتم هذه العملية عبر خطوات وهي :
- تحديد طريقة التقييم .
- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم
- تحديد أسلوب جمع البيانات
- جمع البيانات .
- تحليل البيانات .
- إستخلاص النتائج .

- وضع توصيات خاصة بالمستقبل .

* وتتم عملية التقييم لعدة أسباب أبرزها مايلي :

1- وليام تريسي ، ترجمة سعد أحمد الجبياكي ، نظم التدريس والتطوير ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1990 ، ص214 .

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له .
- معرفة مدى تلبية البرامج للإحتياجات السلوكية للمشاركين .
- معرفة مدى تلبية البرنامج للإحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل .
- تحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التكوين المعتمدة .
- مدى ملائمة المواد التكوينية المستخدمة (كالمحاضرات ، تمثيل الأدوار ...)⁽¹⁾

7- فوائد التكوين :

7-1- على مستوى المؤسسة :

- يؤدي إلى إرتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح .
- تحسين المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم .
- يحسن المناخ التنظيمي والإجتماعي .
- يساعد مزيدا من الأفراد على إعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم .
- يحسن العلاقة بين الإطارات ومرؤوسيهم .
- يحسن فعالية المؤسسة في إتخاذ القرارات وحل المشاكل .
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل .
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل . فضلا عن مراقبة التكاليف و التحكم فيها .
- ينمي معنى المسؤوليات إتجاه المؤسسة ، ويحسن العلاقات بين أرباب العمل والعمال .
- يدعم أحسن صورة للمؤسسة ، ويشجع الصدق ، الإنفتاح و الثقة .
- يعمل على تحصيل المعارف ، وتحضير أدلة التنفيذ والطرق .
- يسهل الإتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسирرون .
- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة⁽²⁾ .

1 - مؤيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، نفس المرجع ، ص 140

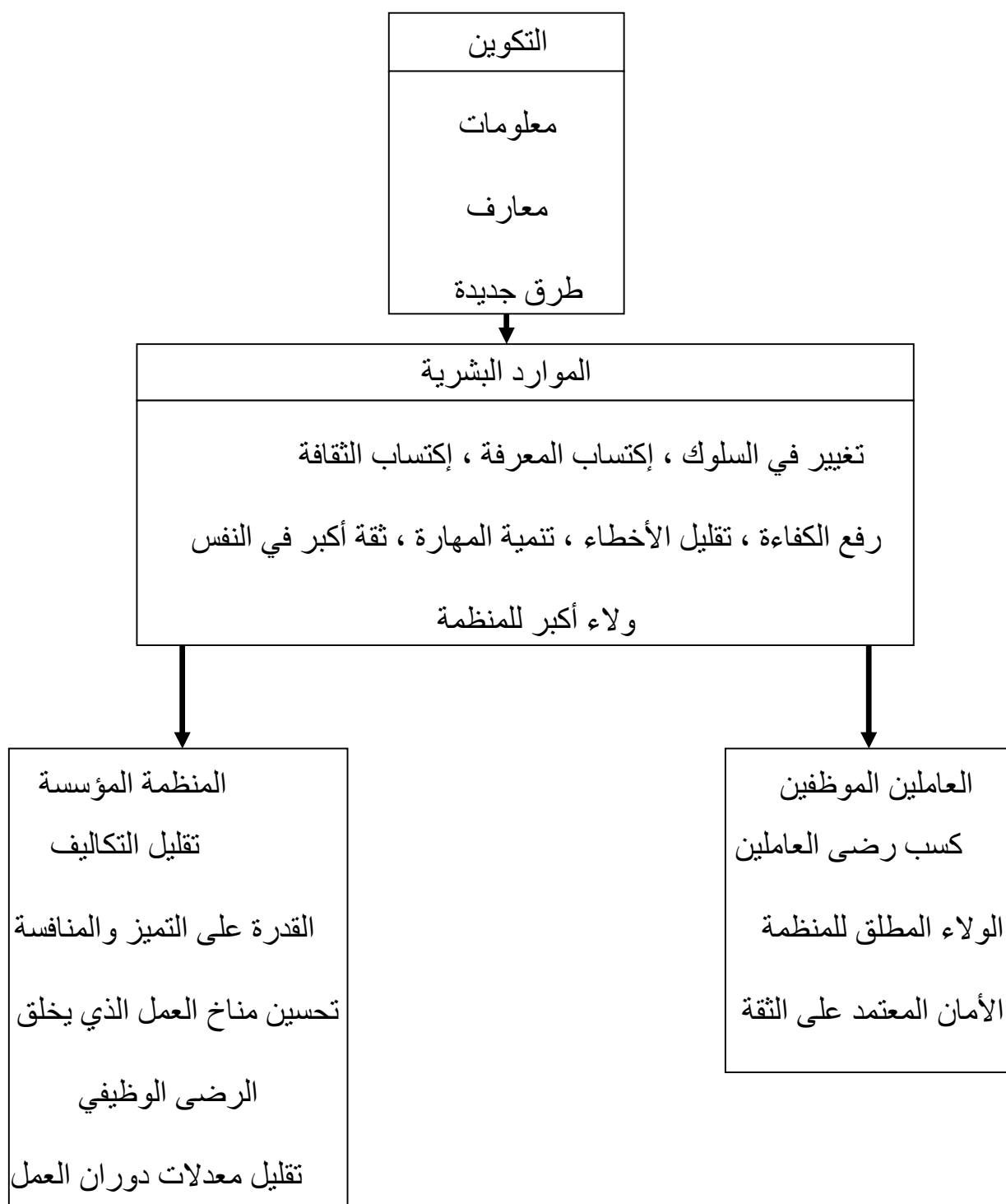
2 إبراهيم عبد الله و حميدة المختار ، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السابع جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

7-2- على مستوى الفرد :

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر .
- تعتبر الترقية والمسؤولية مدمجة بفضل التكوين .
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس .
- يساعد الفرد على التأقلم مع الضغوطات والحرمان و النزاعات .
- تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا .
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل .
- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين .
- يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله .
- ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين .
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الإتصال شفويا وكتابيا .
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة وعلى مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات و الإدارة .
- تحسين الإتصال بين المجموعات والأفراد .
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين ⁽¹⁾ .
- من خلال جمعنا لكل هذه الأهداف ، توصلنا إلى ضرورة التكوين بإعتباره يعود بفوائد لا تحصى سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة للطرفين .

1- إبراهيم عبد الله ، حميدة المختار ، نفس المرجع.

الشكل رقم (2) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين في المنظمة⁽¹⁾.



¹ حمزاوي محمد سعيد ، تحسين الأداء والتدريب ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2004 ، ص 104 .

*حسب الشكل رقم (2) : نلاحظ بأن عملية التكوين لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمؤسسة ، حيث تتمثل أهميته في كسب رضى الموظفين و خلق روح الولاء لديهم لمؤسساتهم وثقتهم بها .

الخلاصة:

بناءً على ما سبق ذكره في الفصل الأول المخصص للتكوين يمكن القول أن التكوين يكتسب أهمية بالغة في المؤسسة نظراً لما له من مزايا وإيجابيات وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة ، أي أن العامل يتلقى تكويناً لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين كفاءته ، وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة بحيث يبقى يزاوِل نشاطاته اليومية بدون انقطاع وهذا يعد مؤشراً إيجابياً للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية وتقديم خدماته .

الفصل الثاني

الكفاءة المهنية

تمهيد

- 1- تحديد مفهوم الكفاءة
- 2- المقصود بالكفاءة المهنية
- 3- نظريات الكفاءة
- 4- أنواع الكفاءة
- 5- أنماط الكفاءة
- 6- الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة
- 7- خصائص الكفاءة
- 8- مكونات الكفاءة و أبعادها الثلاثة
- 9- تقييم الكفاءة
- 10- أهمية الكفاءة

الخلاصة .

تمهيد :

من أجل بناء رأس مال بشري في المؤسسات ، يجب على المدراء أن يبدعوا بتطوير الإستراتيجيات التي تؤمن وتضمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن اليد العاملة .

فالتنافس من خلال الأفراد يلزم المؤسسات المعاصرة على العمل بشكل جيد في إدارة رأس المال البشري والمعرفة والمهارات والقدرات التي لها قيمة في المؤسسات وبرامج التكوين هي التي تكمل هذه الممارسات وتعزز هذه المهارات وخصوصا في المناطق التي لا يمكن الانتقال فيها إلى مؤسسة أخرى إذا غادر الموظف .

إذن تشكل مسألة تأهيل القوى العاملة أهم القضايا وأعقدها في وقتنا الراهن على اعتبار أن المؤسسات تتنافس من خلال الأفراد ، وهذا ما يقودنا إلى تقرير حقيقة مفادها أن قدرة المؤسسة على البقاء والنجاح والتميز (الربح ،الإنتاجية ، الكفاءة والمردودية) تعتمد على كفاءتها في ادارة واستثمار الطاقات الكامنة في رأس المال البشري ،لذلك جاء هذا الفصل يتناول مفهوم الكفاءة و المقصود بالكفاءة المهنية، كذا نظرياتها، أنواعها و أنماطها وخصائصها ، الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة ، مكونات الكفاءة و أبعادها الثلاثة ، تقييمها و أخيرا أهميتها.

1) تحديد مفهوم الكفاءة :

1-1: لغة : يمكن تحديد هذا المفهوم لغة على أنه كفاء الشيء كغاية ، أي استغنى به عن غيره ، هو كاف ، والكفاءة تعني المماثلة في القوة والكفاءة في العمل ، القدرة عليه وحسن تصريفه وهي كلمة مولدة ولفظة كفاءة ذات أصل لا تنسى .

أما حسب المعجم العربي: تعتبر الكفاءة مهارة ، براعة ، حذق أو أهلية للقيام بعمل ما ، في مجال من المجالات وهي معرفة متعمق فيها ، ومعتزف بها أو قدرة مسلمة تخول لصاحبها الحق في إبداء الرأي في بعض الموضوعات .

2-1: الكفاءة إصطلاحا : إن مفهوم الكفاءة يحيط به الكثير من الغموض والإختلاف وقد ذكر العديد من الباحثين عدة تعاريف لمفهوم الكفاءة ونورد لذلك بعض التعاريف المختارة .

- حسب (اليونيسكو) تعتبر الكفاءة المهنية مجموع من المؤهلات العملية الضرورية لممارسة مهنة معينة ، كالقدرة على انجاز نشاطات ملموسة ، تنفرع من مهام خاصة بحرفية أو بحرفة أو بمهنة أو مجال خاص⁽¹⁾ .

- حسب تارديف (tardif) : الكفاءة هي معرفة كيف أو كيفية التصرف ، المؤسس على الحركة والإستخدام الأمثل لمجموع المعارف (les savoirs) .

- حسب سكالون (scallon) : فإن الكفاءة هي معرفة التصرف ، والقدرة على استخدام المعارف المعرفة الأدائية والمعرفة الوجدانية ومختلف الموارد⁽²⁾ .

1- بن دريدي فوزي ، الوافي لتدريس الكفاءات ، ب ط ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002 ، ص 09 .

2- Gerrard Scalon , des Apprentissages , une Approche par compétences , Edition de Renouveau pédagogique , INC , Canada , 2004 , p 124 .

- **تعريف رومانفيل (Romanville) (2001)** : تفيد الكفاءة الإدماج الوظيفي لمختلف أنواع المعارف مثل المعارف المرتبطة بكيفية العمل (savoir faire) ، المعارف المرتبطة بكيفية تكون (savoir être) والمعارف المرتبطة بكيفية تكون في المستقبل (devenir) (savoir) إن الكفاءة هي الميزة التي تمكن الفرد من التكيف مع الوضعيات ، المشاكل التي تواجهها كما أنها الميزة التي تمكن الفرد من تحقيق مشاريع ينوي تحقيقها في المستقبل⁽¹⁾ .

- **تعريف الكفاءة حسب بايازيس (Bayatzis)** : على أنها أحد السمات الأساسية الكامنة التي يتميز بها أحد الأفراد ، والتي لها علاقة سببية بالأداء الفعال أو المتميز في إحدى الوظائف⁽²⁾ .

- **تعريف بوترف (Boeterf) 1995** : فيوضح الكفاءة على أنها تحمل المسؤولية ، وحسب إتخاذ القرار SAVOIR AGIR في المحيط العملي ، اعتمادا على معارف خاصة . ويرى انه لحسن تحمل تلك المسؤولية واتخاذ القرار يجب أن يكون لديه خبرات ومعارف.

ويعرف نفس الباحث الكفاءة أيضا على أنها حسن الأداء عند مواجهة وضعية ما ، كإنجاز عملية مطلوبة أو التطبيق بتقنية ، وهي أيضا حسن التصرف والتعامل مع وضعية ما ، كأن يتصرف بطريقة فعالة مع وضعية غير منتظمة أو يبادر عند مواجهة وضعية ما لا يتوفر فيها جميع عناصرها ، أي معرفة ما يجب أن يفعل ؟ ماهي المعارف التي يجب استعمالها ؟ ومتى؟⁽³⁾

- **تعريف عبد الكريم غريب (Abd Krim gharib) (2001)** : إنها نظام من المعارف والمفاهيم الإجرائية التي تكون منظمة بكيفية تجعل الفرد قادرا على الفعل عندما يكون في

1- محمد بوعلاق ، مدخل لمراقبة التعليم بالكفاءات ، ط1 ، قصر الكتاب للنشر و التوزيع البليدة ، 2004 ، ص 26 .

2- باري كشواري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2006 ، ص 42 .

³⁻ Guy le Boterf , De la compétence , Edition Lise Tremblay , Canada , 2006 , p20.

وضعية معينة أو في انجاز مهمة من المهام ، أو حل مشكلة من المشكلات ⁽¹⁾ .

في معظم هذه التعاريف المقترحة هناك استعمال لخاصيتين : المعارف النظرية والمهنية الناتجة عن التكوين الأولي والممارسات وكذا التمارين في ميدان العمل وعلى القدرات التي يجب وضعها محل الملاحظة في حالة العمل .

عليه فالكفاءة هي رابط بين مختلف المعارف والقدرات وهي مركبة في عملية تعلم ديناميكية متواصلة ، فالكفاءة تظهر في كل الحالات محملة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص التي تملك طاقة عملية .

فكل هذه التعاريف والمحادثات تأخذ بعين الاعتبار الكفاءات الممارسة من طرف أشخاص داخل وخارج الوطن نظام المؤسسة أو المنظمة (مكان العمل) أين يضع علاقة بين الأشخاص في حالات العمل لأجل إنجاز جيد أو خدمات فالكفاءات هي لا شيء خارج الأشخاص ، الإطارات التنظيمية التي تسمح بوضعها في موضع العمل .

(2) المقصود بالكفاءة المهنية :

إن التكوين المهني و عالم الشغل يمنحان مجموعة من الأمثلة لحالات أشخاص يستوجب عليهم تكييف الموارد المناسبة ، فمظاهر معظم المهام المهنية تعبر غالبا عن الكفاءة ، فالكفاءات المتعلقة بهذه المهام يمكن لها أن تبني و أن تنمي وتكرس بالتجربة ، بيد أن صعوبة التعرض للموارد الواجب تكييفها وإستعمالها ، تختلف من حالة إلى أخرى سواء تعلق الأمر بالميدان المهني أو الحياة اليومية ، لقد تطرق الباحث le Boeterf (1994) إلى التمييز بين الأفعال المهنية التي تؤدي إلى الإنجاز ، و كذا الأفعال المهنية المؤدية إلى حلول المشاكل ، و عليه فإن عملية لجوء الفرد إلى تكييف موارده العقلية (المعرفية) أو الموارد الخارجية عن النطاق الشخصي ، تعتبر همزة وصل بين الأفعال المهنية الإنجازية و الأفعال المهنية المؤدية لحل المشكل .

1- محمد بوعلاق ، مرجع سابق ، ص 25 .

فالأعمال المهنية تحلل حسب الإمكانيات الواجب تكييفها مثل إمكانية الفعل أو إمكانية العيش ، مثلا لإدارة و تسيير أي مؤسسة يجب إتقان معرفة كيفية التعامل و الإتصال بين الأفراد .

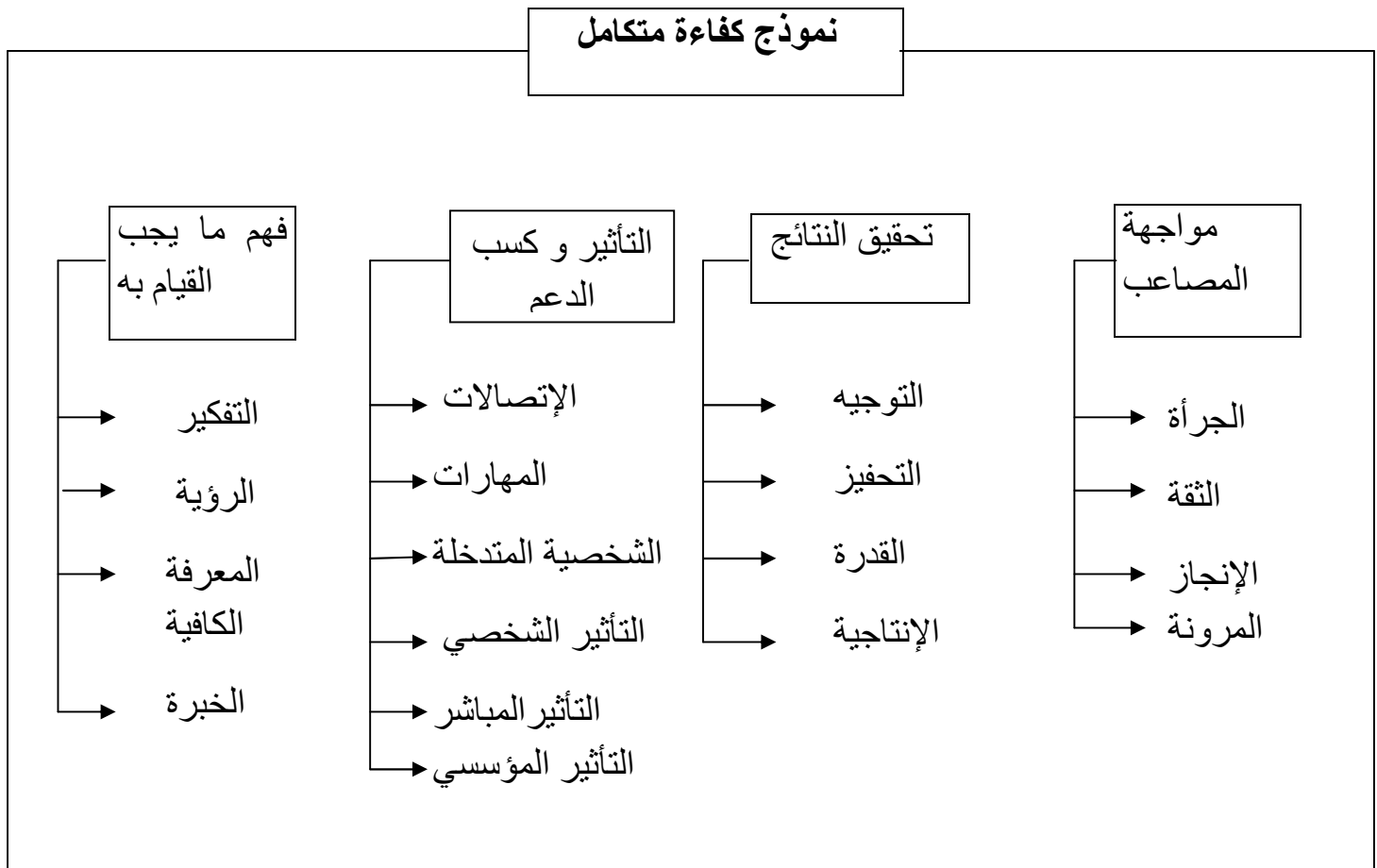
إن كل العناصر المبنية في التعاريف المختلفة للكفاءة لها معانيها و أهميتها التي تمكننا من إظهار الكفاءة عند أي فرد ، فظهرت هناك عدة تقنيات التي تعتمد عليها للحكم على أية حالة ، ومنذ وقت قصير ظهرت سلاسل (سلم) وصفية التي احتكرت تقريبا كل مجال التقييم (تقييم القدرات) ، فإذا كان الأمر هنا يتعلق بمرحلة مهمة في سيرورة التقييم فإن هذه المرحلة يجب أن تسبقها عملية جمع المعلومات ، أو ما يسمى بمرحلة الملاحظة ، فإن لحظة أو مرحلة الملاحظة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار و بجدية ، ونميز هنا إذا كانا بصدد علاقة مساعدة وهو توجيه و تطوير الأشخاص و بالتالي تصبح مهمة .

فالكفاءة المهنية تعتبر من المحددات الأساسية التي يمكن أن نعكس من خلالها عن مدى مواءمة المهام المهنية لأصحابها والمحددة لفاعلية المؤسسة⁽¹⁾.

أما عندما يتم تحديد الكفاءات فلا بد من أن يكون هناك إطار عمل لتحديد هذه الكفاءات مثل ذلك الموضح في الشكل(03) أدناه ، ويتم في هذا الشكل وصف مجموعة الكفاءات الخاصة بالوظائف المتعلقة بالإدارة .

1- Gerrard Scollon .op .Cit . p114 .

الشكل رقم (03) : يوضح مجموعة الكفاءات الخاصة بالوظائف المتعلقة بالإدارة :



كفاءات - الأفكار الأساسية والمجموعات (1)

(3) نظريات الكفاءة :

لقد تعاقبت عدة دراسات و نظريات حول مفهوم الكفاءة و من بين أبرز هذه الأبحاث

نجد كل من :

1. نظرية الإدارة العلمية .

2. نظرية الإدارة .

3. نظرية البيروقراطية .

1 - باري شكواي ، مرجع سابق ، ص 65 .

3-1- نظرية الإدارة العلمية : يعتبر " تايلور " أبرز من اهتم بدراسة موضوع الإدارة العلمية فقد وجه أبرز إهتمامه و جهوده لتحقيق الكفاءة بشتى صورها ، و من أجل تحقيق ذلك يتطلب من " تايلور " إنجاز الخطوات التالية :

- تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية .
- القيام بدراسة علمية لجميع الحركات التي يؤديها العمال أثناء أدائهم لأعمالهم ، فقد كشف من خلال دراسته إلى وجود حركات غير ضرورية زائدة .
- القيام بدراسة عملية لأسلوب اداء العمال بعد استبعاد الحركات الزائدة بإتباع طريقة الرصد بالزمن الذي يستغرقه أداء كل حركة .
- إختيار أفضل و أسرع الطرق في أداء مختلف الحركات .
- معرفة الفترات التي يصل العامل لحد التعب ، لضمان عدم إنخفاض الكفاءة⁽¹⁾.

3-2- نظرية الإدارة : يعتبر " هنري فايول " من أبرز الباحثين الذين اهتموا بموضوع الكفاءة⁽²⁾ . حيث يعتبر أن الإدارة هي : " عملية تحتوي على خصائص معينة تتوفر في جميع المنظمات " .

إذ يعتقد " فايول " بوجود مبادئ عامة يجب إتباعها لكي تصل المنظمة إلى تحقيق الكفاءة في أدائها ، وهي كالتالي :

- تقسيم العمل ، السلطة و المسؤولية ، النظام و التأديب ، وحدة الأمر ، وحدة التوجيه خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ، مكافأة الأفراد ، المركزية ، تدرج السلطة ، الترتيب ، المساواة ، إستقرار العمالة ، الإبتكار و المبادرة ، التعاون .
- غير أنه رأى هذه المبادئ غير ثابتة للإدارة .

1- عمر وغنايم ، علي الشرقاوي ، تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، ط1 1981 ، ص 37 .

2- حنفي محمود سليمان ، الإدارة منهج تحليلي ذاتي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ط1 ، بدون تاريخ ، ص 20-22-23 .

