



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج
بوعرييج -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

دور تكوين الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات

التعليمية التابعة لوزارة التربية الوطنية

دراسة حالة المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الخنساء

سطيف

تحت إشراف الأستاذ:

- عيسات العربي

إعداد الطالب:

- خلفه نسيم

السنة الجامعية: 2020/2019

إِهْدَاءٌ

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع بعد شكر الله عزوجل
على توفيقنا لهذا العمل لكل من :

*روح والدي رحمة الله عليه و أسكنه فسيح جنانه.

*والدتي الكريمة متمنيا لها طول العمر و الصحة.

*شريكة العمر و رفيقة الدرب في السراء و الضراء

الزوجة الكريمة على صبرها و تشجيعها،دون أن أنسى قررة

عيني ولداي انس و معاذ.

*كل العائلة الكريمة و أخص بالذكر الإخوة و الأخوات دون

ان أنس الجدتين.

*الأستاذ المشرف على توجيهاته و تفهمه.

فهرس المحتويات

	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
6	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التكوين
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية التكوين
7	المطلب الأول: مفهوم التكوين
10	المطلب الثاني: أنواع التكوين
15	المطلب الثالث: أساليب التكوين
22	المطلب الرابع: أهمية التكوين و أهدافه
28	المبحث الثاني: تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التكوين
28	المطلب الأول: تصميم برامج التكوين
31	المطلب الثاني: تنفيذ برامج التكوين
32	المطلب الثالث: تقييم برامج التكوين
34	المطلب الرابع: مراحل عملية تقويم التكوين
39	خلاصة
40	الفصل الثاني: الميزة التنافسية و إستراتيجيات التنافس
40	تمهيد
40	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
42	المطلب الثاني: مصادر و محددات الميزة التنافسية
46	المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافسية
51	المطلب الرابع: أثر تكوين الموارد البشرية على الميزة التنافسية
55	خلاصة.
57	الفصل الثالث : دور تكوين الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الخنساء سطيف.

	تمهيد
	المبحث الأول: المهام و التنظيم داخل المعهد
57	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
59	المطلب الثالث: مهام وصلاحيات المعهد
60	المطلب الرابع: التنظيم و العمل داخل المعهد
	المبحث الثاني: منهجية الدراسة و إجراءات المقابلة
66	المطلب الأول: منهجية الدراسة
67	المطلب الثاني: المقابلة
72	المطلب الثالث: تحليل أجوبة المقابلة
72	خلاصة
75	الخاتمة العامة
79	المراجع
85	الملاحق
86	المقابلة
86	إحصائيات المعهد

فهرس الجداول

26	الجدول رقم (01): أهمية التكوين
35	الجدول رقم (02): المقاييس الكمية و النوعية الخاصة بمستويات التقييم
46	الجدول رقم (3): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

فهرس الأشكال

47	الشكل رقم (01): دورة حياة الميزة التنافسية
57	الشكل رقم (02): دور التكوين في خلق الميزة التنافسية

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور عملية التكوين للعنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية لقطاع التربية الوطنية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في تكوين موظفي قطاع التربية الخنساء-سطيف-، حيث تم اعتماد أسلوب المقابلة في هذه الدراسة، حيث تم إعداد المقابلة مع إطارات المعهد نظرا لخبرتهم الطويلة في ميدان التكوين وبعض الفئات المعنية بعملية التكوين. وقد خلصت الدراسة الدور الايجابي لعملية التكوين على خلق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، حيث أن قطاع التربية يولي أهمية كبيرة لعملية تكوين العنصر البشري لمختلف الفئات. كما أظهرت الدراسة من أن التكوين له أثر كبير و غير مباشر على الميزة التنافسية، حيث أنه يؤدي إلى الرفع من قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام و الأعمال المسندة إليهم بشكل متميز و متفوق و التأقلم مع مستجدات القطاع خاصة ما يعرفه قطاع التربية في مجال تغيير المناهج و رقمنة القطاع، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، و هذا الأخير يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: تكوين، عنصر بشري، ميزة تنافسية، مؤسسات تعليمية.

Abstract:

- This study revealed the role of the training process for the human element in achieving the competitive advantage of educational institutions in the national education sector, through a field study at the National Institute specialized in training employees of the education sector Al-Khansa - Setif - where the interview method was adopted in this study, The interview was prepared with the institute's executives due to their long experience in the field of training and some groups concerned with the training process. The study concluded the positive role of the training process in creating a competitive advantage for educational institutions, as the education sector attaches great importance to the process of forming the human element for different groups. The study also showed that training has a significant and indirect effect on the competitive

advantage, as it leads to raising the capabilities and skills of human resources in a way that makes them more able to implement the tasks and tasks assigned to them in a distinct and superior manner and to adapt to the developments of the sector, especially what The education sector knows it in the field of curriculum change and sector digitization, which leads to improved performance, and the latter leads to competitive advantage.

Key words: training, human element, competitive advantage, educational institutions

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تسير جميع المؤسسات و الحكومات إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية نظرا للأثر الإيجابي التي تخلقه هذه الموارد فيما يخص زيادة الإنتاجية و الفعالية و خلق ميزة تنافسية لتلك المؤسسات، خاصة في ظل زيادة المنافسة بين تلك المؤسسات و الحركية الكبيرة التي خلقتها العولمة نتيجة لسرعة التغيرات التكنولوجية ، و يظهر ذلك واضحا في المؤسسات التي تعتمد على قدر كبير من المعرفة و كذلك المؤسسات التعليمية والجامعات ومراكز التكوين و التمهيين.

إن وجود المورد البشري في حالة دائمة ومستمرة من الجاهزية و متكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية للمؤسسة يتطلب تكويننا مستمرا له من أجل الوقوف على مكامن القوة و الضعف و كذلك الاستفادة من مختلف المتغيرات و الإبداعات في ميادين التنمية البشرية .

وتعتبر المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية الوطنية على غرار الجامعات و معاهد التكوين من أفضل الأمثلة على الاهتمام بتكوين العنصر البشري لديها خاصة و أن مجال عملها هو الاهتمام بالأجيال الناشئة التي هي مستقبل هذا البلد ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالأفراد القائمين على عملية التربية و التعليم سواء كانوا ينتمون لسلك التدريس -أساتذة- أو إداريين أو عمال مهنيين مادام الجميع يعمل على تحقيق مشروع المؤسسة الذي يسعى إلى تحقيق أفضل النتائج من حيث التحصيل الدراسي و العلمي للتلاميذ.

وعلى ضوء ما تم تداوله يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية الوطنية (المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية) ؟

و التي يتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

ما هي أبرز المفاهيم المتعلقة بالتكوين و الميزة التنافسية ؟

ما هو واقع التكوين في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الخنساء سطيف؟

و للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية و تساؤلاتها الفرعية، و حتى يكتسي هذا العمل طابعا علميا ومنهجيا، قمنا بصياغة عدة فرضيات بهدف طرحها للمناقشة و اختبار صحتها، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين تكوين الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.

ومن هنا تتفرع الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد تكوين نوعي للمورد البشري بكل فئاته في قطاع التربية الوطنية.

- توجد علاقة بين تكوين الموارد البشرية وتحسين قدرات و مهارات المورد البشري في المؤسسات التربوية.

- توجد علاقة بين تكوين الموارد البشرية و التكيف السريع للمؤسسات التربوية مع المستجدات في قطاع

التربية.

أسباب إختيار موضوع البحث:

من أهم الأسباب التي دفعتني للاهتمام بموضوع تكوين الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية:

- إيماني الشخصي أن المورد البشري هو أهم عنصر يجب الاهتمام به من أجل الرقي بالمجتمعات

وازدهارها.

-الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسات التربوية باعتبار المدرسة هي القاطرة الأولى للنهوض بالأمم، وان أي

إقصاء لدور المدرسة سيكون له نتائج سلبية على النخبة التي تقود المجتمع باعتبار المدرسة اللبنة الأولى

للمجتمع.

- قلة الدراسات التي تناولت التكوين في المؤسسات التعليمية و أثره على خلق الميزة التنافسية.

- سبب شخصي يتمثل في كوني أحد أفراد الأسرة التربوية، و في هذا البحث سأحاول تسليط الضوء على واقع التكوين في هذا القطاع.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية :

- 1-أهمية تكوين الموارد البشرية و أثرها على التنمية و الإزدهار لأي بلد.
- 2- توضيح أثر تكوين الموارد البشرية على خلق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.
- 3- محاولة تسليط الضوء على التعليم و الأفراد القائمين عليه في الجزائر .
- 4- نوعية الفئة المشمولة بالدراسة التي تشمل جميع الفئات باختلاف مسؤوليتها و مستواها و شهادتها(مفتشين ،أساتذة ، إداريين، عمال ...)

أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر عملية تكوين العنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، و ذلك من خلال:

- 1- التعرف على مستوى أهمية عملية التكوين في المؤسسات التعليمية.
- 2- التعرف على مستوى أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.
- 3- تحديد العلاقات الإرتباطية بين أبعاد عملية التكوين و أبعاد الميزة التنافسية.
- 4- تحديد علاقة التأثير بين عملية التكوين والميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

لكل دراسة عملية أو نظرية حدود مكانية و زمانية و كذلك حدود بشرية، كما يلي:

- 1- **الحدود المكانية:**إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الخنساء سطيف فروعها تحت وصاية وزارة التربية الوطنية.

2- الحدود الزمانية: إن الحدود الزمانية لهذه الدراسة امتدت من بداية شهر سبتمبر إلى منتصف شهر أكتوبر نظرا للظروف المرتبطة بجائحة فيروس كورونا.

3- الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في إطارات المعهد، وكذلك عينة من المتكويين بالمعهد.

منهجية البحث:

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات أو نفي صحة الفرضيات، ارتأينا أن يعتمد بحثنا على المنهجين الوصفي التحليلي و الاستقرائي بالاعتماد على جانبين:

1- الجانب النظري: تطرقنا فيه إلى بعض الأدبيات و الأعمال التي تناولت موضوع التكوين والميزة التنافسية، و ذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب و مجلات و دوريات و أطروحات عربية و أجنبية.

2- الجانب الميداني: باستخدام المسح لأراء أفراد عينة الدراسة، حيث اعتمدنا فيه على أسلوب المقابلة.

الدراسات السابقة: نحاول في هذه الفقرة استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت المداخل ذات الصلة بموضوع الدراسة:

1-دراسة بلقايد إبراهيم (جامعة وهران 2، 2015/2016):أطروحة دكتوراة تحت عنوان التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر، تخصص تسيير مؤسسات وقد بينت هذه الدراسة أثر تكوين الموارد البشرية في رفع الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في الجزائر.

2- دراسة بوقطف محمود (جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014): رسالة ماجستير تحت عنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، والتي أشارت إلى الدور الذي يلعبه التكوين أثناء الخدمة في رفع أداء المورد البشري في المؤسسات الجامعية .

3- عمار سالم و أحمد لخضاري (جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2018/2019): رسالة

ماستر تحت عنوان دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و أجريت هذه الدراسة على بمدينة بوسعادة SARL MULTI BETON مستوى مؤسسة.

4- دراسة د.سلمى رزق الله (جامعة البليدة 2، جوان 2017) : مقال نشر بمجلة التنوير تحت

عنوان تكوين المورد البشري و دوره في إرساء الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث سلط هذا المقال الضوء على أهمية التكوين في إرساء الميزة التنافسية.

و ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هي إهتمامها بالموارد البشري في المؤسسات التربوية ، و تطرقها إلى مختلف أنماط التكوين و الظروف التي تجري فيها عملية التكوين ، وكذلك علاقة التكوين بتحقيق الميزة التنافسية. و سوف نتطرق إلى الموضوع من خلال فصلين في الجانب النظري تتعلق بمفهوم التكوين ، وفصل يتعلق بالميزة التنافسية و إستراتيجية التنافس وفصل ثالث يدرس تأثير التكوين على الميزة التنافسية، وفي الفصل الأخير نتطرق إلى واقع التكوين في المؤسسات التربوية لوزارة التربية الوطنية -دراسة حالة مديرية التربية لولاية - سطيف-

الفصل الأول :
مفاهيم عامة حول
التكوين

تمهيد :

أصبحت وظيفة تكوين الموارد البشرية في العصر الحالي ذات أهمية بالغة، بعد أن كانت مهمة وأهدافها غير معترف بها، حيث احتلت مكانة بارزة داخل المؤسسات خاصة منها الخدماتية و التعليمية، وهذا نظرا للدور الهام الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة والخاصة المرسومة داخل المؤسسة، وذلك بوجود إدارة واعية و خبرات مؤهلة، و هذا عن طريق استعمال الأساليب الحديثة والمتطورة في تحقيق الاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج. و لن يتحقق هذا إلا عن طريق وسيلة واحدة و هي تكوين الموارد البشرية، وذلك لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة واستخدامها بكفاءة عالية للمضي قدما في طريق الرخاء والتقدم.

لذا سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل على المفاهيم العامة للتكوين، ولهذا قمنا بتقسيمه إلى

مبحثين:

سننترق في المبحث الأول إلى ماهية تكوين الموارد البشرية و ذلك بتناولنا إلى مفهوم التكوين وأنواعه، أساليب التكوين وكذلك أهميته و أهدافه.

سننترق في المبحث الثاني إلى تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وذلك بتطرقنا إلى تحديد أهداف و محتوى التكوين، بالإضافة إلى تقييم التكوين و أساليبه و أهميته.

المبحث الأول : ماهية التكوين

سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتكوين من خلال أربعة مطالب.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

عرفت المجتمعات التكوين المهني منذ القدم ، حيث كان أنذاك يقتصر على تدريب أفرادها على حرفة معينة و التي كان الهدف منها الحفاظ على القبيلة و إستمراريتها، وفي القرون الوسطى أصبح التكوين يقوم به المعلمون في مختلف الحرف حيث يقدمون نوعا من التعليم لصبيان الحرف ، فكان التكوين يسير بطرق ارتجالية دون أهداف واضحة و محددة ، و لكن في وقتنا الحالي زاد الاهتمام بموضوع التكوين و خاصة في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغير التكنولوجي وتطور المهارات في تقنيات الإنتاج ، و هي في تزايد في الدول النامية نتيجة الرغبة في التصنيع السريع و الانتقال من اقتصاد فلاحي متخلف إلى اقتصاد صناعي متطور.

إن معظم التعاريف لا تفرق بين مصطلح "التكوين و التدريب " لأن لهما نفس المدلول حيث يهدف تحليلها إلى تطوير المهارات الفنية و القدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني ، و بالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه.

و تجدر الإشارة إلى أنه تستخدم كلمة " التدريب " في المشرق العربي وهي ترجمة للكلمة الإنجليزية 'training'

و على كلمة التكوين في المغرب العربي و هي ترجمة للكلمة الفرنسية 'formation'

وعلى الرغم من تعدد وتنوع تعاريف التكوين إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لمفهوم التكوين ومن

هذه التعاريف مايلي :

" التكوين هو مجموعة برامج مخططة و مصممة لأجل رفع أداء العمال ، حيث ينمي قدرات و معارف و مهارات الموارد البشرية و اتجاهاتهم و سلوكهم و فقا لنظام تقييم الأداء.¹"

فالتكوين حسب هذا التعريف هو عملية مخططة و مصممة تكسب الموارد البشرية خبرات جديدة تؤدي إلى إحداث تغيير في معارفهم ومهاراتهم و سلوكهم و اتجاهاتهم.

التكوين هو تلقين الخبرة الهادفة إلى تغيير الموارد البشرية من خلال تغيير المعارف و المهارات و

الاتجاهات و السلوك التي تؤدي إلى تنمية فعاليتهم و تحسين مستوى أدائهم².

هذا التعريف يبين الهدف من التكوين و هو تنمية فعالية الموارد البشرية بما يزيد من تحسين مستوى أدائهم.

التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الموارد البشرية في المؤسسة بخبرات و معارف معينة ،و تحسين و تطوير و تنمية قدراتهم و مهاراتهم ،و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي ، مما يساعد الأفراد على أداء و وظائفهم الحالية و المستقبلية بفعالية،وبالتالي تحسين الإنتاج أو الخدمة وتحقيق أهداف كل من الموظف و المؤسسة³.

هذا التعريف يوضح ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين حتى تسير المؤسسة في الطريق السليم،حيث يعمل التكوين على تنمية المهارات و القدرات للمتكون(المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية و القدرة على تحليل و توصيف المشاكل...)

التكوين هو عملية تطوير السلوك الشخصي للعنصر البشري في مجالات المعرفة و المهارة و الاتجاه، و ذلك من أجل تحقيق مستوى الأداء المرغوب⁴.

¹WAYNE.F :HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ,4 émeED MC CRAW-HILL,USA, 1995, P245.

²David A et Degneze.s :HUMAN RESOURCEMANAGEMENT,ED FIFIED,CANADA,1996,P237.

³حسونة فيصل،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة عمان،2008،ص136

⁴NOE,R ET HOLLENBECK-JET GHART,B :FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, ED IVWIN, NEWYORK,2004,P260.

هذا التعريف يرى أن التكوين يجب أن يكون متطوراً، وأن يسمح بتطوير سلوك الموارد البشرية في مجالات محددة وهي المعرفة و المهارة و الاتجاه، وكل هذا من أجل الوصول إلى الأداء التي ترغب فيه المؤسسة و الذي يسمح لها من تحقيق أهدافها.

التكوين هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد و التأهب بشكل دائم و متقدم من أجل وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار منظماتهم و بيئتهم.¹

ويعرفه آخر بأنه: "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه ، والاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة ، و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و ظهور فعاليته مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة ، و كذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق"²

و يمكن القول أن التكوين: "هو ذلك النشاط التعليمي المنظم و المخطط له مسبقاً من قبل المؤسسة، حيث يهدف إلى إكساب العمال معارف متعددة، وتحسين و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، وتغيير سلوكهم نحو الأفضل لتبني إستراتيجيات تحقق أهداف المؤسسة"³

أهم ما يميز هذا التعريف هو أن التكوين نشاط منظم ومخطط و مستمر يركز على العنصر البشري بإكسابه المعارف، وتحسين قدراته و مهاراته، وتغيير سلوكه و اتجاهاته، وان هذا التغيير الهدف منه هو تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.

ومن خلال ما سبق ذكره عن مفهوم التكوين يمكن القول أن التكوين هو عملية منظمة و مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التكوينية الحالية و المستقبلية للعنصر البشري من خلال زيادة معارفه

¹-فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، ط1، 2008، ص138.

²- محمد جمال مرعي، التدريب و التنمية، عالم الكتب ، القاهرة، 1993، ص36.

³4'- Denisi et Griffin :humanresources management, ed. houghtonmifflincompany.boston, 2001, p83.

و تحسين مهاراته وتغيير سلوكه وتدعيم اتجاهاته ، بما يساهم ذلك في تحسين أداءه في العمل وزيادة الإنتاجية بالمؤسسة ، فالتكوين كنشاط و نظام مرتبط بمجموعة من المفاهيم وهي كالتالي:

-التكوين عملية منظمة و مخططة تقوم على أساس التنظيم و التخطيط بإتباع منهجية علمية مدروسة.

- التكوين عملية مستمرة بحيث يكون ملازما للعنصر البشري مرافقا لمشواره المهني.

- التكوين محوره الأساسي العنصر البشري ،لأنه أساس العملية التكوينية.

- التكوين عملية هادفة وليست عملية ارتجالية فيجب أن يكون له هدف دقيق وواضح فالتكوين وسيلة

وليس غاية في حد ذاته.

-التكوين عملية واقعية ، بحيث توضع برامج التكوين وفق احتياجات واقعية.

- التكوين أداة من أدوات تنمية الموارد البشرية، حيث يعمل على الرفع من قدرات ومهارات الموارد

البشرية و تحسين أدائهم من خلال زيادة المعارف و المهارات و الخبرات اللازمة لأداء العمل.

- الغاية من التكوين هو السماح للعنصر البشري من زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين إنتاجية العمل

وزيادة الفعالية للمؤسسة و تحقيق التنمية للمجتمع.

المطلب الثاني: أنواع التكوين

يمكن تقسيم التكوين إلى عدة أنواع و ذلك حسب المعيار المستخدم في عملية التقسيم فهناك معيار

التكوين حسب مرحلة التوظيف، حسب نوع الوظائف، أو وفقا للهدف المراد تحقيقه أو وفقا لمكان التكوين.

أولاً: التكوين حسب مرحلة التوظيف

1-التكوين قبل الإلتحاق بالعمل (التكوين ما قبل الخدمة):

يهدف هذا التكوين إلى إعداد الموارد البشرية علميا و عمليا و سلوكيا على النحو السليم ، و تأهيلهم

للحصول على أكبر قدر من المعلومات التي يمكن ان يحصل عليها الموظف في الأيام الأولى من عمله و

محاولة إمامه بمختلف المحاور التي تتعلق بوظيفته، وتجدر الإشارة إلى أن بعض القطاعات تلزم موظفيها

بضرورة القيام بالتكوين ما قبل الخدمة كشرط للالتحاق بالوظيفة حسب ما تنص عليه القوانين الخاصة للالتحاق بهذه الأسلاك.

2-التكوين أثناء الخدمة :

يعد أحد أشكال التكوين المواكبة لممارسة العمل والذي يقصد به " إلحاق الموظف بدورة تكوينية بهدف تحديث معارفه وقدراته ومعلوماته الشخصية"¹. حيث أن هذه الدورة التكوينية يمكن أن تتم داخل المؤسسة نفسها التي ينتمي إليها الموظف ،أو خارج المؤسسة سواء كان داخل الدولة أو خارجها ، كما يقصد بالتكوين أثناء الخدمة : "التنمية المنتظمة من المعرفة و المهارة و الاتجاهات للموظف حتى يقوم بالأداء الصحيح للواجب أو لعمل معطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة و استمرارية التعليم"².

و الجدير بالذكر أن كل المؤسسات التي تنظم فعليا دورات تكوينية لموظفيها و عمالها تراعي دائما حقيقة مؤداها أن التكوين هو عملية مستمرة و أن كل موظف بالمؤسسة مهما كانت وظيفته هو في حاجة دائمة للحصول على : معلومات جديدة ،مهارات جديدة ، تطوير عاداته و اتجاهاته.³

ومن خلال ما تم استعراضه من تعاريف للتكوين أثناء الخدمة يتضح أن هذا الأخير يركز على النقاط التالية :

- تحديث المعلومات للموظفين و تنمية قدراتهم الشخصية.
- تعليم الموظف كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى
- جعل الموظف في كامل الجاهزية للتأقلم مع المتغيرات المستحدثة في أداء عمله.
- التكوين هو عملية مستمرة ومنتظمة.

¹- طارق المجذوب ، الإدارة العامة،العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع،بيروت،2000،ص355.

²- مجدي احمد بيومي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي ،دار المعرفة الجامعية ، مصر،2009،ص277.

³- علي غربي و آخرون ،تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر ،2002، ص107.

