الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2– محمد بن أحمد

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا

دور التكوين في تنمية الكفاءة المهنية

(دراسة ميدانية في الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة و الحياة– ولاية وهران)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية

تخصص: علم الإجتماع تنظيم والعمل

إعداد الطالبة: إشراف الدكتور:

مناد فاطمة الزهراء مولاي الحاج مراد

لجنة المناقشة:

حساين محمد	أستاذ محاضر ص (أ)	جامعة وهران 2	رئيسا
مولاي الحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مشرفا
العقعاق حفصة	أستاذة محاضرة ص (أ)	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء:

يقول الله تعالى:

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾. سورة المجادلة، الآية : 11.

اللهم كما علَّمتَ، فزد، وكما زدتَ فبارك، وكما باركتَ فتمِّم، وكما تمَّمتَ فثبِّت.

أهدي ثمرة جهدي إلى من أوصاني الله بهما برًّا وإحسانًا، والديَّ الكريمين، أطال الله في عمرهما.

وإلى من علَّمني حرفًا طيلة مساري الدراسي، أساتذتي الأفاضل، كلٌّ باسمه ومقامه، وأخص بالذكر أستاذي المشرف والمؤطِّر مولاي الحاج مراد، الذي لم يبخل عليّ بدعمه ونصائحه وتوجيهاته.

وإلى سندي في الحياة، إخوتي وأخواتي، أدامكم الله ضلَعًا ثابتًا: آمال، أمينة، هدى، فؤاد، محمد أمين، وخاصة الغاليين على قلبي آلاء وإبراهيم.

وإلى كل رفيقات المشوار، وجميع دفعة 2026 تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

وفي الأخير، أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل زملائي في العمل: فاطمة، حكيمة، حنان، إيمان، صارة، بشرى، هوارية، وإلى كل عمال الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة.

بقلم: " مناد فاطمة الزهراء "

شكر وتقدير:

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل ومشرفي المحترم، مولاي الحاج مراد، على ما قدّمه لي من توجيهات قيّمة ونصائح سديدة طوال فترة إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أشيد بصبره وتفانيه في الإشراف، وحرصه الدائم على تقديم الدعم العلمي والمنهجي، مما كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث على أكمل وجه.

فله مني خالص الشكر والتقدير، مع فائق الاحترام.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التكوين في تنمية الكفاءة المهنية لدى العاملين داخل الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة بولاية وهران، وذلك من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداتي المقابلة والملاحظة لجمع البيانات من عينة متكونة من (08) موظفين ينتمون إلى مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة.

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: ما دور التكوين في تنمية الكفاءة المهنية لدى العاملين؟ وقد تم تفكيك هذه الإشكالية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تناولت واقع التكوين داخل المؤسسة، مدى مساهمته في تحسين الأداء، علاقته بتنمية المهارات المهنية، إضافة إلى الصعوبات التي تواجه عملية التكوين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التكوين يعد عاملا أساسيا في تحسين الكفاءة المهنية، حيث يساهم في تطوير المهارات، ورفع مستوى الأداء، وتعزيز الثقة المهنية لدى العاملين، إلا أن فعاليته تبقى نسبية وترتبط بجودة البرامج التكوينية ومدى ملاءمتها لمتطلبات العمل، إضافة إلى الظروف التنظيمية المحيطة به داخل المؤسسة. كما بينت النتائج أن تأثير التكوين يختلف من موظف إلى آخر حسب المنصب والخبرة المهنية، وأن غياب المتابعة والتوجيه بعد التكوين من أبرز العوامل التي تحد من فعاليته.

- **الكلمات المفتاحية:** << التكوين – الكفاءة المهنية – الموارد البشرية – الأداء الوظيفي – المؤسسة العمومية – التكوين المستمر – التسيير الإداري – البحث العلمي – وهران >>.

Abstract:

This study aims to highlight the role of training in developing professional competence among employees within the Algeria Research Agency for Health and Life Sciences In the city of Oran. It is based on a field study adopting a descriptive-analytical approach, using Interviews and observation as main data collection tools. The sample consists of eight (08) employees from different occupational levels within the institution.

The study Is guided by a central research question: What is the role of training in developing employees' professional competence? This main question is broken down Into several sub-questions addressing the reality of training within the Institution, its contribution to performance improvement, its relationship with skill development, as well as the challenges facing the training process.

The findings reveal that training plays a fundamental role in enhancing professional competence, as It contributes to skill development, performance improvement, and increased professional confidence among employees. However, its effectiveness remains relative and depends on the quality of training programs, their relevance to job requirements, and the organizational conditions surrounding them within the institution.

The results also Indicate that the Impact of training varies from one employee to another depending on job position and professional experience, and that the lack of post-training follow-up and supervision Is one of the main factors limiting its effectiveness.

- **Keywords:** << Training – Professional Competence – Human Resources – Job Performance – Public Institution – Continuous Training – Administrative Management – Scientific Research – Oran >>.

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
مقدمة عامة	
الإشكالية	01
الفرضيات	02
أهمية الدراسة وأهدافها	02
أسباب اختيار الموضوع	03
منهج وأدوات الدراسة	04
عينة مجتمع البحث	04
المفاهيم الإجرائية	05
الدراسات السابقة	06
صعوبات الدراسة	07
الإطار النظري والواقع التطبيقي للتكوين داخل المؤسسة	
مقاربة نظرية لمعطيات الميدان	10
مقاربة سوسيولوجية للتكوين في المؤسسة	23-14
التكوين كآلية لتنمية الكفاءة المهنية داخل المؤسسة	14
علاقات الموظفين أثناء التكوين	17
العدالة في التكوين داخل المؤسسة	18
التكوين والسلطة داخل المؤسسة:	20

أثر التكوين على السلوك داخل المؤسسة	23
واقع التكوين وأهميته في تطوير الكفاءة المهنية لموظفي الوكالة الموضوعاتية.	36-27
التعريف بالمؤسسة: " الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة ".	27
واقع التكوين داخل الوكالة	30
أهمية التكوين في تطوير الكفاءة المهنية	31
تقييم الموظفين لبرامج التكوين	34
صعوبات التكوين واقتراحات تحسينه	36
خاتمة	46
قائمة المراجع	49
الملاحق	53

مقدمة

مقدمة عامة:

شهدت المؤسسات المعاصرة تحولات عميقة نتيجة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية، مما جعل بيئة العمل أكثر تعقيدًا وتنافسية. وفي خضم هذه التغيرات، لم يعد الاعتماد على الموارد المادية كافيًا لضمان التفوق والاستمرارية، بل برزت الموارد البشرية كعامل حاسم في تحقيق الأداء المتميز. وأصبح الاستثمار في تنمية قدرات الأفراد وصقل مهاراتهم ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر، حيث يمثل العنصر البشري المحرك الأساسي لكل عمليات التطوير والابتكار داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار يكتسي التكوين أهمية بالغة باعتباره الوسيلة الأساسية لتنمية الكفاءة المهنية، إذ يساهم في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والسلوكات اللازمة لتحسين أدائهم ومواكبة المستجدات. ومن ثمّ، لم يعد التكوين مجرد إجراء تنظيمي داخل المؤسسة، بل أصبح أداة استراتيجية ترتبط مباشرة بقدرتها على تحسين مردودية مواردها البشرية وتعزيز تنافسيتها. غير أن هذا الدور لا يُفهم بصورة تلقائية، بل يطرح تساؤلات حول مدى فعاليته الفعلية في إحداث التحسين المطلوب في مستوى الكفاءة المهنية داخل الواقع العملي.

وانطلاقا من هذا السياق، تتمحور الإشكالية الرئيسية لدراستنا في السؤال الآتي: **إلى أي مدى يساهم التكوين في تنمية الكفاءة المهنية داخل الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة – وهران؟** .ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- ما المقصود بالتكوين وما أهميته داخل المؤسسة؟

- ما مفهوم الكفاءة المهنية وما مكوناتها وأبعادها؟

- ما طبيعة العلاقة بين التكوين وتنمية الكفاءة المهنية؟

- ما هي الأساليب المعتمدة في التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة؟

- وما هي أهم المعوقات التي قد تحد من فعالية التكوين في تنمية الكفاءة المهنية؟

تنطلق دراستنا من مجموعة من الفرضيات التي تحاول تفسير طبيعة العلاقة القائمة بين التكوين وتنمية الكفاءة المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتبار أن التكوين يعد من أهم الآليات المعتمدة في تطوير الموارد البشرية ورفع مستوى أدائها. وفي هذا الإطار تفترض الدراسة أن التكوين، عندما يبنى على أسس علمية ويستجيب للاحتياجات الفعلية للعاملين، يسهم بشكل إيجابي في تحسين الكفاءة المهنية من خلال تعزيز المعارف وتطوير المهارات وتعديل السلوكات المهنية.

كما تنطلق دراستنا من فرضية أخرى مفادها أن فعالية التكوين لا ترتبط بمجرد وجود برامج تكوينية داخل المؤسسة، بل تتحدد بدرجة ملاءمة هذه البرامج لمتطلبات العمل الفعلية، وبمدى قدرتها على مواكبة التغيرات المهنية والتكنولوجية. فكلما كان التكوين أكثر ارتباطًا بالواقع المهني، انعكس ذلك بشكل مباشر على مستوى أداء العاملين وكفاءتهم.

وفي المقابل تفترض الدراسة أيضا أن وجود بعض العوائق التنظيمية أو البشرية، مثل ضعف المتابعة أو غياب التقييم المستمر أو نقص التحفيز، قد يحدّ من فعالية التكوين ويقلل من أثره في تنمية الكفاءة المهنية، مما يجعل نتائجه أقل من المستوى المتوقع داخل المؤسسة.

وبالتالي تكمن أهمية موضوعنا في كونه يتناول أحد المحاور الأساسية في تسيير الموارد البشرية، والمتمثل في التكوين ودوره في تنمية الكفاءة المهنية داخل المؤسسة. فهذه الأهمية لا تقتصر على الجانب النظري فقط، بل تمتد إلى الجانب التطبيقي، خاصة وأن الدراسة تُجرى داخل مؤسسة نعمل بها، مما يتيح

لنا فرصة فهم الواقع الفعلي لعمليات التكوين ومدى انعكاسها على أداء العاملين. كما يكتسب الموضوع أهميته من كونه يسلط الضوء على مدى فعالية السياسات التكوينية في تحسين الكفاءات المهنية ومواكبة متطلبات العمل الحديثة.

ومن الأهداف التي نسعى ونطمح إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة، محاولة إبراز العلاقة القائمة بين التكوين وتنمية الكفاءة المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على واقع التكوين فيها من حيث الأساليب والبرامج المعتمدة. كما تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم المهنية، إضافة إلى محاولة الكشف عن أهم العوامل التي قد تعيق فعالية التكوين، واقتراح ما يمكن من حلول أو تحسينات من شأنها تعزيز دوره داخل المؤسسة.

لقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى الاهتمام بدراسة دور التكوين في تنمية الكفاءة المهنية. فمن الناحية الذاتية، فإن عملنا داخل المؤسسة محل الدراسة مكّننا من ملاحظة أهمية التكوين بشكل مباشر، وما له من أثر على أداء العاملين وتطوير مهاراتهم، وهو ما أثار لدينا رغبة في التعمق أكثر في هذا الجانب ومحاولة فهم آلياته وانعكاساته بشكل علمي ومنهجي.

أما من الناحية الموضوعية، فإن أهمية هذا الموضوع تبرز من خلال الدور المتزايد الذي أصبح يلعبه التكوين داخل المؤسسات الحديثة باعتباره أداة أساسية لتنمية الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي. كما أن التحولات السريعة التي يشهدها محيط العمل، وتزايد متطلبات الجودة والفعالية، تجعل من دراسة التكوين ضرورة لفهم مدى قدرته على مواكبة هذه التغيرات والمساهمة في تطوير الكفاءة المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة إعتمدنا على المنهج الكيفي، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، كونه يسمح لنا بفهم أعمق لواقع التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال جمع المعطيات الميدانية عبر المقابلات وتحليلها تحليلاً تفسيرياً يساعد على إبراز دور التكوين في تنمية الكفاءة المهنية.

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة المقابلة باعتبارها الأداة الأنسب للمنهج الكيفي، والتي تمكننا من جمع معطيات ميدانية مباشرة من أفراد العينة داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد سمحت لنا هذه الأداة بالتفاعل مع المبحوثين وفهم آرائهم وتجاربهم بشكل أعمق، خاصة فيما يتعلق بواقع التكوين ودوره في تنمية الكفاءة المهنية.

كما اعتمدنا على المقابلة شبه الموجهة، وذلك لما توفره من مرونة في طرح الأسئلة وإمكانية التوسع في بعض الإجابات حسب طبيعة الحوار، مع الحفاظ في الوقت نفسه على إطار عام يضمن تغطية محاور الدراسة الأساسية. وقد مكنتنا هذه المقابلات من الحصول على معلومات نوعية تتعلق بتصورات العاملين حول برامج التكوين، ومدى فعاليتها في تحسين الأداء المهني وتنمية الكفاءات داخل المؤسسة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة قصدية مكونة من (8) مبحوثين من داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك باعتبارهم من الفاعلين المباشرين في عملية التكوين أو المستفيدين منها، مما يسمح بالحصول على معطيات دقيقة وذات صلة مباشرة بموضوع البحث. وقد تم اختيار هذه العينة وفق معايير مرتبطة بطبيعة عملهم وخبرتهم داخل المؤسسة، بما يضمن تمثيلاً نوعياً يساعد على فهم واقع التكوين ودوره في تنمية الكفاءة المهنية.

وفي إطار ضبط مفاهيم الدراسة وتحديد دلالاتها الإجرائية، تم تحديد متغيري الدراسة على النحو التالي:

يعرف التكوين على أنه مجموع الإجراءات والعمليات التي تمكّن الأفراد والمجموعات من أداء مهامهم الحالية بكفاءة، وتجهيزهم للقيام بالمهام المستقبلية المطلوبة لضمان سير المؤسسة بشكل سليم.[1]

يعرفه جان ماري على أنه : " منظومة منظمة من العمليات، الوسائل، الأساليب، والدعائم التي تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين من خلال تطوير معارفهم، سلوكياتهم، تصرفاتهم، وكفاءاتهم، بما يحقق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية، ويساعدهم على التكيف مع بيئتهم وأداء مهامهم الحالية والمستقبلية بفاعلية".[2]

وانطلاقا من هذا التصور يقصد بالتكوين في هذه الدراسة مجموعة البرامج والدورات والأنشطة التكوينية التي تنظمها المؤسسة محل الدراسة لفائدة موظفيها، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، بهدف تنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم المهنية وتحسين سلوكهم الوظيفي، بما يساهم في رفع كفاءتهم المهنية وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل والتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

أما فيما يتعلق بالكفاءة المهنية فيعرفها لويس دينوا على " أن الكفاءة هي مجموعة من السلوكيات الاجتماعية والانفعالية، إضافة إلى المهارات النفسية والحسية والحركية، التي تمكّن الفرد من أداء دوره أو وظيفته أو نشاطه بشكل فعال".