3-3- نظرية البيروقراطية : يعتبر " ماركس فيبر " صاحب الفضل في إنتاج مفهوم البيروقراطية ، فحسبه هو " توافر خصائص معينة في تصميم التنظيم " .

يرى " فيبر " أن هناك خصائص يجب أن تتوفر في التنظيم البيروقراطي تمكنه من تحقيق الكفاءة و هي كالتالي :

- وجود مجالات محددة رسميا و ثابتة للتخصص الوظيفي تحكمها و تنظمها مجموعة من القواعد و اللوائح .
- إن الأعمال التي تضبط عملية سير التنظيم البيروقراطي توزع بطريقة محددة على أعضاء التنظيم .
- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر و تنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت وفقا لقواعد واضحة و محددة .
- خضوع العمل لطرق و أساليب محددة .
- تقسيم التنظيم البيروقراطي إلى مستويات عدة (الشكل الهرمي)
- تقديم الأولوية للعمل الرسمي ، إذ لا يمكن تأخيرها لأداء أعمال خاصة (1).

(4) أنواع الكفاءات :

بينت المصادر المختلفة التي اهتمت بموضوع الكفاءة أنه تنفيذ أي عمل, يتطلب كفاءة معينة ولكل كفاءة خصائص تميزها عن الأخرى ورغم هذا الاختلاف في الخصائص إلا أنها تصب في وسط العمل الواحد ويمكن تقسيم الكفاءات إلى :

❖ **كفاءات ممتدة:** تتمثل في تلك الكفاءات التي يمتد مجال تطبيقها داخل قياسات جديدة بحيث كلما كانت المجالات والسياقات والوضعية التي توظف فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية ، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، ويسعى هذا النوع إلى تكوين كفاءات منها :

1- سمير أسعد مرشد ، مفهوم نظرية الإدارة العامة ، مجلة الإقتصاد و الإدارة ، العدد 48 ، جامعة الملك فيصل السعودية

القدرة على التحليل والتركيب مع التقويم والنقد الذاتي والقدرة على التركيز والانتباه، كذلك الاندماج في مجموعة عمل لاكتساب روح العمل الجماعي والتعرف على الحقوق والواجبات ونظرا لأهمية الكفاءة فلقد تعددت أنواعها وأشكالها حسب المهتمين بها فبالإضافة إلى الأنواع التي ذكرت هناك أنواع أخرى وهي كالتالي:

❖ **الكفاءات النوعية الخاصة:** هذا النوع من الكفاءة نقيض للكفاءة الممتدة فهي ترتبط

بمجال معرفي أو وجداني محدد "هي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام وانطلاقا من ذلك فإن الكفاءة النوعية هي الكفاءة المرتبطة بمهام أو فئة من المهام⁽¹⁾.

❖ **الكفاءات الوجدانية:** هي نوع من الكفاءات المتصلة بالاستعداد والميول والاتجاهات

والقيم الأخلاقية والمثل العليا ويمكن اشتقاقها من القيم الأخلاقية والمبادئ السائدة في أي نظام ، وتستخدم مقاييس الاتجاهات لقياس هذا النوع.

❖ **كفاءات الأداء:** وتشمل هذه الكفاءات قدرة المتعلم على إظهار السلوك المواجهة

وضعية المشكلة لأن الكفاءات تتعلق بأداء الفرد لا بمعرفته ومعياري تحقيق الكفاءة هنا هو القدرة على القيام بالسلوك المطلوب.

(5) - أنماط المعارف:

يعتبر أصحاب النظرية النسقية الكفاءة مجموع من المعارف الإجرائية ، الشرطية والتصريحية وذلك في مخطط عمليتي، وهي التي تمنح في مختلف الوضعيات ، بالتعرف على مشكل ما في مهمة معينة وكيفية حلّه بشكل فعال.

5-1- المعارف الإجرائية: يقصد بها (كيف Le comment) ، تستعمل من أجل توجيه

الفعل والتدخل على المحيط ويبقى الإطلاع عليها بطريقة واعية شيء صعب فمثلا الخبراء لا يستطيعون التحدث عن عملهم بسهولة أي الإجابة عن السؤال "كيف تعمل" ، يكون صعب هذه المعارف تمثل ما يسمى بالمعارف الأدائية وهي معارف يمكن استعمالها مباشرة في

الوضعية فإنه يعيد النظر في المخطط كما أن المنفذ يمكن أن ينطلق من المعارف ويقوم

1 - ينظر: محمد الدريج، الكفايات في التعليم، سلسلة شهرية، عدد 16، منشورات رمسيس، الرباط، 2004، ص 102

بتخصيصها حتى تصبح قابلة للتطبيق في الوضعية. هذا المنهج هو منهج تنزلي ، يقود المنفذ إلى تفصيل المخطط إما بالتدقيق في وضع العناصر التي تمثلها أو باختيار التنفيذ الخاص والمعارف الإجرائية تسمح بدراسة النسق مثلاً معرفة سير عمل جهاز الراديو⁽¹⁾.

2-5- المعارف التصريحية:

وهي تمثل "ماذا Le quoi" تستعمل هذه المعارف من أجل وصف الأشياء والقوانين الفيزيائية بالإضافة إلى المفاهيم المجردة ويمكننا الوصول بطريقة واعية ، إرادية كما أنها من السهل الإطلاع عليها وتنسيقها مع معارف تصريحية أخرى بهدف تشكيل استدلال بينهما ، تعتبر المعارف التصريحية ستاتيكية ، تتعلق بخصائص الأشياء وعلاقتهم ببعضهم البعض.

3-5- المعارف الشرطية:

يقصد بها (متى ، ولماذا Le pourquoi, Le quand) التميز بين الشكليات السابقتين للمعارف بطرح تساؤل يخص المصطلحات فورائها هناك معنى عتيق ، الذي يعني الخاصية الأوتوماتيكية (الشرطية) للسلوكات والشرطية في علم النفس لديها معنى خاص أي أن الفرد لا يعطي تعريف مباشر للسلوك الذي يقوم به فمثلاً الشخص عند تساقط الأمطار يأخذ مطرية ويخرج فيفتحها إذن هناك تكامل وتداخل بين هذه الأفعال وتنفيذ الفعل ولكن يجب الإشارة على أنها عندما تستعمل بصورة متكررة ومستمرة تصبح أوتوماتيكية مما يجعلها تفقد المعارف التصريحية التي تكونها بالإضافة إلى أنه يمكن اكتساب المعارف الإجرائية دون قاعدة للمعارف التصريحية والتي تبنى على أساس واعى قصدي ويمكن للمنفذ أن يعتمد على تصور مفصل للوضعية حتى يتمكن من الوصول إلى مخططات التي تنظم النشاط فيها هذا النهج يقود المنفذ استحضار مخططات معروفة من قبل من خلال دلائل ، إشارات أو بالتمائل حينما يقود المنفذ إلى إيجاد مخططات معروفة مجردة حسب التدرج بالتدقيق والذي يمثل العلاقة بين تفكيك شيء عام إلى عدة مكونات تسمح بالمرور من تصور شامل إلى تصور

1- Tardif , L'évaluation des compétences, ed lise tremblay, canada, 2006 , p 32 .

مفصل والبدء في التنفيذ الذي يمثل العلاقة التي تربط بين المهمة والهدف بالطريقة التي سوف يتحقق بها إذ هي تسمح بإعادة النظر لبعض المخططات كما أن المخطط بهذه الطريقة يتميز بأنه يبني في نفس الوقت الذي ينفذ فيه في الوضعية على أساس عمليات تصحيحية متتالية تعتمد على المعلومات التي يتحصل عليها أثناء تنفيذ المخطط ، هذه الطريقة من التخطيط تسمى ، بالمنهج التصاعدي للتخطيط الذي يعتمد على ثلاثة ميكانزمات تقود المخطط :

- 1- ميكانيزم يعتمد على استحضار مخطط سابق يعتبره المنفذ مشابه للوضعية التي هو فيها ثم يقوم على تكييفه لخصائصه.
- 2- تجريد المخطط حتى يسمح له ببناء مخطط جديد انطلاقا من معطيات الوضعية.
- 3- إذا ما وجدت معطيات جديدة واعتقد أنها تلائم.

(6) - الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة :

ظهر مصطلح الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة والمسماة الأكاديمية أو الكفاءة المفتاح ونجد أن الأعمال المعروفة في هذا المجال تعرف بالكفاءة مثل مجموعة من مختلف المعارف والتقنيات المتمثلة خصوصا في إمكانية العمل " savoir faire " المدروسة من قبل المؤسسة ، أي من طرف إدارتها أو طرف من إدارتها ، الذي يعطي لهذه الأخيرة ميزة تنافسية مضاعفة في السوق "Hamel et Prahalad" (1995) ميزا خصائص هذه بثلاثة ميزات و هي : القيمة في عين الزبون ، la valeur aux yeux du client ، التفريق بالنظر إلى المنافس differentiation par rapport aux concurrents ، المرونة élasticité التي تعرف بأنها القدرة على خلق جسور نحو أسواق المستقبل⁽¹⁾ .

الكفاءة الإستراتيجية في المؤسسة ليست فقط كفاءات تكنولوجية تقنية بل لها طبيعات مختلفة منها :

1-6- الكفاءات التكنولوجية les compétences technologiques : وتتمثل في

الكفاءات ذات القاعدة التطورية في التقنيات ، وتكون غالبا في ما نسميه بالمخطط التكنولوجي للمؤسسة.

2-6- الكفاءات العملية **les compétences de processus** : وهي مرتبطة غالبا

بالتمكن من التسيير داخل عوامل عمل المؤسسة تنعكس في العديد من الوظائف والبيانات .

3-6- الكفاءات المهنية **les compétences de métrises** : وهي كفاءات مرتبطة

سواء بالتمكن من تمارين وظيفية أو تقنية معطاة تعود إلى إمكانية العمل ، الفعل " **savoir faire** " الفردية المتقنة من طرف أشخاص مختلفين لمجموعة ما (2) .

الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة تبنى داخل نطاق واسع للتعلم وإعطاء قيمة معرفة العمل " **savoir faire** " المكتسبة سواء على المستوى الفردي التي تقبل التعلم الجماعي والتطوير الفردي ، والكفاءات الإستراتيجية ليست مكتسبة لمرة واحدة وإنما هي في تطوير دائم في عمليات تعلم تنظيمي ، كما أن الكفاءات تفقد مع الوقت وظائفها أو مميزاتها وتترك المكان لكفاءات جديدة ، إذ تغيرت النظرة الإستراتيجية للمؤسسة بالطبع ، كما أن كفاءات المؤسسة تستحق أن تكون معروفة ومسيرة لأنه ممكن أن تسيير في الميدان المحجوز

للكفاءات الأكاديمية للمؤسسة إذن نحن أمام نوعين من الكفاءات ، الأول يركز على الكفاءة الفردية وهذه النظرة تبناها رجال GRH تسيير الموارد البشرية ، والثاني يعالج الكفاءات الأكاديمية للمؤسسة ، وطور هذا المفهوم من طرف الأخصائيين الإستراتيجيين ، وهذان

النوعين الإستراتيجيين يلتقيان في موضع حيث أن كل كفاءة وقبل كل شيء متبناة من طرف رجال في موضع عمل ، هذه الوظيفة التسييرية التي تعطي للكفاءات الفردية حدودا جماعية وإستراتيجية .

-
- 1- Gary Hamel et C.k , Prahalad , **La Conquête du Futur** , Inter Edition , Paris , 1995 , p 104
 - 2- Jacques Morin , **Des Technologies des Marchés et des Hommes** , les Edition de Renouveau pédagogique INC , canada , 2004 , p 242

7 - خصائص الكفاءة:

بعد التعاريف المقترحة حول مفهوم الكفاءة وعن النظرة التاريخية يمكننا ذكر بعض من الخصائص المرتبطة بالكفاءة . غير أنّ بعض من هذه الخصائص غير واضحة عمدنا إلى تفسيرها وتستدعي البحث فيها من أجل أن يكون هذا المفهوم "الكفاءة" أكثر عملياً في المجال المهني وهناك سبعة خصائص.

7-1- الخاصية الإدماجية :

الكفاءة تدمج عدّة موارد متنوعة، فمثلاً الحديث شفويًا من دون أخطاء لغوية في لغة معيّنة كفاءة، فعبر هذا الحديث تعبّر عن الانفعالات، الشعور، الأفكار... كما أنّ الفرد قد يعتمد على موارد مختلفة مثل المعارف الإجرائية والمعارف الأدائية والمعارف الشرطية⁽¹⁾.

7-2- الخاصية النظامية:

إنّ الموارد المستخدمة من طرف الفرد سواء كانت داخلية أو خارجية من أجل تبسيط هذه الكفاءة يجب ترتيب هذه الموارد، إنّ هذه الأخيرة في تفاعل ما بينها من أجل تصرف فعال فهي مرتبة على أساس أن تمثل بشكل جيد الوضعية، فهي منظمة في وحدات متناسقة⁽²⁾ .

7-3- الخاصية النسقية:

كل استعمال للكفاءة يكون من أجل هدف معين الذي يكون موجهًا وبالتالي فهو يوجه الفعل وهذا الهدف يكون مختلفًا عن الأهداف الأخرى حسب الوضعيات المتواجدة فيها يكون هذا النسق كإرغام توجه و تحرك كما تنظم الموارد.

1- Jaques Morin, op ,Cit , p

2- Colardyn(D), Gestion des compétences, ed,Puf,Paris,France,1996,p141 244

4-7- الخاصية التطورية:

بما أن الوضعيات مختلفة وتتغير حسب المواقف، فالكفاءة موجودة لتقديم اللوازم والإجابات المنطقية لمختلف هذه الوضعيات. فالكفاءة بإمكانها إدماج موارد جديدة وتنظيمها بما يتماشى مع التي يتحكم فيها الفرد.

5-7- الخاصية التعليمية:

لا يولد الفرد كفاء بل يتحصل على الكفاءة عبر الزمن في المجتمع فهو يكتسبها ويكيفها حسب المواقف، فيأخذ وينتقي الكفاءات التي يراها تلائمها⁽¹⁾.

تعتبر هذه الخصائص، تجسيد للتعريف المقدمة للكفاءة إذ تمكننا من تبسيط هذا المفهوم ليكون أكثر إيضاحا.

8) مكونات الكفاءة:

للکفاءة عدة مكونات مختلفة وهي تساعد على تجسيد المعارف المتنوعة وهي مستخدمة حسب أبعادها الثلاثة :

1-8- الأبعاد الثلاثة للكفاءة :

1-1-8- المهارة : القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا لا تلغي هذه المهارة والمعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها⁽²⁾.

2-1-8- المعرفة : تعتبر المعرفة استعدادا مكتسب ومتطور يسمح للفرد بالنجاح في أداء نشاط بدني أو فكري معين ومفادها القيام بنشاط أداء مهمة وإنها لا تكون حقيقية فعلية إلا إذا كانت متينة، تتطور بالتجربة وعادة يعبر عنها بالفعل ومن مميزاتها:

1- Tardif (J) , l'évaluation des compétences, ed lise tremblay,canada,2006 , p 27- 28- 29 .

2- Colardym (D), op ,Cit , p 141 .

* **الإستعراضية:** أي أن هذه القدرات قابلة للتوظيف والتفعيل في مختلف المواد بدرجات متفاوتة.

* **التطورية :** القدرة تنمو كلما اتسعت دائرة المعرفة المتعلقة بها وتستمر إلى نهاية الحياة بعض منها ينقص مع مرور الزمن كالقدرة على التذكر.

* **التحول :** قد تتحول القدرة من حالة لأخرى (1).

* **عدم القابلية للتقويم :** لا يمكن أن تقوم القدرة، إذ يتعذر معها ضبط التحكم بدقة وربط ذلك بعينة معينة.

وبعد كل هذا يمكن أن نستخلص بأن القدرة هي التمكن من القيام بأفعال واستظهار سلوك أو مجموعة سلوكيات تتناسب مع وضعية ما.

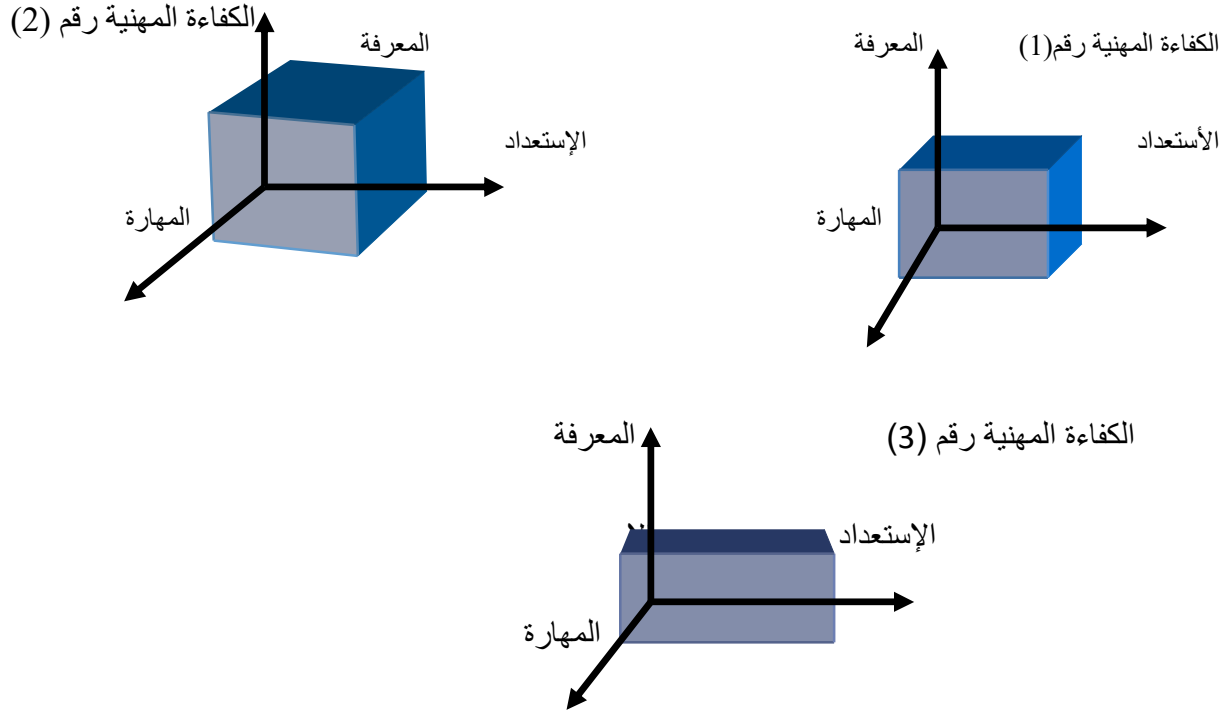
8-1-3- الاستعداد: يعتبر الاستعداد قدرة ممكنة أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه عندما يسمح بذلك عامل النضج ، فهو القدرة الكامنة للفرد تسمح له بالتعلم بسهولة ، وعلى أساسه يمكن التنبؤ بالقدرة مستقبلا .

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة والإستعداد والمهارة ، ونختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني رقم(4) حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم (2) تختلف الكفاءة رقم (1) فقط من حيث مستوى المهارة أما بالنسبة للكفاءة رقم (3) فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة (2).

1- Tardif(J), op ,Cit,p 32

2- مداح عرابي الحاج ، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية واستراتيجية المؤسسة ، مداخل مقدمة في الملتقى الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، 2006 ، ص4 .

الشكل البياني رقم (4) يمثل أبعاد الكفاءة



9) تقييم الكفاءة :

لابد أن عملية تقييم الكفاءة سوف تشتمل على الخطوات التالية :

9-1- تحديد معايير فعالية وكفاءة الأداء :

على سبيل المثال الأرباح ، المبيعات والقدرة الإنتاجية والتقدير عن طريق العاملين في المجال والعملاء والمرؤوسين.

9-2- تحديد نموذج معياري لمستوى الأداء المتميز :

مثل العشرة (10%) الأعلى في الأداء من الأشخاص الذين يحققون أهداف محددة .

المصدر : مداح عرابي الحاج ، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية واستراتيجية المؤسسة ، مداخل مقدمة في الملتقى الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف ، 2006 ، ص4 .

9-3- جمع البيانات: من خلال مجموعة من الوسائل المتعددة والتي من الممكن أن تشمل على مايلي:

✓ **الخبرات أو مجموعات التركيز :** اللذين يحددون الكفاءات التي يعتقدون أنها مطلوبة للأداء المتميز (من الممكن أن يتقبل معظم الناس الأشخاص ذوي الأداء العالي والمستوى في أية مؤسسة) .

✓ **دراسة وتقديرات شاملة:** (تشمل الأشخاص الذين يشغلون الوظائف ومن هم أعلى منهم في الوظائف ، ومن هم على شاكلتهم يشغلون وظائف مشابهة في أماكن أخرى والعملاء) حيث يطلب من خلال هذه الدراسات والتقديرات من الملاحظين الذين لهم دراية بوظيفة تحديد مظاهر السلوك المعينة التي تعرف الكفاءات .

✓ **قاعدة بيانات النظم :** التي يتم استخدامها من قبل الخبراء ، وتحتوي على بيانات من نماذج كفاءة متعددة ، وتقدم تعريف للكفاءة تعتمد على الكمبيوتر .

✓ **المقابلات الخاصة بالأحداث السلوكية:** التي تقدم معلومات تفصيلية عن الكيفية التي فكر بها الأشخاص ، متوسطوا الأداء والأشخاص ذوي الأداء المتميز وكيفية تصرفهم أثناء المواقف الحرجة ، بما في ذلك مرات النجاح وال فشل .

✓ **الملاحظة :** التي يتم من خلالها دراسة كل من الأشخاص ذوي الأداء المتوسط والأشخاص المتميزين في مستوى الأداء في مواقف عمل فعلية أو في محاكاة لمثل هذه المواقف .

9-4- تحليل البيانات: التعرف على الكفاءات المطلوبة للأداء ذي المستوى المتوسط والمرتفع والذي يتم تقديمه بشكل نموذجي كمقياس

9-5- إبراز صلاحية نموذج الكفاءة : باستخدام عينة أخرى من الأشخاص الذين يشغلون الوظائف ، ودعمها باختبارات سيكولوجية ، ومراكز تقييم ومقابلات خاصة بالأحداث السلوكية⁽¹⁾.

1- باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار الفاروق ، للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص 52 .

انطلاقا مما سبق نجد أن تقييم الكفاءة يتطلب إعداد خطة تنفيذ جدية تتضمن النقاط التالية :

- ✓ تحديد ما سيكون عليه الفرد قادر على انجاز مجموعة من عمليات معقدة
- ✓ تحديد الأنشطة والأعمال التي تبرز امتلاك الفرد للكفاءة المنشودة
- ✓ تحديد المنهجيات التي يستخدمها الفرد للتعبير عن اكتسابه للكفاءة والتي تتطلب دورها تحديد:

- التجارب السابقة .
- النماذج المعروفة بجودتها (عملية مقارنة) .
- مقارنة الأخطاء والثعثرات السابقة للأداء الراهن.

يعتمد كل هذا بدوره على جمع بيانات وافية عن الفرد ومستواه ، حتى يتحقق ما يسعى إليه القائم بعملية تقييم الكفاءة ، وتحقيق أهدافها في المجال المهني ⁽¹⁾

10 - أهمية الكفاءة :

إن الحاجة إلى الكفاءة تنبع من وجود المشكلة الاقتصادية ، حيث أن أساس هذه المشكلة هو الذي ينعكس في عدم موائمة (التناسب) بين حاجات الأفراد من السلع والخدمات المتصلة بالتعدد والتجدد واللانهائية ، وبين موارد المجتمع المتميزة بالندرة ، يحتم بالضرورة استعمال هذه الموارد استعمالا أمثل ورشيدا ، بهدف الحصول على أكبر عائد منها لإشباع أكبر عدد ممكن من الحاجيات ، فتحدد نوع أو حجم السلع والخدمات التي نرغبها و ترتيبها حسب أهميتها بالنسبية لابد وأن يتبع بعملية تنظيم الإنتاج ، وتوزيع للموارد بالشكل الذي يتيح تحقيق الكفاءة ، وذلك باستخدام ومزج عناصر الإنتاج المختلفة

1-Tardif(J), op .Cit , p 20

التي تؤدي في النهاية إلى الحصول على أقصى إنتاج ممكن⁽¹⁾.