3- التكوين بغرض الترقية أو النقل إلى وظيفة أخرى: وهو أمر ضروري لإعداد الفرد و تكوينه على الطرق و المهارات و المعارف الجديدة للالتحاق بالمنصب الذي سيرقى إليه، كترقية موظف من رتبة إلى رتبة أعلى منها، أو الالتحاق بمنصب عالي.¹

ثانيا التكوين حسب الوظائف:² ينقسم إلى:

1- التكوين الإداري: ويتضمن هذا التكوين المعارف و المهارات الإدارية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو العليا. ويعرف التكوين الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد الفرد المتكون بالمعرفة و تحسين مهاراته و إحداث تطوير إيجابي في أداءه ، و إعداده للتأقلم مع التغير في المستقبل، ويختلف التكوين الإداري عن غيره من أنواع التكوين الأخرى بتركيزه على الموظف و بيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط.

2- التكوين التخصصي : ويشمل هذا النوع من التكوين على المعارف و الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنتها وعمل متخصص مثل وظائف المهندسين و الأطباء و التقنيين.

3- التكوين الإشرافي : ويستهدف التكوين الإشرافي القادة و الرؤساء ، حيث يمكنهم من قيادة رؤوسهم ويزودهم بالقدرة على الإشراف و التوجيه وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء .

ثالثا: أنواع التكوين حسب الأهداف

1- التكوين بغرض التزود بالمعلومات:

يهدف هذا التكوين إلى تزويد الموارد البشرية ببعض المعلومات حتى تكون الصورة واضحة أمامهم والمعايير محددة، بالإضافة إلى تأكيد و تدعيم ما لدى العنصر البشري من معلومات.

²- محمد مسلم، مدخل إلى علم نفس العمل، منشورات قرطبة، الطبعة الأولى، 2007، ص94.

³- بن عيشي عمار ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة ، ط1، عمان، 2012، ص88.

2- التكوين بغرض تجديد المهارات:

يعني تمكين الموارد البشرية من أداء المهام الموكلة إليهم في ظروف و مواقف تتسم بالتغير المستمر، و من خلال اطلاعهم على الأساليب و الوسائل الحديثة.

3- التكوين بغرض تجديد الاتجاهات:

و يهدف إلى خلق اتجاهات ايجابية لدى الموارد البشرية و مساعدتهم في التخلي عن أنماط سلوك سلبية

4- التكوين بغرض الترقية(التكوين ما قبل الترقية)

تتضمن الوظائف الجديدة التي يرقى إليها العنصر البشري من مهام و مسؤوليات جديدة، و هذا يستدعي تكوينهم للقيام بهذه الأعمال بشكل جيد.¹

رابعا: أنواع التكوين حسب المكان**1- التكوين الداخلي (داخل المؤسسة):**

و هو التكوين الذي يتم عقده داخل المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة، حيث يكون الشخص الذي يشرف على التكوين من داخل المؤسسة و يعمل بها. و يتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي أن التكوين يتم وفقا لتخطيط وظيفة تسيير الموارد البشرية و تحت رقابتها، و من تم تصبح العملية التكوينية مكتملا لخطة تنمية الإدارة. و لكن يعاب على التكوين الداخلي إعطاؤه في محيط عمل المؤسسة و في حدود التجارب وخبرات العمال، و من تم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار و خبرات جديدة و متنوعة.

و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي و هو ما يسمى بالتكوين في مواقع العمل، و في هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل، و في هذا الأسلوب يتاح للمتكون أن يقلد مكنونه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

¹ -أنظر إلى: بلقايد براهيم، التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر، أطروحة دكتوراة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات جامعة وهران 2، وهران، 2015/2016، ص60.

و يحدث هذا النوع من التكوين عندما تكون المادة التكوينية بسيطة، و أن طبيعة العمل لا تحتاج إلى معارف نظرية مكثفة، فقد يحتاج المتكون إلى معرفة بعض التقنيات التطبيقية على كيفية انجاز المهام والأعمال.

إن من أبرز الفوائد لهذا التكوين ملائمة للاحتياجات التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تتبنى المؤسسة مثل هذه البرامج فإنها تملك المرونة و الحرية الكاملة في تحديد وقت البرنامج التكويني، و بما يتلاءم مع حاجة الموارد البشرية و المؤسسة. و بهذا فإن مثل هذه البرامج التكوينية تعطي للمؤسسات المرونة الكاملة في اختيار محتوى هذه البرامج، و الذي يؤدي بدوره اختيار المحتوى المناسب إلى إحداث تغيير في سلوكيات الموارد البشرية، و بما يتلاءم مع أهداف و تطلعات المؤسسة المستقبلية.

2- التكوين الخارجي (خارج المؤسسة):

و في هذا النوع يكون المكون عادة من خارج المؤسسة، و تتضمن البرامج التكوينية إرسال المؤسسة موظفيها إلى مراكز تكوين متخصصة كالجامعات و المعاهد التكوينية الخاصة، أو إلى مؤسسات استشارية متخصصة في مجال التكوين.

و ينتج هذا التكوين أفاقا لتبادل الخبرات و الأفكار و اكتساب المهارات، حيث يلتقي الموارد البشرية من جهات متعددة و ينتمون إلى مؤسسات مختلفة، و تصبح عملية التكوين بذلك مكانا تتركز فيه خبرات العشرات من المتكولين، إضافة إلى أن مراكز و مؤسسات التكوين الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات و وسائل سمعية و بصرية قد لا تتوفر داخل المؤسسات المعنية.

و من أبرز أسباب لجوء المؤسسات إلى التكوين الخارجي ما يلي:

- عدم توفر الإمكانيات اللازمة و الكافية للتكوين داخل المؤسسة ذاتها.

- عدم وجود جهاز تكويني لدى المؤسسة، في غالب الأحيان لا تتوفر للمؤسسات جهاز تكويني يحتوي على الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة، لذلك تضطر إلى الاستعانة بالمراكز الخارجية.
- متابعة التطور التكنولوجي العالمي، فاللجوء إلى المعاهد و مراكز التكوين الخارجية يعطي للموارد البشرية الفرصة لمتابعة التطورات العلمية و التكنولوجية المختلفة.
- لا يخلو هذا التكوين من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، و بالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية، حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين و التي لا تخلو من التحيز و عدم الثقة، بالإضافة إلى تحمل المؤسسة لنفقات زائدة في هذا النوع من التكوين أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي، و من أبرز مساوئ هذه البرامج أنها تكون عادة ذات محتوى عام و ليست ملائمة لاحتياجات الموارد البشرية أو المؤسسة بشكل عام.
- و في الأخير فإن أي نوع من التكوين يتناسب مع كل حالة و ظرف معين، فكل موقف تكويني له ما يميزه و يجعله فريداً، و لهذا يجب اختيار نوع و أسلوب التكوين المناسب لكل حالة.

المطلب الثالث: أساليب التكوين

نظراً لأهمية العملية التكوينية ، و يجب تحديد الاحتياجات التكوينية تحديداً دقيقاً و تصميم برامج التكوين بطريقة سليمة و علمية لتلبية احتياجات المنظمة ، وكذلك عملية التقييم العلمي للنشاط التكويني ، كلها عناصر مهمة لإنجاح العملية التكوينية . لذلك تقوم المؤسسات بإتباع أكثر من أسلوب للتكوين ويعتمد اختيار الأسلوب على مجموعة من العوامل منها: حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، الأهداف المرجوة من النشاط التكويني، نوع البرنامج التكويني و الإمكانيات المالية و المادية و البشرية المتاحة. وبصفة عامة يمكن تصنيف أساليب التكوين إلى مجموعتين هما: أساليب التكوين أثناء العمل و أساليب التكوين خارج العمل.

أولاً: أساليب التكوين أثناء العمل

حيث يتم تكوين العمال في أماكن العمل، و بإشراف مباشرة من قبل وظيفة تسيير الموارد البشرية،

وتلجأ المؤسسة إلى هذه الأساليب للأسباب التالية:¹

- توفير أمكنة داخل المؤسسة لممارسة التكوين.
- عدم توفر التمويل الكافي لعملية التكوين خارج المؤسسة.
- تلقي الخبرات و المعارف بشكل مباشر في الميدان المحلي.

و أهم هذه الأساليب هي:

1- أسلوب تعليمات العمل:

وفق هذا الأسلوب يتم إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات، والتي على المتكون تطبيقها خلال تكوينه و أثناء أدائه للعمل، و ذلك لبلوغ المكتسبات التكوينية، و تكون مهمة المكون في الأسلوب شرح التعليمات المكتوبة للمتكون، و إرشاده إلى كيفية تطبيقها و متابعة تنفيذها، و العمل على تصحيح أخطائه أولاً بأول من خلال جلسات تتم بينه و بين المتكون، يتم فيها مراجعة أدائه و تطبيقه للتعليمات التكوينية، و إعطائه التوجيهات اللازمة لمحو الأخطاء التي وقع فيها.

2- أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:

بموجب هذا الأسلوب يتم التكوين في بيئة العمل، و خلال وقت العمل الرسمي، و من قبل الرؤساء المباشرين الذين يقومون بتوجيه الموارد البشرية و تصحيح أخطائهم أولاً بأول. و بذلك فإن هذا الأسلوب يشبه الأسلوب السابق إلى حد ما، باستثناء أن المكون هنا هو الرئيس المباشر في حين أن المكون في

¹مرعي محمد: "دليل التدريب في المؤسسات و الإدارات"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص 49-50.

الأسلوب السابق ليس بالضروري أن يكون الرئيس المباشر. هذا بالإضافة إلى أن المادة التكوينية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة، في حين أنها تكون شفوية في هذا الأسلوب.

كما يتميز هذا الأسلوب في أنه يعطي فرصة للرئيس المباشر بالاطلاع على تقدم المتكون، لكنه ما دامت الخبرة و الإرشاد و التوجيه محصورة في يد الرئيس المباشر، فإن هذا الأخير إذا شعر بأنه سيكون خطر عليه في المستقبل من خلال المنافسة، فلن يعطيه المعلومات الكافية التي تؤهله ليصبح فردا صالحا للعمل.

3- أسلوب تدوير الأعمال:

و يقصد به إجراء حركة تنقلات بين الوظائف بشكل مؤقت، و ذلك لكسب معارف و مهارات و خبرات وظيفية أخرى، و هذا يتطلب توفر مستوى متكافئ للوظائف، و متابعة المكون للمتكونين و تقييمه لأشكال ممارستهم العمل.

يساعد هذا الأسلوب في التعرف على المؤسسة بكافة نشاطاتها، و خلق روح التعاون بين عمالها، إلا أنه يقتصر على ممارسة العمل و النشاطات داخل المؤسسة فقط.

ثانيا: أساليب التكوين خارج العمل

حيث يتم التكوين في أماكن متخصصة للعمل التكويني، سواء كان هذا المكان يقع داخل المؤسسة ذاتها أو خارجها كمعاهد متخصصة. و أهم هذه الأساليب:

1- المحاضرات:

يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتكون، قواعد وإجراءات، طرق الأداء و غيرها، مع وجود عدد كبير من المتكونين في وقت واحد، و مع ازدياد فرص

الاحتكاك بالخبراء و المختصين من المتكولين، حيث تزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تكويني إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية و بصرية.¹

هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر بعين الاعتبار من أجل نجاح المحاضرة أهمها:

- أن تكون المعلومات مرتبة و متسلسلة و واضحة.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إفساح المجال للمستمعين في الاستفسار عن الأشياء غير الواضحة لهم و إبداء رأيهم في موضوع المحاضرة.
- أن تكون إجابة المحاضر عن الاستفسارات بشكل مختصر و واضح، و مع استخدام وسائل الإيضاح اللازمة لذلك.
- من الأفضل أن يكون في نهاية المحاضرة حوصلة نهائية مكتوبة سواء ورقيا أو منسوخة في وسائل التخزين مثل الأقراص المضغوطة أو غير ذلك من أجل الرجوع إليها عند الحاجة.
- يتميز هذا الأسلوب بأنه سهل و بسيط و لا يكلف مالا و لا وقتا، بالإضافة إلى مرونته، إلا أنه لا يعطي ضمانا كافيا بأن جميع الحاضرين يتابعون المحاضر، بالإضافة إلى الملل و فقد الانتباه إذا لم يدخل المحاضر عنصر الإثارة للمحاضرة.