وتعرف أيضا: " يمكن اعتبار الكفاءة المهنية القدرة على جمع وتنسيق الموارد المختلفة ضمن عملية محددة، بهدف تحقيق نتيجة محددة ومعترف بها".[3]

[1] جنيدي جميلة سياسة التكوين المهني ودورها في تحقيق الأمن الاجتماعي للمتكونين – دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني الشهيد طيبي رابح بوسعادة ولاية مسيلة، مجلة سوسيولوجيا الجزائر 2019، ص 110.

[2] جنيدي جميلة ، مرجع سابق، ص 111.

[3] أكن لطفي، التدريب الالكتروني ودوره في تنمية الكفاءات البشرية، الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر، بعنوان التدريب من اجل التشغيل والتنمية، جامعة احمد بوقرة بومرداس – الجزائر ، 2018، ص 440.

وانطلاقا من هذه التعاريف النظرية، تفهم الكفاءة المهنية إجرائيا في هذه الدراسة على أنها قدرة الموظف داخل المؤسسة على أداء مهامه الوظيفية بكفاءة وفعالية، من خلال توظيف معارفه ومهاراته وسلوكه المهني بشكل منظم ودقيق، بما ينعكس على جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء داخل بيئة العمل.

ولفهم ما أضافته دراستنا كوننا لسنا أول من تطرق إلى موضوع التكوين ودوره في تنمية الكفاءة المهنية، وجب علينا الوقوف عند بعض الجهود السابقة التي عالجت هذا الموضوع من زوايا مختلفة، وذلك قصد الإحاطة به وإبراز موقع دراستنا ضمنه.

استنادا على هذه الدراسات نجد أن الدراسة الأولى لبشراير فاطمة الزهراء والإمام خولة (2020) الموسومة بـ: "دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة"، قد هدفت إلى إبراز أهمية التكوين كوسيلة استراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسات. وقد توصلت إلى أن برامج التكوين تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتحقيق الجودة والتميز المؤسسي، كما اعتمدت على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وشملت عينة من موظفي المؤسسة، وأوصت بضرورة تعزيز التكوين كخيار تنموي مستدام.[4]

أما الدراسة الثانية للطواهير عبد الجليل، الإمام خولة، وبشراير فاطمة (2021) الموسومة بـ: "أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري – ورقلة"، فقد سعت إلى معرفة العلاقة بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسة، حيث خلصت نتائجها

[4] بشراير، فاطمة الزهراء، والإمام، خولة. دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة. مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2020.

إلى وجود علاقة طردية قوية بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات كمتغير تابع، مما يؤكد الدور الفعّال للتكوين في تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية.[5]

وفيما يخص الدراسة الثالثة للعلالي فاطمة ومولودي عائشة (2022) الموسومة بـ: "دور التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار"، فقد هدفت إلى دراسة تأثير برامج التكوين على الكفاءة المهنية للعمال، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التكوين وتحسين الأداء المهني، إضافة إلى مساهمته في رفع الروح المعنوية وتعزيز جودة العمل داخل المؤسسة، مع التأكيد على ضرورة ربط الدورات التكوينية باحتياجات العمال الفعلية.[6]

وانطلاقا مما سبق عرضه من دراسات، يمكن القول إن معظمها قد اتفقت على الدور الإيجابي والمحوري للتكوين في تنمية الكفاءات المهنية وتحسين أداء العاملين، غير أنها تناولت الموضوع في سياقات مؤسساتية مختلفة، واعتمدت في أغلبها على المنهج الكمي أو المزج بين الأدوات، في حين تتميز دراستنا الحالية بتركيزها على مقاربة كيفية ميدانية داخل الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة – وهران، وهو ما يشكل فجوة علمية تتمثل في قلة الدراسات الكيفية التي تتناول هذا الموضوع في بيئة بحثية متخصصة، الأمر الذي يمنح دراستنا بعدا تكميليا ومحاولة لفهم أعمق لواقع التكوين وانعكاساته على الكفاءة المهنية داخل هذا النوع من المؤسسات.

في الأخير لا يمكن إنكار أننا واجهنا بعض الصعوبات خلال إنجاز هذه الدراسة، تمثلت أساسا في صعوبة الحصول على بعض المعطيات الدقيقة المتعلقة ببرامج التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة،

[5] الطواهير، عبد الجليل، والإمام، خولة، وبشرایر، فاطمة الزهراء. (2021). أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري – ورقلة. مذكرة ماستر، المركز الجامعي إيليزي، الجزائر، 2021.

[6] العلالي، فاطمة، ومولودي، عائشة. دور التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار. مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، 2022.

إضافة إلى ضيق الوقت المخصص للبحث، ما استدعى منا تنظيم الجهد والتركيز على المقابلات كأداة أساسية لجمع البيانات. ومع ذلك، تمكّنا من تجاوز هذه الصعوبات بفضل التعاون الذي لمسناه داخل المؤسسة، مما سمح لنا بإنجاز الدراسة في إطارها العلمي والمنهجي المطلوب.

ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى محورين أساسيين، يجمعان بين الجانب النظري والتطبيقي، وذلك من أجل الإحاطة الشاملة بموضوع التكوين وعلاقته بتطوير الكفاءة المهنية. حيث تم في البداية التطرق إلى المقدمة العامة التي تضمنت الإشكالية، والفرضيات، وأهمية الدراسة وأهدافها، إلى جانب أسباب اختيار الموضوع، ومنهج وأدوات الدراسة، وعينة مجتمع البحث، ثم عرض المفاهيم الإجرائية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى الصعوبات التي واجهت الدراسة.

أما في الشق الثاني فقد تم خصصناه للإطار النظري والواقع التطبيقي للتكوين داخل المؤسسة، حيث تناولنا مقاربة نظرية لمعطيات الميدان، ثم مقاربة سوسيولوجية للتكوين داخل المؤسسة، من خلال التطرق إلى التكوين كآلية لتنمية الكفاءة المهنية، وعلاقات الموظفين أثناء التكوين، والعدالة في التكوين، وكذا التكوين وعلاقته بالسلطة داخل المؤسسة، وأثره على السلوك التنظيمي. كما تم التطرق إلى واقع التكوين وأهميته في تطوير الكفاءة المهنية لموظفي الوكالة الموضوعاتية، بداية بالتعريف بالمؤسسة، ثم تحليل واقع التكوين داخلها، وأهميته في تطوير الكفاءة المهنية، مرورًا بتقييم الموظفين لبرامج التكوين، وصولًا إلى عرض أهم الصعوبات التي تواجه التكوين واقتراح سبل تحسينه، لنختم الدراسة بخاتمة عامة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها.

الإطار النظري والواقع التطبيقي

للتكوين داخل المؤسسة

1- مقاربة نظرية لمعطيات الميدان:

من خلال المعطيات الميدانية التي توصلنا إليها عبر المقابلات التي أجريناها مع عينة الدراسة، والمتكونة من ثمانية مبحوثين داخل الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة بوهران، تبين لنا أن التكوين يحتل مكانة هامة في المسار المهني للموظفين، حيث أجمع أغلبهم على أنه عنصر أساسي في تحسين الأداء المهني وتطوير المهارات الفردية. وقد صرّح المبحوثون بأن مشاركتهم في الدورات التكوينية مكنتهم من اكتساب معارف جديدة، كما ساعدتهم على التكيف مع متطلبات العمل ومواجهة مختلف التحديات المهنية.

كما أشار بعضهم إلى أن اختيار المستفيدين من التكوين يتم غالبًا وفق معايير ترتبط بطبيعة الوظيفة والحاجة المهنية، في حين يرى آخرون أن هذه العملية تحتاج إلى مزيد من الشفافية والتنظيم. أما فيما يتعلق بجودة التكوين، فقد تباينت الآراء بين من اعتبرها جيدة ومفيدة، ومن رأى أنها تحتاج إلى تطوير من حيث المحتوى أو الأساليب المعتمدة. وبخصوص أثر التكوين، فقد أكد معظم المبحوثين أنه ساهم بشكل مباشر في تحسين أدائهم الوظيفي وتعزيز ثقتهم في أداء مهامهم، إضافة إلى تنمية قدرتهم على حل المشكلات والتعامل مع مختلف الوضعيات المهنية.

وانطلاقا من هذه النتائج، نحاول في هذه المرحلة ربط ما توصلنا إليه ميدانيًا بما جاءت به أهم النظريات السوسيولوجية والإدارية التي فسرت مفهوم التكوين داخل المؤسسة.

في هذا السياق، نجد أن ما توصلنا إليه يتقاطع بشكل واضح مع النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر، الذي يؤكد على أن التنظيم الفعال يقوم على أسس عقلانية، من بينها التدرج الهرمي، وتقسيم العمل، والاعتماد على الكفاءة في التوظيف والترقية. وقد أظهرت المعطيات الميدانية أن التكوين

داخل المؤسسة محل الدراسة يرتبط إلى حد كبير بهذه المبادئ، حيث يستخدم كوسيلة لإعداد الموظفين وتأهيلهم لشغل مناصبهم بكفاءة، بما يتماشى مع متطلبات التنظيم.[7]

كما أن تركيز فيبر على ضرورة تدريب الأفراد من أجل أداء مهامهم بدقة وفعالية يتجسد في واقع المؤسسة من خلال اعتمادها على دورات تكوينية تهدف إلى تحسين الأداء المهني. غير أن بعض المبحوثين أشاروا إلى وجود نوع من الروتينية أو محدودية في بعض التكوينات، وهو ما يمكن ربطه بالانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي، خاصة فيما يتعلق بجانبه الجامد الذي قد يقلل من الإبداع والمبادرة.[8]

أما فيما يخص نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، فإن نتائج دراستنا الميدانية تؤكد بشكل كبير ما ذهب إليه هذا الاتجاه، خاصة فيما يتعلق بربط التكوين بالكفاءة والإنتاجية. فقد أشار المبحوثون إلى أن التكوين يساعدهم على أداء مهامهم بطريقة أفضل وأكثر دقة، وهو ما يتوافق مع رؤية تايلور التي تعتبر أن تحسين الأداء يمر عبر التدريب المستمر واعتماد الأساليب العلمية في العمل.[9]

وفي هذا أيضا نجد تأكيد تايلور على اختيار الأفراد بناءً على قدراتهم وتدريبهم بشكل منتظم يظهر في واقع المؤسسة من خلال سعيها إلى تأهيل موظفيها عبر برامج تكوينية متنوعة. ومع ذلك، فإن بعض المبحوثين أشاروا إلى أن التكوين لا يكون دائمًا كافيًا بمفرده، بل يحتاج إلى دعم بآليات أخرى مثل

---

[7] بن ديريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية للتدريب الحوافز – دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ،جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 47.

[8] بن دريدي منير، مرجع نفسه، ص 48.

[9] صهيب كمال الأغا و محمود عبد المجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي، نماذج وتطبيقات عملية ط1، الجناردية للنشر والتوزيع، 2015، ص 12 .

التوجيه والإشراف المستمر، وهو ما يعكس حدود النظرة التايلورية التي تركز بشكل كبير على الجوانب التقنية والمادية.[10]

وفي نفس الإطار نجد أن نظرية التكوين الإداري عند هنري فايول تقدم تفسيرًا أكثر شمولية للنتائج التي توصلنا إليها، حيث يرى أن الكفاءة الإدارية ليست فطرية فقط، بل يمكن تنميتها من خلال التكوين والتعلم المستمر. وقد أكدت المعطيات الميدانية هذا الطرح، إذ صرح المبحوثون بأن التكوين ساهم في تطوير مهاراتهم المهنية والسلوكية، مثل تحسين التواصل، وتنظيم العمل، واتخاذ القرارات.[11]

إضافة إلى ذلك فإن مبادئ فايول المتعلقة بتقسيم العمل، والانضباط، والتنسيق، تظهر بوضوح في واقع المؤسسة، حيث يسعى التكوين إلى تعزيز هذه الجوانب لدى الموظفين. إضافة إلى ذلك، فإن تأكيد فايول على أهمية العنصر الإنساني داخل المؤسسة يتجسد من خلال إدراك المبحوثين لقيمة التكوين في رفع معنوياتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.[12]

وبتالي يمكننا القول بأن المعطيات الميدانية التي توصلنا إليها لا تنفصل عن الإطار النظري، بل تؤكد في مجملها ما جاءت به هذه النظريات، مع وجود بعض الفروقات التي تعكس خصوصية الواقع الميداني. حيث يظهر أن التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة يُمارس كأداة استراتيجية تهدف إلى تطوير الكفاءة المهنية وتحسين الأداء، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتطوير ليحقق فعاليته بشكل أكبر.

[10] احمد عبد الجليل عبده، فريدريك تايلور (أبو الإدارة العلمية)، جامعة القاهرة ، شعبة عربي ، القاهرة ، 1915، ص 05.

[11] عبد الرحيم محمد، نظرية التقسيمات الإدارية – هنري فايول كلية المجتمع، قطر ، 2016 ،ص 02.

[12] بوفلجة غيات، التربية والتكوين في الجزائر ، دار الغرب للنشر والتوزيع ،د–م، 2002 ،ص 75.

وفي الأخير، نستخلص أن العلاقة بين التكوين والكفاءة المهنية علاقة تكاملية، حيث يمثل التكوين وسيلة أساسية لإعداد المورد البشري وتطوير قدراته، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها، وهو ما تؤكده كل من المعطيات النظرية والنتائج الميدانية على حد سواء.

2- مقاربة سوسيولوجية للتكوين في المؤسسة:

يمثل التكوين داخل المؤسسة آلية تنظيمية ذات بعد اجتماعي تسمح بفهم كيفية تسيير الموارد البشرية وتفاعل الموظفين داخل بيئة العمل. وانطلاقا من ذلك سيتم تناول هذا المحور من خلال مقاربة سوسيولوجية تربط بين المعطيات النظرية ونتائج المقابلات الميدانية، بهدف إبراز أهم أبعاد التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة.

1. التكوين كآلية لتنمية الكفاءة المهنية داخل المؤسسة:

يعتبر التكوين من المفاهيم الأساسية في مجال تسيير الموارد البشرية، وقد حظي باهتمام واسع نظرًا لدوره الحيوي في تطوير كفاءة الأفراد داخل المؤسسات. وقبل الخوض في تحديد دلالته الاصطلاحية، يجدر التوقف عند معناه اللغوي، حيث يُقصد به إحداث الشيء وإنشاؤه وتكوينه على نحو معين، أي إعطاؤه شكلاً أو وجودًا بعد أن لم يكن كذلك. كما تشير كلمة التكوين في أصلها اللاتيني Formation إلى عملية اكتساب معارف متخصصة في مجالات الثقافة أو التربية، وهو ما يعكس ارتباط هذا المفهوم بعملية البناء المعرفي والتأهيلي للفرد.[13]

أما من الناحية الاصطلاحية، فقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التكوين، إلا أنها تلتقي في كونه عملية هادفة إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد وقدراتهم المهنية. حيث يرى "دي مونتومو" أن التكوين يتمثل في إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين أثناء ممارستهم لأنشطة ذات طابع مهني، وهو ما يبرز البعد المقصود والمنظم لهذه العملية. وفي السياق نفسه، يعتبر "ميالاي" أن التكوين يمثل جملة

[13] سعدة قاسم، تكوين المعلمين و اشكاليته ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع: 2 . جوان 2011، ص296.