ومن هنا تتضح الأهمية القصوى للكفاءة في النظرية الاقتصادية والتسيير وكذا في حياة المجتمع ، وليس أدل على الأهمية التي أولاها الإقتصاديون لموضوع الكفاءة من وصف الاقتصادى " جيفونز " «Javons» مشكلة الكفاءة بأنها المشكلة الأساسية في الاقتصاد⁽²⁾.

لذلك نجد أهمية الكفاءة تترجم في مبدأ الانتفاع من الموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة ، أي أن مبدأ الكفاءة يعتبر المميز لكل نشاط يحاول بالوسائل المتاحة زيادة فرصة بلوغ أهداف معينة ، باستخدام إمكانيات قليلة ، بمعنى آخر أن الكفاءة تتمثل في معادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى إنتاج بتكاليف محدودة ، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الإنتاج بأقل تكلفة .

كما تكمن أهمية الكفاءة في تحقيق تكيف الفرد مع محيطه عن طريق حل مختلف المشكلات وتجاوز العوائق التي تتعرضه ، إذ تمثل عملية استبطان داخلي لما يتعلمه الأفراد من عمليات ومهام تتصل بالنشاط ، باعتبار الكفاءة مجموعة الأداءات والسلوكات المركبة⁽³⁾ الكفاءة ذات أهمية بالغة سواء في ميدان العمل على المستوى الشخصي في تمكين الفرد من حل وتجاوز مختلف العوائق والعقبات بطريقة فعالة .

1 - عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1983 ، ص 12 .

2- حمدي امين عبد الهادي ، نظرية الكفاءة في الوظيفة العامة ، ط1 ، دار الفكر العربي ، الكويت ، 1996 ، ص 54 .

3- محمد بوعلاق ، مدخل لمراقبة التعليم بالكفاءة ، ب ط ، قصر الكتاب للنشر والتوزيع ، لبليدة ، 2004 ، ص 28.

الخلاصة :

قمنا في هذا الفصل بعرض ومناقشة كل ما يتعلق بالكفاءة من خلال تحديد مفهومها وأنواعها وخصائصها ومكوناتها ، وكذا كيفية وطرق تقييمها ، وصولاً إلى ذكر أهميتها وقد ساعدنا ذلك في التوصل إلى أن الكفاءة تلعب دور مهماً في تأسيس المعرفة Le savoir والمعرفة العلمية الفعلية Savoir- faire التي لا بد من تنميتها عن طريق الممارسة المهنية والتي يمكن التعبير عنها بالسلوك الملاحظ وسط العمل ، والمؤهلات التي يعبر عنها في إستعدادية العمال لفعل الأعمال بطريقة صحيحة ، و في الطريقة التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف .

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 1) الدراسة الإستطلاعية .
- 2) المنهج العلمي .
- 3) المجال الزماني .
- 4) المجال المكاني
- 5) تقنيات البحث الميداني .
- 6) العينة و خصائصها .
- 7) الأدوات الإحصائية المستخدمة
- 8) الصعوبات .

(1) الدراسة الإستطلاعية :

تعد الدراسة الإستطلاعية من الناحية المنهجية مرحلة تمهيدية أولية قبل التطرق للدراسة الأساسية لأي بحث علمي ، وترتكز الدراسة الإستطلاعية (الإستكشافية) على الإطلاع و التعرف على الميدان أكثر من التعمق في الوصف و إجراء فحص تجريبي بين متغيرين أو أكثر ، تشكل هذه الدراسة مرحلة هامة قبل بداية البحوث واسعة النطاق ، " إذ تمكن من جمع المعلومات الكافية التي تكشف على مدى إمكانية توافر مادة ملائمة للبحث وكذا التأكد من صلاحية أدوات الدراسة المختلفة و على الأخص إستمارات البحث ، إلى جانب تقدير الفترة الزمنية التي يستغرقها إجراء البحث " (1) .

فبعد حصولنا على الموافقة و بعد الإستقبال من طرف نائب مدير البرمجة و المتابعة البيداغوجية (المؤطر) لمديرية التكوين التابعة لمديرية البنك المركزي الجزائري الذي شرحنا له موضوع البحث ، إذ قمنا بمقابلة أولية معه . (أنظر الملحق رقم 03) هذا ما ساعدنا في تحديد أسئلة الإستمارة الخاصة بالبحث .

(2) المنهج المتبع في الدراسة :

إن طبيعة الإشكال هي التي تحدد طبيعة المنهج المتبع في البحث و ذلك راجع لإختلاف الدراسات من حيث مواضيعها مما يؤدي إلى إختلاف المناهج المستعملة فيها و عليه بعد إنطلاقنا بفكرة معرفة دور التكوين في رفع الكفاءة المهنية لموظفي البنك المركزي الجزائري ، وبعد الدراسة الإستطلاعية وجدنا أن البنك يخصص نوعين من التكوين، هناك تكوين داخلي (داخل الوطن) و تكوين خارجي (خارج الوطن) ما دفعنا إلى دراسة موضوع التكوين بنوعيه الداخلي والخارجي في رفع الكفاءة المهنية لموظفي البنك المركزي الجزائري .

¹ - محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر والتوزيع ، ب ط ، الإسكندرية

و بالتالي طبيعة البحث الذي نقوم به يتطلب منهجين " **المنهج الوصفي و المنهج المقارن** " أما المنهج الوصفي فهو لكون الدراسة وصفية تحليلية ، إذ يعرف المنهج الوصفي على أنه " مجموعة الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا لإستخلاص دلالتها و الوصول إلى النتائج و التعليمات عن الظاهرة " (1)

أما المنهج المقارن هو ذلك المنهج الذي يعتمد على المقارنة لأننا قمنا بالمقارنة بين التكوين في الداخل و التكوين في الخارج و جاء هذا الأخير لدراسة الظاهرة حيث يبرز أوجه الشبه و الإختلاف فيما بين الظاهرتين .

و يعرفه معجم " الصحاح في اللغة والعلوم " على أنه المنهج الذي سبيل المقارنة بين صور مختلفة من الأحداث و الظواهر (2) .

فهذا المنهج لم يكن من إختيارنا و لكن من خلال الدراسة الإستطلاعية و التحكم في متغيرات الموضوع ، و بعد المقابلة التي أجريناها مع المؤطر إكتشفنا أن الموظف في البنك يخضع لنوعين من التكوين ، تكوين داخلي على المستوى الوطني في مراكز تابعة للبنك المركزي الجزائري ، و تكوين خارجي على المستوى الخارجي أي في الدول الخارجية . هذا ما دفعنا إلى صياغة الفرضيات بهذه الطريقة و الإستعانة بالمنهج المقارن من خلال العينة التي كانت 80 وجدنا 30 موظف تكونوا في الخارج و هذا يعني أنه تكونوا في الداخل بالإضافة إلى تكوينهم في الخارج .

(3) زمن إجراء الدراسة :

لقد تم إجراء دراستنا التطبيقية في المديرية العامة للموارد البشرية (مديريةية التكوين التابعة للبنك المركزي الجزائري) خلال الفترة الممتدة من 2015/04/14 إلى غاية 2015/07/14 ، و ذلك بقيامنا بحصص تطبيقية مرة واحدة أسبوعيا بمقابلة نائب مدير البرمجة و المتابعة البيداغوجية (المؤطر) .

1- محمد عاطف غيث ، مرجع سابق ، نفس الصفحة .

2- عبد الهادي الفضلي ، أصول البحث ، مؤسسة دار الكتاب الإسلامي ، قم - إيران .

4) مكان إجراء الدراسة :

أجريت الدراسة الميدانية في المديرية العامة للموارد البشرية (مديرية التكوين) التابعة للبنك المركزي الجزائري الواقعة في طريق بينام ببوزريعة .

و يعمل بمديرية التكوين 24 مستخدم و هي مشكلة من (04) أربع نيابات مديرية و هي:

- الأمانة .

- نيابة مديرية البرمجة والمتابعة .

- نيابة مديرية سياسة الهندسة والتكوين .

و يختلف عدد المكونين في المديرية سنويا و هذا ملائمة مع متطلبات و خصوصيات و تنوع نشاطات البنك .

و الملحق رقم (04) يبين الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين التابعة للبنك .

5) تقنيات البحث الميداني :

5-1- الملاحظة : في هذه الدراسة استعنا بالملاحظة المباشرة التي " يقوم فيها الباحث بملاحظة سلوك معين من خلال إتصاله مباشرة بالأشخاص أو الأشياء التي يدرسها " ⁽¹⁾ أي أننا من خلال هذا البحث كنا ننتقل إلى مكان الدراسة ونلاحظ بالعين المجردة تكوين المتربصين و الانتقال بين الأقسام بمساعدة المشرف و كانت المناقشة معهم حول موضوع الدراسة .

5-2- الإستمارة : كما استعنا في هذه الدراسة بتقنية من تقنيات البحث الميداني و هي الإستمارة التي ساعدتنا في الحصول على المعطيات الميدانية المتعلقة بموضوع بحثنا فالإستمارة تعرف على أنها " أداة تصميم فني لمجموعة من الأسئلة و البيانات اللازمة للبحث عن طريق إجابات المبحوثين " ⁽²⁾ ، إذ احتوت إستمارتنا على 33 سؤال تنوعت الأسئلة بين

1- العساف ، صالح بن محمد ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، دار الزهراء ، الرياض ، ب ط ، 1987 ، ص 147 .

2- أحمد عياد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ب ط ، 2006 ، ص 128 .

الأسئلة المغلقة و الأسئلة المفتوحة و أسئلة إختيارية ، وتوزعت هذه الأسئلة بين 03 محاور فالمحور الأول تناول البرامج والإجراءات التكوينية المتخذة من طرف مديرية التكوين على المستوى الداخلي والخارجي و التي تساهم في رفع الكفاءة المهنية لدى موظفي البنك المركزي الجزائري ، أما المحور الثاني يتمثل في البرامج و الإجراءات التكوينية المتخذة من طرف مراكز التكوين الداخلية التي تساهم في رفع الكفاءة المهنية لدى موظفي البنك ، و المحور الثالث يتمثل في البرامج والإجراءات التكوينية المتخذة خارج الوطن و التي تساهم في رفع الكفاءة المهنية ، إضافة إلى البيانات الشخصية و قد وزعنا الإستمارة على (80) موظف (مكون) من مجموع المجتمع الإحصائي .

3-5- المقابلة : كما إستعنا في هذا البحث على تقنية المقابلة والتي تعتبر " تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول أحدهما و هو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو المتغيرات لدى المبحوث أو التي تدور حول آرائه و معتقداته "(1) إذ قمنا كخطوة أولى في الدراسة بمقابلة مديرة البنك المركزي الجزائري و صرحنا لها بموضوع بحثنا ، وبعد ذلك وجهتنا إلى نائب مدير البرمجة و المتابعة البيداغوجية لمديرية التكوين التابعة للبنك المركزي الجزائري (المديرية العامة للموارد البشرية) و بالتالي قمنا بإجراء مقابلة موجهة مع المؤطر من خلال تصريحنا بموضوع البحث و تصميمنا لإستبيان يتكون من خمسة(05) أسئلة عامة حول التكوين في البنك المركزي الجزائري .

(أنظر ورقة دليل المقابلة في الملحق رقم 03)

(6) العينة وخصائصها :

العينة هي مجموعة مختارة من أفراد المجتمع ، يتم إختيارها لتكون ضمن الدراسة ، حجمها يتمثل في عدد مفرداتها .

و قد تم إختيار عينة بحثنا على الطريقة القصدية و التي تتدرج ضمن العينات غير الإحتمالية ، والعينة القصدية هي مجموعة من أفراد المجتمع ، إذ يكون حجم العينة هو عدد مفرداتها ، وتجرى الدراسة على هذه المفردات ، وقد تم إختيار العينة القصدية للأسباب التالية :

⁻¹ عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الإجتماعي ، القاهرة ، مطبعة لجنة البان العربية ، 1963 ، ص 448

- هذا النوع من العينات يتطلب أن يكون حجم المجتمع المدروس صغيرا و بالتالي حجم العينة صغيرا .
- مناسبتها و قربها للدراسة .
- مراعاة الوقت في ظل ظروفنا الشخصية .
- الحصول على نتائج سريعة في فترة قصيرة .
- سلاستها و بساطتها .

و إنطلاقا من هذا ، قمنا بإختيار العينة القصدية ، إذ تم تحديد حجم العينة بواقع (150) مفردة من مجتمع المتكونين داخل و خارج الوطن (50 متكون داخل الوطن) (30 متكون خارج الوطن) ، خلال الدورة التكوينية 2014 ، وقد روعي في الدراسة أن تكون العينة موزعة بواقع (80) مفردة (متكون) ، لدراسة " دور التكوين بنوعيه الداخلي و الخارجي (داخل و خارج الوطن) في رفع مستوى الكفاءة المهنية لموظفي البنك " .

7) الأدوات الإحصائية المستخدمة :

يعد الإحصاء أهم الوسائل و أدقها في تحليل النتائج و تفسيرها ، وفي هذا البحث اعتمدنا على " طريقة النسب المؤوية و ذلك عن طريق جمع الإستمارات في جدول ، إستخدمنا الأسلوبين الكمي و الكيفي ، الأسلوب الكمي يعطي الظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدارها و حجمها ، أما الأسلوب الكيفي فيعبر عن الظاهرة بوصفها و توضيح خصائصها ضمن جداول بسيطة و

مركبة بإستعمال الزمرة الإحصائية SPSS من خلال هذه القاعدة : $x = \frac{\sum x}{n}$

8) صعوبات البحث :

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجاز هذا البحث سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية نذكر منها ما يلي :

- إنعدام المراجع فيما يتعلق بأنواع التكوين داخل الوطن و خارجه .
- قلة الرسائل الجامعية (بحث علمي) بطريقة المقارنة .
- صعوبة التنقل إلى ميدان البحث لبعد المسافة عن مقر سكننا ، إذ علينا مواكبة الدروس في الجامعة بالإضافة إلى التربص الميداني و إعداد المذكرة .

الفصل الرابع

تحليل و مناقشة و تفسير النتائج

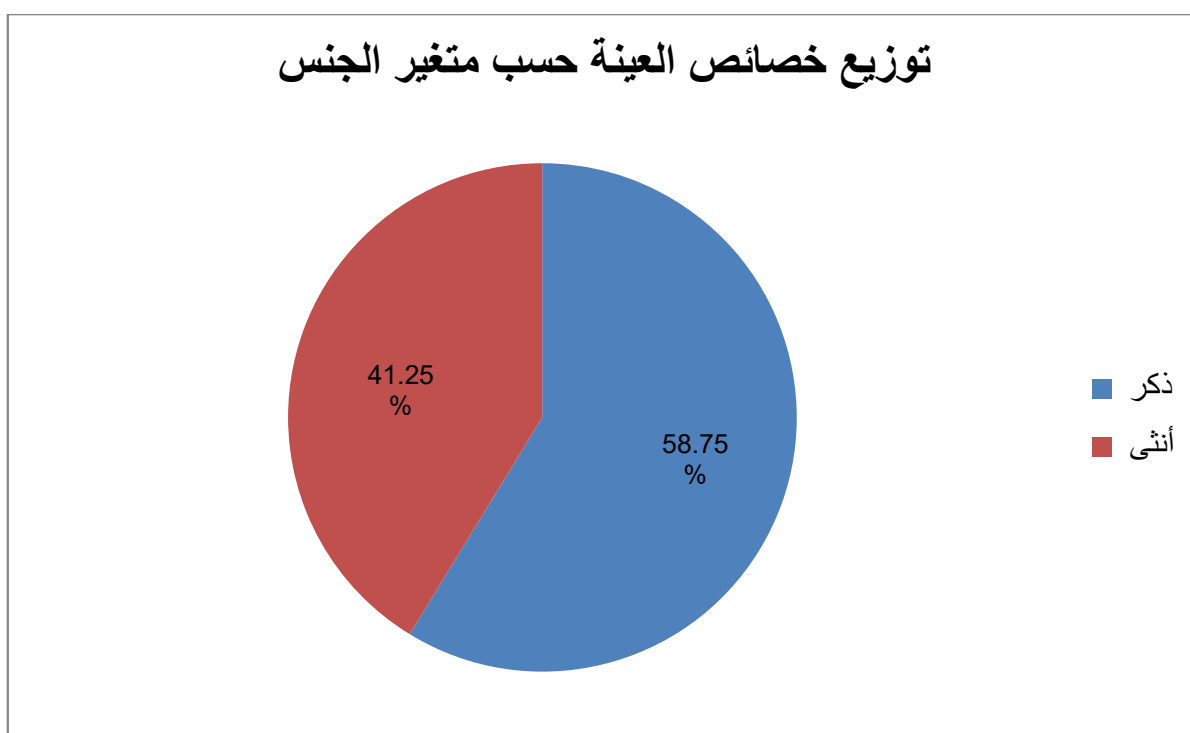
- (1) خصائص عينة البحث
- (2) عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى
- (3) عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية
- (4) الجداول المركبة
- (5) إستنتاج الفرضية الجزئية الأولى
- (6) إستنتاج الفرضية الجزئية الثانية
- (7) إستنتاج عام
- (8) الإقتراحات

(1) خصائص عينة البحث :

الجدول رقم (2) : توزيع خصائص العينة حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	47	%58.75
أنثى	33	%41.25
المجموع	80	%100

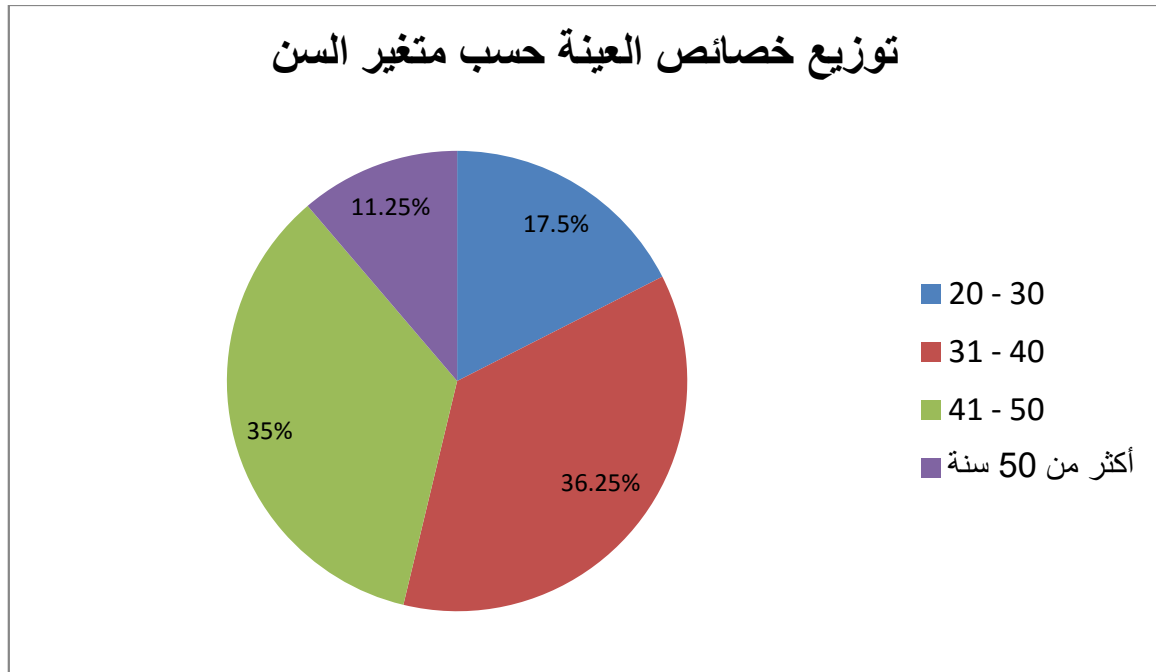
من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة الذكور و التي تقدر بـ %58.75 ، ثم تليها نسبة الإناث بـ % 41.25 .



الجدول رقم (3) : توزيع خصائص العينة حسب متغير السن :

السن	التكرارات	النسبة المئوية
[30 – 20]	14	%17.5
[40 – 31]	29	%36.25
[50 – 41]	28	%35
أكثر من 50 سنة	09	%11.25
المجموع	80	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين [40 – 31] سنة وذلك بنسبة 36.25 % و 35 % تتراوح أعمارهم ما بين [50 – 41] سنة ، أما نسبة 17.5 % فهي نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [30 – 20] ، و أخيرا نسبة 11.25 % الخاصة بالفئة العمرية التي يفوق عمرهم 50 سنة .



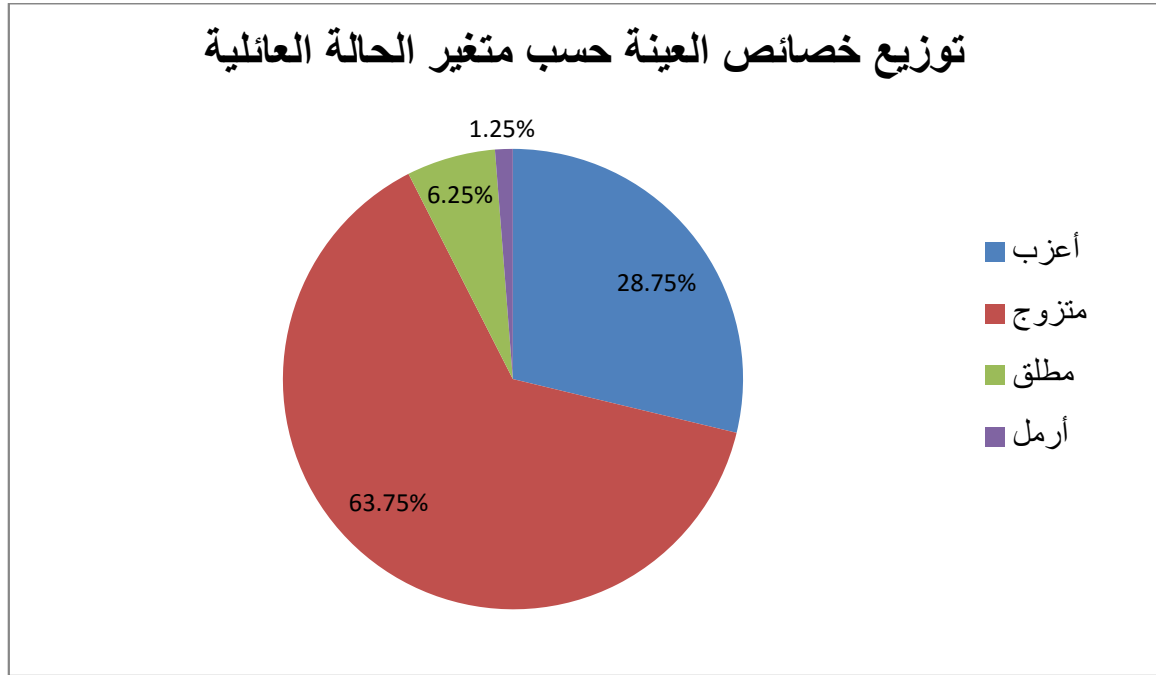
و عليه يتبين لدينا أن أغلبية أفراد العينة من فئة البالغين و ذلك لإمتيازهم بقدرات و مهارات و معارف جيدة تؤهلهم لمسايرة دقة أعمال البنك (كالإقتصاد ، المحاسبة ، الإعلام الآلي إدارة الموارد البشرية و غيرها) ، أما الفئة التي تليها و التي تمثل واحد و أربعون (41) سنة و خمسون (50) سنة فهذا راجع إلى أقدميتهم في العمل البنكي ، أما بالنسبة للفئة الموالية من المبحوثين و التي تراوح أعمارهم بين العشرون (20) و الثلاثون (30) سنة فالسبب راجع إلى التوظيف المباشر بعد الدراسة في البنك .