2- الندوات:

الندوة هي وسيلة فعالة لنقل المعلومات إلى المتكولين وتحقيق مشاركتهم، وقد أصبح الآن للندوات دور هام تؤديه في مجال التكوين والتنمية الإدارية، ويمكن تعريف الندوة بأنها: "تبادل الخبرات والآراء بين مجموعة من الأشخاص الذين يكون لديهم جميعا خبرات مرتبطة بالمشكلة، أو بين مجموعة من الأفراد القادرين على تحليل المشكلة من خلال المعلومات التي يمددهم بها مدير الندوة".

¹ سلطان محمد أنور سعيد: "ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، ط1، الإسكندرية، 2003، ص198.

وحتى نضمن فعالية هذا الأسلوب يلزم مراعاة الاعتبارات التالية:

- أن يكون المتحدثون في الندوة متخصصين في الموضوع.
- أن تكون للندوة إدارة تسهر على تنظيمها، فتحدد موضوع الندوة وعناصره، وتقوم بوضع الخطة (التقسيم الوقت المخصص للندوة وللمناقشة).
- اختلاف وجهات النظر ظاهرة صحية، وهي ظاهرة مشجعة في الندوات، وعلى مدير الندوة أن يحدد هذا الاختلاف في حدود الفكر العلمي والنقاش الموضوعي، بحيث لا يخرج عن الإطار السليم الذي يجب أن يلتزمه.
- في النهاية يلخص مدير الندوة بإيجاز الأفكار التي طرحت، ثم يفتح باب المناقشة، ويتولى توجيه طلب الرد على المشاركين في الندوة.

3- المؤتمرات: يهدف المؤتمر لبحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار معين إزاء مشكلة معينة من مشكلات العمل الجديرة بالنظر، نظرا لأهميته في تطوير الأفكار و الطرق التفكير لدى الأفراد. وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.¹

4- المناقشات:

يستخدم هذا الأسلوب لتزويد المتكويين بالمعلومات التي تعزز و تدعم و توسع من خلال التفاعلات التي تتم بين المتكويين من ناحية، و بين المتكويين و المتكويين من ناحية أخرى، حيث أن هذا التفاعل و الاتصال يعطي المناقشات قيمة أعظم من المحاضرة.

و في هذا الأسلوب يمكن أن تتم الأسئلة من قبل المتكويين و المكون، فعندما يطرح المتكويين الأسئلة، فإنهم يعرضون أفكارهم حول سياق المحاضرة، و المكون الذي يطرح الأسئلة يحث تفكيرهم على

¹ الخطيب رداح: "التدريب الفعال"، دار الكتاب العالمي، ط1، عمان، 2006، ص121.

الأشياء الرئيسية التي يجب أن يعرفوها. والأسئلة سواء كانت من المتكويين أو من المكون فإن مناقشتها مفيدة، لأنها تحسن مستوى الفهم والاستيعاب عند المتكويين، و تركز اهتمامهم على المادة التكوينية، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يسمح للمتكويين أن يعلوا بنشاط في سياق المناقشة، الأمر الذي يؤدي إلى ترسيخ المعلومات في أذهان المتكويين، إلا أنه يستغرق وقتا طويلا و لا يصلح لأعداد كبيرة من المتكويين، بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى قيادة ماهرة لأداء و توجيه المناقشة بكفاءة و فعالية.¹

5- تمثيل الأدوار:

يقصد به أن يقوم المتكون بتمثيل موقف واقعي يعبر عن مشكلة معينة واقعية أو افتراضية تحدث في الحياة اليومية، ويطلب من المتكويين القيام بدور أشخاص معينين، و أن يتصرفوا بالطريقة التي يمكن أن يتبعوها لو كانوا في هذا الموقف فعلا.

و يمكن استخدام هذا الأسلوب بنجاح في كل مستويات العمال ابتداء من المستويات التنفيذية حتى الإدارة العليا. و يتميز هذا الأسلوب بأنه يساعد في تطوير المهارات الشخصية، و بأنه يمنح المتكويين ثقة كبيرة، و بأنه يقدم فرصة لمزاولة المهارات في بيئة لا تهم و إن وقعت فيها الأخطاء. إلا أنه يمكن أن يكون هناك مشكلة إذا لم يؤخذ الدور بجدية أو إذا كان المتكويين عصبين، أو إذا كانت أدوارهم محرجة.²

6- دراسة الحالات:

وهي وسيلة فعالة في تنمية المديرين، حيث تعرض مواقف و مشكلات إدارية معينة واجهها رؤساء الأقسام بالمؤسسة، أو من خارجها في مستويات إدارية مختلفة و في مجالات متعددة.

و تعرض الدراسة جوانب الموقف أو المشكلة و كيف واجهها هؤلاء الرؤساء، وما حققوه من نجاح و ما وقعوا فيه من أخطاء، ثم يتم التركيز على الفهم الصحيح للمشكلة، و الحل المناسب الذي يجب اتخاذ قرار به لحل المشكلة في الموقف المشابه.

²ياغي محمد عبد الفتاح : "التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق"، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983، ص165-166.

¹ Wesley. Addison : " Introducing Human Resource Management", Publishing by Longman, New York, 1996, p179.

و عادة تتضمن الحالة كل المعلومات اللازمة للتحليل و الوصول إلى حل المشكلة، و قد يضاف أيضا بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع، و ذلك لاختبار قدرة المتكون على الكشف عن المعلومات المفيدة.

إن الهدف الأساسي من هذا الأسلوب ليس التوصل إلى حل المشكلة بقدر ما هو تكوين الموارد البشرية على التحليل و التفكير المنظم في أسباب المشكلة، و النظر إلى جوانبها المختلفة، و تصور الحلول البديلة لها بالاستناد إلى معلوماتهم في الإدارة، أي هي تكوين على تطبيق المعلومات الإدارية في المواقف الفعلية.

7- الزيارات الميدانية:

هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التكوين الأساسي، تجسد الأفكار و المفاهيم و الممارسات المعطاة للمتكونين في قاعات التكوين.

و تهدف هذه الطريقة إلى إتاحة الفرصة للمتكونين على المشاهدة المباشرة للأشياء و الممارسات و العمليات و المواقف التي لا يمكن إنتاجها أو نقلها لمكان التكوين. بالإضافة إلى إمكانية تطبيق ما شاهدوه إذا توفرت لهم الظروف، و بهذا يكونون قد ربطوا النظرية بالتطبيق.

يتميز هذا الأسلوب بأنه تكون المعلومات بشكل مباشر و واقعية ملموسة، كما أنها تتيح لهم فرصة مقابلة المختصين، و بالتالي الاستفادة من خبراتهم. إلا أنها تتطلب إعداد المتكونين بشكل جيد لها، بالإضافة إلى أنها مرتفعة التكلفة و تستغرق وقتا طويلا.¹

8- التبرصات بالخارج:

تعتبر التبرصات بالخارج إحدى طرق التكوين الخاصة بفئة الإطارات العليا التي تتطلب دوما احتكاك مستمر مع مختلف المؤسسات و الهيئات التي تمارس نفس النوع من النشاط، و تتكفل الدولة أو المؤسسة غالبا

¹ الطعاني حسن أحمد: "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007، ص76.

بإرسال الشخص المعني من أجل الحصول على خبرة أكثر ومهارة مهنية أعلى، وتختلف فترة التبرص حسب نوع النشاط وكذا نوعية المهمة التي تتطلبها الدولة من هذا الشخص.

و في الأخير تجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتكوين يصلح استخدامه بصفة عامة، وإنما تختلف أساليب التكوين باختلاف الظروف و المواقف القائمة، و ذلك باختلاف المستوى الوظيفي للمتكونين يفرض اختلاف أساليب التكوين في كل مستوى. فبرامج التكوين التي تصلح لتكوين وتنمية المتكونين لا تصلح للفنيين و العاملين في المستويات التنفيذية، كما أن اختلاف الغرض في عملية التكوين يحتم اختلاف طريقة التكوين المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات الأداء و انجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكساب مهارات مرتبطة بالسلوك الشخصي و التفكير.

و بهذا لا بد أن نشير إلى أن كل مؤسسة من المؤسسات تتبنى وسيلة التكوين التي تعتبر مناسبة لظروفها، و متوافقة مع طبيعة عملها بما يساعدها على تحقيق الأهداف المرغوبة، ومهما اختلفت وسائل التكوين إلا أنها يجب أن تتمتع ببعض الصفات التي تعتبر ضرورية لنجاح عملية التكوين أهمها:

- أن تعمل لتحفيز المتكون و تطوير أدائه.
- أن تشرح المهارات المطلوبة بشكل واضح.
- أن تعتمد على المشاركة الفعالة من قبل المتكون.
- أن تقدم معلومات حول النتائج التي يقدمها المتكون و التقدم الذي يحرزه.
- أن تتدرج بالانتقال من المهمات السهلة إلى الصعبة.
- أن تتمكن من نقل مزايا التكوين إلى العمل.

المطلب الرابع : أهمية التكوين و أهدافه

أولا أهمية التكوين:

بعد التكوين مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، و تطوير كفاءاتهم و تطور أداء عملهم، و زيادة الإنتاج و الإنتاجية، فهو إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، و وسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي، و تزداد أهمية التكوين أثناء الخدمة في العصر الحديث، حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في جميع المجالات، من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة و مهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتى يكون عضوا صالحا منتجا في مجتمعه.¹

و تأتي أهمية التكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من فعالية الموارد البشرية، و يساعد على رفع كفاءاتهم النوعية في عملهم اليومي، فضلا عن إكسابهم المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سوف يشغلونها. هذا بالإضافة إلى إحداث تغييرات ايجابية في سلوكهم و اتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل و العمال نحو الأفضل و إكسابهم المعرفة الجيدة، و تنمية قدراتهم ومهاراتهم، و التأثير في اتجاهاتهم و تعديل أفكارهم و سلوكهم، و تطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح و التفوق في العمل.

و بهذا فإن أهمية التكوين تتمثل في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:

- الأهمية بالنسبة للمؤسسة.

- الأهمية بالنسبة للموارد البشرية العاملة.

- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.

1- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

تحقق البرامج التكوينية الفعالة للمؤسسة أهمية كبيرة لها و ذلك من خلال:²

- يعمل التكوين على ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف المؤسسة

¹ الطعاني حسن أحمد: "التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2013، ص 18.

¹ المغربي عبد الفتاح: "الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، القاهرة، 2012، ص 76.

- يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة.
- تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، و ذلك بهدف تطوير برامجها و إمكانياتها.
- التكوين يمكن المؤسسة من حل مشاكلها و اتخاذ قراراتها بفعالية أكثر.
- يساهم التكوين في تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستشارات الداخلية.
- يساعد الموارد البشرية بالتعرف على الأهداف التنظيمية، مما يساهم في توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف و طرق إجراء العمل، وتعريف الموارد البشرية بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

2- أهمية التكوين بالنسبة للموارد البشرية العاملة

- يلعب التكوين دورا مهما بالنسبة للموارد البشرية، و يتجلى ذلك من خلال:¹
- مساعدة الموارد البشرية على تحسين فهمهم للمؤسسة، و توضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور و ينمي الفعالية نحو الأداء، و يخلق فرص للنمو و التطور لدى العمال.
- مساعدتهم على تجنب أو التقليل من الأخطاء و حوادث العمل الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة، و الرفاهية لدى العمال.

3- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية

² ابن عنتر عبد الرحمن: "إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 93-94.

يؤدي التكوين إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:¹

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الموارد البشرية العاملة.

- تطوير إمكانيات الموارد البشرية لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

تمتين العلاقة و توثيقها بين الإدارة و العمال.

- يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

و بصفة عامة فإن للتكوين أهمية كبيرة في إعداد و توفير الكفاءات اللازمة لسير نشاطات المؤسسة وجعلها أكثر تنافسية، إذ يعمل على زيادة الربح للمؤسسة و تحسين معارف و مهارات الموارد البشرية ومعنوياتهم، و تحسين الإنتاج و الخدمات و تقليل التكاليف، و يعمل على ربط الموارد البشرية بأهداف المؤسسة، و يساهم في انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي و توضيح السياسات العامة للمؤسسة. كما يعود التكوين بفوائد كبيرة على الموارد البشرية إذ يؤدي إلى رفع مستواهم الوظيفي و تحسين أدائهم و رفع معنوياتهم، و هذا من جراء توقعهم من أن التكوين يؤدي إلى تغيير الوظيفة و القيام بواجبات أكثر أهمية وإثارة، كما أنهم يتوقعون الترقية أو القيام بمهام جديدة، بالإضافة إلى زيادة درجة الاستقلالية في العمل ودرجة أكبر لتحقيق الذات، و زيادة الثقة بالنفس و تكوين علاقات اجتماعية و صدقات جديدة من خلال البرنامج التكويني. و بالتالي لا يكفي المؤسسات التي تسعى إلى النمو و النجاح أن تقوم بالاختيار الجيد للموارد البشرية و إنما يجب أن تعمل على زيادة قدراتهم و تحسين مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم.

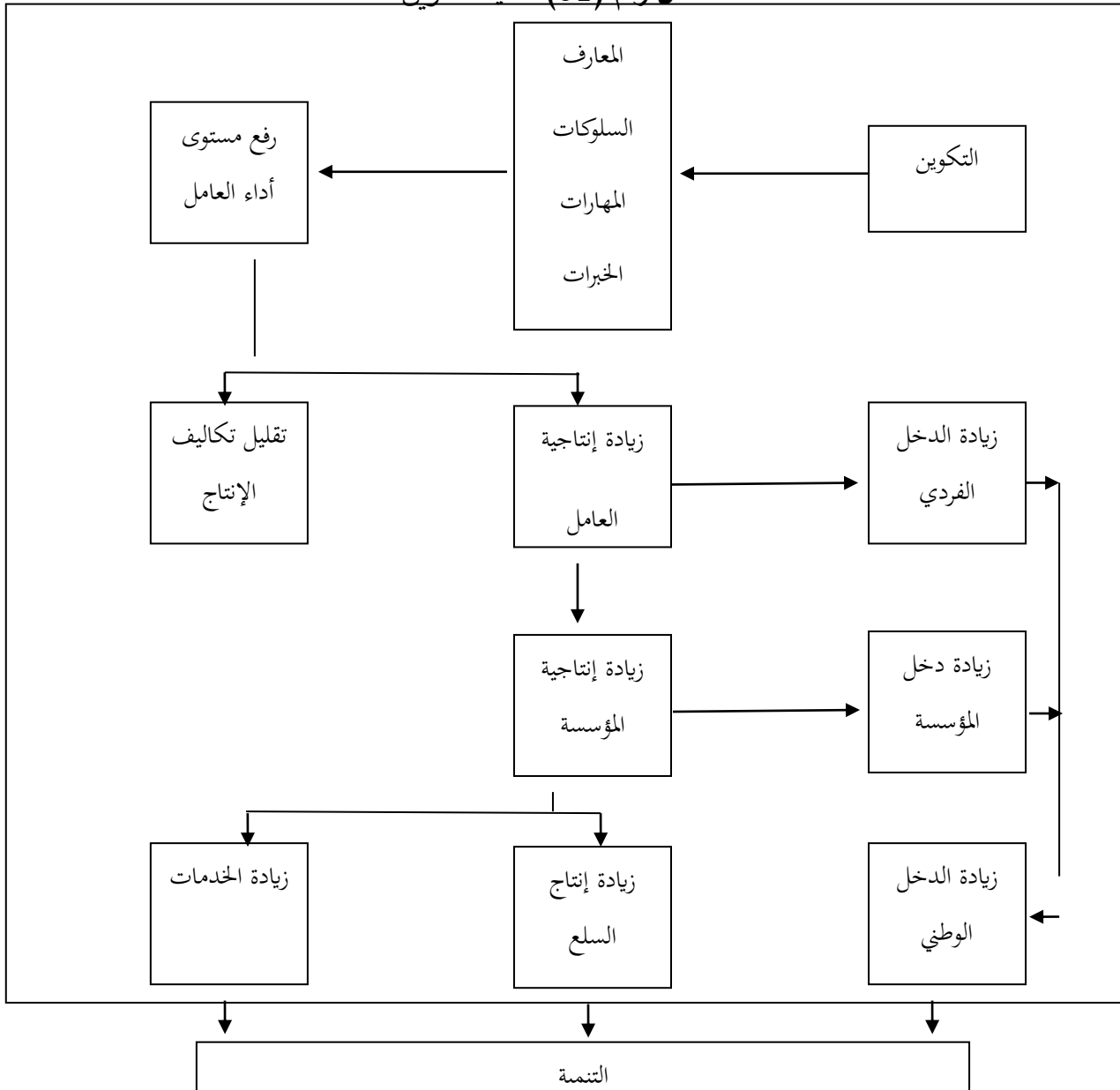
و في ضوء ما سبق يمكن أن نقول من أن التكوين هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة و استعدادا و قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب و بابتكار، و هذا يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة و تحقيق التنمية.

¹ الطائي يوسف حجيم و الفضل مؤيد عبد الحسين: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، المرجع مذكور سابقا، ص274.

إن التكوين هو وسيلة وليس غاية، فهو استثمار وليس استهلاكاً، و يمكن تلخيص أهمية التكوين في

الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أهمية التكوين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: "إدارة العملية التدريبية: النظرية و التطبيق"، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2008،

ثانياً أهداف التكوين: يمكن تلخيص أهداف التكوين في النقاط التالية¹:

- 1- تنمية المعارف و الكفاءات و المهارات التي تحتاجها المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقتهم على كل المستويات.
- 2- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة، فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية.
- 3- تقليل المخاطر و الاقتصاد في التكاليف، حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء وتحكم أفضل في وسائل العمل.
- 4- رفع مستوى جودة خدمات و منتجات المنظمة إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، و إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- 5- تحسين فعالية أساليب العمل ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب و الإجراءات العملية المتنوعة.
- 6- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات، وكذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
- 7- رفع مستوى أداء العامل وكذا ثقته ورضاه واعترافه بالمنظمة.
- 8- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة، حيث يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل و منتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها و مسؤولياتها.
- 9- تحسين بيئة العمل وتسهيل التكيف مع المتغيرات.
- 10- تحقيق الانتماء والرضا الوظيفي للعمال، و إحساسهم بالثقة اتجاه المؤسسة.
- 11- توفير فرص لإكساب الفرد خبرات تزيد من خبراته.¹

¹- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط2، بيروت، 2000، ص174

فمن خلال أهداف التكوين يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية للمنافسة في البيئة الخارجية، وتوفير جو من الاستقرار و الرضا و الثقة في بيئتها الداخلية.

المبحث الثاني: تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التكوين

تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تصميم برامج التكوين و تخصيص موارد مالية و مادية و بشرية لإنجاح هذه العملية ، فماذا يقصد بعملية تصميم برامج التكوين ؟، و كيفية تنفيذ هذا البرنامج ؟، وتقييمها والمشاكل التي تواجه المنظمة؟. و سنحاول الإجابة على هذه الأسئلة من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تصميم برامج التكوين

تصميم برامج التكوين عملية تعني تحديد الأهداف التكوينية و التعليمية و انتقاء مفردات البرنامج التكويني و الأساليب التكوينية التي سيتم اعتمادها أو شروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم و قياس فاعلية البرنامج.²

أولاً : خطوات تصميم البرنامج التكويني

1-تحديد أهداف البرنامج التكويني : يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال و ضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص و القدرات المراد إكسابها ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها و محتوياتها، وهنا يمكن ان نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي³:

*تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.

²-الدكتورة سلمى رزق الله، تكوين المورد البشري ودوره في إرساء الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة التتوير،العدد الثاني،جامعة البليدة ، جوان 2017 ،ص87.

¹- حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم المكتب، الحديث للنشر و التوزيع ،ط2،عمان ،2001،ص138.

²- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، سنة 2013/2014، ص39-40

* اكتساب المتكون مهارات و سلوكات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة و فعالية الأداء .

* سلوك المتكون و اكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

* تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

ويجب أن تتصف هذه الأهداف بما يلي :

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات.

- أن تنص على نتائج يمكن قياسها و أن يبتعد عن العموميات.

- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.

2-مضمون البرنامج التكويني: بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني

، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، و تطورها ومن وقت لآخر ،وكذلك توضيح

طبيعة التكوين و ترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا. وعملية تحديد

المحتوى التكويني يجب أن تتناسب و طبيعة المتكونين ومن حيث مستواهم و نوعية التكوين، وعند صياغة

محتوى أو مضمون البرنامج التكويني يجب أن تراعي مبادئ أساسية :

* التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.

* الجمع بين النظرية العلمية و الناحية العلمية التطبيقية.

* أن تكون المادة المستمدة من واقع المتكونين، وذات معنى لهم.

* أن تكون مصاغة بلغة سليمة و واضحة ، تراعي الدقة و الموضوعية و الحداثة.

* أن تكون المفاهيم و الأفكار متماسكة و متتابعة و مترابطة و واضحة ¹.

* أن تتناسب و الزمن المقدر من برنامج التكوين، و أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التكويني.

¹-بو كطف محمود، مرجع سابق ، ص 40-41

* أن يعكس محتوى البرنامج رؤية ورسالة و أهداف وقيم و سياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

بالإضافة إلى طرق أخرى¹:

3- تحديد الترتيب و التتابع: ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات ، وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، ومن المفردات السهلة و المعروفة للمشاركين إلى مفردات صعبة و غير معروفة.

4- تحديد أساليب التكوين : سبق و أن ذكرنا في مطلب أساليب التكوين أن تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية، يعتمد على عدة عوامل أهمها الهدف المراد تحقيقه من التكوين ،فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تتسجم مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.

5- اختيار المكونين : من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه ، هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها، وعلى الرغم من أهمية المكونين في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح ، وذلك لاقتصاد بعض المؤسسات في عملية اختيار المكونين على موظفيها بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية ، حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين مكونين من الخارج ، ويجب أن يتصف المكون سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها بالكفاءة التخصصية و التحضير الجيد للبرنامج.

6- إختيار المكونين : لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها فيمن يتم ترشيحه و التي تتمثل فيما يلي :

² مرزوق نسيمية ،دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، رسالة الماجستير، جامعة آكلي محند أو الحاج ، البويرة ،سنة 2014/2013،ص35.

* الاستعداد الكافي للتعلم و رفع المستوى.

* الرغبة في تعلم مهارات جديدة.

* الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكن المتكون من المشاركة الفعالة في البرنامج.

* المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج.

7- تحديد مكان التكوين: لا بد من اختيار مكان التكوين. و لتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين، تكوين جماعي و فردي لأن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين، ويمكن أن يكون التكوين في مكان العمل حيث تتوفر الآلات و المعدات التي يحتاجه المتكون.¹

المطلب الثاني : تنفيذ البرنامج التكويني

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي، وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة، و تتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ و التنفيذ الفعلي.

أولاً- الإجراءات الفنية و الإدارية التي تسبق التكوين : و تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي :

1- تجهيز المواد العلمية اللازمة التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم.

2- تجهيز المكان المخصص للتكوين : يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين،

فالطريقة التي تنظم بها المقاعد و مكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات و إمكانية مشاركة و استجابة الدارسين في المناقشة.

3- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني : يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج

التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج و عدد الجلسات في كل يوم و زمن بداية و نهاية كل جلسة و موعد الراحة و التسجيل و الاختبارات و حفل الختام.

¹ مرزوق نسيمة ، مرجع سابق ، ص36.

4- المتابعة: وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين لإرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التكوينية و كذا القائمة النهائية للمشاركين.¹

ثانيا- الإجراءات الفنية و الإدارية للتنفيذ الفعلي: تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي :

1- استقبال المتكولين و تسجيلهم: هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج يتم الترحيب فيها بالمتكولين

بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التكويني ثم يتم توزيع استمارات تسجيل المتكون لاستيفائها.²

2- افتتاح البرنامج و التعارف: يتم الترحيب بالمتكولين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسير عليها

العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها.

3- أهداف البرنامج و حصر توقعات المشاركين: يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج و الموضوعات التي سوف

يغطيها للمناقشة، مع استيفاء استمارة حصر توقعات المشاركين و تلخيصها و عرضها عليهم للاتفاق على

أهداف البرنامج.

المطلب الثالث: تقييم البرنامج التكويني

يعتبر التقييم المدخل العلمي الذي يهدف إلى تطوير التكوين، والأسلوب العلمي المبرر على تزايد

نفقات التكوين في ميزانية المؤسسات.

و لقد تعددت تعاريف تقييم التكوين، و سوف نعرض بعضها فيما يلي:

يعرف تقييم التكوين بأنه: "أية محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج

التكويني، و لتحديد قيمة التكوين على ضوء تلك المعلومات".³

و يعرف أيضا بأنه: "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني، و مدى

نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، و قياس كفاءة المتكولين و مدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، و

كذلك لقياس كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني".¹

¹- مرزوق نسيمه ، مرجع سابق ، ص37.

¹- مرزوق نسيمه ، مرجع سابق ، ص38.

³Armostrong. Michael : " Human Resources Management Practice", 9^{ème}Ed.Kogan, London, 2003, p 187.

و يعرف بأنه: "سلسلة من الاختبارات و التقويمات و التحريات المصممة، و ذلك للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد و الإدارة و المؤسسة"²

و كل من هذه المستويات يمكن قياسها وفقا لمقاييس كمية و نوعية، و التي هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): المقاييس الكمية و النوعية الخاصة بمستويات التقييم

المستوى	الكمي	النوعي
الفردى	- هل ما يزال لدى الفرد المعرفة التي اكتسبها أثناء إتباعه للدورة التكوينية؟ - هل المهارات المكتسبة أثناء الدورة التكوينية ما تزال لدى الأفراد؟	- هل لدى الأفراد قناعة بأهمية التكوين؟
الإدارى	- هل حصلت التحسينات و التغييرات المطلوبة على مستويات الأداء في المؤسسة؟	- هل للتكوين أهمية بنظر الإدارة التي يعمل بها؟
التنظيمى	- هل تحققت الأهداف التنظيمية المتمثلة بزيادة الربحية أو الانتاجية أو المرونة في العمل، أو تحقيق جودة أكبر في الخدمة؟	- ما هي رؤية المؤسسة لأهمية التكوين و دوره؟

المصدر: الدسوقي محسن إبراهيم: المرجع مذكور سابقا، ص337.

³ حرحوش صالح عادل: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم المكتب الحديث، الإسكندرية، 2006، ص140.
⁴ الدسوقي محسن إبراهيم: "إدارة عملية التكوين: وضع المبادئ موضع التنفيذ"، دار المريخ، الرياض، 2005، ص336.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم التكوين بأنه: "قياس مدى تأثير الذي تركه التكوين على المتكونين، و كمية التحصيل التي حصلها المتكونين أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التكوينية و العادات الجديدة، و المهارات و المعارف و الاتجاهات التي اكتسبوها، و نوعية التغيير الحادث في سلوكهم".

المطلب الرابع مراحل عملية تقييم التكوين:

فبالرغم من أن عملية التقييم قد توحى بأنها إجراء يتم بعد الانتهاء من عملية التكوين، إلا أن تقييم التكوين يتم على ثلاثة مراحل زمنية مختلفة و هي: التقييم قبل تنفيذ التكوين، و أثناء التكوين، و بعد انتهائه.

أولاً: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني

يجب أن تتبع الإدارة المسؤولة عن التكوين خطة علمية و عملية لمتابعة التكوين و تقييمه، و تبدأ عملية التقييم قبل تنفيذ التكوين، و بصفة عامة، فإن عملية تقييم البرنامج قبل تنفيذه، ما هي إلا وزن و قياس للبرنامج التكويني لاكتشاف الثغرات و نواحي القصور، و نقاط الضعف في التصميم، حتى يمكن معالجتها مبكراً قبل الشروع في التنفيذ.

ثانياً: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني

يعتبر تقييم التكوين أثناء التنفيذ من المهام الرئيسية للمشرفين على التكوين و المعنيين بتنفيذ البرامج التكوينية، و تهدف هذه المرحلة إلى متابعة و تقييم كل خطوة من خطوات التكوين أثناء التنفيذ، و ذلك للتأكد من أن البرنامج التكويني يسير وفقاً لما هو مخطط له من قبل. فالتقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني يسمح بتدراك الأخطاء قبل فوات الأوان، و تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، و تجاوز نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، و هذا من أجل ضمان فعالية التكوين، و الوصول في الأخير إلى رفع الإنتاجية.

ثالثاً: التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني

تهدف عملية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة، و مدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية، و ما عاد من نفع مقابل ما كلفه نشاط التكوين من نفقات مالية و جهد و وقت. و تتم هذه العملية مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني و بطريقة شاملة، يشارك فيها المشرفون على تنفيذ البرنامج و المكونين و المتكونين بأسلوب هادف و بناء، و على أساس ما تم تجميعه من معلومات و بيانات من أجل اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج التكويني لتداركها، و اكتشاف نواحي القصور في وسائل التوضيح و مساعدات التكوين أخرى و تطويرها، و التوصل إلى التعديلات الجوهرية في المادة العلمية و التطبيقات العملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياجات التكوينية.

رابعاً: أساليب تقييم التكوين

إن عملية تقييم التكوين تتم كما رأينا سابقاً قبل بداية تنفيذ البرنامج التكويني و أثناءه و بعده في المدى القصير و المتوسط، و عليه فإنه في كل مرحلة من مراحل التقييم يمكن استعمال أكثر من أسلوب، حيث أن تقييم التكوين يتطلب استخدام نفس الأسلوب الذي استعمل في تحليل و تحديد الاحتياجات التكوينية، و هذا لأن استخدام نفس الأسلوب أو الأداة يمكننا من معرفة و قياس فعالية البرنامج التكويني. و من هذه الأساليب ما يلي:

1- الاستبيان (الاستقصاء):

يعتبر الاستبيان وسيلة هامة من وسائل التقييم، إذ بواسطته يمكن الحصول على معلومات قد تكون مفيدة جداً في تقييم كفاءة البرنامج التكويني و فعاليته، بل أكثر من ذلك في تطويره و تحسينه فيما بعد. وهو عبارة عن استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة و أجوبة يجيب عنها المتكونين، يعبروا من خلالها عن رأيهم اتجاه المكونين و أسلوب تخطيط البرنامج و تنفيذه، و عن مدى قبولهم للتكوين و رضاهم عنه... الخ. إذ من خلال الإجابات يمكن التعرف على الثغرات و نقاط الضعف، و قد توزع الاستمارة فارغة و تترك الحرية للمتكون بإدلاء رأيه عن البرنامج التكويني.

يتميز بأنه منخفض التكلفة، و يمكن أن يصل إلى أكبر عدد من الموارد البشرية في وقت قصير، إلا أن هذه الطريقة هي الأخرى لها بعض العيوب، و هي احتمال عدم تحري الدقة عند الإجابة أو حتى

التضليل أو تعمد المجاملة.¹

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة طريقة تقليدية لتجميع البيانات، و تعرف بأنها محادثة هادفة، و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة و التي توجه بشكل شخصي من قبل المستقصي، لمعرفة مدى الاستفادة التي حققها المتكون من البرنامج التكويني المطبق في المؤسسة، و قد تكون هذه الأسئلة محددة مسبقا لكل العاملين، و في بعض الحالات قد تكون تقليدية و وفقا لأجوبتها يتم تحديد باقي الأسئلة.

بالرغم من ايجابيات هذه الطريقة إلا أنها تتطلب توفر مهارات خاصة لدى الشخص المستقصي، وبالإضافة إلى ذلك تتطلب الكثير من الوقت، كما أن هناك مجموعة من العوامل النفسية التي تؤثر على المتكون في إجابته أثناء المقابلة، فتحول دون أن تكون هذه الإجابات دقيقة أو عاكسة للمستوى الحقيقي الذي وصل إليه المتكون من البرنامج التكويني.²

3- الاختبار:

إن استعمال الاختبار كأداة لتقييم نتائج التكوين، يجعل المتكون يعرف نوعية التحصيل الذي اكتسبه، و يرشده إلى الأجزاء المحتاج إلى رعاية فيها، و يجعله يراجع مادته و يدفعه إلى تطبيق الأفكار لإيجاد

أُنظر إلى:

- نعتاني عبد المحسن و عقيلي عمر وصفي: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، ط1، حلب، 2005، ص428.

- عبد الرحمن توفيق: "التدريب الفعال بالأهداف و النتائج"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص40.

2- برنوطي سعاد نايف: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص462.

الحلول المناسبة لكل حالة تصادفه، بالإضافة إلى أنها تظهر للمكون ما إذا كان شرحه للمادة واضحاً ومهماً أم لا، و يمكنه من مقارنة فعالية طرق التكوين المختلفة.

هذا وإذا كانت الاختبارات تتميز بالسرعة و السهولة النسبية في التطبيق، و صلاحيتها لعدد كبير من المتكويين، إلا أنها بالمقابل تتطلب جهوداً كبيرة في إعداد و تحضير الأسئلة، فضلاً عن بعض المشاكل التي تعترض تنفيذ الاختبار مثل تأثير النواحي البيكولوجية على المتكون أثناء الاختبار.¹

4- الملاحظة:

هي طريقة لتجميع البيانات من خلال المراقبة و الاستماع و طرح الأسئلة و تجميع الأشياء، هدفها أن تصف بالتفصيل ما حدث و كيفية تفاعل المتكويين مع ذلك، و تتميز بأنها تمكن الباحث من التحقق من صحة البيانات المجمعة بالطرق الأخرى كالمقابلة مثلاً، و تزود الباحث بفرصة أن يرى الأشياء على حقيقتها، و التي قد تغيب عن الطرق الأخرى، إلا أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

وبالتالي فإن الملاحظة تعتبر من أهم أساليب تقييم جودة نظام التكوين، و تحديد نقاط القوة و الضعف فيه، فضلاً عن أنها تتميز بدرجة من الموضوعية، فهي تقيس الأداء و السلوك للشخص الذي تتم مشاهدته، بالإضافة إلى أنها تفيد في إجراء المقارنة بين حال المتكون قبل و بعد التكوين. و لكنها بالمقابل تتميز بطول الوقت و كثرة التكاليف و تعدد العوامل المتداخلة في عملية الملاحظة، و احتمال عدم التنبه لبعضها.