من العمليات التي تُفضي بالفرد إلى ممارسة نشاط مهني معين، كما يعد في الوقت ذاته حصيلة لهذه العمليات، مما يدل على طابعه الديناميكي التراكمي. بينما يذهب "هايسون كريس" إلى اعتباره عملية إدراكية تستهدف إحداث تغييرات ذهنية لدى الأفراد، بما يعزز قدرتهم على أداء مهامهم الحالية والمستقبلية من خلال تنمية عادات فكرية وعملية مناسبة، واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.[14]

ومن منظور أوسع، يمكن النظر إلى التكوين باعتباره أداة استراتيجية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ يساهم في تحسين جودة العمل ورفع الإنتاجية، كما يشكل وسيلة فعالة لتحفيز الأفراد عبر ما يتيحه من فرص للترقية والتطور المهني. وقد ارتبط هذا المفهوم في بداياته بالفكر الإداري الفرنسي، حيث كان يُستخدم للإشارة إلى التكوين الأولي للمهارات، غير أن تطوره الحديث جعله يشمل مختلف الأبعاد المرتبطة بتنمية قدرات الفرد في ضوء متطلبات المؤسسة، بما يضمن تحقيق التوافق بين إمكانيات العاملين وحاجات التنظيم.[15]

وقد أكدت نتائج المقابلات الميدانية هذا التصور النظري، حيث تبين من خلال إجابات المبحوثين أن التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة يُنظر إليه باعتباره وسيلة مباشرة لتحسين الأداء وتنمية الكفاءة المهنية. إذ أشارت المبحوثة (م7) رئيسة مصلحة الموظفين والتكوين إلى أن التكوين يتم وفق خطة تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار حاجيات العمل، حيث تقول: " **التكوين يتم حسب احتياجات المصالح والموظفين بهدف تحسين الأداء العام داخل المؤسسة**"، وهو ما يعكس الطابع المؤسساتي المنظم لعملية التكوين.

[14] بن شارف حسين، دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهوايات المهنية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم ،جامعة وهران، 2011-2012، ص 59.

[15] إبراهيمي عبد الله، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع: 7، فيفيري 2005، ص03.

كما أكدت المبحوثة (م1) رئيسة مصلحة العقود والاتفاقيات أن التكوين ساعدها في تطوير طريقة تسيير الملفات وتحسين الدقة في العمل، معتبرة أن التكوين يرتبط مباشرة برفع مستوى الكفاءة المهنية. في حين أوضحت المبحوثة (م2) محللة مصلحة أن التكوين مكّنها من اكتساب مهارات تقنية جديدة ساعدتها على تحسين سرعة الإنجاز ودقة المعالجة.

أما المبحوثة (م3) عون مكتب فقد ربطت التكوين بتحسين الأداء اليومي في المهام الإدارية، معتبرة أنه ساعدها على تنظيم العمل بشكل أفضل، بينما أشارت المبحوثة (م4) سكرتيرة المديرية إلى أن التكوين ساهم في تحسين مهارات التواصل والتنسيق داخل المؤسسة، مما انعكس إيجابًا على سير العمل الإداري.

ومن جهة أخرى، أكدت المبحوثة (م5) عون إدارة أن التكوين رغم أهميته يبقى في بعض الأحيان غير كافٍ أو غير مستمر، مما يؤثر على فعاليته، في حين أشار المبحوث (م8) أمين محفوظات إلى أن التكوين ساعده على تحسين مهارات الأرشفة وتنظيم الوثائق، لكنه يحتاج إلى جانب تطبيقي أكبر.

كما أبرز المبحوث (م6) رئيس مصلحة تمويل المشاريع أن التكوين يُعد عنصرًا أساسيًا في دعم اتخاذ القرار وتحسين التسيير الإداري، بينما أكدت المبحوثة (م7) مجددا أن التكوين يُعد جزءًا من سياسة الموارد البشرية داخل المؤسسة وليس نشاطا عشوائيا.

ومن خلال تحليل هذه المعطيات، يتبين لنا أن التكوين داخل المؤسسة لا يُمارس فقط كعملية تقنية، بل هو آلية تنظيمية تهدف إلى بناء الكفاءة المهنية بشكل تدريجي ومستمر. كما يظهر أن المبحوثين يجمعون على دوره في تحسين الأداء، رغم وجود بعض الاختلافات المرتبطة بالاستمرارية ودرجة التطبيق.

وعليه، يمكن القول إن التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة يمثل آلية استراتيجية لإنتاج الكفاءة المهنية، من خلال الربط بين المعارف النظرية والتطبيق العملي، بما يضمن تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل التنظيم.

2. علاقات الموظفين أثناء التكوين:

تعد علاقات الموظفين أثناء التكوين من الجوانب السوسيولوجية المهمة التي تكشف طبيعة التفاعل داخل المؤسسة خلال العملية التكوينية، حيث لا يقتصر التكوين على نقل المعارف والمهارات فقط، بل يشكل أيضًا فضاءً للتواصل وتبادل الخبرات بين الموظفين.[16]

وقد أظهرت نتائج المقابلات الميدانية أن طبيعة العلاقات أثناء التكوين تتراوح بين التعاون والتفاعل المحدود حسب نوعية الدورات التكوينية.

فقد صرح المبحوث الأول: ***"التكوين يساعدني على الاستفادة من خبرات الزملاء خاصة في طريقة معالجة الملفات وتحسين الأداء"***، وهو ما يدل على وجود تبادل معرفي فعلي بين المشاركين داخل بعض الدورات.

كما صرح المبحوث الثاني: ***"التكوين ساعدني على تحسين أسلوب التواصل والتنسيق مع مختلف الموظفين"***، مما يعكس أن التكوين لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يساهم أيضًا في تحسين العلاقات المهنية داخل بيئة العمل.

[16] زروقي، محمد أمين. العوامل المؤثرة في نقل التعلمات المكتسبة أثناء التكوين: دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية (SOREMEP). مجلة التنظيم والعمل، جامعة البليدة 2، الجزائر ، 2018 . ص 91.

في حين صرح المبحوث الثالث: ***"أحيانا يكون التكوين محدود التفاعل خاصة عندما يكون ذا طابع تقني أو فردي"*** ، وهو ما يشير إلى أن بعض التكوينات لا تتيح مساحة كافية للتواصل بين المشاركين.

كما أضاف المبحوث الرابع: ***"بعض التكوينات لا تسمح بتفاعل كبير بين المشاركين نظرًا لطبيعتها المتخصصة، حيث يقتصر فيها العمل على اكتساب مهارات فردية أكثر من العمل الجماعي"*** ، مما يعكس الطابع الفردي لبعض البرامج التكوينية.

في المقابل صرح المبحوث الخامس: ***"بعض الدورات التكوينية الجماعية تساهم في تعزيز روح التعاون بين الموظفين خاصة عندما تكون المواضيع مشتركة بين عدة مصالح"*** ، وهو ما يبرز الدور الإيجابي للتكوين الجماعي في تعزيز التفاعل المهني.

ومن خلال تحليل هذه المعطيات، يتبين أن علاقات الموظفين أثناء التكوين داخل المؤسسة تتأرجح بين التعاون وتبادل الخبرات من جهة، وبين الطابع الفردي المحدود من جهة أخرى، وذلك بحسب طبيعة البرامج التكوينية ومستوى تنظيمها.

وعليه فإن التكوين لا يمثل فقط آلية تقنية لاكتساب المهارات، بل يشكل أيضًا فضاءً سوسيولوجيًا يعيد إنتاج العلاقات المهنية داخل المؤسسة، سواء من خلال تعزيز التعاون أو إبراز محدودية التفاعل في بعض الحالات.

3. العدالة في التكوين داخل المؤسسة:

تعتبر مسألة العدالة في الاستفادة من التكوين من أهم الإشكالات السوسيولوجية داخل المؤسسات، باعتبارها ترتبط بمبدأ تكافؤ الفرص بين الموظفين، وبكيفية توزيع الموارد التكوينية داخل التنظيم

الإداري. فالتكوين لا يعتبر مجرد نشاط تقني، بل هو آلية استراتيجية قد تعكس مدى المساواة أو التفاوت داخل بيئة العمل، حسب المعايير المعتمدة في اختيار المستفيدين.[17]

وقد أظهرت نتائج المقابلات الميدانية أن الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة ليست دائمًا متساوية بين جميع الموظفين، حيث صرح المبحوث الأول: ***"الاستفادة من التكوين تكون حسب الحاجة الوظيفية وطبيعة المنصب"***، وهو ما يشير إلى أن معيار المنصب يلعب دورا أساسيا في تحديد من يستفيد من التكوين.

كما صرح المبحوث الثاني: ***"الإطارات وأصحاب المناصب العليا لديهم فرص أكبر في المشاركة في التكوينات المتقدمة"***، مما يعكس وجود نوع من التمايز في توزيع الفرص التكوينية داخل المؤسسة، مرتبط بالموقع الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي.

في حين صرح المبحوث الثالث: ***"نحن كموظفين في المناصب التنفيذية نستفيد لكن غالبًا من تكوينات بسيطة أو محدودة"***، وهو ما يدل على أن بعض الفئات تستفيد بشكل أقل من التكوينات المتخصصة، مقارنة بالفئات الإدارية العليا.

كما أضاف المبحوث الرابع: ***"الاختيار يتم من طرف الإدارة حسب احتياجات العمل وليس بشكل مفتوح للجميع"***، مما يبرز الطابع المركزي في عملية توزيع فرص التكوين، حيث تبقى السلطة التقديرية بيد الإدارة.

[17] جنيدي جميلة ، المرجع السابق ، ص 113.

ومن جهة أخرى، صرح المبحوث الخامس: ***"أحيانا نشعر أن فرص التكوين لا تشمل الجميع بنفس الدرجة، رغم أن الحاجة إليه تكون عامة"***، وهو ما يعكس وجود إحساس نسبي بعدم تكافؤ الفرص بين الموظفين.

ومن خلال تحليل هذه المعطيات يظهر لنا أن العدالة في التكوين داخل المؤسسة لا تقوم على مبدأ المساواة المطلقة، بل على منطق الانتقائية المرتبط بالحاجة الوظيفية والموقع الإداري، وهو ما يعكس البنية الهرمية للتنظيم الإداري داخل المؤسسة.

وبهذا نستخلص بأن التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة يُدار وفق مقاربة وظيفية أكثر منها مساواتية، حيث يتم توجيه الموارد التكوينية نحو الفئات التي تعتبرها الإدارة أكثر ارتباطا بالأولويات التنظيمية، مما يخلق نوعًا من التفاوت السوسيولوجي في فرص تنمية الكفاءة المهنية بين الموظفين.

4. التكوين والسلطة داخل المؤسسة:

عندما ننظر الى التكوين داخل المؤسسة فإننا نجده من الآليات الأساسية التي تكشف بشكل واضح طبيعة السلطة التنظيمية وآليات اتخاذ القرار داخل الهيكل الإداري، حيث لا يتم تحديد المستفيدين من التكوين أو نوعية البرامج التكوينية بشكل عفوي أو فردي، بل يخضع ذلك لمنطق تنظيمي دقيق يقوم على التخطيط المسبق وربط التكوين باحتياجات العمل وأولويات المؤسسة. ومن هذا المنطلق، فإن التكوين لا يُفهم فقط كوسيلة لتنمية الكفاءة المهنية، بل أيضًا كآلية تعكس كيفية توزيع السلطة داخل التنظيم الإداري، وحدود مشاركة الموظفين في صناعة القرار.[18]

[18] حسن عبد السلام عمران دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة المنارة، ص 139.

وقد أظهرت نتائج المقابلات الميدانية أن عملية التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة تتسم بطابع مركزي واضح، حيث صرحت المبحوثة الأولى: ***"قرار الاستفادة من التكوين يتم حسب احتياجات المصلحة وطبيعة العمل"*** ، وهو ما يدل على أن معيار الحاجة الوظيفية يمثل الأساس في توجيه القرارات المتعلقة بالتكوين، وليس رغبة الموظف الفردية فقط، مما يعكس هيمنة البعد التنظيمي على البعد الشخصي في اختيار المستفيدين.

كما صرحت المبحوثة الثانية: ***"مصلحة الموارد البشرية هي التي تقترح الموظفين المعنيين بالتكوين"***، وهو ما يبرز الدور المحوري الذي تلعبه الإدارة الوسيطة في ضبط عملية التكوين، حيث تعمل على تحديد الفئات المستهدفة وفق تقييم داخلي للاحتياجات المهنية، مما يجعل التكوين جزءًا من سياسة موارد بشرية منظمة وليست مبادرات فردية.

وفي السياق نفسه، صرحت المبحوثة الثالثة: ***"لا نشارك في اختيار التكوين، يتم إعلامنا به بعد تحديده مسبقا"***، وهو ما يعكس محدودية تدخل الموظفين في هذه العملية، ويؤكد أن التكوين يُفرض من أعلى إلى أسفل ضمن تسلسل إداري واضح، حيث يبقى الموظف في موقع المتلقي وليس الشريك في اتخاذ القرار.

كما صرحت المبحوثة الرابعة: ***"أحيانا يتم اقتراح بعض الدورات لكن القرار النهائي يبقى للإدارة"***، مما يدل على وجود هامش محدود جدا للمشاركة، يتمثل فقط في الاقتراح دون امتلاك سلطة القرار، وهو ما يعكس طابعًا استشاريًا غير ملزم لمشاركة الموظفين في العملية التكوينية.

وأشارت المبحوثة الخامسة: ***"التكوين يتم حسب برمجة مسبقة ولا نملك حرية الاختيار"*** ، وهو ما يؤكد أن التكوين داخل المؤسسة يخضع لبرمجة تنظيمية مسبقة، تُحدد فيها الأهداف والفئات المستهدفة بشكل دقيق، بما يضمن انسجام العملية التكوينية مع حاجيات المؤسسة وليس مع رغبات الأفراد.

ومن جهته صرح المبحوث السادس: ***"التكوين يبرمج على مستوى الإدارة المركزية حسب حاجيات المؤسسة والمشاريع المسطرة"*** ، مما يوضح أن التكوين مرتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يعكس أن التكوين يُوظف كأداة دعم للفعالية المؤسساتية.

كما صرحت المبحوثة السابعة: ***"نقوم بدراسة الاحتياجات ثم نقترح برامج التكوين على الإدارة للمصادقة عليها"*** ، وهو ما يبرز الدور الوسيط لمصلحة الموارد البشرية، التي تقوم بتحليل الاحتياجات المهنية ورفع المقترحات، بينما تبقى السلطة النهائية بيد الإدارة العليا، مما يعكس وجود توزيع هرمي للوظائف داخل عملية اتخاذ القرار.