أما فيما يخص الفئة الضئيلة للمبحوثين و التي تتمثل في أصحاب الخمسين (50) سنة فما فوق فهم الأقلية المقاربة لسن التقاعد .

الجدول رقم (04) : توزيع خصائص العينة حسب متغير الحالة العائلية :

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
28.75%	23	أعزب
63.75%	51	متزوج
6.25%	05	مطلق
1.25%	01	أرمل
100%	80	المجموع

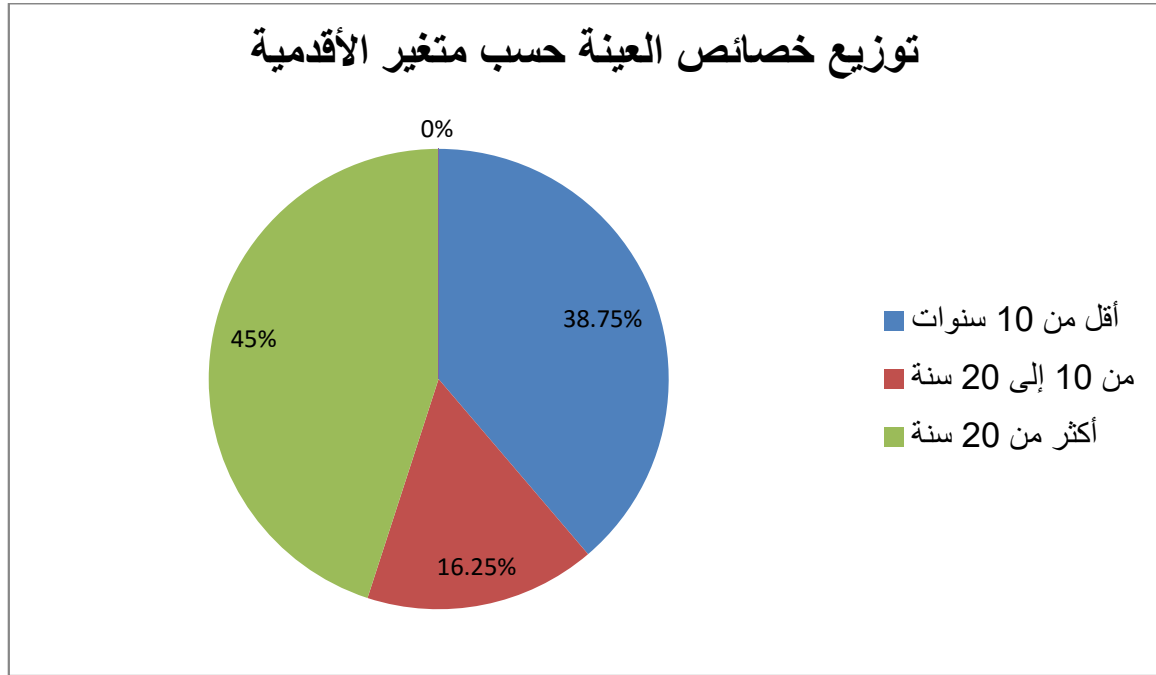
يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة المبحوثين المتزوجين تقدر بـ 63.75 % ، في حين نجد أن فئة العازبين تقدر نسبتهم بـ 28.75 % ، أما نسبة المطلقين فهي 6.25 % ، و فيما يخص العينة المأخوذة من الأرامل فهي تقدر بـ 1.25 %.



الجدول رقم (05) : توزيع خصائص العينة حسب متغير الأقدمية :

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	31	38.75%
من 10 إلى 20 سنة	13	16.25%
أكثر من 20 سنة	36	45%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة مدة أقدميتهم أكثر من عشرون (20) سنة وتقدر نسبتهم بـ 45% ، ثم تليها نسبة 38.75 % و الخاصة بالمبحوثين الذين تقدر مدة أقدميتهم ب أقل من عشر (10) سنوات . أما نسبة المبحوثين الذين تتراوح مدة أقدميتهم بين عشر (10) سنوات و عشرون (20) سنة فتقدر بـ 16.25 % .



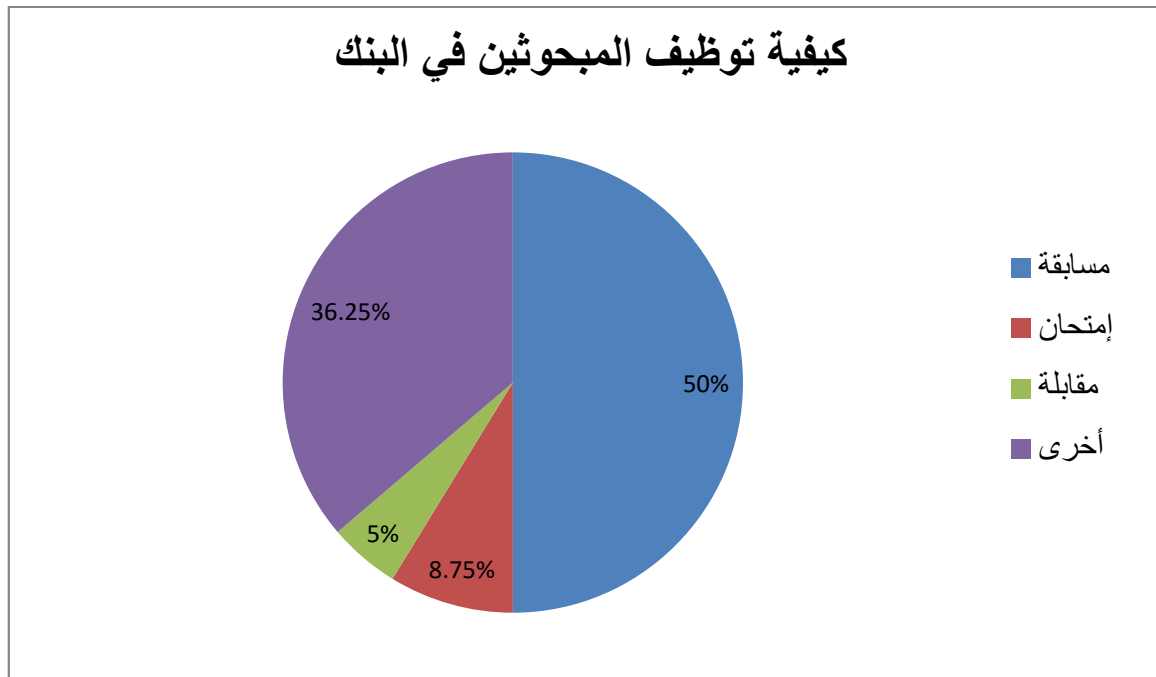
و عليه يتبين لنا أن معظم المبحوثين لديهم أقدمية أكثر من 20 سنة ، هذا ما يوضح لنا حرص البنك على الحفاظ على موظفيه و ذلك لكفاءتهم المهنية المكتسبة من التكوين و خبرتهم في سيرة أعمال البنك .

كما نجد أيضا نسبة من أفراد العينة الذين تقدر أقدميتهم بأقل من عشر (10) سنوات هذا راجع إلى إحتياج البنك لموظفين جدد خاصة عند خروج المتقاعدين فهم يتمتعون بقدرات و كفاءات و مهارات جديدة مكتسبة من المستوى الدراسي الجديد و المتطور .

الجدول رقم (06) : يوضح عن طريق ماذا يوظف المبحوث في البنك .

النسبة المئوية	التكرارات	توظيف في البنك عن طريق
50%	40	المسابقة
8.75%	07	الامتحان
5%	04	المقابلة
36.25%	29	أخرى
100%	80	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 50% و التي تمثل توظيف المبحوثين عن طريق المسابقة ، ثم تليها نسبة 8.75 % و هي نسبة المبحوثين الذين وظفوا عن طريق الإمتحان ، لتأتي نسبة 05% التي تمثل المبحوثين الذين تم توظيفهم عن طريق المقابلة في حين نجد نسبة 36.25 % المتمثلة في تصريحات المبحوثين حول طرق التوظيف الأخرى .



من خلال القراءة الإحصائية ، نجد أكبر نسبة تعود إلى التوظيف عن طريق المسابقة لأنها تتم على الصعيد الجهوي و الوطني بإختيار المتفوقين ، أما النسبة المئوية و المتمثلة في التوظيف عن طريق الإمتحان شفهيًا أو كتابيًا أو الإثنين معا ، إذ يجرى الإمتحان للفئة التي قامت بإيداع ملفاتها لتقييم قدراتها .

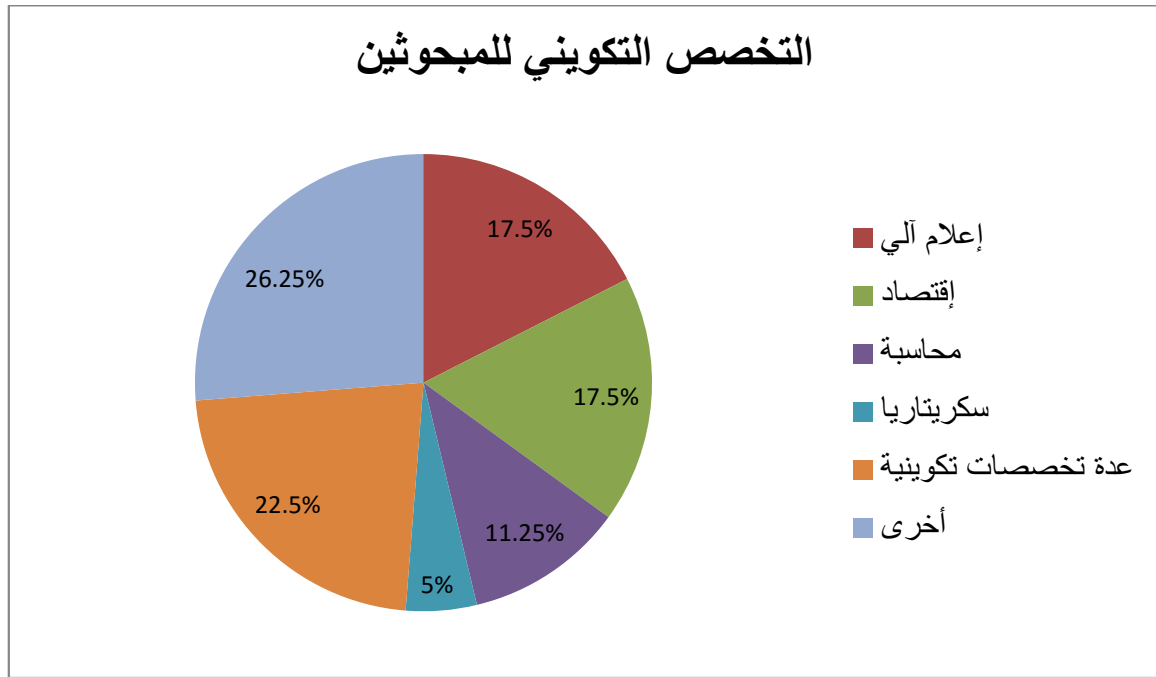
أما بالنسبة للمبحوثين الذين وظفوا عن طريق المقابلة فهذا راجع لإحتياج البنك لمناصب إضافية في تلك الفترة ، و تتم عن طريق مقابلة المترشح بالكمبيوتر أو بين المترشح و المسؤول ، و بالتالي تقيمه لغرض توظيفه .

أما في ما يخص الفئة التي أقرت بوجود طرق أخرى لتوظيفهم صرحت بالتوظيف المباشر أي يكون بتوظيف الفرد بشكل مباشر أثناء طلب العمل دون الاعتماد على مصادر خارجية (المقابلة و الامتحان) ، إلى جانب ذلك هناك من المبحوثين من صرح بتوظيفهم عن طريق الاحتياج باعتبار البنك بحاجة ماسة للموظفين مكان المناصب غير الشاغرة .

جدول رقم (07) : يمثل التخصيص التكويني للمبحوثين :

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص التكويني للمبحوثين
17.5%	14	إعلام آلي
17.5%	14	إقتصاد
11.25%	09	محاسبة
05%	04	سكريتاريا
22.5%	18	عدة تخصصات تكوينية
26.25%	21	أخرى
100%	80	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أعلى نسبة سجلت هي 22.5% التي تمثل المبحوثين الذين صرحوا بإخضاعهم لعدة تخصصات تكوينية ، ثم تأتي فئة المبحوثين الذين أقرروا بتكوينهم في تخصص إعلام آلي و العلوم الإقتصادية بنسبتين متساويتين تقدران بـ 17.5 % ، تليها نسبة 11.25 % بالنسبة للفئة التي تم تكوينها في تخصص المحاسبة ، في حين نجد نسبة 5 % من أفراد العينة الذين كونوا في مجال السكريتاريا ، بينما نسبة 26.25 % تمثل نسبة المبحوثون الذين الذين صرحوا بتكوينهم في تخصصات أخرى .



من خلال القراءة الإحصائية نجد أعلى نسبة من المبحوثين قد تم تكوينهم في عدة تخصصات فحسب تصريحاتهم فقد اجتازوا عدة دورات تكوينية خاصة للموظفين القدامى أي شملت التخصصات الموجودة في الجدول (إعلام آلي ، اقتصاد ، محاسبة) .

أما الفئة الموالية من أفراد العينة بنسب متساوية بين الإعلام الآلي و العلوم الإقتصادية فهذا راجع إلى الاحتياجات الماسة للبنك لأنهم اختصاصيين يشملان جميع مناصب أقسام البنك .

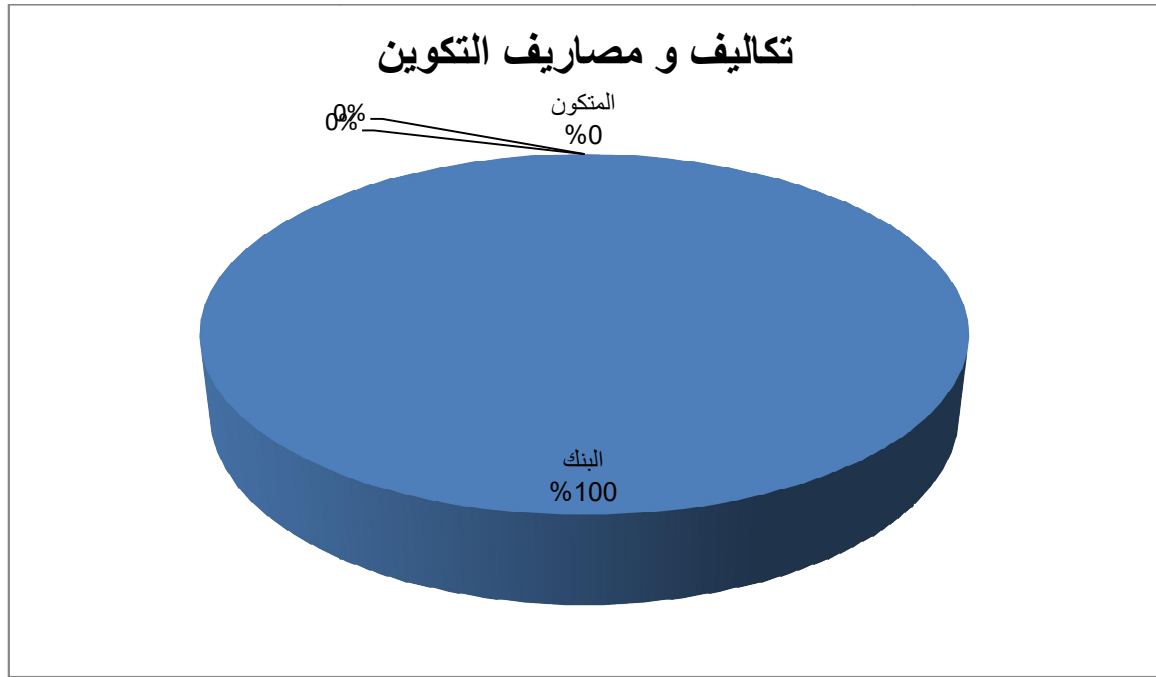
أما بالنسبة لفئة المحاسبة فهي تخص فقط الحسابات المالية ، وفيما يخص الفئة الضئيلة للسكريتاريا ، فهذا راجع إلى الحاجة إليها من قبل البنك .

في حين نجد نسبة من المبحوثين تم تكوينهم في تخصصات أخرى ، فحسب تصريحاتهم تتمثل هذه الإجابات في تخصص الموارد البشرية ، و كذا تكوينات خاصة بالبنك ، إلى جانب ذلك تكوينهم في اللغة الإنجليزية . و التي هي جد مهمة في هذه المنظمة .

جدول رقم (08) : يوضح من يتكفل بمصاريف التكوين .

مصاريف التكوين	التكرارات	النسبة المئوية
البنك	80	%100
المتكون	00	%00
المجموع	80	%100

بناءا على مجموع النسب المئوية الموضحة في الجدول يتضح لنا أن نسبة 100 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا بدفع تكاليف التكوين من قبل البنك .

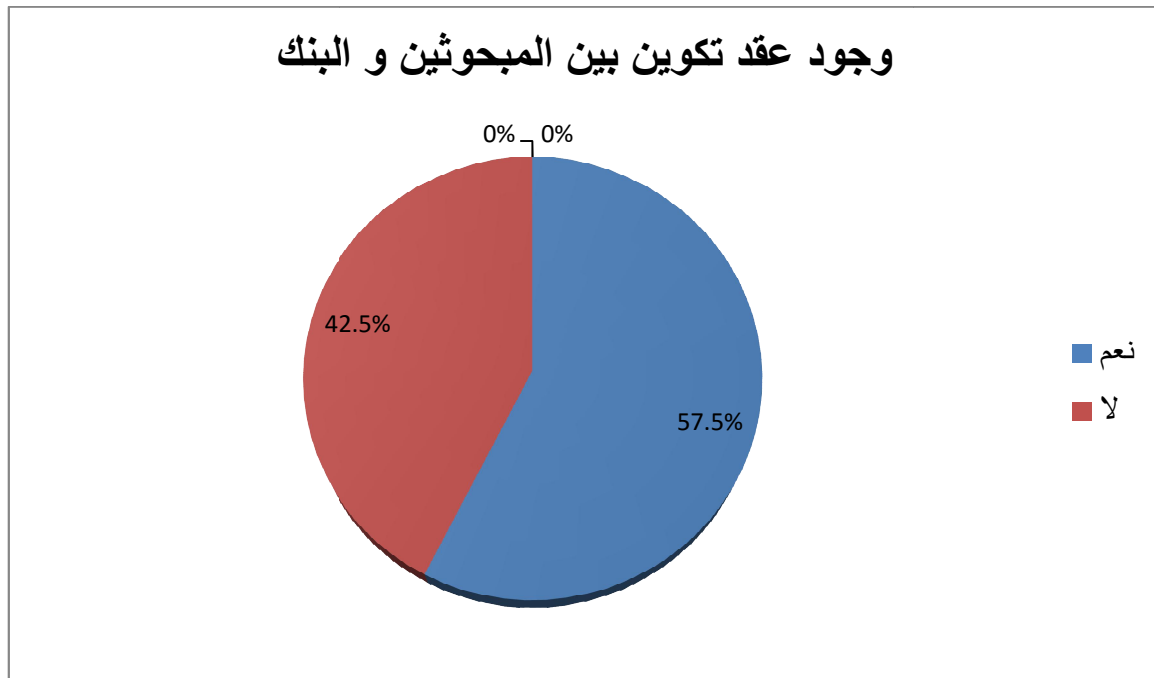


و من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن كل أفراد العينة صرحوا بأن تكاليف التكوين تدفع من قبل البنك المركزي الجزائري و هي (مصاريف التكوين) تدمج ضمن سياسة البنك ، حيث يقوم قبل كل دورة تكوينية بإبرام اتفاقية مع معاهد التكوين التي يتم إرسال المتكونين إليها ، كما يقوم بدراسة تكاليف التكوين للمتربصين (سفر ، إ طعام ، إيواء) . أي البنك هو الذي يتكلف بكل مصاريف التكوين و ليس المتكون ، وهذا ما يبين النسبة المنعدمة في الجدول .

جدول رقم (09) : يبين إذا هناك عقد تكوين بين المبحوثين و البنك .

وجود عقد تكوين بين المبحوثين والبنك	تكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	57.5%
لا	34	42.5%
المجموع	80	100%

إنطلاقاً من معطيات الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة للمبحوثين أقرروا بوجود عقد تكوين بينهم و بين البنك ، وذلك بنسبة 57.5 % في حين نجد نسبة 42.5 % من أفراد العينة فقد صرحوا بعدم وجود العقد .



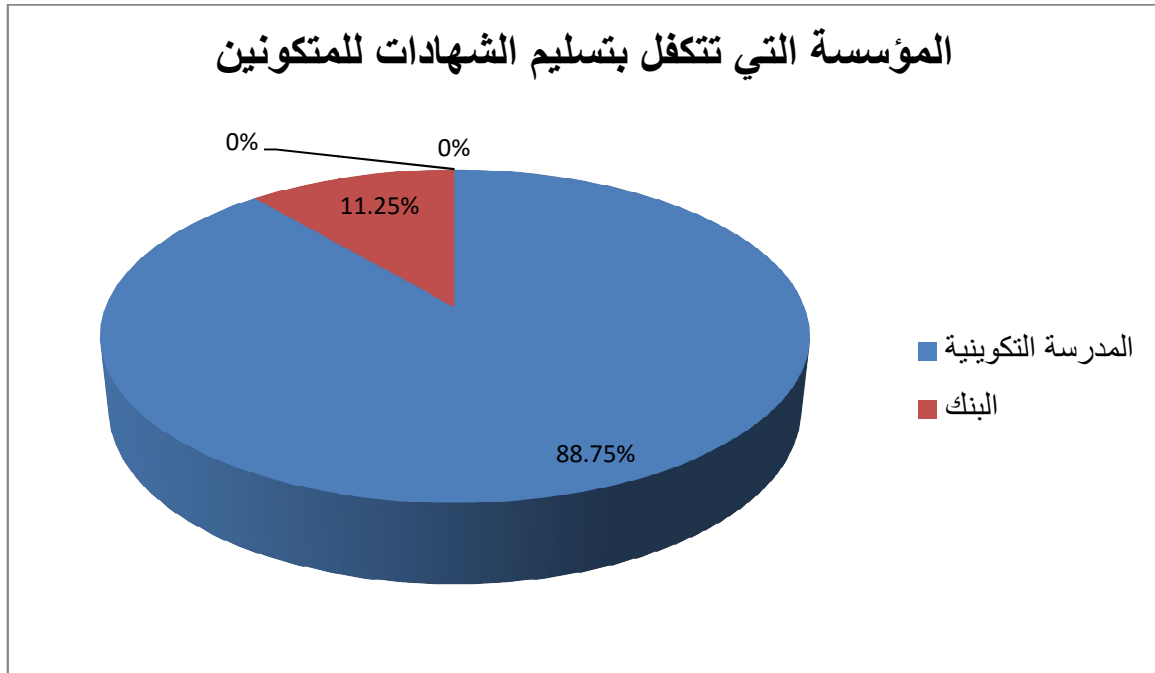
فمن خلال القراءة الإحصائية استنتجنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود " عقد تكوين " بينهم وبين البنك ، هذا يعني أنه يقام بين مديرية التكوين و المتربص يحدد فيه واجبات و حقوق هذا المتربص و عقد الوفاء الذي يمثل الفترة ما بعد التكوين و التي يجب على المتكون فيها أن لا يغادر بنك الجزائر كوفاء (Contrat de fidélité) منه مقابل التكوين الذي تلقاه

و هذه المدة يحددها البنك بضعف مدة التكوين ، و إذا قام أحد المستفيدين من تكوين ما بالتخلي عن عمله في البنك خلال مدة العقد ، فإنه سيكون مضطرا لتعويض البنك عن أي دينار صرف لتكوينه .