5- سجلات الأداء:

تستخدم لتقييم نتائج التكوين على مستوى المؤسسة، فبيانات مثل التكلفة أو الكميات المنتجة أو الوقت اللازم لإنهاء مهمة، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بعادات و مناخ العمل تقارن قبل و بعد التكوين، و تتميز سجلات الأداء بالموضوعية و سهولة مراجعتها إلا أنها تستغرق وقتاً طويلاً.²

:1

- Kirk Patrick. D.L : " Evaluating Training Programs", 4^{ème} Ed, Op-cit, p123-124.

- CassePierre : op-cit, 201.

2- غانم ربا: مدى فعالية العملية التدريبية في المصرف التجاري السوري، أطروحة دكتوراة في العلوم الإدارية، جامعة دمشق، 2002، ص 84.

يمكن تقييم الأداء باستخدام مجموعة من المؤشرات و المقاييس هي:

أ- **الفعالية:** و هي التي تقيس مدى تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا.

ب- **الكفاءة:** و تهدف إلى تحديد فيما إذا كانت الأهداف المحققة قد تحققت بأقل تكلفة و جهد و وقت ممكن.

ج- **الربح:** و يهدف إلى تحديد العلاقة بين التكاليف و الإيرادات المحققة نتيجة تطبيق البرنامج التكويني.

د- **الإنتاجية:** و تقيس النسبة ما بين المخرجات و المدخلات.

هـ- **الجودة:** و تقيس نسبة المردودية، و مقدار الالتزام بالمواصفات المطلوبة من قبل المستهلك للسلعة أو الخدمة.

و- **الإبداع:** يهدف إلى قياس الأفكار الابتكارية التي يتم نقلها إلى حيز التنفيذ الفعلي، و يتم الوصول إلى

هذا المقياس من خلال تحديد عدد الأفكار الابتكارية التي يتقدم بها العمال، و نسبة الأفكار التي تم تنفيذها.

و أخيرا بواسطة هذه الأساليب و غيرها، يمكن تحديد فعالية التكوين و معرفة نقاط القوة و الضعف

فيه، من أجل تدارك النقائص و تعزيز الجوانب الايجابية، إذ أن التقييم وسيلة لمعرفة الأخطاء و تداركها من

أجل تحقيق أهداف التكوين. و منه لابد على وظيفة تسيير الموارد البشرية من دراسة الأسلوب الذي يستخدم

لتقييم التكوين، و التنبه و الحذر من الصعوبات و العيوب التي تكتنفه.

خلاصة: من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا باستخلاص عدة نقاط أهمها:

- يعد التكوين من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية ، فهو يلعب دورا كبيرا في تطوير الكفاءات و القدرات للمؤسسة.
- يعتبر التكوين أحد المحاور الرئيسية لتحسين أداء العنصر البشري ليصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على القيام بالمهام المطلوبة منه، فهو وسيلة وليس غاية، فهو استثمار وليس استهلاك.
- تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في صناعة التكوين ، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية.
- التكوين هو وسيلة من اجل غاية معينة، و مبرر الإنفاق على التكوين هو مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعتبر عملية تقييم التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على وظيفة تسيير الموارد البشرية أن تولي له أهمية خاصة .

الفصل الثاني :
الميزة التنافسية
وإستراتيجيات التنافس

تمهيد :

لقد عرف الفكر الإداري تطورا كبيرا تدعمه و تزكيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فظهر هذا الاتجاه الإداري نتيجة لانتشار أهمية المعرفة في العصر الحالي، والمرتكز على مفاهيم الجودة الشاملة والميزة التنافسية كأساس للبقاء والاستمرار، فبرز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقعها في الأسواق أو على الأقل المحافظة عليها لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين، والتصدي لتحديات المنافسة و مخاطرها.

لذا سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل على ماهية الميزة التنافسية ومصادرها ومحدداتها، واستراتيجيات التنافس وأثر تكوين الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

إن مفهوم كل من المنافسة والتنافسية تعتبر ذات أهمية كبيرة ضمن الوضعية القائمة على أساس الفعل ورد الفعل بين المؤسسات¹، و أن الميزة التنافسية تفرضها متطلبات المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة، و أصبحت ضرورة لا بد منها، فهي تتطلب من المؤسسة ترشيد استخدام مواردها و تعظيم العائد من جراء ذلك، فاكتساب ميزة تنافسية يتطلب من المؤسسة التفرد و التميز في إحدى مجالات نشاطها.

¹: بلقايد براهيم، التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر، أطروحة دكتوراة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات جامعة وهران 2، وهران، 2015/2016، ص112.

ولقد تعددت التعاريف حول مصطلح الميزة التنافسية وسنذكر منها:¹

يعرفها علي السلمي على أنها "القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون."

ويرى نبيل مرسي خليل أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس." ومن هنا نلاحظ أن التعريف الأول يركز على خلق القيمة للعميل، في حين يركز التعريف الثاني على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس مما يوضح أهمية كل من الاستراتيجيات التنافسية (طريقة التنافس، حلبة التنافس و أساس التنافس) وكذا العملاء في تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة

- **الميزة التنافسية:** هي القدرة على تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها ومن ثم جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال.²

-**الميزة التنافسية حسب بورتر:** على أنها أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.¹

²الدكتورة سلمى رزق الله، تكوين المورد البشري ودوره في إرساء الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة التنوير، العدد الثاني ،جامعة البليدة ، جوان 2017 ،ص89.

¹علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار حامد للنشر، 2012، ص140.

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تلك الميزة أو الخاصية التي تميز منظمة ما عن بقية المنافسين في نفس مجال الأعمال تحقق لها التميز و الريادة والبقاء في عالم الأعمال.

المطلب الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

ليس هناك اتفاق ثابت لتحديد مصادر الميزة التنافسية وهذا لتعدد وجهات النظر حول تعريف الميزة التنافسية، والجدول أدناه يوضح لنا جهود بعض الباحثين في تحديد مصادرها:

الجدول رقم (3): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث	السنة	المصادر
1	Porter	1985	هيكل الصناعة، مكانة الشركة في الصناعة، المشتريين، الموردين، الداخلين الجدد، السبق التنافسي، تهديد المنتجات البديلة، أصحاب المصالح الآخرين.
2	Aaker	1989	الشهرة للنوعية، خدمة المستهلك/دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، الأساليب التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/ التركيز، خصائص

²حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2006-2007، ص4.

المنتج/ التميز، ابتكار منتجات مستمر، الحصة السوقية، الحجم/الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة/قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفوة، قوة بيع فعالة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة/الثقافة، أهداف استراتيجية، الموقع، تصورات (رؤى) إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير الأجل، علاقات توزيع جيدة.			
التدفق النقدي، إيجاد القيمة.	1990	Marsh	3
الشهرة أو السمعة، المعمارية، الإبداع، الموجودات الاستراتيجية.	1993	Kay	4
الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، الابتكار.	1999	هل وجونز	5

المصدر: مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013، ص 76.

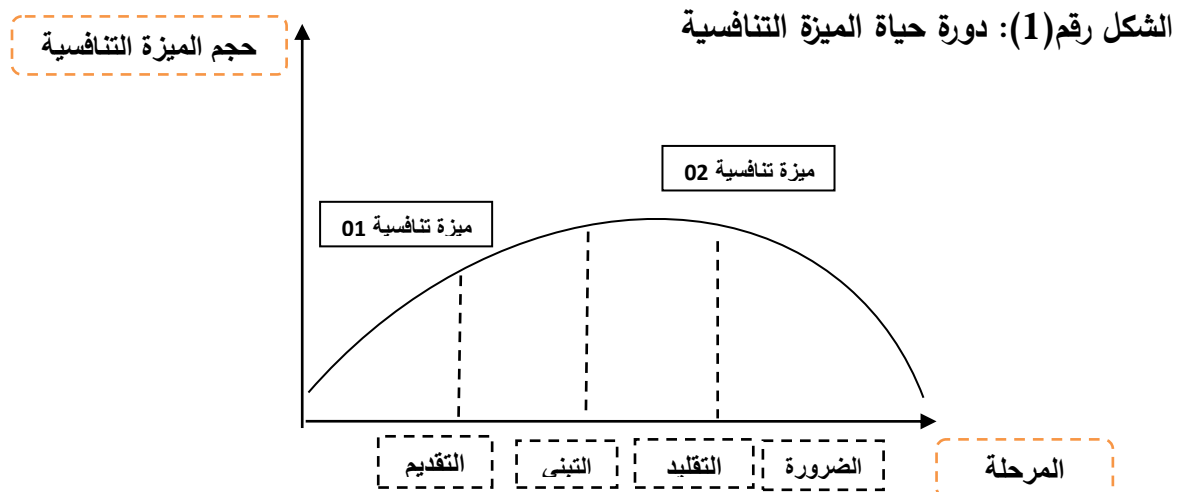
ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين هما:¹

البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

¹لبنى شكاكطة، حكيمة مواهبة، أثر تحليل السوق على بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية (مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال المالية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015-2016، ص 34، 32.

يكون للميزة التنافسية صفة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة التنافسية أكبر صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها، حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المؤسسات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك. والجدول الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: لبنى شكاكطة، حكيمة مواهبة، أثر تحليل السوق على بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية (مطاحن مرمورة-هليلوبوليس-قالمة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال المالية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015-2016، ص33.

يتضح لنا من المنحنى السابق وجود أربعة مراحل تمر بها الميزة التنافسية وتتمثل فيما يلي:

- **مرحلة التقديم:** تعتبر أطول مرحلة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، تعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يكون.

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها، وتكون الوفرة في انخفاض.

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا مرحلة تحسين الميزة التنافسية وتطويرها بشكل سريع، إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفرة في التكلفة مقارنة بمنافسيها، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمية بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **النطاق الرأسي:** يعبر عن أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).

- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل المؤسسة في ظلها فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المبحث الثاني: إستراتيجيات الميزة التنافسية

المطلب الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية

هناك ثلاث إستراتيجيات تنافسية سوف يتم التحدث عنها وهي الآتي:¹

أولاً - إستراتيجية القيادة في التكاليف: هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية، حيث تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وبالتالي تسمح للمؤسسات بتقديم منتجاتها وخدماتها بأسعار أرخص من المؤسسات المنافسة التي تنتج نفسها، وتستطيع المؤسسة أن تحقق تلك الميزة إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح.

¹سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة أعمال، جامعة الخليل، 2011، ص 56، 54.

تتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها، أو خدماتها المقدمة في السوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين في السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من الأسعار المنافسة وتحقيق قدر أكبر من الأرباح.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في إستراتيجيتها. لذا يتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة المستهدف) تحديدا أو تحليلا لكافة عناصر التكلفة، و المراحل المؤثرة في مستوى أو قدر التكلفة، هذا فضلا عن زرع وتنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات و التخصصات في المؤسسة.¹

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة السوق في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق و السياسات الوظيفية نذكر منها:

- تحقيق اقتصاديات الحجم، وذلك من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج، وبالتالي تقل قيمة التكلفة الثابتة لوحدة المنتج.²

- تكوين الموارد البشرية بإكسابهم لمهارات و خبرات تسمح لهم بتأدية العمل بكفاءة أكبر، و إنخفاض وقوع الأخطاء المكلفة.