في حين صرح المبحوث الثامن: ***"نستفيد من التكوين وفق ما تحدده الإدارة دون تدخل مباشر منا"*** ، وهو ما يعزز الفكرة العامة بأن الموظف يبقى خارج دائرة القرار التكويني، حيث يقتصر دوره على التنفيذ والاستفادة دون المشاركة في التخطيط أو الاختيار.

ومن خلال تحليل هذه المعطيات الميدانية يتضح لنا أن التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة يتم في إطار تنظيمي مركزي واضح، حيث تحتفظ الإدارة العليا ومصالح الموارد البشرية بالدور الأساسي في اتخاذ القرار، في حين يبقى دور الموظفين محدودًا في الاقتراح أو الاستفادة فقط دون تأثير فعلي على توجيه العملية التكوينية.

ومنه يمكننا القول إن التكوين لا يمارس فقط كوسيلة تقنية لتنمية الكفاءة المهنية، بل يشكل أيضا آلية سوسيولوجية تعكس بنية السلطة داخل المؤسسة، وتُبرز الطابع الهرمي في توزيع الصلاحيات، حيث تُدار العملية التكوينية وفق منطق إداري عقلاني يهدف إلى تحقيق فعالية تنظيمية أكبر، حتى وإن كان ذلك على حساب محدودية مشاركة الموظفين في القرار.

5. أثر التكوين على السلوك داخل المؤسسة:

إن أثر التكوين على السلوك داخل المؤسسة يعتبر من أهم الأبعاد السوسيولوجية التي تسمح بفهم مدى انعكاس البرامج التكوينية على تصرفات الموظفين وعلاقاتهم المهنية داخل بيئة العمل، حيث لا يقتصر التكوين على اكتساب المعارف والمهارات التقنية فقط، بل يمتد ليشمل إعادة تشكيل السلوك المهني وتعزيز قيم الانضباط والتعاون والاندماج داخل التنظيم الإداري.[19]

وقد أظهرت نتائج المقابلات الميدانية أن التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة كان له أثر إيجابي متفاوت على سلوك الموظفين، حيث صرحت المبحوثة الأولى: ***"التكوين ساعدني على تحسين طريقة العمل والدقة في إنجاز المهام"*** ، وهو ما يعكس أن التكوين يساهم في رفع مستوى الانضباط المهني وتحسين جودة الأداء الفردي داخل المؤسسة.

كما صرحت المبحوثة الثانية: ***"بعد التكوين أصبحت أكثر قدرة على معالجة الملفات بسرعة ودقة أكبر"***، مما يدل على أن التكوين لا يقتصر على الجانب المعرفي، بل ينعكس مباشرة على الفعالية العملية في أداء المهام اليومية.

[19] زحاف، محمد، دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية (دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية أدرار – الجزائر) ، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية ، العدد 14، ديسمبر 2017، ص 312.

في حين صرحت المبحوثة الثالثة: ***"التكوين ساعدني على تنظيم وقتي والتقليل من الأخطاء أثناء العمل"*** ، وهو ما يشير إلى أن التكوين يساهم في ترسيخ قيم التنظيم الذاتي وتحسين التحكم في سير العمل.

كما صرحت المبحوثة الرابعة: **"أصبح هناك نوع من التعاون بين الموظفين بعد بعض الدورات التكوينية المشتركة"**، مما يعكس أن التكوين يمكن أن يساهم في تعزيز روح العمل الجماعي وتبادل المساعدة داخل بيئة العمل.

وأشارت المبحوثة الخامسة: **"التكوين ساعدني على الاندماج أكثر داخل المؤسسة وفهم طبيعة العمل بشكل أفضل"**، وهو ما يدل على أن التكوين يؤدي دورًا في تسهيل عملية الإدماج المهني داخل التنظيم الإداري.

ومن جهته صرح المبحوث السادس: **"التكوين مهم لأنه يطور طريقة التفكير في العمل ويجعل الموظف أكثر احترافية"**، مما يعكس البعد الذهني والسلوكي للتكوين في إعادة تشكيل نمط الأداء المهني.

كما صرحت المبحوثة السابعة: **"نلاحظ أن الموظفين الذين استفادوا من التكوين أصبحوا أكثر التزامًا وانسجامًا داخل المؤسسة"**، وهو ما يؤكد وجود أثر جماعي للتكوين على تحسين الانضباط العام داخل بيئة العمل.

في حين صرح المبحوث الثامن: ***"التكوين ساعدني على التأقلم مع متطلبات العمل والتعامل مع الضغوط بشكل أفضل"*** ، مما يدل على أن التكوين يساهم أيضًا في تعزيز القدرة على التكيف المهني ومواجهة التحديات اليومية.

ومن خلال تحليل هذه المعطيات، يتبين أن التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة له أثر واضح على السلوك المهني للموظفين، حيث ساهم في تعزيز الانضباط، وتحسين مستوى التعاون، وتطوير القدرة على الاندماج داخل بيئة العمل. كما يظهر أن التكوين لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يمتد إلى إعادة تشكيل السلوك المهني بما ينسجم مع متطلبات التنظيم الإداري.

وبتالي نستخلص إن التكوين يمثل آلية سوسيولوجية فعالة لإعادة إنتاج السلوك المهني داخل المؤسسة، من خلال تعزيز قيم الالتزام، والتعاون، والاندماج، بما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء.

وفي ختام هذا التحليل السوسيولوجي للتكوين داخل المؤسسة محل الدراسة، يمكن القول إن التكوين لا يظهر كإجراء إداري تقني معزول، بل يتجلى كمنظومة تنظيمية واجتماعية متكاملة تتداخل فيها الأبعاد المهنية والتنظيمية والسلوكية. فقد تبين من خلال مختلف محاور الدراسة أن التكوين يؤدي وظيفة مركزية في تنمية الكفاءة المهنية، من خلال نقل المعارف وتطوير المهارات وتحسين الأداء الفردي والجماعي، كما يعزز في الوقت نفسه أشكال التفاعل والعلاقات المهنية بين الموظفين، رغم تفاوت مستويات هذا التفاعل حسب طبيعة الدورات التكوينية.

كما أظهرت النتائج أن الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة تخضع لمنطق تنظيمي غير متكافئ تمامًا، تحكمه اعتبارات المنصب والحاجة الوظيفية، وهو ما يعكس وجود نوع من التمايز في توزيع الفرص التكوينية. في المقابل، يتبين أن عملية اتخاذ القرار في مجال التكوين تتسم بطابع مركزي، حيث تحتفظ الإدارة ومصالح الموارد البشرية بالدور الأساسي في التخطيط والاختيار، بينما يبقى دور الموظف محدودًا في المشاركة، مما يعكس البنية الهرمية التي تميز التنظيم الإداري داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، كشفت المعطيات الميدانية أن التكوين لا يقتصر على بعده المهني فقط، بل يمتد ليشمل إعادة تشكيل السلوك داخل المؤسسة، من خلال تعزيز قيم الانضباط والتعاون والاندماج، وهو ما يؤكد أن التكوين يسهم في إنتاج ثقافة تنظيمية جديدة داخل بيئة العمل.

وبناء على ذلك، يتضح لنا أن التكوين داخل المؤسسة يمثل آلية سوسيولوجية مركبة، تجمع بين البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي، وتعمل على إعادة إنتاج الكفاءة المهنية والسلوك الوظيفي في إطار منظم يخدم أهداف المؤسسة ويعزز قدرتها على التكيف والفعالية.

3- واقع التكوين وأهميته في تطوير الكفاءة المهنية لموظفي الوكالة:

يمثل التكوين عنصرا أساسيا في تطوير الكفاءة المهنية وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المحور تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم التطرق إلى واقع التكوين داخلها وإبراز أهميته في تنمية قدرات موظفيها.

التعريف بالمؤسسة: " الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة ".

تعتبر الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة من بين الهيئات العمومية الجزائرية التي تضطلع بدور محوري في دعم وتطوير البحث العلمي في المجال الصحي والبيوطبي، حيث تندرج ضمن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وتخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ممثلة في المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. وقد تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-20 المؤرخ في 09 جانفي 2012، بعد أن كانت تعرف سابقا بالوكالة الوطنية لتطوير البحث في علوم الصحة، التي تأسست سنة 1995 ودخلت حيز النشاط الفعلي سنة 1996، في إطار توجه الدولة الجزائرية نحو تعزيز منظومة البحث العلمي وربطها بالاحتياجات التنموية.

وتتمثل المهمة الأساسية للوكالة في ترقية وتطوير البحث العلمي متعدد التخصصات في مجالي الصحة والعلوم البيوطبية، وذلك في انسجام تام مع التوجهات الاستراتيجية التي يحددها البرنامج الوطني للبحث في الصحة. وفي هذا السياق، تسعى الوكالة إلى دعم المشاريع البحثية، ومرافقة الباحثين، وتوفير بيئة علمية ملائمة لإنتاج المعرفة وتوظيفها في خدمة الصحة العمومية.

أما من حيث الموقع، فقد كان المقر الرئيسي للوكالة في الجزائر العاصمة، قبل أن يتم تحويله إلى مدينة وهران، حيث يقع حاليا على مستوى جامعة وهران، وتحديدًا بحي الباحث، وهو ما يعكس توجهًا نحو اللامركزية وتعزيز النشاط البحثي على المستوى الجهوي.

ويخضع التنظيم الداخلي للوكالة إلى جملة من النصوص التنظيمية، من بينها القرار الوزاري المؤرخ في 07 جوان 1997، المعدل بالقرار الوزاري المؤرخ في 30 أوت 2012، حيث تتكون هيكلتها الإدارية من مدير عام يُعيَّن بموجب مرسوم رئاسي، إلى جانب أمين عام، وعدد من رؤساء الأقسام والمصالح، بما يضمن السير الحسن لمختلف النشاطات الإدارية والعلمية.

وتتوزع الأقسام الرئيسية للوكالة على أربعة محاور أساسية، تتمثل في: قسم برمجة مشاريع البحث، وقسم تمويل مشاريع البحث، وقسم متابعة مشاريع البحث، إضافة إلى قسم العلاقات الخارجية والإعلام والاتصال، حيث يُعنى كل قسم بمجموعة من المهام المتكاملة التي تصب في خدمة البحث العلمي وتطويره، كما تنقسم هذه الأقسام بدورها إلى مصالح متخصصة لضمان الفعالية التنظيمية.

وفي إطار توسيع نشاطها، تستفيد الوكالة من هياكل ملحقة بكليات الطب عبر مختلف ولايات الوطن، لاسيما في الجزائر العاصمة وقسنطينة، وهي هياكل دخلت حيز الخدمة، مما يعزز من حضورها الميداني ويسهم في دعم البحث العلمي على المستوى الوطني.

كما تعتمد الوكالة في تسييرها على هيئتين استشاريتين أساسيتين، تتمثلان في مجلس التوجيه والمجلس العلمي، واللتين تلعبان دورا محوريا في اتخاذ القرارات ذات الطابع الإداري والعلمي، بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

وتسعى الوكالة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والتكنولوجية، من أبرزها التحكم في التكنولوجيات الحديثة ومنهجيات البحث، وتطوير مهارات الباحثين من خلال التكوين في البحث وبالبحث، فضلًا عن ابتكار تقنيات جديدة في مجال الصحة تسهم في الوقاية من الأمراض وتحسين مستوى الرعاية الصحية.

أما على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي، فتعمل الوكالة على تثمين نتائج البحث العلمي من خلال تحويلها إلى تطبيقات عملية، إلى جانب نشر الوعي بأهمية هذه النتائج، والمساهمة في تحسين مستوى معيشة الأفراد عبر تطوير وتحديث تقنيات الصحة، بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة.

وانطلاقا من هذا العرض العام للمؤسسة محل الدراسة، والذي أبرز طبيعتها التنظيمية وأهدافها ووظائفها في مجال دعم البحث العلمي في علوم الصحة والحياة، يتضح أن المورد البشري يشكل أحد الركائز الأساسية في تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية. إذ إن فعالية مختلف الأقسام والمصالح داخل الوكالة تبقى مرتبطة بمدى كفاءة موظفيها وقدرتهم على مواكبة متطلبات العمل والتطورات المهنية والعلمية.

وفي هذا السياق، يبرز التكوين كأداة محورية تعتمدها الوكالة من أجل تطوير مواردها البشرية وتحسين أدائها، بما يضمن تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والقدرات المهنية للعاملين. ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري الانتقال إلى دراسة واقع التكوين داخل الوكالة، من خلال تحليل كيفية تنظيمه، وآليات تفعيله، ومدى ارتباطه بحاجيات العمل الفعلية، وذلك قصد الوقوف على دوره الحقيقي في تطوير الكفاءة المهنية للموظفين.

1- واقع التكوين داخل الوكالة:

إن التكوين داخل الوكالة محل الدراسة يعد من الآليات التنظيمية التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم المهنية، حيث يتم تفعيله من خلال برامج ودورات تكوينية تختلف من حيث المدة والمضمون، وقد تكون داخل المؤسسة أو خارجها حسب طبيعة التخصصات والاحتياجات المهنية. ويخضع هذا التكوين في الغالب إلى تنظيم إداري تشرف عليه مصلحة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة، وفق برمجة مسبقة ترتبط بحاجيات العمل وأولويات المؤسسة. كما أن عملية التكوين لا تتسم دائمًا بالانتظام المطلق، بل تتراوح بين فترات منظمة وأخرى مرتبطة بالظروف المهنية والمشاريع المسطرة داخل الوكالة.[20]

وقد أظهرت نتائج المقابلات الميدانية أن التكوين داخل الوكالة يتم وفق آليات تنظيمية محددة، حيث صرحت المبحوثة الأولى أن التكوين يتم بناءً على احتياجات المصالح وطبيعة العمل، مما يعكس ارتباطه المباشر بمتطلبات الأداء الوظيفي. كما أكدت المبحوثة الثانية أن مصلحة الموارد البشرية تلعب دورًا أساسيًا في اقتراح الموظفين المعنيين بالتكوين، وهو ما يدل على أن العملية التكوينية تخضع لتوجيه إداري منظم.

في حين أوضحت المبحوثة الثالثة أن التكوين يتم إعلام الموظفين به بعد تحديده مسبقًا دون مشاركة مباشرة منهم في الاختيار، مما يشير إلى طابع تنظيمي غير تشاركي في أغلب الحالات. كما بينت المبحوثة الرابعة أن بعض الدورات يتم اقتراحها، إلا أن القرار النهائي يبقى بيد الإدارة، وهو ما يعكس استمرار الطابع المركزي في اتخاذ القرار التكويني.

[20] علي يونس ميا و آخرون ، قياس اثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان . سوريا : مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد (31) ، العدد 1، 2009، ص 78-79.