جدول رقم (10): يوضح المؤسسة التي تتكفل بتسليم الشهادات للمتكوينين .

تسليم الشهادات للمتكوينين	التكرارات	النسبة المئوية
المدرسة التكوينية	71	88.75%
البنك	09	11.25%
المجموع	80	100%

انطلاقا من معطيات الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة تقدر بـ 88.75 % تمثل المبحوثين الذين صرحوا بتلقيهم للشهادة من طرف المدرسة التكوينية في الخارج ، في حين نجد 11.25% من أفراد العينة صرحوا بأن الشهادة سلمت لهم من طرف البنك .



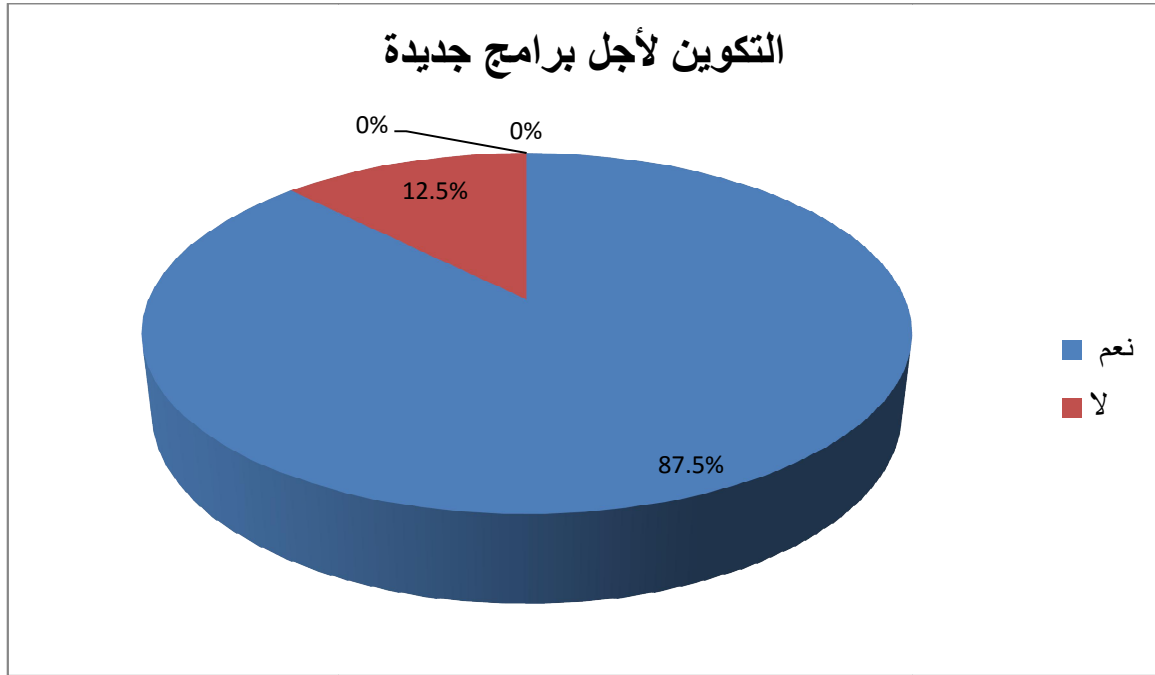
و من خلال القراءة الإحصائية استنتجنا أن معظم المبحوثين الذين صرحوا بتلقيهم للشهادة من طرف المدرسة التكوينية التابعة لبنك الجزائر عند نهايتهم من التكوين ، و هذا باعتبار المدرسة التكوينية هي التي تقوم بإرسال المترشحين إلى معاهد التكوين (داخلية أو خارجية) و حمل ملفات تسجيلهم ، وعند نهاية الدورة التكوينية هناك يرسل كشف التقييم من قبل مركز التكوين و يتم إجراء إمتحان لهؤلاء المترشحين في المدرسة التكوينية التابعة للبنك المركزي الجزائري ، وعند الإعلان عن الفوز تقوم بتسليم الشهادات للمتكوينين .

أما فيما يخص المبحوثين الذين صرحوا بتلقيهم للشهادة من طرف البنك المركزي الجزائري فهذا راجع إلى نوع التكوين الذي تلقاه المتكون و المتمثل في التكوين طويل المدى الذي يخص عادة فئة الإطارات .

جدول رقم (11) : يبين الاستدعاء للتكوين مرة أخرى في حالة تبني البنك لبرامج جديدة .

التكوين لأجل برامج جديدة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	70	87.5%
لا	10	12.5%
المجموع	80	100%

مما هو واضح في الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 87.5 % من المبحوثين صرحوا باستدعائهم للتكوين مرة أخرى في حالة تبني البنك لبرامج جديدة ، في حين نجد نسبة 12.5 % من أفراد العينة أقروا بعدم استدعائهم للتكوين مرة أخرى في حالة تبني البنك لبرامج جديدة .



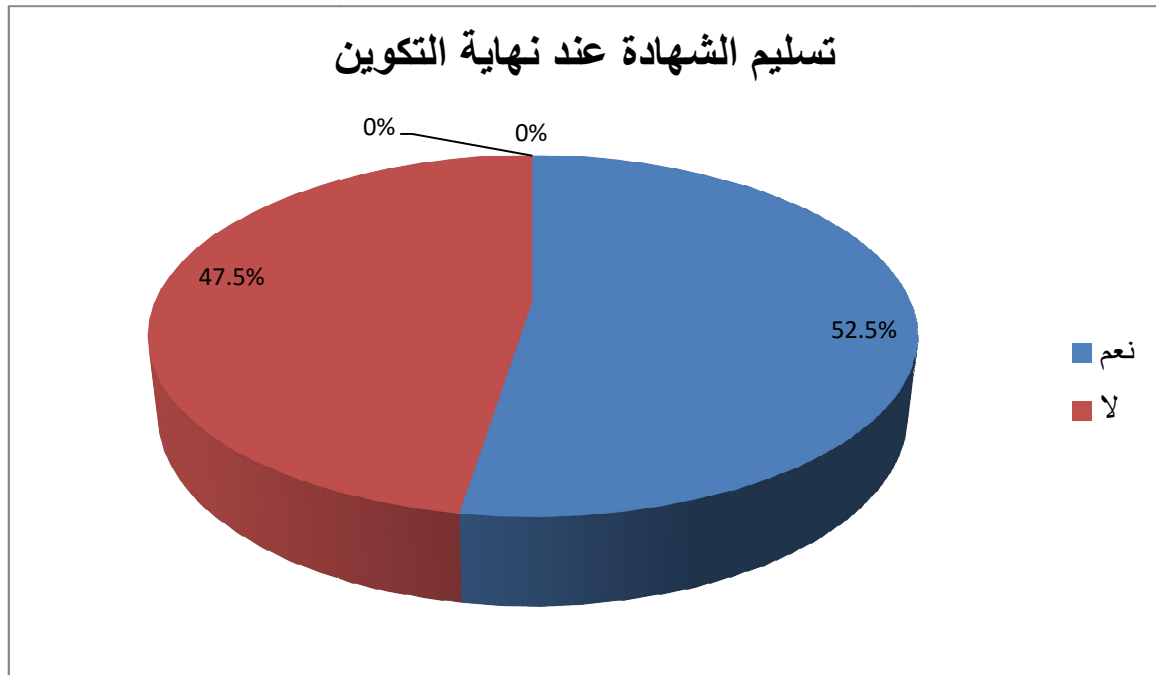
من خلال القراءة الإحصائية فإن النسبة الأكبر تعود لاستدعاء المتكولين مرة أخرى في حال تبني البنك لبرامج جديدة و هذا نظرا لاهتمام البنك المركزي الجزائري بتنمية موارده البشرية و كفاءتهم ، وذلك من خلال تبنيه لبرامج جديدة ، و بالتالي عرضها على العمال عن طريق التكوين بهدف سهولة تطبيقها في الميدان العملي .

أما فيما يخص فئة المبحوثين الذين صرحوا بعدم استدعائهم مرة أخرى للتكوين في حالة تبني البنك لبرامج جديدة فهذا إن دل على شيء فهو يتمثل في البرامج الجديدة التي لا تتماشى مع اختصاص هذه الفئة و بالتالي لم يتم استدعائهم للتكوين فيها .

جدول رقم (12) : يمثل إجابات المبحوثين حول تلقيهم للشهادة عند نهاية الدورة التكوينية

النسب المئوية	التكرارات	تسليم الشهادة عند نهاية التكوين
52.5%	42	نعم
47.5%	38	لا
100%	80	المجموع

بناءً على مجموع النسب المؤوية الموضحة في الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 52.5% و التي تمثل المبحوثين الذين تلقوا شهادة عند نهايتهم من الدورة التكوينية بالمقابل نجد نسبة 47.5 % الممثلة لنسبة المبحوثين الذين لم يتلقوا شهادة عند النهاية من دورتهم التكوينية .



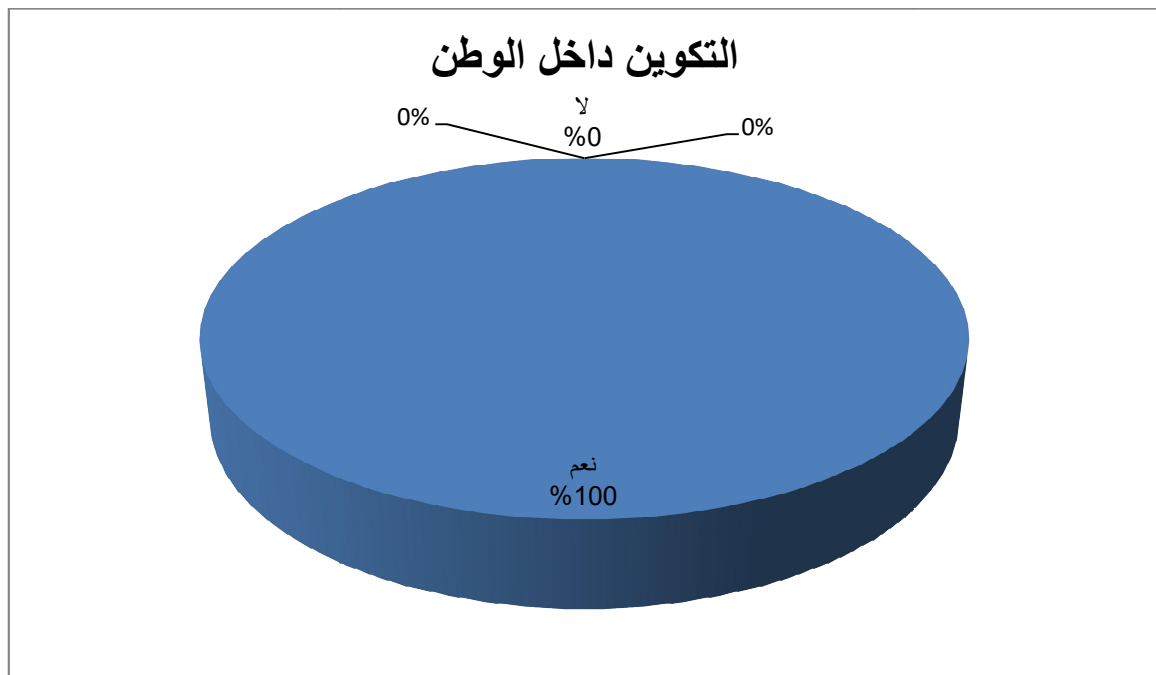
من خلال التحليل الإحصائي يتضح لنا أن أكبر نسبة تتمثل في تصريحات المبحوثين الذين لم يتلقوا الشهادة عند نهايتهم للدورة التكوينية ، فهذا راجع إلى نوع التكوين الذي خضعت إليه هذه الفئة و الذي يتمثل في التكوين قصير المدى ، حيث أن هذا النوع من التكوين لا يتجاوز مدته ستة (06) أشهر بدون شهادة ، بالمقابل نجد فئة المبحوثين الذين أقرروا بحصولهم على شهادة عند استكمالهم للدورة التكوينية وهذا يخص نوع التكوين طويل المدى الذي تتراوح مدته ما بين ستة (06) أشهر فما فوق ، أما فيمّل يخص نوع البرامج التي تتلقاها هذه الفئة فهي تتطلب فترة طويلة لاكتساب معارف و خبرات ميدانية تؤهلهم للحصول على الشهادة .

2) عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى :

الجدول رقم (13) : الخاص بالتكوين داخل الوطن .

التكوين داخل الوطن	التكرارات	النسب المئوية
نعم	80	100%
لا	00	00%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت هي 100% و التي تمثل جميع أفراد العينة الذين صرحوا بتكوينهم داخل الوطن.

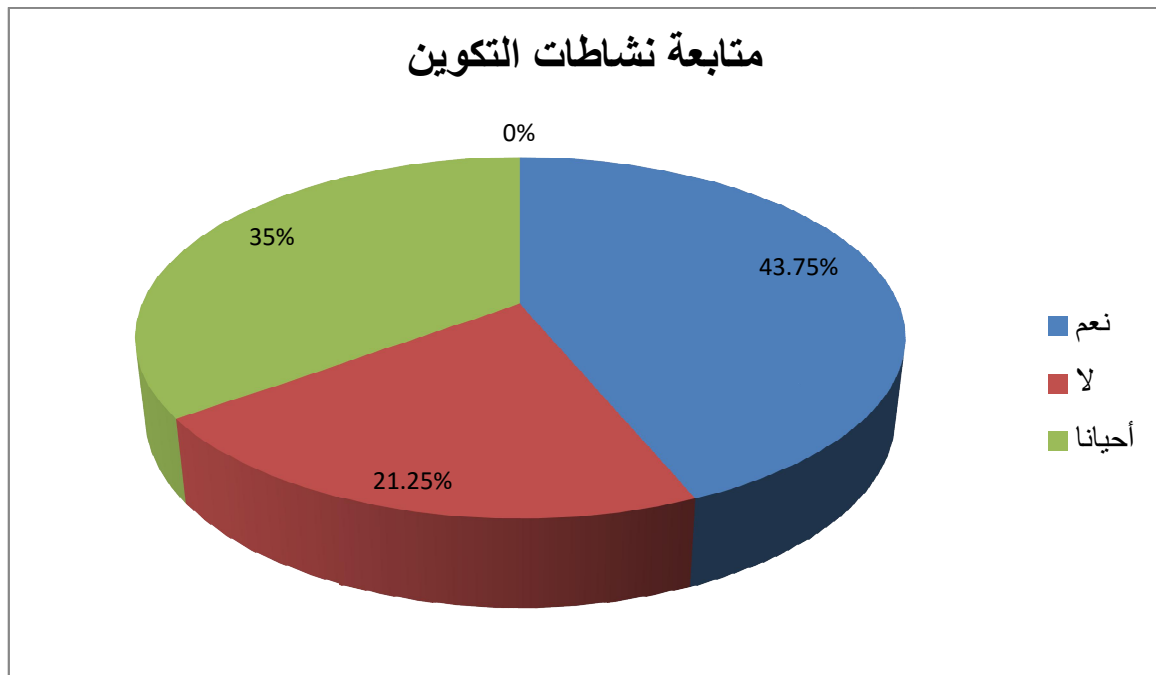


من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن جميع المبحوثين تم تكوينهم داخل الوطن ، ومن بين المؤسسات التكوينية التي صرحوا بها (ESP) المدرسة العليا للبنك ، و (CFA) مركز تدريب المتدرب و (ISGA) ، (CAP) ، (ISGP) ، (IFB) .

جدول رقم (14) : يبين متابعة نشاطات التكوين للمتكونين خلال الدورة التكوينية في مراكز التكوين :

متابعة نشاطات التكوين	التكرارات	النسب المئوية
نعم	35	43.75%
لا	17	21.25%
أحيانا	28	35%
المجموع	80	100%

بناءا على مجموع النسب المئوية الموضحة في الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 43.75 % و التي تمثل الفئة التي تابعة نشاطاتها خلال الدورة التكوينية في مراكز التكوين ، ثم تليها نسبة 35% التي تمثل فئة المبحوثين الذين صرحوا بالمتابعة أحيانا لنشاطات التكوين من قبل المؤطرين ، ثم تليها نسبة 21.25 % التي تعبر عن الفئة التي صرحت بعدم وجود متابعة لنشاطات التكوين خلال الدورة التكوينية في مراكز التكوين خلال الدورة التكوينية في مراكز التكوين .



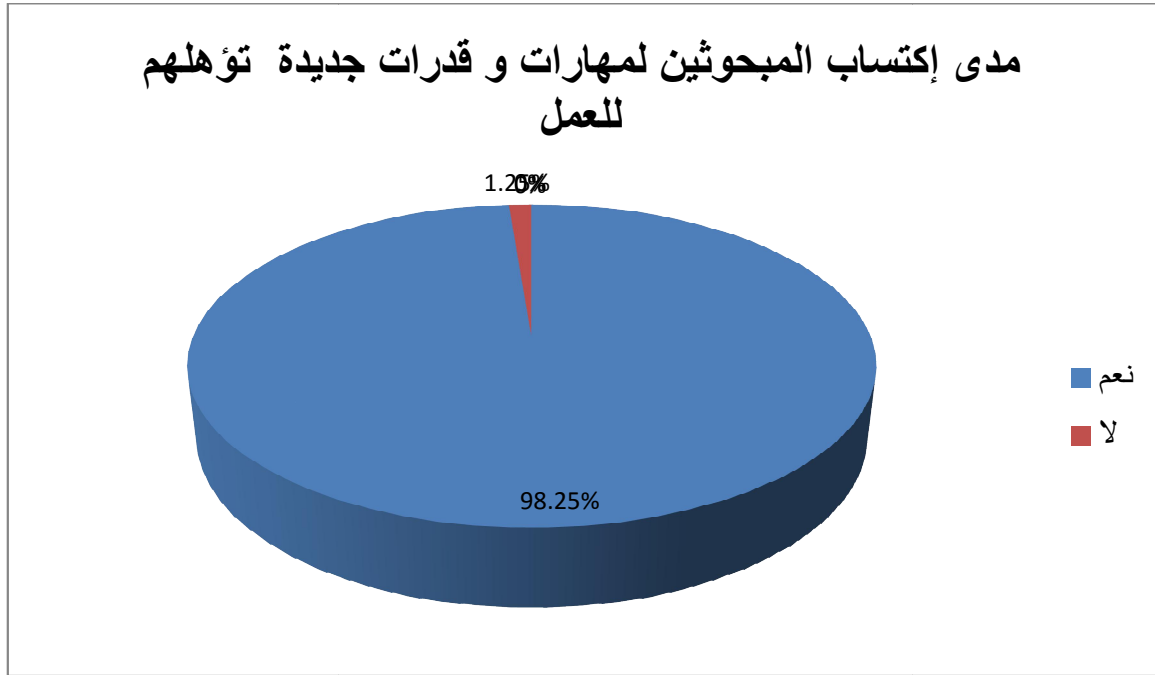
من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أكبر نسبة تتمثل في متابعة نشاطات التكوين للمبحوثين ، فهذا يدل على اهتمام البنك بمواردها البشرية من خلال التكوين الفعال الذي يتمثل في إلقاء الدروس النظرية و التطبيقية و إخضاع مكوئنها للإمتحانات و كذا تقييمهم في الميدان .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقروا أن هناك متابعة لنشاطات التكوين أحيانا من قبل المؤطرين فهذا يعني أنه من فترة إلى أخرى ، و كذلك يعود إلى قدرات المكونين و كفاءتهم التكوينية . أما فيما يخص المبحوثين الذين أقروا بعدم وجود متابعة لنشاطات التكوين فهذا إن يكون غالبا حسب إختلاف مراكز التكوين و طريقتها في إلقاء البرامج التكوينية .

جدول رقم (15) : بين مدى اكتساب المبحوثين لمهارات و قدرات جديدة تؤهلهم للعمل .

النسبة المئوية	التكرارات	اكتساب مهارات جديدة
98.75%	79	نعم
1.25%	01	لا
100%	80	المجموع

بناءا على مجموع النسب المئوية الموضحة في الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 98.75% و التي تتمثل في اكتساب المبحوثين لمهارات جديدة تؤهلهم للعمل ، في حين نجد نسبة ضئيلة تقدر بـ 1.25 % و التي تخص أفراد العينة الذين أقروا بعدم اكتسابهم لمهارات جديدة خلال فترة التكوين .

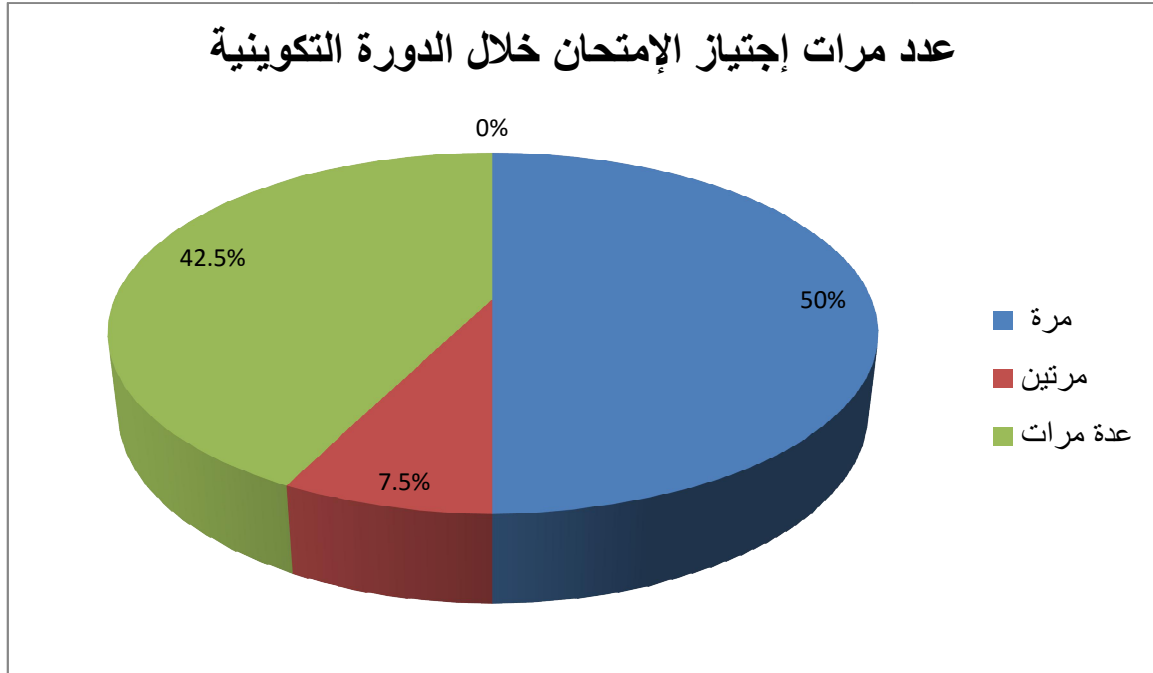


من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أكبر نسبة سجلت تتمثل في المبحوثين الذين أكدوا اكتسابهم لمهارات و قدرات جديدة خلال فترة تكوينهم و التي تجعلهم مؤهلين للقيام بالأعمال الموكلة لهم بطريقة مناسبة ، و كذلك من خلال إتباع البنك لخطه محكمة و ذلك بوضع برامج للتكوين النظري و التطبيقي حيث يتولى المؤطرين في مركز التكوين التابع للبنك الإشراف و المتابعة للمتكونين بهدف إثراءهم بمهارات و قدرات تؤهلهم للعمل في البنك و في الأخير ترسل نتائج تقييم الفترة التكوينية إلى البنك لمعرفة مدى إشباع المتكونين للبرامج التكوينية .