ومن جهة أخرى، صرح المبحوث السادس أن التكوين يتم برمجته على مستوى الإدارة وفق احتياجات المؤسسة والمشاريع المسطرة، مما يبرز ارتباطه بالاستراتيجية العامة للوكالة. كما أكدت المبحوثة السابعة أن مصلحة الموظفين والتكوين تقوم بدراسة الاحتياجات واقتراح البرامج التكوينية على الإدارة للمصادقة عليها، وهو ما يعكس وجود آلية تنظيمية تعتمد على التشخيص والتخطيط المسبق.

أما المبحوث الثامن فقد أشار إلى أن الاستفادة من التكوين تتم وفق ما تحدده الإدارة دون تدخل مباشر من الموظفين، مما يؤكد أن التكوين داخل الوكالة يُدار في إطار تنظيمي مركزي يجعل دور الموظف في الغالب دورًا مستفيدًا أكثر منه مشاركًا في اتخاذ القرار.

ومن خلال تحليل هذه المعطيات، يتبين أن واقع التكوين داخل الوكالة يتميز بطابع تنظيمي مؤسساتي يعتمد على التخطيط المسبق والمركزية في اتخاذ القرار، مع ارتباطه الوثيق بحاجيات العمل وأهداف المؤسسة.

2- أهمية التكوين في تطوير الكفاءة المهنية:

يكتسي التكوين داخل الوكالة أهمية بالغة في كونه يشكل إحدى الركائز الأساسية لتطوير الكفاءة المهنية للموظفين، حيث لا يقتصر دوره على الجانب المعرفي فقط، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء وتنمية المهارات وتعديل السلوك المهني بما ينسجم مع متطلبات العمل داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، سنحاول إبراز أهم أبعاد أهمية التكوين في تطوير الكفاءة المهنية لموظفي الوكالة محل الدراسة اعتمادًا على المعطيات النظرية والميدانية، حيث إن الأبعاد النظرية لأهمية التكوين تتمثل في:[21]

[21] عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في نقل التمييز المؤسسي، ط1، مركز بحوث الشرطة، الشارقة ،الإمارات العربية المتحدة 2010، ص 38.

1) **تنمية المعلومات والمعارف**: يساهم التدريب في تزويد العاملين بمعلومات جديدة سواء كانت عامة أو متخصصة ترتبط مباشرة بمجال العمل، مما يساعدهم على فهم أفضل لمهامهم وتوسيع قاعدة معارفهم المهنية، وبالتالي تحسين قدرتهم على التعامل مع مختلف الوضعيات داخل المؤسسة.
2) **تطوير القدرات**: يعمل التدريب على تنمية القدرات الفنية مثل استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة داخل العمل، كما يعزز القدرات الذهنية كتحليل المشكلات واتخاذ القرارات واستغلال الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
3) **تنمية المهارات**: يهدف التدريب إلى تحسين المهارات السلوكية كالتعامل الجيد مع الزملاء والرؤساء وبناء علاقات مهنية إيجابية، إضافة إلى تنمية المهارات الذهنية مثل التفكير الإبداعي وحل المشكلات، والمهارات الشخصية التي تساعد الفرد على التكيف مع بيئة العمل.
4) **تعديل الاتجاهات**: يساهم التدريب في تغيير وتطوير اتجاهات العاملين نحو عملهم ومؤسستهم، حيث يعزز لديهم روح الانتماء والالتزام والولاء التنظيمي، مما ينعكس إيجابًا على استقرارهم المهني وتحفيزهم الداخلي.
5) **تحسين السلوك المهني**: يؤدي التدريب إلى إحداث تغييرات واضحة في سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، حيث يصبح سلوكهم أكثر انضباطًا وفعالية وتوافقًا مع متطلبات الوظيفة ومعايير المؤسسة.
6) **رفع الأداء الوظيفي**: تنعكس نتائج التدريب بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين، إذ يصبحون أكثر قدرة على تنفيذ مهامهم بكفاءة أعلى وجودة أفضل وفي وقت أقل، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل وزيادة إنتاجيتها.

وفي ضوء هذا التصور النظري، تتأكد أهمية التكوين داخل الوكالة محل الدراسة باعتباره آلية عملية مباشرة في تطوير الكفاءة المهنية لموظفيها، حيث أظهرت نتائج المقابلات الميدانية أن التكوين يسهم بشكل واضح في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز المهارات المهنية المختلفة.

فقد صرحت المبحوثة الأولى أن التكوين ساعدها على تحسين دقة العمل وتسيير الملفات بطريقة أكثر تنظيمًا، مما يعكس أثره المباشر على جودة الأداء. كما أكدت المبحوثة الثانية أن التكوين مكّنها من اكتساب مهارات تقنية جديدة ساعدتها على تسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء، وهو ما يدل على دوره في رفع الكفاءة الإنتاجية.

في حين أوضحت المبحوثة الثالثة أن التكوين ساعدها على تنظيم العمل اليومي والتعامل بشكل أفضل مع متطلبات الوظيفة، مما يعكس مساهمته في تطوير الجانب التنظيمي داخل العمل. كما أشارت المبحوثة الرابعة إلى أن التكوين عزز لديها مهارات التواصل والتنسيق مع باقي الموظفين، وهو ما يبرز تأثيره في تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، صرح المبحوث السادس أن التكوين يعد عنصرا مهما في تحسين طريقة اتخاذ القرار داخل العمل وتطوير أساليب التسيير، مما يعكس ارتباطه المباشر بالكفاءة المهنية على المستوى الإداري. كما أكدت المبحوثة السابعة أن التكوين يدخل ضمن سياسة المؤسسة الرامية إلى تحسين الأداء العام ورفع مستوى الموارد البشرية.

في حين أشار المبحوث الثامن إلى أن التكوين ساعده على تحسين مهارات الأرشفة وتنظيم الوثائق بشكل أكثر دقة وفعالية، رغم الحاجة إلى تعزيز الجانب التطبيقي فيه.

ومن خلال تحليل هذه المعطيات، يتبين لنا أن التكوين داخل الوكالة لا يقتصر على نقل المعارف فقط، بل يمتد ليشمل تطوير المهارات والقدرات والسلوك المهني، مما ينعكس بشكل مباشر على رفع الكفاءة المهنية وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

3- تقييم الموظفين لبرامج التكوين:

يعتبر تقييم برامج التكوين داخل المؤسسة مرحلة أساسية في مسار تسيير الموارد البشرية، إذ يهدف إلى قياس مدى نجاعة هذه البرامج في تحقيق الأهداف المسطرة، وعلى رأسها تطوير الكفاءة المهنية للموظفين وتحسين الأداء الوظيفي. ويُقصد بتقييم التكوين عملية تحليل شاملة تشمل فحص محتوى البرامج التكوينية، وطرائق تنفيذها، ومدى ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للعاملين، إضافة إلى قياس أثرها على سلوك الموظف وأدائه داخل بيئة العمل.[22]

ومن الناحية النظرية ينظر إلى التكوين الناجح على أنه ذلك الذي يستجيب لعدة شروط أساسية، من أهمها ملاءمة المحتوى التكويني مع طبيعة الوظائف، واعتماد أساليب تطبيقية أكثر من كونها نظرية، إضافة إلى استمرارية البرامج التكوينية وربطها بالتطورات المهنية والتكنولوجية داخل المؤسسة. كما تؤكد أدبيات تسيير الموارد البشرية أن فعالية التكوين لا تُقاس فقط بوجوده، بل بمدى انعكاسه الفعلي على تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وتقليص الفجوة بين المعارف النظرية ومتطلبات الواقع المهني.[23]

[22] نصيرة بيوصلي، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه جامعة بسكرة، 2017-2018، ص 76.

[23] نجاة بزايد، التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سونطراك ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران سانيا ،2010-2011، ص 93.

وانطلاقا من هذا التصور، يصبح تقييم الموظفين لبرامج التكوين مؤشرًا سوسيولوجيًا مهمًا يكشف درجة رضاهم عن هذه البرامج، ويُظهر في الوقت نفسه نقاط القوة والقصور داخل السياسة التكوينية للمؤسسة.

وقد أظهرت نتائج المقابلات الميدانية أن تقييم الموظفين لبرامج التكوين داخل الوكالة محل الدراسة يتسم بقدر من التباين بين الإيجاب والانتقاد النسبي، حيث صرحت المبحوثة الأولى أن التكوين ساعدها بشكل واضح على تحسين دقة العمل وتطوير طريقة إنجاز المهام، معتبرة أن له أثرًا مباشرًا على رفع مستوى الأداء المهني.

كما أكدت المبحوثة الثانية أن البرامج التكوينية مكنتها من اكتساب مهارات جديدة ساعدتها في تسريع إنجاز العمل وتحسين جودة المعالجة، إلا أنها أشارت بشكل غير مباشر إلى ضرورة تعزيز الجانب التطبيقي داخل هذه البرامج حتى تكون أكثر ارتباطًا بالواقع المهني اليومي.

في حين أوضحت المبحوثة الثالثة أن التكوين مفيد من حيث تنظيم العمل وتسهيل أداء المهام، لكنه في بعض الحالات يبقى محدودًا من حيث العمق والتطبيق العملي، مما يجعل الاستفادة منه متفاوتة حسب نوع البرنامج.

كما صرحت المبحوثة الرابعة أن التكوين ساهم في تحسين التواصل والتنسيق داخل المؤسسة، لكنها ترى أن بعض البرامج لا تغطي جميع الاحتياجات الفعلية المرتبطة بطبيعة العمل اليومي، وهو ما يعكس وجود فجوة بين التكوين النظري والواقع التطبيقي.

ومن جهة أخرى، أشار المبحوث السادس إلى أن التكوين يُعد عنصرًا مهمًا في تحسين التسيير الإداري ودعم اتخاذ القرار، غير أنه يحتاج إلى مزيد من التخصيص حسب طبيعة كل مصلحة لضمان فعالية أكبر.

كما أكدت المبحوثة السابعة أن المؤسسة تعتمد على برمجة تكوينية تهدف إلى تلبية الاحتياجات العامة، إلا أن هذه البرمجة تحتاج إلى تقييم دوري وتحيين مستمر حتى تواكب التغيرات المهنية داخل المؤسسة.

في حين أشار المبحوث الثامن إلى أن التكوين ساعده على تحسين مهارات الأرشفة وتنظيم الوثائق، لكنه ما يزال بحاجة إلى تعزيز الجانب التطبيقي والتدريب الميداني لضمان استفادة أعمق وأكثر فعالية.

ومن خلال تحليل هذه المعطيات الميدانية في ضوء التصور النظري، يتبين أن برامج التكوين داخل الوكالة تمتلك نقاط قوة تتمثل أساسًا في تحسين الأداء المهني وتطوير المهارات ورفع مستوى الكفاءة، مقابل بعض النقائص المرتبطة أساسًا بضعف الجانب التطبيقي وعدم كفاية ملاءمة بعض البرامج مع الاحتياجات الدقيقة للموظفين. وعليه، يمكن القول إن فعالية التكوين تظل مرتبطة بمدى قدرته على الدمج بين البعد النظري والتطبيقي، بما يضمن استجابة حقيقية لمتطلبات العمل داخل المؤسسة.

4- صعوبات التكوين واقتراحات تحسينه:

تواجه عملية التكوين داخل المؤسسات، باعتبارها آلية أساسية لتطوير الكفاءة المهنية، مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي قد تحدّ من فعاليتها وتؤثر على مدى تحقيقها للأهداف المرجوة. وتتمثل هذه الصعوبات في جملة من العوامل التنظيمية والبشرية والمادية، التي تجعل من عملية التكوين عملية غير مستقرة دائمًا، وتحتاج إلى تقييم مستمر وإعادة ضبط وفق احتياجات العمل.

ومن الناحية النظرية، يمكن الإشارة إلى أن من أبرز معوقات التكوين وجود عدم انسجام بين البرامج التكوينية المقدمة وبين الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة، حيث قد يتم توجيه التكوين نحو مجالات لا تعكس بدقة متطلبات العمل اليومية، مما يخلق فجوة بين ما هو مخطط له وما يتم تطبيقه فعليًا داخل المؤسسة.

كما يُعتبر الجانب المالي والتنظيمي من أهم العوائق التي قد تواجه التكوين، إذ إن بعض البرامج التكوينية تتطلب إمكانيات مادية وبشرية معتبرة، وهو ما قد يحد من استمراريتها أو يقلل من شموليتها، خاصة في ظل تعدد الأولويات داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، قد تظهر صعوبات مرتبطة بالعنصر البشري، تتمثل في ضعف التقبل أو محدودية الوعي بأهمية التكوين لدى بعض الموظفين، مما قد يؤثر على درجة تفاعلهم مع البرامج التكوينية ويقلل من فعاليتها العملية.

كما أن سوء تنظيم البرامج التكوينية أو ضعف التنسيق بين التكوين وواقع العمل يمكن أن يؤدي إلى ضعف في الاستفادة الفعلية منها، بحيث تصبح المعرفة المكتسبة غير مفعّلة بالشكل المطلوب داخل بيئة العمل، مما يقلل من أثرها على تحسين الأداء. [24]

وانطلاقا من هذا الإطار النظري، أظهرت نتائج المقابلات الميدانية داخل الوكالة محل الدراسة أن صعوبات التكوين تتجلى في مجموعة من الجوانب العملية التي يواجهها الموظفون بشكل مباشر، حيث

[24] سلامة أمينة، إشكالية تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية، شهادة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص إدارة الإعمال، جامعة الجيلالي يابس سيدي بلعباس ، 2014/2015، ص 92.

صرحت المبحوثة الأولى أن من بين أبرز الصعوبات قلة بعض الدورات التكوينية وعدم استمراريتها بالشكل المطلوب، مما يجعل الاستفادة منها محدودة في بعض الأحيان.

كما أكدت المبحوثة الثانية أن بعض البرامج التكوينية لا تتوافق بشكل دقيق مع احتياجات العمل اليومية، وهو ما يؤدي إلى ضعف الاستفادة العملية منها رغم أهميتها النظرية.

في حين أوضحت المبحوثة الثالثة أن عامل الوقت يمثل عائقًا مهمًا، حيث يتم أحيانًا تنظيم التكوين في فترات لا تسمح بالتركيز الكامل أو التطبيق الجيد لما يتم تعلمه.

كما صرحت المبحوثة الرابعة أن بعض البرامج التكوينية تفتقر إلى الجانب التطبيقي، مما يجعل الموظف يجد صعوبة في تحويل المعارف المكتسبة إلى ممارسات فعلية داخل العمل.

ومن جهة أخرى، أشار المبحوث السادس إلى أن تحسين التكوين يتطلب مزيدًا من التخطيط الدقيق وربطه المباشر بالمشاريع والأهداف المسطرة داخل المؤسسة، حتى تكون نتائجه أكثر فعالية.

كما أكدت المبحوثة السابعة أن من أهم اقتراحات تحسين التكوين ضرورة إجراء تقييم دوري للبرامج التكوينية، مع إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم الفعلية لضمان ملاءمة أكبر.

في حين أشار المبحوث الثامن إلى أهمية تعزيز الجانب التطبيقي داخل التكوين، من خلال التركيز على التمارين العملية والتدريب الميداني بدل الاكتفاء بالجانب النظري.

ومن خلال تحليل هذه المعطيات، يتبين أن صعوبات التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة ترتبط أساسًا بضعف الملاءمة بين البرامج التكوينية واحتياجات العمل، إضافة إلى محدودية الاستمرارية والجانب التطبيقي، إلى جانب بعض القيود التنظيمية والوقتية. وعليه، فإن تحسين فعالية التكوين يقتضي إعادة النظر في طريقة تخطيطه وتنفيذه، بما يضمن ربطه الفعلي بواقع العمل واحتياجات الموظفين داخل المؤسسة.

وفي الأخير يتضح لنا أن التكوين داخل الوكالة محل الدراسة يشكل أحد أهم الأدوات الاستراتيجية المعتمدة في تسيير الموارد البشرية، باعتباره آلية تنظيمية تهدف إلى الرفع من كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم المهني. وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن هذا التكوين يتم في إطار مؤسساتي منظم يعتمد على البرمجة المسبقة والتخطيط الإداري، حيث تتولى مصلحة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة تحديد الاحتياجات التكوينية واختيار الفئات المعنية، في ظل طابع مركزي يجعل من الموظف في الغالب مستفيدًا أكثر منه مشاركًا في اتخاذ القرار.

كما بينت النتائج أن التكوين داخل الوكالة لا يمارس بشكل دائم أو موحد، بل يتسم أحيانًا بالانتظام وأحيانًا أخرى بالتقطّع، وذلك تبعًا لاحتياجات العمل والمشاريع المسطرة، وهو ما يعكس ارتباطه المباشر بالوظيفة التنظيمية للمؤسسة أكثر من كونه برنامجا ثابتا ومستقلا.

أما من حيث الأهمية فقد اتضح أن التكوين يؤدي دورًا محوريًا في تطوير الكفاءة المهنية، من خلال مساهمته في تنمية المعارف والمهارات والقدرات، وتحسين السلوك المهني، ورفع مستوى الأداء الوظيفي. وقد أكدت المعطيات الميدانية هذا البعد، حيث أجمع المبحوثون على أن التكوين ساعدهم في تحسين جودة العمل، وتطوير أساليب إنجاز المهام، واكتساب مهارات جديدة سواء تقنية أو تنظيمية أو تواصلية، مما انعكس إيجابًا على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

غير أن هذا الدور الإيجابي للتكوين لا يخلو من بعض المحددات، حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في ملاءمة البرامج التكوينية مع الاحتياجات الفعلية للموظفين، إضافة إلى ضعف الجانب التطبيقي في بعض الحالات، ومحدودية الاستمرارية والتغطية الشاملة لجميع الفئات، وهو ما يحد أحيانا من فعالية التكوين بشكل كامل.

وبهذا يمكننا استخلاص أن التكوين داخل الوكالة يمثل آلية سوسيولوجية وتنظيمية مزدوجة الوظيفة؛ فهو من جهة وسيلة لرفع الكفاءة المهنية وتحسين الأداء، ومن جهة أخرى يعكس طبيعة التنظيم الإداري القائم على المركزية والتخطيط المسبق، مع ما يرافق ذلك من نقاط قوة مرتبطة بالفعالية، ونقاط ضعف تتعلق بالملاءمة والتطبيق والاستمرارية.

بعد عرض وتحليل مختلف أبعاد موضوع التكوين داخل الوكالة محل الدراسة، يمكن الانتقال إلى مناقشة الفرضيات التي انطلقت منها هذه الدراسة، وذلك في ضوء ما تم التوصل إليه من معطيات نظرية ونتائج ميدانية، بهدف تحديد مدى صحتها أو نفيها.

فيما يتعلق بالفرضية الأولى التي مفادها أن التكوين، عندما يُبنى على أسس علمية ويستجيب للاحتياجات الفعلية للعاملين، يسهم بشكل إيجابي في تحسين الكفاءة المهنية من خلال تعزيز المعارف وتطوير المهارات وتعديل السلوكات المهنية، فقد تأكدت هذه الفرضية إلى حد كبير من خلال المعطيات الميدانية التي تم جمعها من خلال المقابلات مع عينة الدراسة. إذ بينت نتائج التحليل أن أغلب الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة ينظرون إلى التكوين باعتباره آلية أساسية لتحسين الأداء المهني، حيث ساهم بشكل ملموس في تمكينهم من اكتساب معارف جديدة مرتبطة بمجال عملهم، وتطوير مهاراتهم التقنية والإدارية، إضافة إلى تحسين قدرتهم على تنظيم العمل والتعامل مع مختلف الوضعيات المهنية اليومية.

كما أظهرت المعطيات أن التكوين لم يقتصر أثره على الجانب المعرفي والمهاري فقط، بل امتد ليشمل الجانب السلوكي داخل بيئة العمل، حيث ساهم في تحسين أساليب التواصل بين الموظفين، وتعزيز روح التعاون والتنسيق بين مختلف المصالح، فضلاً عن تنمية قدرات التكيف مع متطلبات العمل والتغيرات التنظيمية. وهو ما يعكس أن التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة يؤدي دورًا وظيفيًا متكاملاً في إعادة تشكيل الكفاءة المهنية بمختلف أبعادها: المعرفية، المهارية، والسلوكية.

ومن جهة أخرى، فإن هذه النتائج تتقاطع بشكل واضح مع ما أكدته الأدبيات النظرية في مجال تسيير الموارد البشرية، والتي ترى أن التكوين الفعال هو ذلك الذي يرتكز على تشخيص دقيق للاحتياجات المهنية للعاملين، ويهدف إلى سد الفجوة بين المعارف النظرية ومتطلبات الواقع العملي داخل المؤسسة. وفي هذا السياق، تتعزز نتائج دراستنا الميدانية بما توصل إليه الباحث بوقطف محمود في دراسته الموسومة ، حيث أكد أن التكوين أثناء الخدمة يعد من أهم الآليات التي تساهم في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، من خلال تطوير مهاراتهم المهنية ورفع مستوى كفاءتهم، إضافة إلى دوره في تحسين جودة الأداء الوظيفي بشكل عام.[25]

وبتالي فإن تقاطع نتائج الدراسة الميدانية مع ما جاء في هذه الدراسة السابقة يعزز من صحة الفرضية الأولى، ويؤكد أن فعالية التكوين لا تتحقق فقط بوجوده، وإنما بمدى جودته وارتباطه الفعلي بالاحتياجات المهنية للعاملين داخل المؤسسة.

أمافيما يتعلق بالفرضية الثانية التي تفترض أن فعالية التكوين لا ترتبط بمجرد وجود برامج تكوينية داخل المؤسسة، بل تتحدد أساسًا بمدى ملاءمتها لمتطلبات العمل الفعلية وقدرتها على مواكبة التغيرات المهنية والتكنولوجية، فقد تأكدت هذه الفرضية أيضًا بشكل جزئي من خلال المعطيات الميدانية. إذ أظهرت نتائج المقابلات أن التكوين داخل الوكالة محل الدراسة موجود ومنظم ويخضع لبرمجة إدارية واضحة، غير أن فعاليته لا تتحقق دائمًا بنفس الدرجة لدى جميع الموظفين، بل تختلف باختلاف طبيعة البرامج التكوينية ومدى ارتباطها المباشر بواقع العمل اليومي.

[25] بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء، مذكرة ماجستير، جامعة خنشلة، 2013–2014 ،ص 139.

وقد بينت المعطيات أن جزءًا من الموظفين يستفيد فعليًا من هذه البرامج في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، خاصة عندما تكون المضامين التكوينية ذات طابع تطبيقي ومرتبطة مباشرة بالمهام المهنية. في المقابل، أشار بعض المبحوثين إلى أن بعض الدورات التكوينية تبقى ذات طابع نظري أو عام، ولا تعكس بشكل دقيق الاحتياجات الفعلية للمصالح، مما يحدّ من أثرها المباشر على تحسين الأداء داخل المؤسسة. كما تم التأكيد على أن غياب التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي في بعض البرامج يقلل من فعاليتها، ويجعل الاستفادة منها متفاوتة بين الموظفين.

ومن جهة أخرى، أكدت النتائج الميدانية على أهمية تعزيز البعد التطبيقي في التكوين وربطه بشكل أوثق بالممارسة المهنية اليومية، بما يسمح برفع فعاليته ومواكبته للتحولات التنظيمية والتكنولوجية التي تعرفها المؤسسة. وهو ما ينسجم مع الطرح النظري الذي يعتبر أن نجاح التكوين لا يُقاس بوجوده فقط، وإنما بمدى ملاءمته للسياق المهني وقدرته على الاستجابة للتغيرات المحيطة به.

وفي هذا السياق، تتقاطع نتائج الدراسة الميدانية مع ما توصلت إليه الباحثة شيباني فوزية في دراستها ، حيث أكدت أن فعالية البرامج التكوينية ترتبط بدرجة ملاءمتها لواقع العمل وقدرتها على إحداث تغيير فعلي في السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، وليس بمجرد توفرها شكليًا. كما أوضحت أن ضعف ملاءمة محتوى التكوين مع احتياجات العمل يؤدي إلى تقليص أثره على الأداء والسلوك المهني، وهو ما يدعم إلى حد كبير ما توصلت إليه دراستنا الميدانية.[26]

[26] شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009–2010،ص 211.

وعليه، يمكننا القول إن هذه الفرضية تحققت بشكل جزئي، حيث يتبين أن فعالية التكوين داخل المؤسسة تبقى مشروطة بمدى جودته التطبيقية وارتباطه الفعلي بمتطلبات العمل، وليس بمجرد وجوده كبرنامج تنظيمي داخل الهيكل الإداري.

فيما يخص الفرضية الثالثة التي ترى أن وجود بعض العوائق التنظيمية أو البشرية، مثل ضعف المتابعة أو غياب التقييم المستمر أو نقص التحفيز، قد يحدّ من فعالية التكوين ويقلل من أثره في تنمية الكفاءة المهنية، فقد تأكدت هذه الفرضية بدورها من خلال المعطيات الميدانية التي تم جمعها عبر المقابلات مع أفراد العينة. إذ أظهرت النتائج وجود مجموعة من الصعوبات التي تؤثر بدرجات متفاوتة على فعالية التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة، سواء من حيث التنظيم أو من حيث الاستفادة الفعلية منه في الممارسة المهنية.

وقد تمثلت أبرز هذه العوائق في قلة بعض الدورات التكوينية وعدم استمراريتها بالشكل الكافي، إضافة إلى ضعف الجانب التطبيقي في بعض البرامج التكوينية، مما يجعل نقل المعارف إلى الواقع المهني أمرًا غير كافٍ في بعض الحالات. كما أشار عدد من المبحوثين إلى أن محدودية إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التكوينية تقلل من دقة البرامج المقدمة، وتجعلها أقل ملاءمة لبعض متطلبات العمل الفعلية. وإلى جانب ذلك، برز عامل التنظيم والوقت كأحد العناصر المؤثرة في جودة التكوين، حيث قد يتم تنظيم بعض الدورات في ظروف لا تسمح بالاستفادة الكاملة منها، مما ينعكس على مردودها المهني.

كما كشفت المعطيات أن غياب بعض آليات المتابعة والتقييم المستمر بعد التكوين، بالإضافة إلى ضعف التحفيز في بعض الحالات، يؤدي إلى تقليص الأثر الإيجابي للتكوين على المدى البعيد، ويحدّ من قدرته على إحداث تغيير فعلي ومستدام في مستوى الكفاءة المهنية للموظفين. وهو ما يؤكد أن فعالية

التكوين لا تتوقف فقط على محتواه، بل تمتد لتشمل السياق التنظيمي الذي يتم فيه، ومدى توفر شروط المتابعة والتقييم والتحفيز.

وفي هذا الإطار، تتقاطع نتائج الدراسة الميدانية مع ما توصل إليه الباحث ابن جدو محمد الأمين في دراسته ، إذ أكد أن نجاح سياسات التكوين يرتبط بمدى توفر بيئة تنظيمية داعمة تشمل المتابعة المستمرة، والتقييم الفعال، وتحفيز الموارد البشرية، وأن غياب هذه العناصر يؤدي إلى إضعاف أثر التكوين على تنمية الكفاءات وتحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة.[27]

ومنه يظهر لنا بأن إن الفرضية الثالثة قد تأكدت بشكل واضح من خلال النتائج الميدانية، حيث تبين أن وجود بعض العوائق التنظيمية والبشرية يمثل عاملًا مؤثرًا في الحد من فعالية التكوين وتقليص أثره على تحسين الكفاءة المهنية داخل المؤسسة.

وفي الأخير يمكننا القول إن الفرضيات الثلاث قد لقيت دعما واضحا من خلال نتائج الدراسة الميدانية، مع تفاوت في درجة التأكيد بين فرضية وأخرى، مما يعكس أن التكوين داخل المؤسسة محل الدراسة يمثل فعلاً آلية أساسية في تحسين الكفاءة المهنية، لكنه في الوقت نفسه يبقى مرتبطًا بجودة التخطيط والتنفيذ ودرجة ملاءمته للواقع المهني الفعلي.

[27] ابن جدو محمد الأمين، إدارة الكفاءات وتحقيق التميز، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2013، ص 142.

خاتمة

خاتمة:

وكحصيلة لما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، يمكن القول إن البحث سعى إلى تحليل العلاقة بين التكوين وتطوير الكفاءة المهنية داخل الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة، من خلال مقاربة سوسيولوجية تجمع بين المعطيات النظرية والنتائج الميدانية المستخلصة من المقابلات مع عينة الدراسة. وقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مركزية تمحورت حول مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموظفين وتنمية كفاءاتهم المهنية داخل المؤسسة.

وقد بينت النتائج الميدانية أن التكوين داخل الوكالة محل الدراسة يشكل فعلاً أحد الآليات الأساسية في دعم وتطوير الكفاءة المهنية، حيث ساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتنمية المهارات التقنية والتنظيمية، وتعزيز قدرات الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل. كما أظهر عدد معتبر من المبحوثين أن التكوين انعكس إيجابًا على طريقة إنجاز المهام، ورفع من مستوى الدقة والسرعة في الأداء، إضافة إلى تحسين التواصل والتنسيق داخل بيئة العمل. غير أن هذا الأثر الإيجابي لم يكن موحدًا أو مطلقًا، بل جاء متفاوتًا من موظف إلى آخر، تبعًا لطبيعة التكوين، ومستوى ملاءمته للواقع المهني، ومدى استمراريته وجودته.

كما كشفت الدراسة أن فعالية التكوين لا ترتبط بمجرد وجود برامج تكوينية داخل المؤسسة، بل تتحدد أساسًا بمدى جودة هذه البرامج وارتباطها المباشر بحاجات العمل الفعلية، وقدرتها على الدمج بين الجانب النظري والتطبيقي. حيث تبين أن التكوين الفعّال هو ذلك الذي يندمج داخل منظومة تسيير الموارد البشرية بشكل شامل، ويُدعَّم بآليات مرافقة مثل المتابعة والتقييم المستمر، بما يسمح بتحويل المعارف المكتسبة إلى ممارسات مهنية فعلية داخل المؤسسة.