جدول رقم (16) : يبين عدد مرات اجتياز الامتحان خلال الدورة التكوينية :

عدد مرات اجتياز الامتحان	التكرارات	النسب المئوية
مرة	40	50%
مرتين	06	7.5%
عدة مرات	34	42.5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة للمبحوثين المتمثلة في 50% قد اجتازوا الامتحان مرة واحدة ، في حين تأتي نسبة 42.5 % للذين اجتازوا الامتحان عدة مرات ، ثم في المرتبة الأخيرة نجد أفراد العينة الذين خاضوا للامتحان مرتين خلال الدورة التكوينية بنسبة 7.5 % .

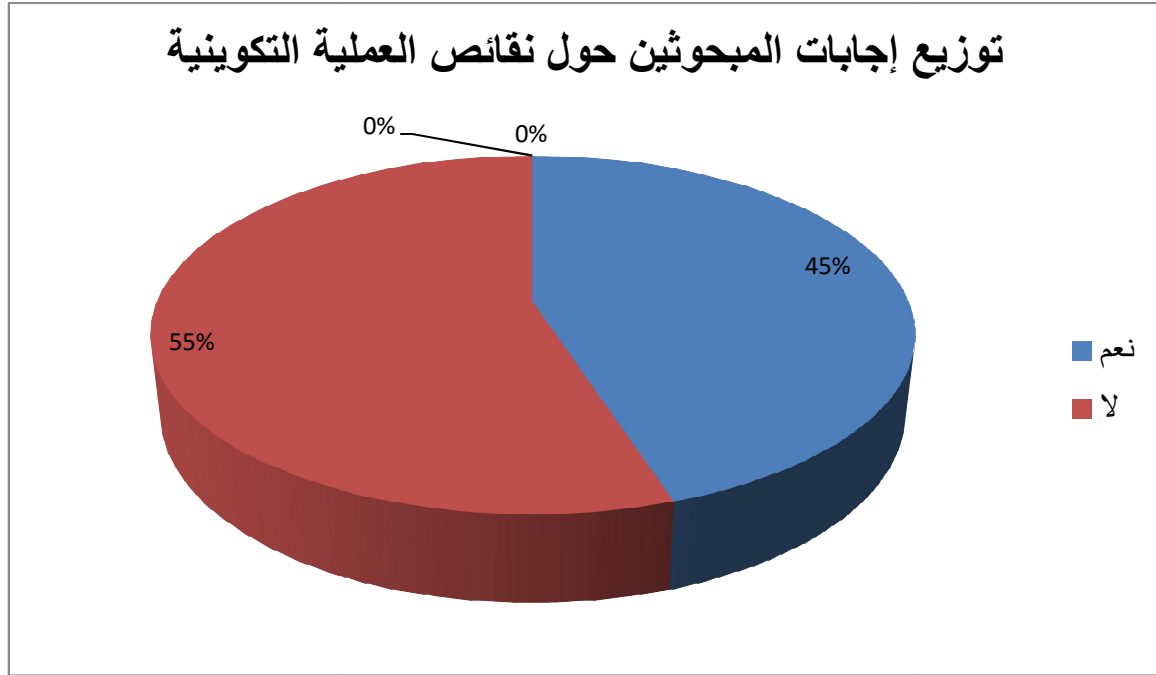


من خلال القراءة الإحصائية استنتجنا أن أغلبية المبحوثين الذين صرحوا باجتيازهم للامتحان مرة واحدة هم الموظفين الجدد أي لم يخضعوا بعد لتكوين آخر ، بينما الفئة التي اجتازت الامتحان عدة مرات هم الذين خضعوا لتكوينات عدة ، و بالتالي كل تكوين فيه امتحان ، و فيما يخص أفراد العينة الذين اجتازوا الامتحان مرتين فيمكن أن يكونوا من الفئة الراسبة خلال الدورة التكوينية و من المنطقي أن يعيدوا الامتحان .

جدول رقم (17) : يبين توزيع إجابات المبحوثين حول نقائص العملية التكوينية .

وجود نقائص في العملية التكوينية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	45%
لا	44	55%
المجموع	80	100%

بناءا على مجموع النسب المؤوية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بعدم وجود نقائص في العملية التكوينية بنسبة 55% في حين نجد نسبة 45% من المتكويين وجدوا نقائص خلال العملية التكوينية .



من خلال القراءة الإحصائية نستخلص أن معظم المبحوثين صرحوا بعدم وجود نقائص في العملية التكوينية ، وهذا ما يوضح لنا بأنهم راضون تماما عن العملية التكوينية و برامجها بما فيها الدروس و الامتحانات و التقييم وجميع جوانبها و هذا دليل واضح على فعالية التكوين الذي أختاره بنك الجزائر لموظفيه .

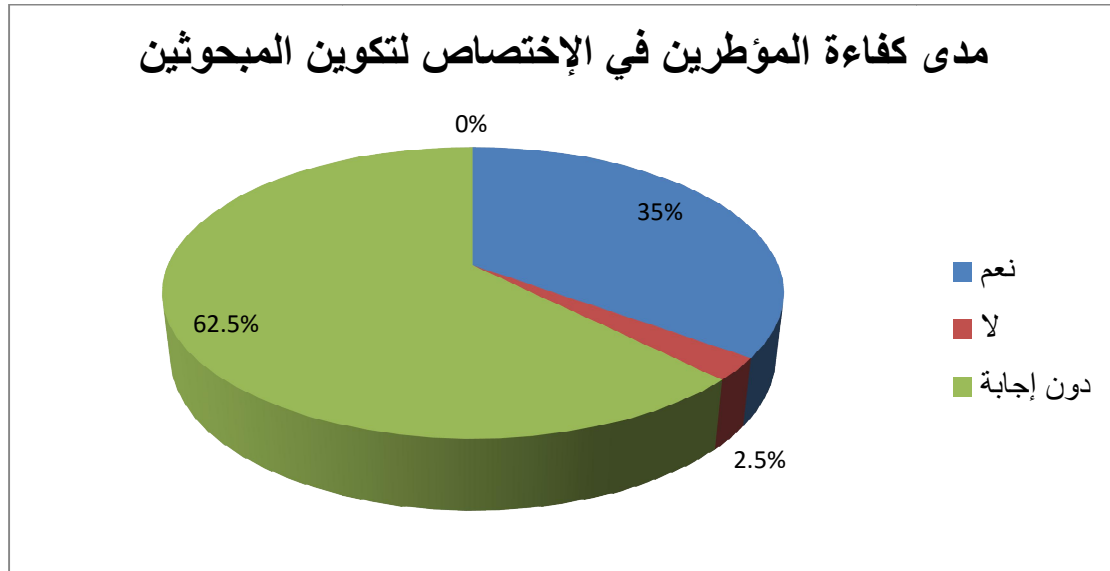
أما بالنسبة للفئة التي صرحت بوجود نقائص فقد دعموا إجاباتهم بنقص الجانب النظري (النظري أقل من التطبيقي) ، و أيضا ما تلقوه خلال البرامج التكوينية لم يمس حقيقة العمل الميداني ، وهناك من صرح أن التكوين يجب أن يشمل كل الشرائح و أن يكون متوافق مع اختصاص كل موظف و يكون حسب برنامج دقيق و على المدى الطويل ، وفيهم من أقر بأن مدة التكوين ليست كافية ، ويجب أن يكون تكوين متواصل و مستمر .

(3) عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية .

جدول رقم (18) : يوضح مدى كفاءة المؤطرين في الاختصاص لتكوين المبحوثين .

كفاءة المؤطرين للتكوين	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	35 %
لا	02	2.5 %
دون إجابة	50	62.5 %
المجموع	80	100 %

انطلاقاً من معطيات الجدول فإن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بتمتع المؤطرين بكفاءة الاختصاص لتكوين المبحوثين تقدر بـ 35 % أما نسبة 2.5 % فهي تمثل المبحوثين الذين صرحوا بعدم كفاءة المؤطرين لتكوينهم ، أما الفئة الأخيرة هي فئة الذين لم يقدموا إجابة و قدرت نسبتهم بـ 62.5 % .



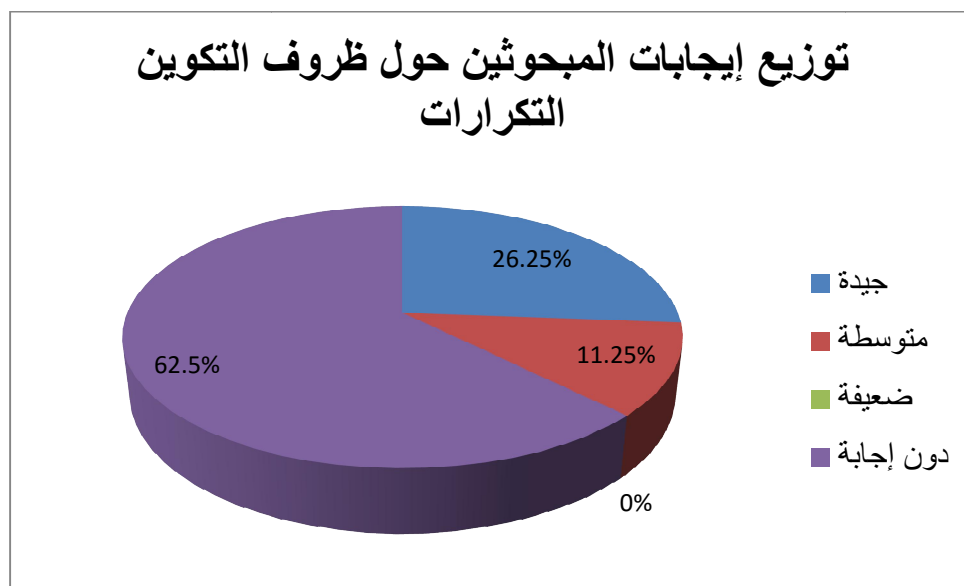
من خلال القراءة الإحصائية اتضح لنا أن النسبة الأعلى من المبحوثين صرحوا بكفاءة المؤطرين و أنهم في الاختصاص و ذوي كفاءة عالية و مهارات و قدرات و معارف جيدة في مجال اختصاصهم ، أما بالنسبة للفئة الضئيلة التي صرحت بعدم كفاءة المؤطرين هذا

راجع إلى عدم جديتهم في متابعة حصص التكوين إلى جانب ذلك تعاملهم مع المكونين . أما الفئة ذات نسبة تقدر ب 62.5% لم يجيبوا عن السؤال باعتباره خاص بالمكونين خارج الوطن (أي هم مكونين فقط داخل الوطن) .

جدول رقم (19) : يبين توزيع إجابات المبحوثين حول ظروف التكوين .

ظروف التكوين	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	21	26.25%
متوسطة	09	11.25%
ضعيفة	00	0%
دون إجابة	50	62.5%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة التي تقدر ب 26.5 % هي نسبة الأفراد الذين أقرروا بأن ظروف التكوين جيدة ، أما نسبة 11.25% فهي تمثل فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن ظروف التكوين متوسطة ، ثم تليها النسبة المنعدمة (0%) و هي نسبة الظروف الضعيفة للتكوين ، بينما نسبة المبحوثين الذين لم يدلوا بإجاباتهم فتقدر ب 62.5 % .



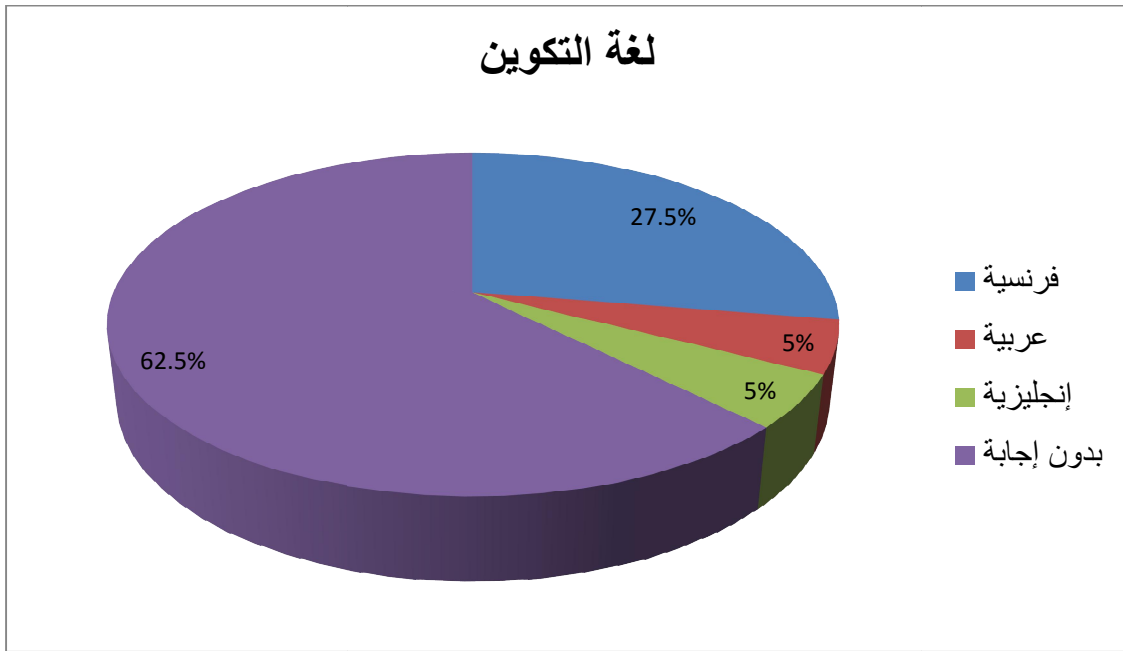
من خلال القراءة الإحصائية اتضح لنا أن الفئة الأعلى من المبحوثين صرحوا بأن ظروف التكوين جيدة فهذا راجع إلى إرسالهم إلى الخارج من قبل البنك و توفير كل الشروط الملائمة لهم سواء ما تعلق بالإقامة أو الإطعام أو منح دراسية ، و كذا الوسائل المستخدمة خلال التكوين .

أما الفئة التي أقرت أن ظروف التكوين متوسطة فهذا راجع إلى اختلاف مراكز التكوين ، أما بالنسبة للفئة المنعدمة المسجلة في الجدول فهي دليل على عدم وجود ظروف تكوينية ضعيفة خلال فترة تكوينهم بالخارج و هذا راجع إلى اعتماد مراكز التكوين في الخارج على التكنولوجيا العالية من خلال توفير كل الظروف المناسبة كالوسائل التكنولوجية المتطورة في عملية التكوين . أما الفئة ذات نسبة تقدر بـ 62.5 % لم يجيبوا عن السؤال باعتباره خاص بالمتكولين خارج الوطن (أي هم مكونين فقط داخل الوطن)

الجدول رقم (20) : يبين اللغة التي كون بها المتكون .

لغة التكوين	التكرارات	النسب المئوية
فرنسية	22	27.5%
عربية	04	5%
إنجليزية	04	5%
بدون إجابة	50	62.5%
المجموع	80	100%

بناءً على مجموع النسب المئوية الموضحة في الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المكونين في الخارج تم تكوينهم باللغة الفرنسية بنسبة تقدر بـ 27.5 % ، ثم نجد فئة من أفراد العينة الذين كونوا باللغة العربية و الإنجليزية بنفس النسبة و التي تقدر بـ 5 % .
أما فيما يخص نسبة 62.5 % المسجلة في الجدول فهي تتمثل في المبحوثين الذين لم يجيبوا عن السؤال كون المحور الثاني يخص التكوين الخارجي (أي تكونوا داخل الوطن فقط).



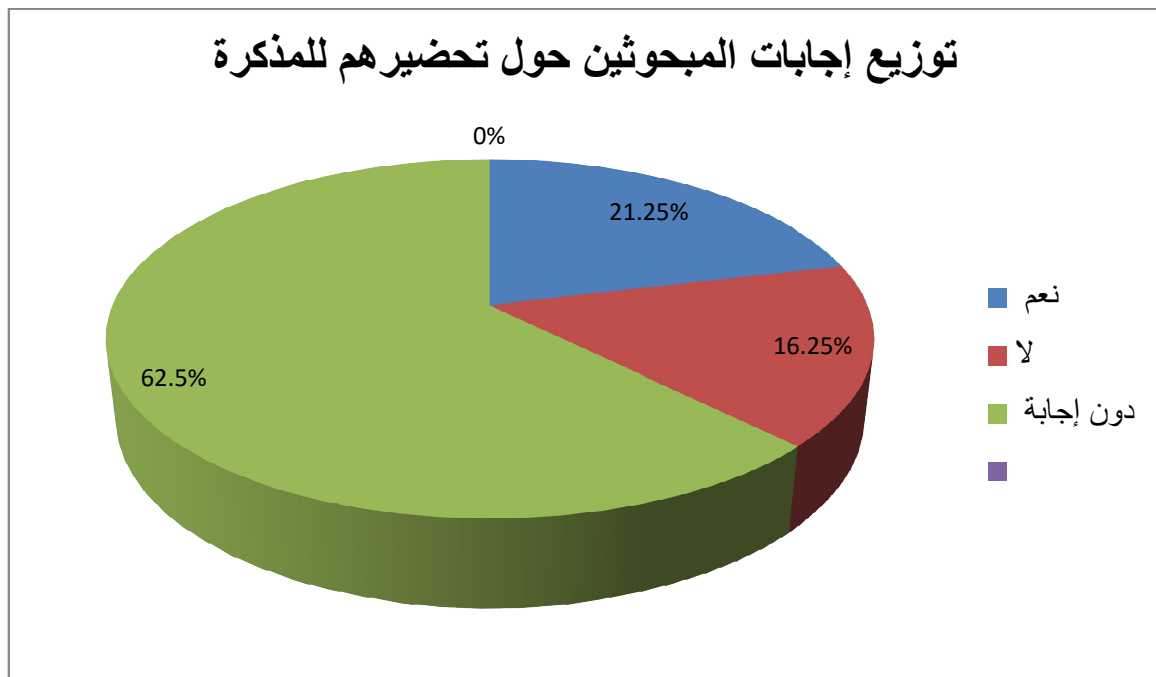
من خلال القراءة الإحصائية نستخلص أن معظم المبحوثين الذين تم تكوينهم باللغة الفرنسية حيث أرسلوا إلى مراكز تكوين أجنبية في أوروبا (كفرنسا ، بلجيكا....) إضافة إلى ذلك اعتبار اللغة الفرنسية لغة ثانية في الجزائر ، أما بالنسبة لتكوين الموظفين باللغة العربية فهذا راجع إلى مراكز التكوين المتواجدة في البلدان العربية (كتونس و بعض دول الخليج كأبو ظبي و دبي...) .

أما فيما يخص الفئة المكونة باللغة الإنجليزية فهذا يعود إلى إرسال البنك المركزي الجزائري موظفيه إلى الولايات المتحدة الأمريكية للتكوين هناك .

جدول رقم (21): يبين توزيع إجابات المبحوثين حول تحضيرهم للمذكرة عند نهايتهم من الدورة التكوينية .

تحضير المذكرة عند نهاية التكوين	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	21.25%
لا	13	16.25%
دون إجابة	50	62.5%
المجموع	80	100%

بناءً على مجموع النسب المؤوية الموضحة في الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 21.25% و التي تمثل فئة المبحوثين الذين صرحوا بإعدادهم للمذكرة عند نهاية دورتهم التكوينية ، في حين نجد 16.25% من أفراد العينة أقرّوا (نفوا) تحضيرهم لمذكرة نهاية الدورة التكوينية ، أما فيما يخص نسبة 62.5 % المسجلة في الجدول فهي تتمثل في المبحوثين الذين لم يجيبوا عن السؤال الذي يخص المحور الثاني المتمثل في التكوين خارج الوطن (مكوّنين داخل الوطن فقط).



من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة تتمثل في تصريحات المبحوثين حول إعدادهم لمذكرة نهاية الدورة التكوينية ، وهذا ما يدل على مرونة التكوين المتمثل في إعداد المذكرة و تقييمها من طرف المؤطر .

و بالمقابل نجد فئة المبحوثين الذين أقرّوا و نفوا تحضيرهم لمذكرة نهاية الدورة التكوينية ، فهذا راجع إلى اختلاف مراكز التكوين التي تكون فيها المبحوث و أسلوب و طريقة هذه المراكز في البرامج التكوينية من مركز لآخر و طريقة عملهم و تقييمهم للمتكون ، إضافة إلى اختلاف المؤطرين و المشرفين .

الجدول المركبة :

جدول رقم(22): يوضح العلاقة بين معايير إرسال المتكونين خارج الوطن مع تساوي شروط الفئة المكونة داخل الوطن .

معايير الإرسال إلى الخارج	المستوى العلمي	الخبرة	إطار سامي مؤهل	المعايير الثلاث	أخرى	المجموع
شروط المكون في داخل و خارج الوطن	5	3	2	0	0	10
نعم	42%	75%	40%	0%	0%	33.3 %
لا	7	1	3	8	1	20
	58%	25%	60%	100%	100%	66.7 %
المجموع	12	4	5	8	1	30
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

من خلال هذا الجدول يوضح العلاقة بين معايير إرسال المتكونين إلى خارج الوطن و شروط الفئة المكونة داخل الوطن حيث نلاحظ أن نسبة 66.7 % من أفراد العينة صرحوا بعدم تساوي معايير الإرسال إلى الخارج مع صفات المتكونين في الداخل ، و ذلك من خلال

الربط بين المعايير الموجودة في الجدول و كذا معايير أخرى أضافها المبحوثون من قبلهم بنسبتين متساويتين تمثلان 100% ، ثم تليها نسبة 60 % بالنسبة لمعيار إطار سامي مؤهل و تأتي نسبة 58% المتعلقة بالمستوى العلمي ، في حين نجد نسبة 25% المتمثلة في معيار الخبرة و بالمقابل نجد نسبة 33.3 % من المبحوثين صرحوا بتساوي معايير إرسال المتكولين خارج الوطن مع صفات الفئة المتكونة داخل الوطن ، و التي تدعمها نسبة 75% المتمثلة في معيار الخبرة ، ثم تليها نسبة 42% المتمثلة في المستوى التعليمي ، في حين نجد معيار إطار سامي مؤهل بنسبة 40% .

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا ان معظم المبحوثين أقرّوا بعدم تساوي معايير إرسال المتكولين خارج الوطن مع معايير الفئة المكونة داخل الوطن ، وذلك من خلال تصريحاتهم بوجود عدة معايير في الجدول (أي معيار المستوى العلمي ، الخبرة ، و إطار سامي مؤهل) و كذا التصريحات الإضافية التي صرحوا بها كمعيار اللجنة الخاصة بالتكوين في الخارج ، و اللجنة المختصة بالمتابعة و الاختيار ، إلى جانب ذلك إطارات متوسطة في مجال الاختصاص ، وهذا يعني وجوب توفر كل هذه الشروط في المتكون و ذلك لهدف إستقباله للبرامج التكوينية خاصة (les nouveaux programmes) التي تنبأها البنك و التي تحتاج إلى معارف نظرية و تطبيقية جديدة ، و مهارات و دقة في استيعابها لذلك من الضروري أن يكون لدى المتكون مميزات كافية لتطبيق ما أخذه من خلال التكوين في الخارج أثناء العمل بأعلى كفاءة باعتبار الأعمال الخاصة بالبنك هي أعمال حسابية دقيقة و كذلك بالنسبة للمتكولين في إطار الموارد البشرية يحتاجون إلى مهارات أعلى و قدرة على إستيعاب الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية (موظفي البنك) من تسيير و تخطيط و تصميم لاعتباره عنصر ثمين في المؤسسة ، كما نجد معيار آخر للإرسال إلى الخارج ، و هو معيار إطار سامي مؤهل لأنه يمتاز بمهارات تؤهله لاستيعاب التكوين في الخارج سواء ما يتعلق بالبرامج التكوينية أو اللغة التي يتم بها إلقاء الدروس التكوينية .