وفي ضوء مناقشة الفرضيات يتضح أنها تحققت بدرجات متفاوتة؛ فقد تأكدت الفرضية الأولى المتعلقة بأثر التكوين في تحسين الكفاءة المهنية من خلال تنمية المعارف والمهارات والسلوك المهني، كما تأكدت الفرضية الثانية بشكل نسبي، حيث تبين أن فعالية التكوين مرتبطة بمدى ملاءمته للواقع المهني أكثر من مجرد وجوده. أما الفرضية الثالثة فقد تم تأكيدها أيضًا، من خلال بروز بعض العوائق التنظيمية والعملية مثل محدودية بعض البرامج، وضعف الجانب التطبيقي، وعدم انتظام بعض الدورات، وهو ما يؤثر على مردود التكوين داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن الإشكال الحقيقي لا يكمن في اعتماد التكوين كآلية داخل المؤسسة، بل في كيفية تنظيمه وتفعيله وربطه الفعلي بالاحتياجات المهنية للموظفين، بما يضمن تحقيق أثر ملموس ومستدام على مستوى الأداء والكفاءة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية إعادة التفكير في طرق إعداد البرامج التكوينية، مع تعزيز بعدها التطبيقي، وإشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم، وتفعيل آليات التقييم والمتابعة بعد التكوين.

وفي الأخير تبقى هذه الدراسة محاولة علمية لفهم دور التكوين في تطوير الكفاءة المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة، دون ادعاء الإحاطة الكاملة بالموضوع، مما يفتح المجال أمام دراسات لاحقة للتعمق في جوانب أخرى أكثر تخصصًا، أو اعتماد مقاربات منهجية مختلفة من شأنها إثراء هذا المجال البحثي وتوسيع آفاقه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1) أحمد عبد الجليل عبده، فريدريك تايلور (أبو الإدارة العلمية)، جامعة القاهرة، شعبة عربي، القاهرة، 1915.

2) ابن جدو محمد الأمين، إدارة الكفاءات وتحقيق التميز، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2013.

3) إبراهيمي عبد الله، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع: 7، فيفري 2005.

4) أكن لطفي، التدريب الإلكتروني ودوره في تنمية الكفاءات البشرية، الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018.

5) بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء، مذكرة ماجستير، جامعة خنشلة، 2013–2014.

6) بشراير، فاطمة الزهراء، والإمام، خولة، دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020.

7) بن ديريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية للتدريب والحوافز، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009–2010.

8) بن شارف حسين، دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهوايات المهنية، جامعة وهران، 2011–2012.

9) بوفلجة غيات، التربية والتكوين في الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2002.

10) جنيدي جميلة، سياسة التكوين المهني ودورها في تحقيق الأمن الاجتماعي للمتكونين، مجلة سوسيولوجيا الجزائر، 2019.

11) حسن عبد السلام عمران، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة المنارة.

12) زحاف محمد، دور البرامج التكوينية في تحسين السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للعلوم والتكنولوجيا للنشاطات البدنية والرياضية، العدد 14، 2017.

13) زروقي محمد أمين، العوامل المؤثرة في نقل التعلمات المكتسبة أثناء التكوين: دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية (SOREMEP)، مجلة التنظيم والعمل، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018.

14) سعدة قاسم، تكوين المعلمين وإشكاليته، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع: 2، 2011.

15) سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2014–2015.

16) شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009–2010.

17) صهيب كمال الأغا، ومحمود عبد المجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015.

18) عبد الرحيم محمد، نظرية التقسيمات الإدارية – هنري فايول، كلية المجتمع، قطر، 2016.

19) عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في نقل التمييز المؤسسي، ط1، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2010.

20) علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 1، 2009.

21) العلالي، فاطمة، ومولودي، عائشة، دور التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، 2022.

22) الطواهير، عبد الجليل، والإمام، خولة، وبشراير، فاطمة الزهراء، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، مذكرة ماستر، المركز الجامعي إيليزي، الجزائر، 2021.

23) نصيرة بيوصلي، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2017–2018.

24) نجاة بزايد، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران السانية، 2010–2011.

الملاحق

الملحق رقم (01): دليل المقابلة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد – وهران 2

كلية العلوم الإجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

مقابلة بحث

تحت عنوان:

" دور التكوين في تنمية الكفاءة المهنية "

(دراسة ميدانية في الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة و الحياة – وهران)

تحية طيبة وبعد:

في اطار المجاز مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل دراسة ميدانية في الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة و الحياة – وهران.

وعليه نرجو من سيادتكم الاجابة على الأسئلة المطروحة في هذه المقابلة بعناية وحرص علما أن المعلومات التي ستدلون بها تبقى سرية لتحصيل البحث العلمي وفقط .

من إعداد الطالبة : **تحت اشراف الأستاذ :**

مناد فاطمة الزهراء. **مولاي الحاج مراد**

أسئلة المقابلة:

نشكر لك مشاركتك في هذه المقابلة لدراسة أثر التكوين على الكفاءة المهنية بالوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة. نرجو الإجابة بصراحة، مع التأكيد على أن كل المعلومات ستظل سرية وتستخدم الأغراض البحث فقط.

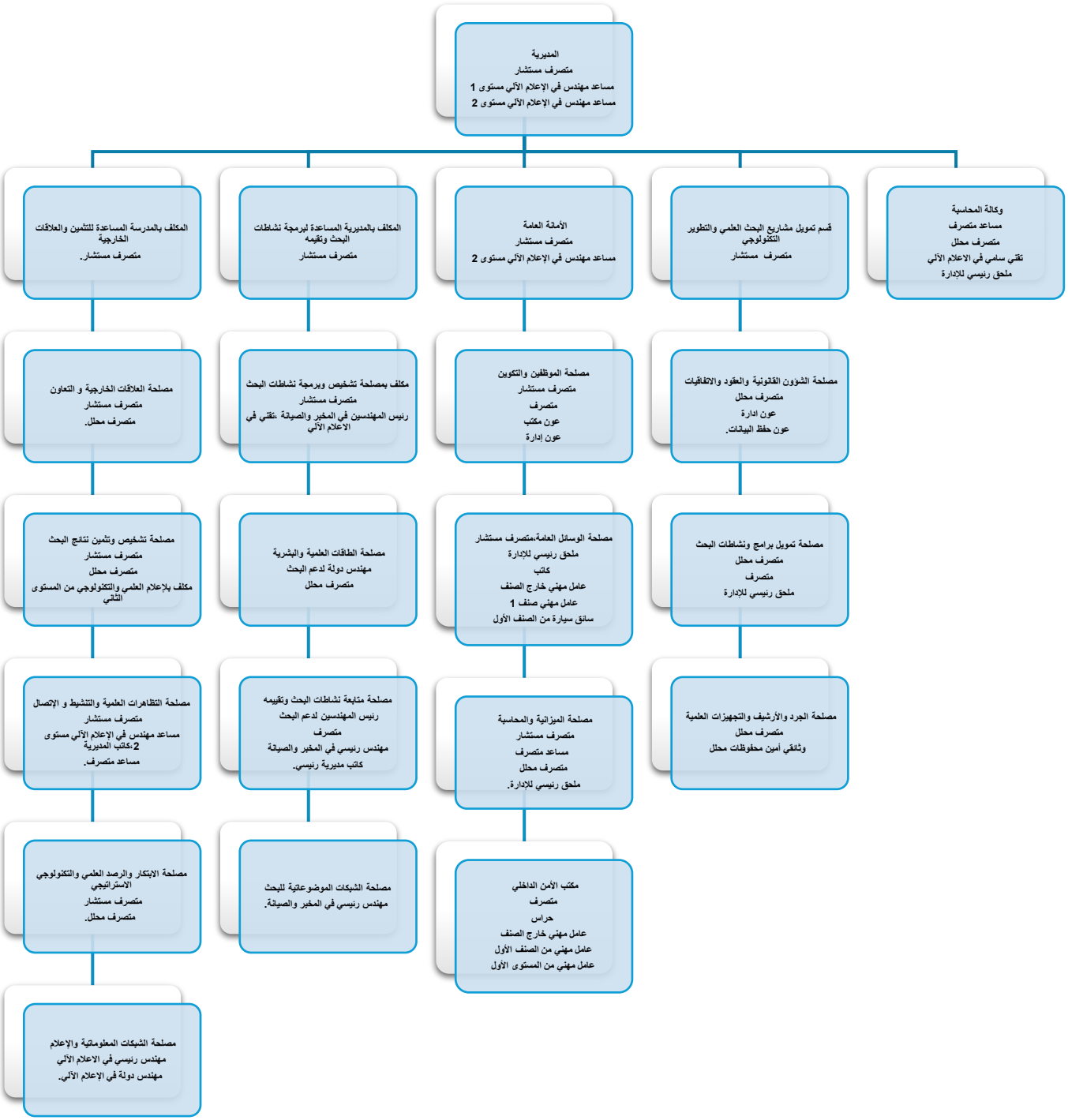
-البيانات الشخصية:

- ما هو جنسك ؟
- كم عمرك ؟
- ما هي وضعيتك الإجتماعية ؟
- ما هو مستواك التعليمي ؟

-الأسئلة:

1. هلا قدمت نفسك وذكرت دورك الوظيفي في الوكالة؟
2. كيف يساهم التكوين في تنمية الكفاءة المهنية داخل المؤسسة؟
3. كيف تكون علاقاتكم مع الزملاء أثناء فترات التكوين؟
4. هل ترى أن الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة تتم بعدالة بين الموظفين؟
5. من يحدد الموظفين المستفيدين من التكوين داخل المؤسسة؟
6. كيف يؤثر التكوين على سلوكك داخل بيئة العمل؟
7. كيف تصف واقع التكوين داخل الوكالة؟
8. ما أهمية التكوين في تطوير كفاءتك المهنية؟
9. كيف تقيم برامج التكوين داخل المؤسسة من حيث الفعالية والتطبيق؟
10. ما أهم الصعوبات التي تواجه التكوين داخل المؤسسة؟ وما هي اقتراحاتك لتحسينه؟

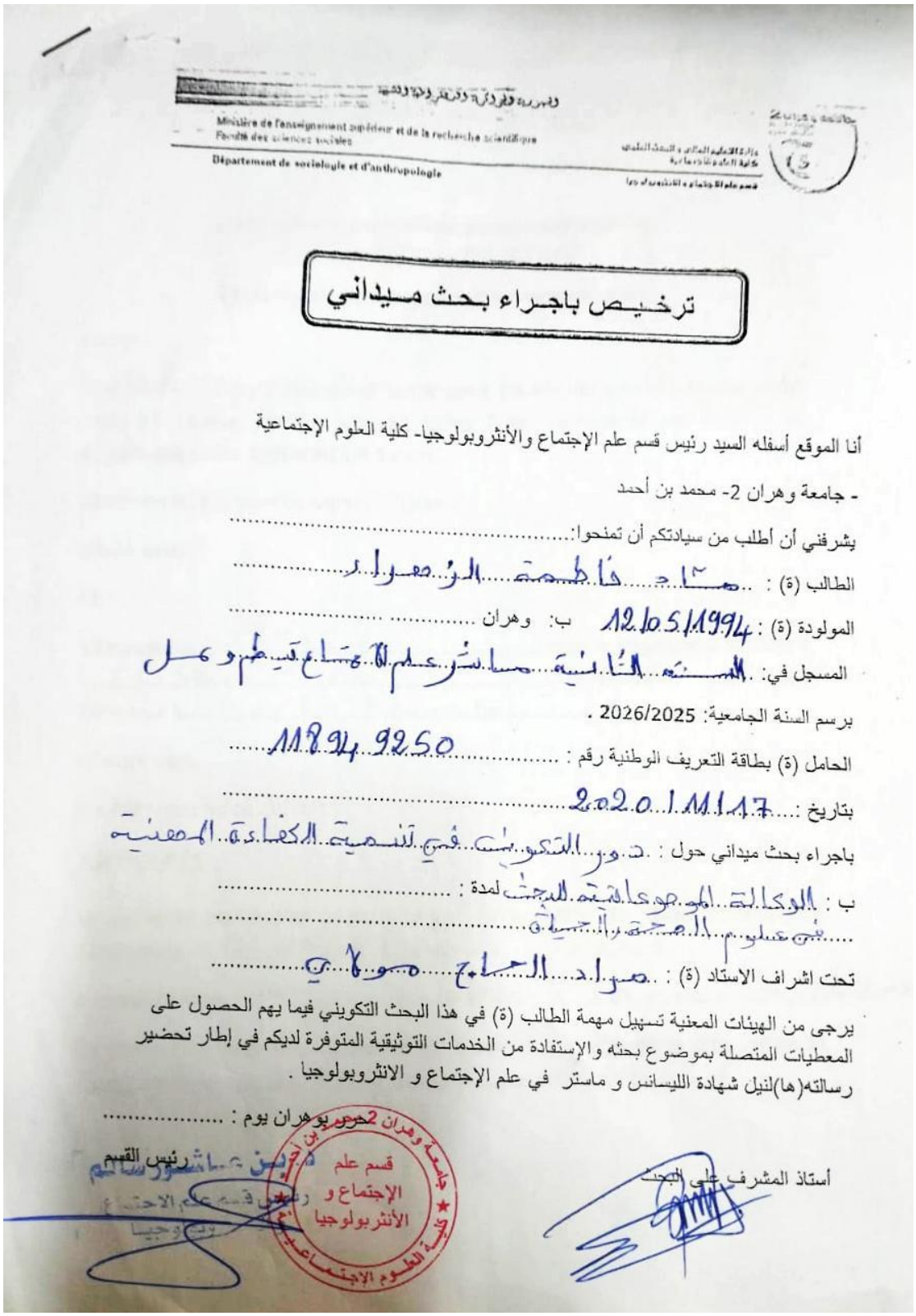
الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة والحياة.



الملحق رقم (03): المتغيرات الكبرى للعينة.

رقم المقابلة	مدة المقابلة	الإسم واللقب	الجنس	السن	المهنة	الخبرة	المستوى التعليمي	الحالة الإجتماعية
01	20د	ر. ر	أنثى	35 سنة	رئيسة مصلحة العقود والاتفاقيات	8 سنوات	ليسانس حقوق	عزباء
02	15د	ح. م	أنثى	34 سنة	محلل مصلحة	8 سنوات	ماستر حقوق	مطلقة
03	15د	ب. ب	أنثى	26 سنة	عون مكتب	6 سنوات	الثالثة ثانوي	عزباء
04	20د	س. ح	أنثى	33 سنة	سكرتيرة مديرية الوكالة	8 سنوات	تقني سامي الإعلام الآلي	متزوجة
05	15 د	هـ. ت	أنثى	52 سنة	عون إدارة	6 سنوات	الثالثة ثانوي	مطلقة
06	25د	ص. هـ	ذكر	50 سنة	رئيس مصلحة تمويل مشاريع البحث العلمي والتطوير التكنولوجي	17 سنة	ماستر اقتصاد	متزوج
07	20د	س. إ	أنثى	40 سنة	رئيسة مصلحة الموظفين والتكوين	15 سنة	ماستر حقوق	متزوجة
08	15د	خ. إ	ذكر	33 سنة	أمين محفوظات مصلحة الجرد والأرشيف	8 سنوات	ليسانس الأرشيف	أعزب

الملحق رقم (04): ترخيص بإجراء الدراسة الميدانية في الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة و الحياة – وهران.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des sciences sociales
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا
Département de sociologie et d'anthropologie

ترخيص باجراء بحث ميداني

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا- كلية العلوم الإجتماعية

- جامعة وهران 2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم أن تمنحوا:.....