أما فئة المبحوثين الذين صرحوا بمعيار المستوى العلمي فهذا راجع إلى إكتسابه للمعارف و المعلومات من خلال الدروس النظرية في المشوار الدراسي و بالتالي يرسل إلى الخارج لزيادة الجانب التطبيقي فقط ، أما بالنسبة للفئة الضئيلة التي صرحت بمعيار الخبرة فهم

موظفو البنك حيث لديهم خبرة طويلة حول سيرورة أعمال البنك و حول سيرورة العملية التكوينية .

- بالمقابل نجد فئة من أفراد العينة صرحوا بتساوي معايير الإرسال إلى الخارج للتكوين و الفئة المكونة في الداخل و ذلك من خلال النسبتين المتقاربتين المتمثلتين في المستوى العلمي و ذلك بنسبة 58% ، و إطار سامي بنسبة 60% باعتبار التكوين داخل الوطن أيضا يتطلب شروط الإلتحاق بالتكوين الذي يحتوي على مستوى دراسي عالي و معارف و قدرات تمكن المتكون من إستيعاب البرنامج التكويني .

و هذا حال معيار الخبرة فهو شرط يتطلب في التكوين الداخلي فهو موظف في البنك إذن هو خبير سواء ما تعلق بأعمال البنك أو ما يخص الإجراءات و البرامج التكوينية المبرمجة خلال الدورة التكوينية.

جدول رقم (23) : يوضح تأثير المستوى الدراسي على صعوبات العملية

التكوينية

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى الدراسي صعوبات العملية التكوينية
6 %20	2 %8	3 % 75	1 %100	نعم
24 %80	23 %92	1 %25	0 %0	لا
30 %100	25 %100	4 %100	1 %100	المجموع

عند ملاحظتنا لهذا الجدول الذي يوضح تأثير المستوى الدراسي على صعوبات العملية التكوينية ، يشير الإتجاه العام إلى نسبة 80% و التي تمثل المستوى الدراسي للمبحوثين تدعمها فئة المستوى الجامعي الذين لا يواجهون صعوبات أثناء التكوين بنسبة 92 % ، ثم تليها نسبة 25% التي تمثل أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي .

بالمقابل نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا بتأثير المستوى الدراسي على صعوبة العملية التكوينية بنسبة 20 % ، تدعمها نسبة 100% للفئة ذوي المستوى المتوسط الذين يواجهون صعوبات أثناء التكوين و يأتي المتكويين الذين لديهم المستوى الثانوي بنسبة 75% واجهوا صعوبات أثناء الدورة التكوينية ، و أخيرا نجد المبحوثين مستوى جامعي بنسبة 08% واجهوا صعوبات خلال الفترة التكوينية .

- من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن معظم المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي لم يواجهوا صعوبات أثناء التكوين بنسبة 80% يرجع ذلك إلى المعلومات و المعارف التي إكتسبوها خلال المشوار الدراسي ، أما أثناء العملية التكوينية يسعى المتكون فقط إلى إضافة مهارات جديدة خلال التكوين التطبيقي ، أي لا يحتاج إلى المتابعة الدائمة من قبل المشرف و ذلك لقلة الأخطاء التي يقع فيها و كذا الثقة في قدراتهم و مهاراتهم التي إكتسبوها لذلك لم يواجهوا صعوبات .

إلى جانب ذلك نجد المستوى الثانوي بنسبة 25% لم يواجهوا صعوبات و هذا راجع إلى أقدميتهم في المؤسسة مما أدى بهم لإكتساب خبرة في سيرورة العمل البنكي رغم أنهم لم يلتحقوا بالجامعة بإعتبارهم زاولوا دراستهم في السنوات الماضية .

بالمقابل نجد فئة من المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط كلهم واجهوا صعوبات أثناء العملية التكوينية و ذلك لعدم تجانس محتوى التكوين و مستواهم التعليمي .

أما بالنسبة للفئة القليلة ذوي المستوى الجامعي الذين واجهوا صعوبات أثناء التكوين فهذا يدل سواء على البرامج الجديدة التي لم يخضع لها المتكون من قبل أو قلة وسائل التكوين ، أما فيما يخص المستوى الثانوي للمبحوثين الذين واجهوا صعوبات فهذا راجع إلى نقص الطور الجامعي أين يكتسبون معارف جديدة تؤهلهم للدخول في العمل .

و من هذا الجدول نستخلص أن المستوى التعليمي كلما كان عاليا ساعد الموظف على الإستيعاب الجيد لمحتوى التكوين و عدم مواجهته لصعوبات كثيرة .

جدول رقم (24) : يوضح تقييم المتكون و تأثيره على مستوى كفاءته بعد التكوين .

التقييم / مستوى الكفاءة	إمتحان	مسابقة	المجموع
ممتاز	9 %16	3 %12.5	12 %15
جيد	30 %53.6	18 %75	48 %60
متوسط	17 %30.4	03 %12.5	20 %25
المجموع	56 %100	24 %100	80 %100

من خلال الجدول الذي يمثل تقييم المتكونين و تأثيره على مستوى كفاءته بعد التكوين ، يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر بـ 60% و التي صرحت بتقييم المتكون عن طريق المسابقة بتقدير جيد بنسبة سجلت 75 % ، ثم تليها نسبة 53.6 % تمثل التقييم عن طريق الإمتحان ، في حين نجد المبحوثين الذين أقرروا أن تقييم المتكون بتقدير متوسط يؤثر على مستوى كفاءته المهنية بنسبة 25 % و ذلك من خلال التقييم عن طريق المسابقة بنسبة 12.5 %

بالمقابل نجد فئة من أفراد العينة أقرت بأن تقييم المتكولين بتقدير ممتاز يؤثر على مستوى كفاءتهم المهنية وذلك بنسبة 15% .

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن معظم المبحوثين صرحوا بأن تقييم المتكولين بتقدير جيد من قبل مراكز التكوين يؤثر على مستوى كفاءتهم المهنية بعد نهاية الدورة التكوينية وذلك عن طريق المسابقة إذ يخضع المتكون إلى مسابقة شفوية أو كتابية و المسابقة هي مخصصة للأفراد المتفوقين ، أي ذوي المعدلات العالية بإعتبار أعمال البنك تتطلب الدقة والكفاءة .

كما نجد التقييم عن طريق الإمتحان وهذا ما يبين تقييم المؤطرين للمتكولين عن طريق ما اكتسبوه نظريا وذلك من خلال الإمتحانات التي تجرى لهم بتصحيح المذكرة و كذا العلامات المتحصل عليها من خلال كشف نقاط المتكولين و دفتر المتابعة ، بالإضافة إلى تقييمهم من خلال الجانب التطبيقي الذي يتمثل في تقييم الممارسة الميدانية يوميا في ميدان عمله .

أما فئة المبحوثين الذين صرحوا بأن التقييم بتقدير متوسط يؤثر على مستوى الكفاءة بعد التكوين بالتقييم عن طريق الإمتحان فهذا راجع إلى أسئلة الإمتحان التي تتمحور إما على الجانب النظري و تهمل الجانب التطبيقي و العكس صحيح .

بالمقابل نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا بوجود أثر في تقييم بتقدير ممتاز للمتكون على مستوى كفاءته المهنية بعد التكوين و الذي يظهر بنسبتين متقاربتين و هما 16% بالنسبة للإمتحان و 12.5% بالنسبة للمسابقة أي أنها خاصة بفئة الإطارات فقط إذ يخضعون لتكوين عند تبني برنامج جديدة و هذه الفئة لها تكوين خاص بها.

جدول رقم (25) : يبين العلاقة بين نوع التكوين خارج الوطن و كفاية مدته لرفع مستوى الكفاءة المهنية .

نوع التكوين خارج الوطن	كفاية مدة التكوين لرفع مستوى الكفاءة	طويل المدى	قصير المدى	المجموع
نعم	2	16	18	
	%40	%64	%60	
لا	3	9	12	
	%60	%36	%40	
المجموع	5	25	30	
	%100	%100	%100	

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين التكوين خارج الوطن و رفع الكفاءة المهنية للمبحوثين ، نلاحظ أن 60% من أفراد العينة صرحوا بأن مدة التكوين خارج الوطن رفعت من كفاءاتهم المهنية و التي تدعمها الفئة الخاضعة للتكوين قصير المدى بنسبة 64% ، ثم تليها نسبة 40% من المبحوثين الذين صرحوا أن التكوين طويل المدى خارج الوطن رفع من كفاءتهم المهنية .

و بالمقابل نجد 40% من أفراد العينة صرحوا أن مدة التكوين خارج الوطن لم يرفع من كفاءتهم المهنية و التي تدعمها الفئة الخاضعة للتكوين طويل المدى بنسبة 60% ، و نجد نسبة 36% من المتكونين أقرروا أن التكوين قصير المدى لم يرفع من كفاءتهم المهنية .

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن معظم المبحوثين صرحوا بأن مدة التكوين المتمثل في قصير المدى كافية لرفع الكفاءة المهنية و الذي لا يتعدى ستة (06) أشهر و الذي يعتبره مسؤولي البنك أقل تكلفة و يعتبر مكسبا للمعرفة بصورة أسرع و أدق .

إلى جانب ذلك نجد فئة من المبحوثين صرحوا بأن مدة التكوين المتمثلة في طويل المدى (خارج الوطن) كاف لرفع كفاءتهم المهنية و هذا نظرا إلى طوال مدته التي تتعدى ستة (06) أشهر ما يسمح للمتكونين بإستيعاب كل الأنشطة و البرامج التكوينية بمهارات جديدة و معلومات و معارف ترفع من كفاءتهم للإندماج في سوق العمل البنكي .

بالمقابل نجد فئة من أفراد العينة صرحوا بأن مدة التكوين (خارج الوطن) المتمثلة في طويل المدى لم يرفع من كفاءتهم المهنية و هذا إن دل فهو يدل على أن طبيعة عمله تتطلب مدة أطول .

أما بالنسبة للمتكونين الذين صرحوا بأن مدة التكوين قصير المدى (خارج الوطن) لم يرفع من كفاءتهم المهنية و هذا راجع إلى قصر مدة هذا النوع من التكوين ، فحسب إعتقاد المتربصين أنهم لا يتوصلون إلى إستيعاب كل الدروس و الأنشطة التي يتطلبها سوق العمل .

جدول رقم (26) : يوضح العلاقة بين نوع التكوين داخل الوطن و تناسب حصصه مع متطلبات العمل .

نوع التكوين	تناسب	حاصل التكوين مع متطلبات العمل	طويل المدى	قصير المدى	المجموع
نعم	24	39	63	%82.75	%76.5
لا	2	2	4	%6.9	%3.9
ربما	3	10	13	%10.35	%19.6
المجموع	29	51	80	%100	%100

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين مدة نوع التكوين داخل الوطن و تناسب حصصه مع متطلبات العمل في البنك ، نلاحظ أن 73.8 % من أفراد العينة صرحوا بأن حصص نوع التكوين داخل الوطن تتناسب مع متطلبات العمل و التي تدعمها الفئة الخاضعة للتكوين طويل المدى بنسبة 82.75 % .

ثم تليها نسبة 76.5 % من المبحوثين الذين خضعوا للتكوين قصير المدى ، حين نجد 16.2 % من أفراد العينة صرحوا بأن حصص التكوين (داخل الوطن) ربما تتناسب مع

متطلبات العمل والتي تدعمها الفئة الخاضعة للتكوين قصير المدى بنسبة 19.6% ، وتليها نسبة 10.35% من المبحوثين الذين صرحوا بتناسب حصص التكوين طويل المدى مع متطلبات العمل .

بالمقابل نجد 5% من المكونين صرحوا بعدم تناسب حصص أنواع التكوين داخل الوطن مع متطلبات العمل في البنك و التي تدعمها الفئة الخاضعة للتكوين طويل المدى بنسبة 6.9% و تأتي نسبة 3.9% من المتربصين الذين أقرروا بعدم تناسب حصص التكوين قصير المدى مع متطلبات العمل في البنك .

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن معظم المبحوثين صرحوا بتناسب حصص التكوين طويل المدى (داخل الوطن) مع متطلبات العمل في البنك بإعتبار طوال مدة هذا النوع من التكوين الذي يتعدى ستة (6) أشهر يخضع فيه المتكون لجميع النشاطات المتعلقة بمتطلبات العمل وخاصة عند تبني البنك لبرامج جديدة فيحتاج ذلك إلى تكوين طويل المدى لإستعابه بطريقة جيدة من خلال المتابعة المستمرة للنشاطات المبرمجة خلال الدورة التكوينية ، لغرض سهولة تطبيقها في سوق العمل البنكي .

إلى جانب ذلك نجد فئة المبحوثين الذين صرحوا بتناسب حصص التكوين قصير المدى مع متطلبات العمل ، إذ يعتبر بنك الجزائر أن هذا النوع من التكوين أقل تكلفة و مكسبا للمعرفة بصورة أسرع .

أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين صرحوا بأن حصص التكوين ربما تتناسب مع متطلبات العمل أي لديهم شك في ذلك فهذا إن دل على شيء فهو يدل على إعتبارهم موظفين جدد ليس لهم دراية حول طريقة سيرورة العمل .

و بالمقابل نجد فئة من أفراد العينة صرحوا بعدم تناسب حصص أنواع التكوين سواء قصير المدى أو طويل المدى مع متطلبات الأعمال البنكية إذ يعود إلى نقص الجانب النظري بالإضافة إلى عدم جدية المتربصين في متابعة للحصص التكوينية.

جدول رقم (27) : العلاقة بين البرامج التكوينية و إكتساب المهارات في مجال تخصص المبحوثين

طبيعة البرامج التكوينية إكتساب المهارات في مجال التخصص	نظرية	تطبيقية	الإثنين معا	المجموع
نعم	5 %83.3	17 %94.4	51 %91.1	73 %91.2
لا	1 %16.7	1 %5.6	5 %18.9	7 %8.8
المجموع	6 %100	18 %100	56 %100	80 %100

عند ملاحظتنا لهذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين طبيعة البرامج التكوينية و إكتساب المهارات في مجال تخصص المبحوثين ، يشير الإتجاه العام إلى نسبة تقدر ب 91.2% و التي تمثل طبيعة البرامج التكوينية التي تدعمها فئة المبحوثين الذين خضعوا للبرامج التطبيقية بنسبة 94.4% ثم تليها نسبة 91.1% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بطبيعة البرامج التكوينية النظرية و التطبيقية معا ، ثم تأتي نسبة 83.3% الخاصة بالبرامج التكوينية النظرية ، بالمقابل نجد فئة المبحوثين الذين نفوا العلاقة بين البرامج التكوينية و إكتساب

المهارات في مجال تخصصهم بنسبة تقدر بـ 8.8 % تدعمها كل من النسبة 16.7 % المتمثلة في البرامج النظرية و نسبة 18.9 % المتمثلة في البرامج النظرية و التطبيقية معا و أخيرا نجد نسبة 5.6 % بالنسبة للبرامج التطبيقية .

إنطلاقا من الرأي الأول الذي يؤكد وجود علاقة بين طبيعة البرامج التكوينية و إكتساب المتكولين لمهارات في مجال تخصصهم و ذلك من خلال البرامج التطبيقية فهذا يدل على إحتياج المتكولين لدروس تطبيقية لقدرتهم على إحتلال مناصب بمهارة وكفاءة عالية ، وهذا بطبيعة الحال إضافة إلى الدروس النظرية التي تلقاها المتكولين خلال المشوار الدراسي .

كما نجد نوعا آخر من التكوين يشمل برامج نظرية و تطبيقية معا بنسبة 91.1 % و هذا ما يوضح لنا إهتمام البنك بثناء الرصيد المعرفي لموظفيها من خلال تلقيهم لدروس نظرية و تطبيقية معا لإكتسابهم مهارات ممتازة تنبثق منها كفاءة مهنية .

أما فئة المبحوثين الذين صرحوا بإكتسابهم لمهارات في مجال تخصصهم من خلال البرامج النظرية و ذلك بنسبة 83.3 % ، وهذا راجع إلى نقص رصيدهم المعرفي فيما يخص الجانب النظري وهذا ما يدل على إحتياجهم لدروس نظرية في بعض الأنشطة التي تخص إختصاصهم و بالتالي إستفادوا من هذه الدروس في مراكز التكوين .

بالمقابل نجد فئة المبحوثين الذين أقرروا بعدم وجود علاقة بين البرامج التكوينية و إكتساب المهارات في مجال التخصص و ذلك من خلال البرامج التكوينية و النظرية والتطبيقية معا فهذا يدل على أن التكوين الذي تلقاه المتكولين خارج مجال تخصصهم .

في حين نجد من صرح بعدم وجود علاقة بين البرامج التكوينية النظرية و إكتسابهم لمهارات في مجال تخصصهم ، يعود السبب إلى إعتقاد المبحوثين بعد ضرورة البرامج لأنها لا تطبق في الميدان أي يتلقون ما يكفي من دروس نظرية في المشوار الدراسي و يحتاجون إلى دروس تطبيقية في مجال تخصصهم يستعينون بها في العمل .

و أخيرا نجد الفئة الضئيلة من المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود علاقة بين البرامج التطبيقية و إكتسابهم لمهارات في مجال تخصصهم فهذا يدل على أن بعض تخصصات المبحوثين لا يحتاج إليها كثيرا في البرامج التكوينية .

تحليل الفرضية الجزئية الأولى:

إن منطلق الفرضية يتمثل في الإجراءات و البرامج المقدمة من طرف مؤسسات التكوين التابعة للبنك المركزي الجزائري داخل الوطن كافية لتحسين مستوى الكفاءة المهنية لموظفي البنك الجزائري المركزي .

و من هنا كانت النتائج المتحصل عليها توضح إتجاهات العمال المؤدية و هو ما أثبتته نتائج الجداول الإحصائية البسيطة و المركبة ، و التي تشير إلى نسب عالية من المؤيدين من موظفي البنك المركزي الذين تكونوا في المؤسسات التكوينية داخل الوطن كالمدرسة العليا للبنك (ESP) ، (SSGA) ، (CAP) ، (TSGP) ، (SFB) (أنظر الملحق رقم (03))

إذ حصلنا على نتائج تبين متابعة نشاطات التكوين للمتكوينين خلال الدورة التكوينية في مراكز التكوين داخل الوطن المذكورة سابقا و ذلك بنسبة 43.75 % . بالإضافة إلى إكتساب المتكوينين لمهارات و قدرات جديدة تؤهلهم للعمل و ذلك بنسبة 98.75 % ، و أيضا نتائج الجداول المركبة التي تشير إلى طبيعة البرامج التكوينية التي تؤدي إلى إكتساب المهارات في مجال تخصص الموظفين و ذلك بنسبة 91.2 % ، و أخيرا نتائج الجدول الذي تحصلنا من خلاله على نسبة 73.8% التي تبين أن نوع التكوين داخل الوطن (طويل و قصير المدى) تتناسب خصائصه مع متطلبات العمل .

و بناءا على ما تم عرضه من نتائج ، نقول أن الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها أن البرامج و الإجراءات المقدمة من طرف مؤسسات التكوين داخل الوطن كافية لرفع مستوى الكفاءة المهنية لموظفي البنك المركزي الجزائري قد تحققت بنسبة عالية .

تحليل الفرضية الجزئية الثانية :

إن منطلق الفرضية يتمثل في " الإجراءات و البرامج التكوينية المقدمة من طرف مؤسسات التكوين خارج الوطن كافية لتحسين مستوى الكفاءة المهنية لموظفي البنك المركزي الجزائري " .

و من هنا كانت نتائج الجداول الإحصائية البسيطة و المركبة ، والتي تشير إلى نسب عالية من المؤيدين بالنسبة للمتكونين في مؤسسات التكوين خارج الوطن ، إذ حصلنا على نتائج تثبت صحة البرامج التكوينية المتمثلة في مدى كفاءة المؤطرين و في الإختصاص لتكوين المتربصين بنسبة (35%) ، بالإضافة إلى صحة الإجراءات التكوينية المتمثلة في جودة ظروف التكوين بنسبة 26.25% .

و أيضا نتائج الجداول المركبة التي تشير إلى كفاية مدة التكوين خارج الوطن المتمثل في التكوين طويل المدى و قصير المدى في رفع مستوى الكفاءة المهنية بنسبة (60%) .

و أخيرا نتائج الجدول الذي تحصلنا من خلاله على نسبة (60 %) المتمثل في تقييم المتكون و جودة مستوى كفاءته بعد التكوين و عليه يمكن القول من خلال النتائج المتحصل عليها أن الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها أن البرامج و الإجراءات التكوينية المقدمة من طرف مؤسسات التكوين خارج الوطن كافية لتحسين مستوى الكفاءة المهنية لموظفي البنك المركزي الجزائري قد تحققت .

الإستنتاج العام :

تطرقنا من خلال بحثنا إلى المقارنة بين التكوين داخل الوطن و التكوين خارج الوطن و دوره في رفع الكفاءة المهنية لموظفي البنك المركزي الجزائري .

و بالتالي توصلنا إلى صياغة الفرضيات التالية التي تخدم موضوع بحثنا و المتمثلة في :

– البرامج و الإجراءات التكوينية المقدمة داخل الوطن من طرف مؤسسات التكوين التابعة للبنك المركزي الجزائري كافية لرفع كفاءات موظفي البنك .

– البرامج و الإجراءات التكوينية المقدمة من طرف مؤسسات التكوين خارج الوطن كافية لرفع كفاءات موظفي البنك .

فعموما نستنتج أن البرامج و الإجراءات التكوينية المقدمة سواء داخل الوطن من طرف مؤسسات التكوين التابعة للبنك المركزي الجزائري و مؤسسات التكوين خارج الوطن (أنظر الملحق رقم 02) كافية لرفع كفاءات موظفي البنك المركزي الجزائري .

حيث يلجأ البنك المركزي الجزائري لتحسين موارده وتنمية القدرات التي يحتاجها لبلوغ أهدافه و رفع كفاءاتهم المهنية و ذلك بإتباع طريقة التكوين الداخلي و الخارجي .

و بهذا فإننا نستنتج أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت ، فمعظم الموظفين قد صرحوا بمتابعة المؤطرين لحصص التكوين و ذلك بتقييمهم نظريا و تطبيقيا ، و أكدوا أن التكوين زاد من مهاراتهم و قدراتهم المعرفية في مجال تخصصهم ، كما أقر معظمهم بأن ما تلقوه من حصص تكوينية يتناسب مع متطلبات عملهم في البنك ، وهذا إنطلاقا من النتائج التي تحصلنا عليها من إستمارات البحث ، حيث يعد التكوين الداخلي عملية ضرورية لجميع الموظفين باختلاف تخصصاتهم و مستوياتهم من أجل رفع مستوى مهاراتهم و قدراتهم ، وطبعا لا يقتصر التكوين على الموظفين الجدد بل يتعدى ذلك إلى تكوين الموظفين الحاليين ، فالتكوين الداخلي يعتبر وسيلة فعالة لتقييم الأفراد لهدف رفع كفاءاتهم فهذا ما تؤكد دراسة تايلور لموضوع الإدارة العلمية حيث وجه كل إهتماماته و جهوده لتحقيق الكفاءة بشتى صورها و من أجل تحقيق ذلك طلب إنتهاج خطوات منها : القيام بدراسة علمية لجميع الحركات التي يؤديها العمال أثناء أدائهم لعملهم و أيضا القيام بدراسة علمية لأسلوب أداء العمال (تقييمهم قصد رفع كفاءتهم) .