الطالب (ة) : ..ماجد فاطمة الزهراء.....

المولودة (ة) : 12/05/1994 ب: وهران .....

المسجل في: السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل

برسم السنة الجامعية: 2026/2025 .

الحامل (ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم : 118949250.....

بتاريخ :.....2020/11/17.....

باجراء بحث ميداني حول : دور التكوين في تنمية الكفاءة المهنية

ب : الوكالة الموضوعاتية للبحث لمدة : .....

.....في علوم الصحة والحياة.....

تحت اشراف الاستاذ (ة) : ..مراد الحاج موسى.....

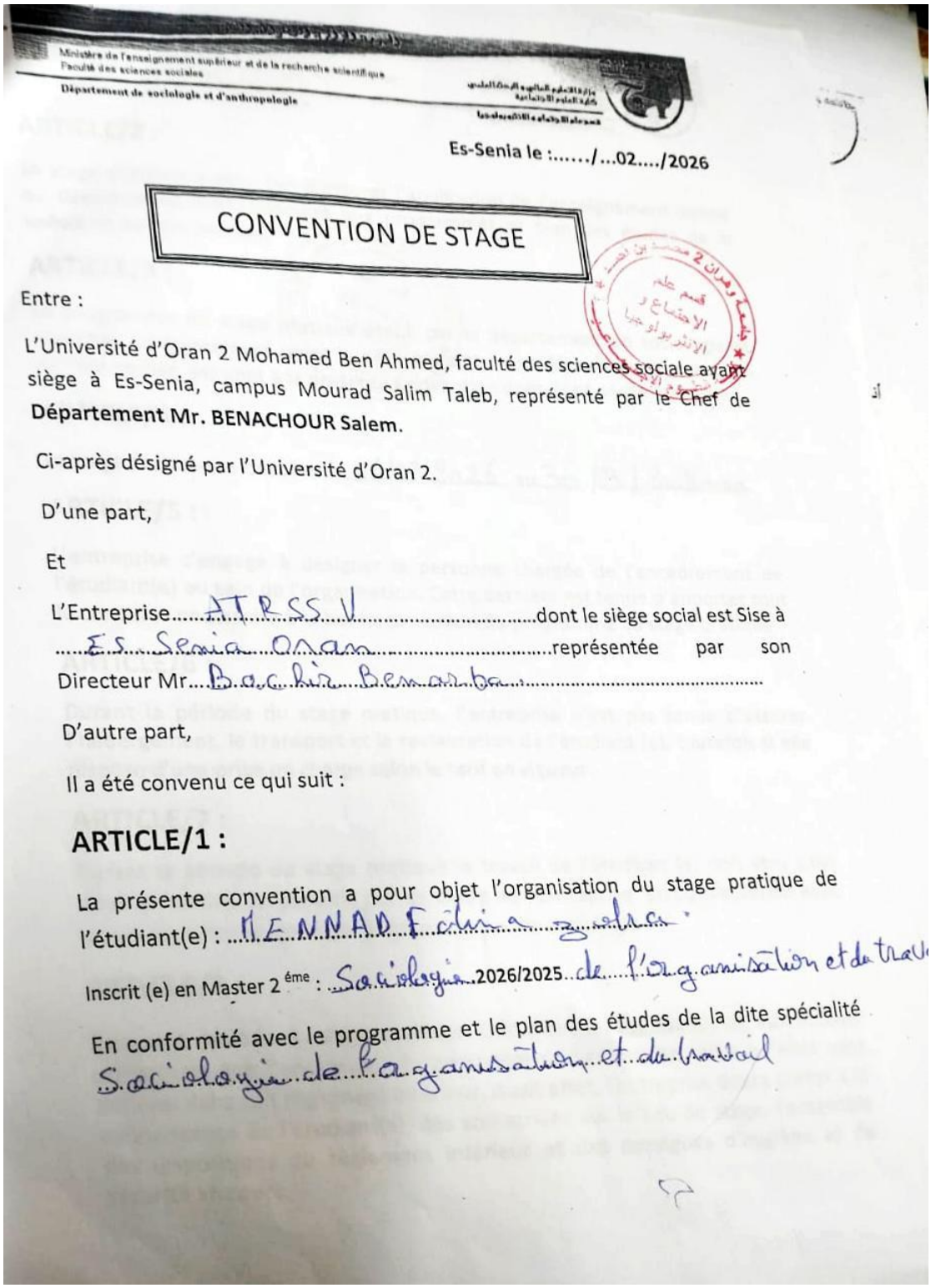
يرجى من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع و الانثروبولوجيا .

حرر بوهران يوم : .....

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الإجتماع و الأنثربولوجيا

رئيس القسم

أستاذ المشرف على البحث



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

Es-Senia le :...../...02..../2026

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de **Département Mr. BENACHOUR Salem.**

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise.....ATRSSV.....dont le siège social est Sise à .....Es Senia Oran.....représentée par son Directeur Mr...Bachir Benamba.....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : ...MENNAD Fatima Zohra.

Inscrit (e) en Master 2 éme : ...Sociologie...2026/2025...de...l'Org.anisation et du trav

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité Sociologie de l'Org.anisation et du travail

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والأرطوفونيا

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e).

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôler Conjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du 01/03/2026 au 30/08/2026 inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

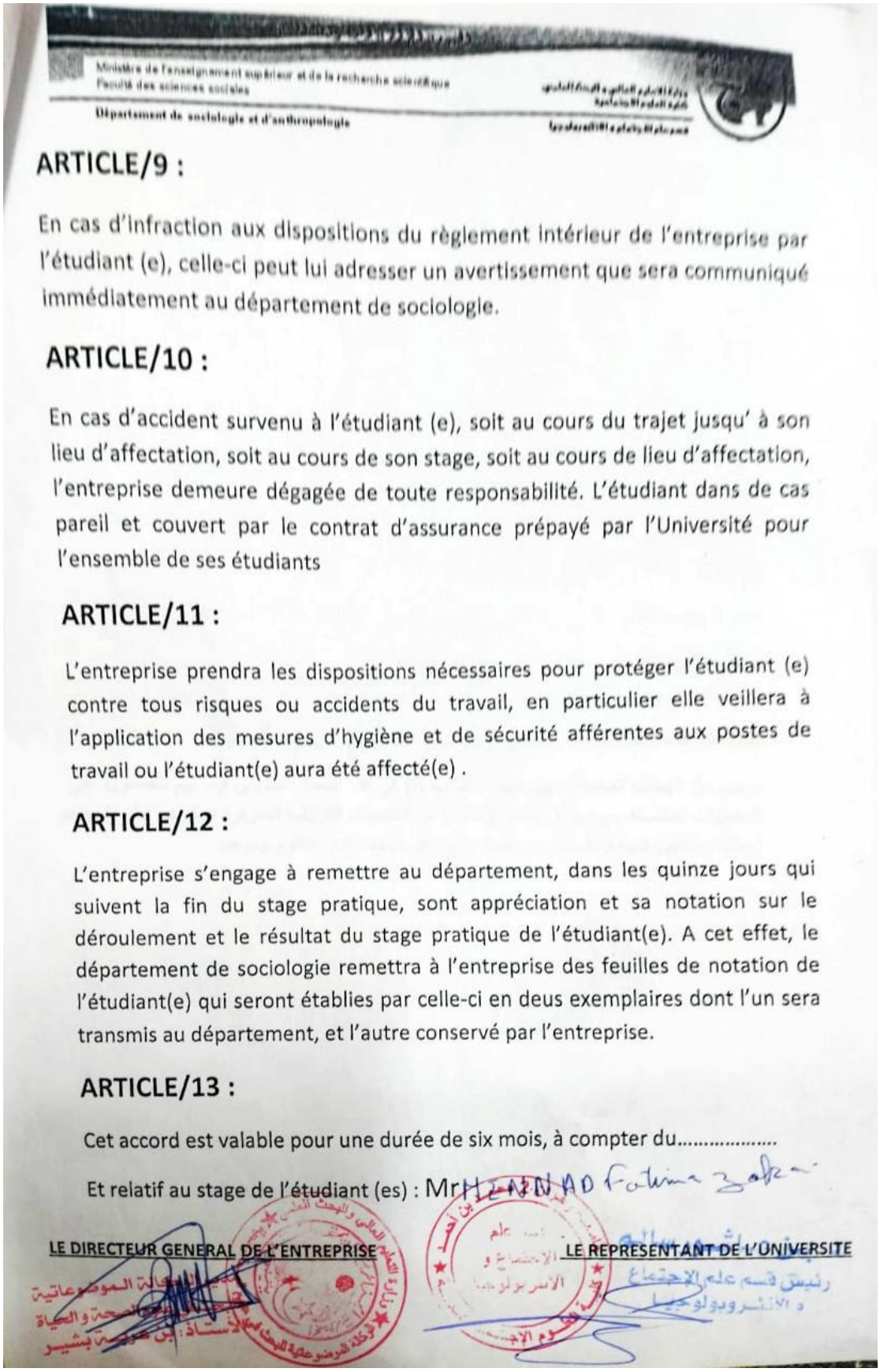
Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dés son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr HAMMAD Fatima Zohra

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE **LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE**

الملحق رقم (05): الملحق الإحصائي لعمليات التكوين وتحسين المستوى داخل الوكالة (2024–2025).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة و الحياة

الجدول رقم 6
دورات التكوين بالخارج

الإدارة المعنية : الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة و الحياة
السنة : 2024.
مرجع القانون الأساسي :
- المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 03 ماي2008،المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.
- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.

الرتبة المعنية	موضوع دورة التكوين	عدد المترشحين	مدة الدورة	بداية الدورة	نهاية الدورة	مؤسسات التكوين	تتويج الدورة مؤهل، شهادة أو شهادة التكوين	الملاحظات
أستاذ	اقامة علمية قصيرة المدى ذات مستوى عالي	01	15 يوم	2024/10/17	2024/10/31	جامعة فرنسا	شهادة تكوين	
	حضور تظاهرة علمية		07أيام	2024/12/10	2024-12-17	جامعة تركيا		
متصرف مستشار	تربص قصير المدى	04	10أيام	2024/10/01	2024/10/11	جامعة تونس	شهادة تكوين	
متصرف رئيسي	تربص قصير المدى	02	10أيام	2024/11/01	2024-11-11	جامعة تركيا		

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية **المديـــــــــــر**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة و الحياة

الجدول رقم 7
عمليات تحسين المستوى و تجديد المعلومات

الإدارة المعنية : الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة و الحياة
السنة : 2024 .
مرجع القانون الأساسي :
- المرسوم رئاسي رقم07-308 مؤرخ في 29/09/2007 يحدد كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم.
- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.
- المرسوم التنفيذي رقم08-05 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين، سائقي السيارات و الحجاب.

الرتبة المعنية	موضوع تحسين المستوى أو تجديد المعلومات	عدد المترشحين	مدة الدورة	بداية الدورة	نهاية الدورة	مؤسسات التكوين	تتويج الدورة(شهادة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات)	الملاحظات
عامل مهني من 1 المستوى ثاني	البستنة	01	21يوم	2024/07/01	2024/07/22	مركز التكوين المهني والتمهين بحامي بونيف مؤسسةClear Consulting	شهادة تحسين المستوى	
عامل مهني من الصنف الاول		01						
متصرف مستشار	قانون الصفقات العمومية	01	03 أيام	2024/06/16	2024/06/19	مدرسة السياقة المنور - وهران-	شهادة تجديد المعلومات	
متصرف رئيسي		01						
سائق سيارة من الصنف الاول	رخصة سياقة من الصنف "د"	01	03 أشهر	2024/06/20	2024/09/20		شهادة كفاءة مهنية للسياقة	

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية **المديـــــــــــر**

الجدول رقم 7
عمليات تحسين المستوى و تجديد المعلومات

الإدارة المعنية : الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة و الحياة

السنة : 2025 .

مرجع القانون الأساسي :

- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.

الرتبة المعنية	موضوع تحسين المستوى أو تجديد المعلومات	عدد المترشحين	مدة الدورة	بداية الدورة	نهاية الدورة	مؤسسات التكوين	تتويج الدورة(شهادة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات)	الملاحظات
محرر دولة في الإعلام الآلي متصرف محلل- متصرف متصرف مستشار متصرف وتاقن أمين محفوظات محلل/ ملحق المكتبات الخاضعة من المستوى الثاني	- الشبكات والوسائط الآمنة - تقنيات الاتصال و العمل الجماعي المتنقل - نظام المعلومات الشامل المندمج في تسيير الموارد البشرية - إدارة الوقت و الأولويات - التسيير الالكتروني للوثائق	01 02 01 02 02	05 أيام 04 أيام 05 أيام 03 أيام 03 أيام	2025/03/16 2025/03/23 2025/04/13 2025/04/01 2025/04/06	2025/03/20 2025/03/26 2025/04/17 2025/04/03 2025/04/08	المعهد الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية رشيد موراتي - وهران-	شهادة تحسين المستوى و تجديد المعلومات	

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية وهران

المدير

مدير الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة و الحياة
الأستاذ: بن عويسة بشير

الجدول رقم 8
حوصلة عمليات التكوين تحسين المستوى و تجديد المعلومات

الإدارة المعنية : الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة و الحياة

السنة : 2025 .

مرجع القانون الأساسي :

المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.

عمليات التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات	الرتبة المعنية	عدد الموظفين المعنيين	عدد المناصب المالية المفتوحة	عدد المناصب المتوقعة	الإعتمادات المالية الممنوحة
دورة التكوين المتخصص بعنوان التوظيف					
دورة التكوين الأولي أثناء فترة التربص					
دورة التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى					
دورة التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي					
دورة التكوين الإستثنائي في إطار الإدماج في رتبة جديدة					
دورة التكوين بالخارج					
عمليات تحسين المستوى و تجديد المعلومات	محرر دولة في الإعلام الآلي متصرف محلل- متصرف متصرف مستشار متصرف وتاقن أمين محفوظات محلل/ ملحق المكتبات الخاضعة من المستوى الثاني	01 02 01 02 02	08		24500.00دج 19500.00دج 23200.00دج 23200.00دج 23200.00دج
المجموع		08	08	13	114.000.00دج

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية وهران

المدير

مدير الوكالة الموضوعاتية للبحث في علوم الصحة و الحياة
الأستاذ: بن عويسة بشير