* كما تشير النتائج المتحصل عليها إلى أن الفرضية الجزئية الثانية بدورها محققة و ذلك بتصريح معظم المبحوثين بكفاية مدة التكوين خارج الوطن لرفع مستوى كفاءاتهم لإندماجهم في سوق العمل البنكي و ذلك بنسبة (60%) ، و كذا إدلاء نسبة (60%) من المبحوثين بأن تقييمهم من طرف المشرفين رفع من مستوى كفاءتهم المهنية فحسب نظرية مدخل الموارد البشرية أكدت على وجوب جودة مستوى التكوين حتى يكون له دور أساسي في التقدم المهني و في رفع قدرات العمال، لكن نسبة المتكولين في الخارج قليلة و هذا إنطلاقا من نتائج النسب المؤوية التي أدلى بها المتكولين في الخارج بإعتبار مواصفات الفئة التي ترسل إلى الخارج للتكوين ليست نفسها التي تكون في الداخل و هذا بنسبة 66.7 % ، إذ أن البنك المركزي الجزائري يرسل فئة قليلة للتكوين في الخارج مقارنة بالفئة التي تكون في الداخل و هذا يحدث مثلا في حالة تبني البنك لبرامج جديدة تخص عادة فئة الإطارات من أجل الإلمام بكل المستجدات و التطورات و أيضا في بعض الأحيان قد يفوق التكوين جهود المشرفين داخل الوطن و هو ما يستدعي الإستعانة بمكونين آخرين في مراكز أو معاهد تكوين خارجية ، وهو ما صرح به المبحوثين كون المؤطرين خارج الوطن في الإختصاص و ذوي كفاءة عالية لتكوينهم.

* لكن الشيء الذي يلفت الإنتباه أنه كلا من أنواع التكوين سواء الداخلي أو الخارجي له نقائص و صعوبات يجب تفاديها و إعادة النظر فيها و تقديم الحلول رغم قلة نسبة الفئة المصراحة بذلك ، إذ تتمثل هذه النقائص في الجانب النظري أقل من التطبيقي ، مدة التكوين ليست كافية خاصة للمكونين الذين تقل مدة تكوينهم عن 3 أشهر ، إلى جانب ذلك تصريحهم بضرورة التكوين طوال الحياة المهنية أي أن يكون التكوين متواصل .

جدول رقم (28) : يوضح أوجه التشابه و الاختلاف بين التكوين داخل الوطن و خارجه .

أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
- مدة التكوين سواء داخل أو خارج الوطن كافية لرفع مستوى كفاءة موظفي البنك المركزي الجزائري . - طبيعة البرامج التكوينية (طويل المدى و قصير المدى) داخل و خارج الوطن يؤدي إلى إكتساب مهارات الموظفين - الكفاءة العالية للمؤطرين سواء داخل الوطن أو خارجه . - كلا من أنواع التكوين داخل الوطن و خارجه له نقائص و صعوبات في العملية التكوينية خلال الدورة التكوينية .	- عدم تساوي معايير المتكونين خارج الوطن مع معايير الفئة المتكونة داخل الوطن . - إختلاف الوسائل التي تستعمل خلال العملية التكوينية فالبلدان الخارجية تحتوي على وسائل تكنولوجية متطورة مقارنة بوسائل التكوين داخل الوطن .

الإقتراحات :

- و على هذا الأساس نقوم بتقديم بعض الإقتراحات فيما يخص البرامج و الإجراءات التكوينية التي نأمل أن تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار سواء داخل أو خارج الوطن .
- العمل على التنسيق بين الجانب النظري و التطبيقي في عملية التكوين .
- إعادة النظر في قصر مدة التكوين خاصة بالنسبة للموظفين الذين تم تكوينهم لمدة تقل عن ثلاثة (03) أشهر .
- ضرورة تكوين الموظفين طوال فترة مسارهم المهني .
- أن يكون التكوين متواصل ومستمر .

خلاصة

خلاصة عامة :

تلجأ المؤسسات الخدماتية بما فيها البنى المركزية الجزائري إلى تحسين مواردها المتاحة و تنمية ، القدرات التي تحتاجها لبلوغ أهدافها و تحقيق الكفاءة المهنية المطلوبة ، إلى إتباع طريقة التكوين الداخلي (داخل الوطن) و الخارجي (خارج الوطن) .

إذ يعد التكوين الداخلي عملية ضرورية لجميع الموظفين بمختلف الميادين باختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم من أجل رفع مستوى مهارتهم و قدراتهم من أجل الإلمام بكل المستجدات و التطورات الخدماتية ، و طبعاً لا يقتصر التكوين في البنك المركزي الجزائري على الموظفين الجدد بل يتعدى ذلك إلى تكوين الموظفين الحاليين سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير (تكوين طويل المدى أو تكوين قصير) ، لأن التطورات و التحولات السريعة تفرض التجدد الدائم في القدرات و المهارات ، و يعد التكوين الداخلي أكثر أنواع التكوين إنتشاراً فهو وسيلة فعالة لتقييم الموظفين ، و تتم هذه الطريقة في البنك المركزي الجزائري بأن يتكون الموظف و يتلقى التوجيه و الإرشاد من طرف المكون في مؤسسات التكوين داخل الوطن أثناء الخدمة (أي أثناء عمل الموظف في البنك) ، و يتعلق الأمر عادة بمؤطر (مشرف ، مكون) متخصص له خبرة واسعة و دراية أكبر في ما يتعلق بنشاطات البنك بغية تأهيله بالتوجيه و التعليم الجيد من طرف المشرف ليتمكن الموظف (المتكون) من القيام بمسؤولياته بكفاءة .

لكن في بعض الأحيان قد يفوق التكوين جهود المشرفين المباشرين و هنا يستدعي الاستعانة بمكونين آخرين خارج الوطن سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير في مراكز التكوين أو معاهد خاصة تتكفل بهذه العملية ، و كذا يلجأ

بنك الجزائر لتكوين موظفيه في الخارج في حالة عدم توفر إمكانيات تكوين داخلية أو عدم توفرها على الطاقات القادرة على تنفيذ برامج تكوينية متخصصة . و تتوقف فعالية التكوين الخارجي و فشله أساس على نوعية البرامج و الإجراءات التكوينية المقدمة و كفاءة المكونين الذين يساهمون في تقديم الإرشاد و المساعدة للمتكون

و عليه فكل من التكوين الداخلي و الخارجي له دور فعال في رفع كفاءات موظفي البنك المركزي الجزائري . إذ يعتبر التكوين بنوعيه الداخلي و الخارجي (داخل الوطن ، خارج الوطن) من أهم العمليات التي ينبغي للمؤسسة الاهتمام و توجيه نشاطها نحوه ، لكن بإعادة النظر في النقائص و الصعوبات التي يواجهها المتكونين خلال فترة التكوين أو الدورة التكوينية و تعديلها و إيجاد الحلول لها ، كإخضاع جميع الموظفين لتكوين داخلي و خارجي طول المشوار المهني أي أن يكون التكوين مستمر و متواصل .

نأمل من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا و لو نسبيا ، و أن ينال هذا البحث رضى أساتذتنا الأجلاء و يكون منطلق بحث للطلبة مستقبلا .

و الله و لنا التوفيق .

المراجع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

- 1- أحمد عياد ، مدخل لمنهجية البحث الإجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ط1 ، 2006 .
- 2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط 5 ، 2001 .
- 3- السيد الحسين ، علم إجتماع التنظيم ، المعرفة الجامعية ، ط1 ، الإسكندرية 1994 .
- 4- العساف صالح محمد ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، دار الزهراء ، الرياض ط1 ، ص 147 .
- 5- باري كشواري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، القاهرة 2006 .
- 6- بخراز يعدل فريدة ، تقنيات و سياسات التسيير المصرفي ، ديوان المطبوعات الجامعية ط2 ، الجزائر ، 2003 .
- 7- بن دريدي فوزي ، الوافي لتدريس الكفاءات ، ط1 ، عين مليلة ، الجزائر 2002 .
- 8- عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الإجتماعي ، ط1 ، مطبعة لجنة البان العربية القاهرة ، 1963 .
- 9- عبد الهادي الفضلي ، أصول البحث ، مؤسسة دار الكتاب الإسلامي ، قم - إيران .
- 10- حمدي أمين عبد الهادي ، نظرية الكفاءة في الوظيفة العامة ، ط1 ، دار الفكر العربي الكويت ، 1996 .
- 11- حمزاوي محمد سعيد ، تحسين الأداء و التدريب ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، معهد الأغدارة العامة ، السعودية ، 1990 .
- 12- حنفي محمود سليمان ، الإدارة منهج تحليلي ذاتي ، دار الجامعات المصرية الإسكندرية ط1 ، بدون تاريخ .
- 13- سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة ، مركز وايد سريغن للإستثمارات و التطور الإداري ، ط1 ، مصر ، 1998 .

- 14- طارق المجذوب ، الإدارة العامة العلمية ، الإدارية و الوظيفية العامة و الصلاح الإداري الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت .
- 15- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتب غريب ـ، ط1 ، القاهرة 1992 .
- 16- علي غربي و آخرون ، تنمية لموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ط1 ، 2004 .
- 17- عمر صخري ، إقتصاد المؤسسة ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1983 .
- 18- عمر وغنايم ، علي الشرقاوي ، تنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، ط1 ، ن 1981.
- 19- لحسن بوعبد الله ، محمد مقداد ، تقويم العملية التكوينية في الجامعة ، ط1 ، الجزائر 1998 .
- 20- مجدي أحمد بيومي ، محمد السعيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي ، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2009 .
- 21- محمد بوعلاق ، مدخل لمراقبة التعليم بالكفاءات ، ط1 ، قصر الكتاب للنشر و التوزيع البلدية ، 2004 .
- 22- محمد جمال البرعي ، التدريب و التنمية ، ط1 ، مصر ، 1973 .
- 23- محمد علي محمد ، مجتمع المصنع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط2 ، 1975 .
- 24- مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام ، ط1 ، الأردن .
- 25- وليام تريسي ، ترجمة سعيد أحمد الجياكي ، نظم التدريس و التطوير ، وعهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1990 .

القواميس و المعاجم :

- 1- إبراهيم أنيس و آخرون ، المعجم الوسيط ، ط2 ، دار إحياء التراث العربية ، بيروت دون سنة النشر .

الرسائل الجامعية:

- 1- بو دوح غنية ، إستراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة ذكتوراه في علم الاجتماع . 20012 ، 2013 .
- 2- بو قطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، بحث للحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل 2013- 2014 .
- 3- صبرينة ميلاط ، التكوين المهني و الفعالية التنظيمية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، 2006 – 2007 .
- 4- عبده عز الدين و عمار عوايدي ، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر ، بحث للحصول على شهادة ماجستير في القانون ، فرع الإدارة و المالية .

المجلات العلمية:

- 1- إبراهيم عبد الله (جامعة الأغواط) ، حميدة المختار (جامعة الجلفة) ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خضير بسكرة ، دور التكوين في تنمية و تنمية الموارد البشرية .
- 2- سمير أسعد مرشد ، مفهوم نظرية الإدارة العامة ، مجلة الإقتصاد و الإدارة ، العدد 48، جامعة الملك فيصل السعودية، 1988.
- 3- عبد الكريم قريشي ، التكوين و التوظيف في الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية ، المركز الجامعي بورقلة ، العدد 1 ، 1998 .

المناشير و النصوص الرسمية :

- 1- النشرة المشتركة لبنك الجزائر رقم 265 لـ 1997/03/06 لبنك الجزائر .
- 2- مديرية التكوين و المديرية العامة للموارد البشرية ، بنك الجزائر .

- 1-Colardyn (D), Gestion des compétences, ed, puf, Paris, France, 1996
- 2- Dennery mark , la formation , ed, puf, paris, 1998.
- 3-Gerrard Scalon, Des Apprentissages, une Approche par compétences édition de Renouveau pédagogique, INC, Canada, 2004.
- 4-Guy le Betorf, de la compétence, les éditions d'organisation, Paris 1995.
- 5-Hamel Gary et Prahalad C.K , la conquête du futur , inter Edition Paris , 1995.
- 6-Jaque Tardif, L'évaluation des compétences, Edition lise Tremblay Canada, 2006.
- 7-Jaques Morin, Des technologies des marchés et des hommes, Edition de renouveau pédagogique, I NC, Canada, 2004.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع علم الاجتماع

أخي العامل :

بصدد تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص عمل وتنظيم .

نقدم لكم هذا الإستبيان تحت عنوان " دور التكوين بنوعيه الداخلي والخارجي في رفع الكفاءة المهنية للعاملين " ، لذا نرجوا من سيادتكم الإجابة عن الأسئلة التالية بكل دقة وموضوعية ، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع آرائكم ، ونؤكد لكم أن إجاباتكم لا تستعمل إلا لغرض علمي بحث ، ونحن نشكركم على مساعدتكم لنا .

شكرا

بيانات شخصية :

(1) السن :

(2) الجنس :

(3) المستوى الدراسي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐

(4) الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

(5) متى تم توظيفك في البنك :

المحور الأول : التكوين:

(6) في أي إطار تم تكوينك ؟ إعلام ☐ إقتصاد ☐ محاسبة ☐
سكرتاريا ☐ أخرى ☐

.....

(7) ما نوع التكوين الذي تتلقاه ؟ طويل المدى ☐ قصير المدى ☐

(8) هل يتم استدعاءكم للتكوين مرة أخرى في حالة تبني البنك لبرامج جديدة ؟

نعم ☐ لا ☐

(9) ما طبيعة البرامج التكوينية التي تتلقاها ؟ نظرية ☐ تطبيقية ☐

الإثنين معا ☐

(10) هل تتلقى شهادة عند نهاية الدورة التكوينية ؟

نعم ☐ لا ☐

(11) هل الشهادة سلم لك من طرف ؟

☐ البنك

☐ المدرسة التكوينية

12) من الذي يتكلف بمصاريف التكوين ؟

☐ المتكون

☐ البنك

المحور الثاني : البرامج والإجراءات المتخذة في التكوين الداخلي لرفع مستوى الكفاءة المهنية :

13) هل تم تكوينك داخل الوطن ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم اذكر المؤسسة

14) هل تعتقد أن ما تتلقاه في حصص التكوين يتناسب مع متطلبات عملك في البنك ؟ نعم ☐ لا ☐ ربما ☐

15) هل هناك متابعة لنشاطات التكوين ؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت الإجابة نعم على حسب ماذا تقيم ؟

✓ الجدية في متابعة حصص التكوين ☐

✓ النقطة المتحصل عليها في الإمتحان ☐

✓ طريقة التعامل مع المكونين ☐

أخرى

16) في حالة عدم الفوز هل يتم إعادة الدورة التكوينية ؟

نعم ☐ لا ☐

أخرى

17) كم مرة اجتزت الإمتحان خلال دورتك التكوينية ؟

مرة ☐ مرتين ☐ أكثر ☐

18) هل اكتسبت مهارات ومعارف وقدرات جديدة تؤهلك للعمل ؟

نعم ☐ لا ☐

19) هل ترى بأن هذا التكوين زاد من مهارتك وقدراتك المعرفية في مجال تخصصك ؟ نعم ☐ لا ☐

20) هل يوجد عقد تكوين بينك وبين البنك ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم على ماذا يحتوي العقد ؟

21) هل ترى أن هناك وجود نقائص في العملية التكوينية (برامج التكوين) ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم فيما تتمثل هذه النقائص

المحور الثالث : البرامج والإجراءات المتخذة في التكوين الخارجي لرفع مستوى الكفاءة المهنية :

22) إذا كنت متكون خارج الوطن فما نوع التكوين الذي تلقيته هناك ؟

طويل المدى ☐ قصير المدى ☐

23) الفئة التي ترسل إلى خارج الوطن هل لها نفس مواصفات الفئة التي تكون داخل الوطن ؟ نعم ☐ لا ☐

24) فوفق أي معايير تم ارسالك إلى الخارج ؟

☐ ☐

المستوى العلمي الخبرة

إطار سامي مؤهل ☐ أخرى ☐

(25) هل تعتقد أن المأطريين في الإختصاص ذوي كفاءة عالية لتكوينك ؟

نعم ☐ لا ☐

(26) بأي لغة تم تكوينك ؟ العربية ☐ الفرنسية ☐ أخرى ☐

(27) هل ظروف التكوين ؟ جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

(28) هل طلب منك تحضير مذكرة عند نهاية الدورة التكوينية ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم حول ماذا كان الموضوع؟

.....

(29) كيف يتم تقييمك ؟ عن طريق إمتحان ☐ مسابقة ☐

..... أخرى ☐

(30) ما مستوى كفاءتك بعد التكوين ؟ ممتازة ☐ جيدة ☐

متوسطة ☐ ضعيفة ☐

(31) هل تعتقد أن مدة التكوين كافية لرفع مستوى كفاءتك لإندماجك في سوق

العمل البنكي ؟ نعم ☐ لا ☐

(32) هل واجهت صعوبات أثناء العملية التكوينية ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم ، فيما تتمثل هذه الصعوبات ؟

.....

ملحق رقم: 2 مؤسسات التكوين داخل و خارج الوطن :

- ✓ *L'École nationale des sciences de l'informatique* (المدرسة الوطنية (العلوم الإعلامية) ou ENSI : est une école tunisienne formant des ingénieurs dans les technologies de l'information et de la communication.

- ✓ ISGP (*l'école des Ressources Humaines du Groupe ESA Paris*) :

Avec près de 40 ans d'existence, ISGP est l'une des écoles spécialisée en Ressources Humaines les plus anciennes de Paris. ISGP propose des formations reconnues accessibles de Bac+2 à Bac+5. Le cycle bachelor d'un an après un Bac+2 va permettre aux étudiants de s'initier et de maîtriser les activités essentielles spécifiques à la gestion des Ressources Humaines. Le cycle master de deux ans après un Bac+3 ou d'un an après un Bac+4 va conduire les étudiants vers une expertise généraliste de la fonction RH. Ces formations, toutes dispensées en alternance, permettent aux diplômés d'obtenir des Titres certifiés aux niveaux I et II.

- ✓ **L'IFID :**

Elle a été créé par les États tunisien et algérien en 1981 pour dispenser une formation permettant à ses bénéficiaires d'obtenir un diplôme post-Maîtrise dans les domaines en relation avec le financement du Développement et plus particulièrement ceux de la Banque et de l'Assurance.

- ✓ *L'entreprise service bus (ESB) :*

C'est une technique informatique intergicielle. Son but est avant tout de permettre la communication des applications qui n'ont pas été conçues pour fonctionner ensemble (par exemple deux progiciels de gestion intégrés provenant d'éditeurs différents).

- ✓ *L'Agence nationale de l'emploi (Anem)* : est l'organisme responsable du service public de l'emploi en Algérie.
ISGA / Institut Supérieur de Gestion de Annaba

- ✓ *L'ESD, créé à l'initiative de L'Ecole Supérieure de Publicité (ESP)*, est une nouvelle génération d'école, qui répond aux attentes des professionnels en agence et en entreprise, qui cherchent des professionnels qualifiés, à la fois sur la maîtrise des outils techniques et sur la stratégie digitale.
En effet, les métiers du digital exigent à la fois des compétences techniques, une bonne appréhension des nouvelles stratégies de communication, et la maîtrise de la fameuse « Data ».
(Adresse : 34 Bis Rue du Cotentin, 75015 Paris)

- ✓ *ESB : L'École Supérieure de Banque*, créée en janvier 1995, est un établissement de formation Supérieure, sous tutelle de la Banque d'Algérie.
Le siège de l'école se trouve à Alger, Bouzaréah, à proximité de la forêt de Baïnem.
Elle a pour mission de former, de perfectionner et de recycler des cadres supérieurs et moyens dans les domaines de la banque et des finances. La formation sera bientôt étendue aux métiers des assurances
L'École dispense deux formations diplômantes : la première, d'une durée de 4 années
est sanctionnée par le **Diplôme Supérieur des Études Bancaires (DSEB)** et la seconde d'une durée de 30 mois à l'issue de laquelle est délivré le **Brevet Supérieur de Banque (BSB)**.

CFCIA : -*Chambre Française de Commerce et d'Industrie en Algérie- Créée en 1975 la CFCIA a 3 missions essentielles : • L'information aux entreprises françaises et algériennes sur les conditions économiques, financières, juridiques et fiscales en Algérie. • L'Assistance et le soutien des entreprises françaises et algériennes dans leurs échanges professionnels. • La mise en relation des communautés d'affaires françaises et algériennes.*

✓ **IFB France** :

Société d'ingénierie financière spécialisée dans la défiscalisation et la gestion de patrimoine.

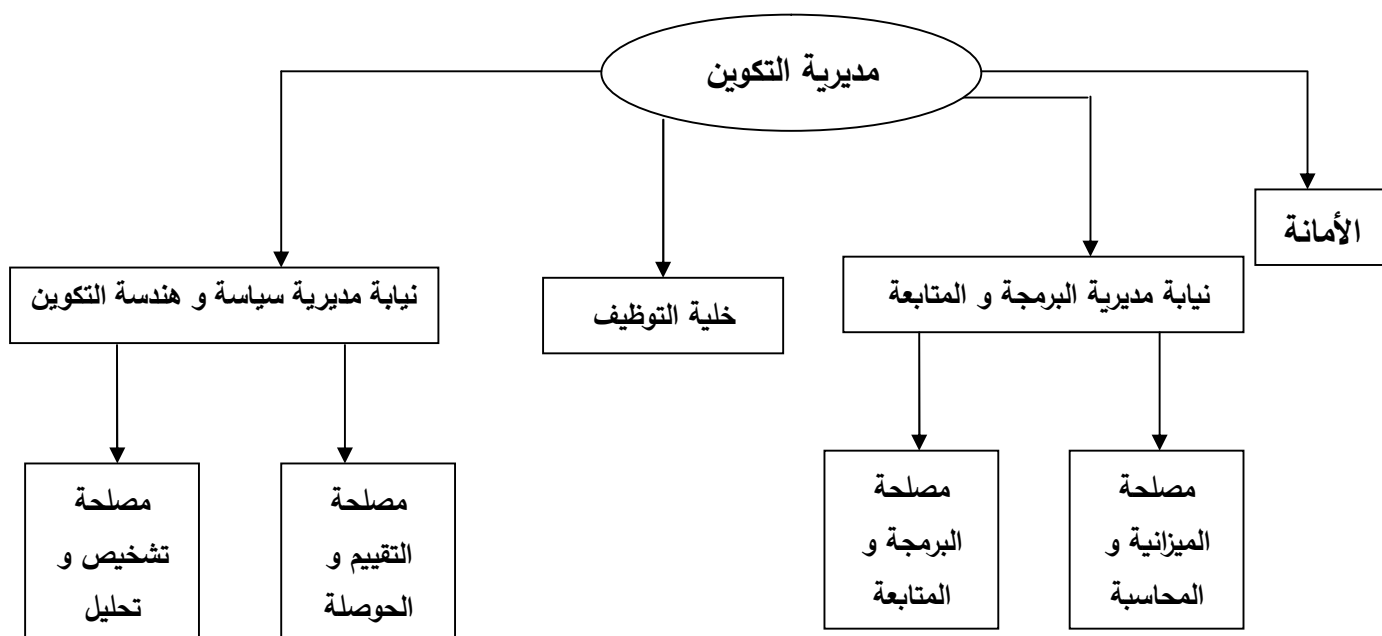
✓ **INPED** : *L'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED) (boumerdes)* , créé par l'ordonnance N° 67-172 du 31 Août 1967, a été érigé en Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) par le décret exécutif N° 98-163 du 19 Mai 1998. Placé sous la tutelle **du Ministère de l'Industrie, de et de la Promotion des Investissements**

✓ **BNP Paribas Cardif** est une société d'assurances française, dirigée par Pierre de Villeneuve.

ورقة دليل المقابلة :

- هل مديرية التكوين فرع تابع للبنك المركزي الجزائري ؟
- هل يتم توظيف موظفي البنك المركزي الجزائري في مراكز التكوين داخل الوطن فقط .
- كم عدد المتكونين الذين ترسلهم البنك لإجراء التكوين داخل الوطن سنويا .
- كم عدد المتكونين الذين يتم إرسالهم لخارج الوطن لغرض التكوين سنويا .
- مهني المراكز أو المؤسسات التي يتم إليها إرسال موظفي (المتكونين) البنك المركزي الجزائري .

ملحق رقم 4: الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين



الملحق رقم 5: الهيكل التنظيمي العام لبنك الجزائر لسنة 2009