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعمال بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه، و استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.

² Porter. M: "L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance" , Op-cit, p26.

¹ الدوري زكريا: "الإدارة الإستراتيجية"، دار البازوري للنشر، عمان، 2005، ص246.

- تخفيض تكاليف البحوث و التطوير والإعلان.

ثانياً- إستراتيجية التميز: وتعني تمييز المؤسسة عن منافسيها بأية وسيلة، وهي الإستراتيجية التي تهدف إلى إنتاج السلع والخدمات الفريدة في الصناعة، وتحتاج هذه الإستراتيجية إلى المزيد من الإنفاق على البحوث المكثفة وزيادة مصاريف بيع وشراء التكنولوجيا الجديدة وغيرها سعياً لتمييز المنتج عن المنتجات المنافسة. تركز هذه الإستراتيجية على تعميق إحساس المستهلك بأنه يحصل على منتج فريد، والفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية، هي جذب المستهلك وزيادة حجم المبيعات، وتستطيع الإستراتيجية الفعالة للتمييز حماية المؤسسة أمام منافسيها نظراً لولاء المستهلك لماركة معينة، ما يترتب على ذلك من خفض الحساسية للسعر، ومن خلال تمييز المؤسسة وولاء المستهلك للماركة، تستطيع أن تضع أسعاراً لمنتجاتها أعلى من أسعار المنافسين، وتحقق بذلك هوامش ربحية أعلى نسبياً.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض بالأساس ألا يكون هناك عدد كبير ممن يعتمدون نفس الإستراتيجية، فإن نجاحها يفترض أيضاً تعدد استخدامات المنتج و توافقه مع حاجات المستهلكين، وتفهم الزبائن و تقديرهم لخاصية التميز فيه، لهذا تعتمد إستراتيجية التميز على الأنشطة التالية:¹

- شراء مواد أولية جيدة بحيث تؤثر على أداء جودة المنتج النهائي.

- تكثيف مجهودات البحوث و التطوير اتجاه المنتج، بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات و خصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جيدة.

- مجهودات بحوث و تطوير موجهة نحو عملية الإنتاج، بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة و الشكل الخارجي للمنتج.

- عملية التصنيع، بحيث يجب التركيز على عدم وجود أي عيوب في التصنيع، وتصميم أداء فائق من الناحية الهندسية، الصيانة، استخدامات مرنة للمنتج و جودته.

¹ مرسي نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع مذكور سابقاً، ص 119-120.

- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات و الأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات و خدمة المستهلك و التي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع و خدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر عن كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل، والتشغيل السريع للأوامر و الطلبيات.

ومن أهم مجالات التميز أنها تحقق ميزة تنافسية ولفترة زمنية طويلة كما يلي:¹

- التميز على أساس التفوق الفني.
 - التميز على أساس الجودة.
 - التميز على أساس تقديم خدمة مساعدة أكبر للعميل.
 - التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.
- ومن أمثلة المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التميز نجد: مؤسسة (Sony) للمنتجات الكهرومنزلية، مؤسسة (IBM) لصناعة الحاسوب حيث تقدم خدمة ممتازة، مؤسسة (Prince) في مضرب التنس، ومؤسسة مرسيدس و (BMW) لصناعة السيارات.

بناء على ما سبق يتضح أن إستراتيجية التميز تهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تميز منتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات عما يقدمه المنافسون، وقد يكون التميز في مجال التصميم والجودة و مظهر المنتج، أو قدرة تكنولوجيا الإنتاج على سرعة تلبية رغبات العملاء، أو شمول الخدمة المقدمة، أو إمكانية الحصول على المنتج في أي مكان وفي أي وقت، أو في طريقة صنع المنتج، ويكون العملاء أكثر ولاء و أقل حساسية للتغير في الأسعار، وذلك لحرصهم في الحصول على الميزة توفرها المؤسسة في منتجاتها. كما تتحمل المؤسسة التي تعتمد على هذه الإستراتيجية تكاليف إضافية، و زيادة

² مرسي نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع مذكور سابقا، ص119.

أسعارها في أغلب الحالات، في كونها لا تبحث عن تحقيق تكاليف أقل من منافسيها، بل تبحث عن تقبل سعر أكبر من قبل الزبائن.

ثالثا- إستراتيجية التركيز: تقوم إستراتيجية التركيز على اختيار قطاع محدد من السوق المستهدف، أو مجموعة معينة من المشتركين دون غيرهم، أو اختيار شريحة من المستهلكين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عليهم للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم، وتستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة أو نشاط أعمال، بحيث يمكن التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء، والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على حصة المؤسسة السوقية.

وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية باتاحتها الفرصة للمؤسسة في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فعالية من المنافسين، ولإستراتيجية التركيز بعدان:

- التركيز على التكلفة أي تخفيض الكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولذا يتم تقديم منتج منخفض الكلفة قياسا إلى المنافسين، وقد تركز المنظمة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس مع المنافسين.

- التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين أو يرغبون في خدمة مميزة.

تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق، و تقوم بإرضاء العملاء من خلال قيادة التكلفة و التميز داخل القطاع السوقي المستهدف، كما أن السمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، ومحاولة إقصاء المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المؤسسة أكثر فعالية و كفاءة منه في كامل السوق، أي أنها تعتمد على التجزئة السوقية.

وبهذا فإن المؤسسات التي تتنافس وفقا لهذه الإستراتيجية تقدم منتجات سواء كانت سلع أو خدمات متميزة بشكل عال جدا، و تكون قادرة على إشباع رغبات و حاجيات مجموعة من العملاء في حيز محدد من السوق، كما تحاول أيضا هذه المؤسسات في الوقت نفسه تخفيض التكاليف، حيث تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام التركيز في الحالات التالية:¹

- عند تواجد مجموعات مختلفة و متميزة من العملاء، ممن لهم حاجيات مختلفة أو سيستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عندما يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوقي المستهدف.

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو السريع.

- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

المطلب الثاني: أثر تكوين الموارد البشرية على الميزة التنافسية

يسمح التكوين للموارد البشرية بزيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، فأداء الموارد البشرية يتحدد بعاملين: قدراتهم ومهاراتهم من جهة ورغبتهم في العمل من جهة أخرى، حيث أن مهارات وقدرات الموارد البشرية تتأثر بحجم ونوعية المعارف والخبرات التي يتحصلون عليها من خلال عملية التكوين.

إن التكوين لا يخلق الميزة التنافسية بشكل مباشر، ولكنه يعمل على إعداد وتمكين الموارد البشرية لتحقيق هذه الغاية، وعليه فهو يعمل على تزويد الموارد البشرية بالقدرات والخصائص التي تجعلهم قادرين على تحقيق الميزة التنافسية وتدعيمها، ومن بين الخصائص والقدرات التي يمكن للتكوين أن يوفرها للموارد البشرية من أجل تمكينهم على المساهمة في إنشاء الميزة التنافسية والمحافظة عليها ما يلي:²

- القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.

¹ مرسي نبيل خليل : "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع مذكور سابقا، ص 192.

² - بلفايد براهيم، التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر، أطروحة دكتوراة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات جامعة وهران 2، وهران، 2016/2015، ص 176-177.

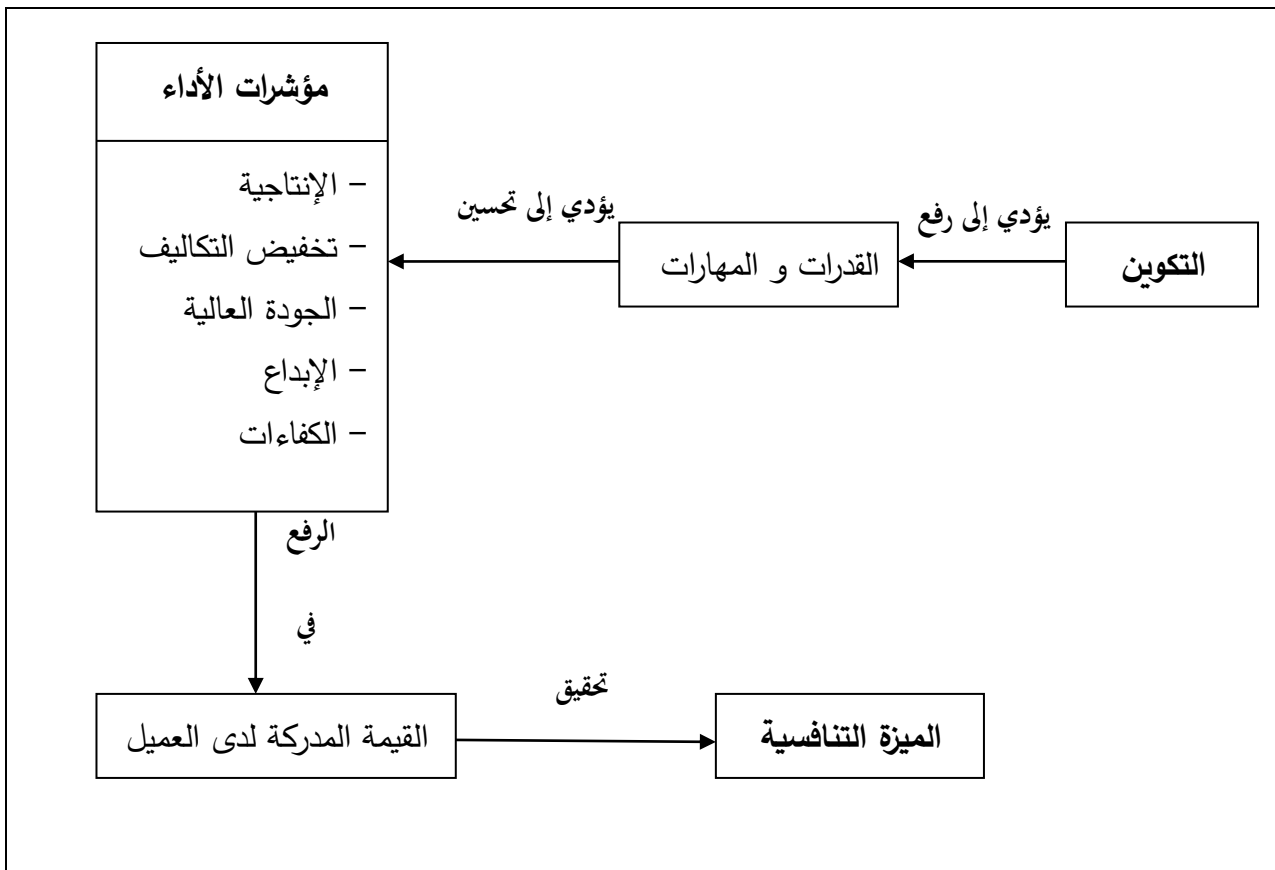
- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، و إمتلاك المهارات اللازمة.
- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات و التقنية المعتمدة عل الحاسوب وتطبيقها في مجال العمل.
- الاتصاف بروح العمل الجماعي، و إتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية.
- امتلاك مهارات إضافية تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية.
- إتقان العمل خارج حدود الزمان و المكان، والقدرة على إدارة العمل سواء ذلك في بيئة عمل تقليدية أو افتراضية.
- القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين، فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع.
- القدرة على التحرك والتغير بسرعة، والإحساس بضرورة الاستعجال في متابعة التغيرات وتلبية حاجيات العملاء.
- القدرة على الإبداع و الابتكار والاستعداد للتطوير و التغيير التنظيمي.
- إمتلاك المعارف والخبرات اللازمة لمزاولة العمل والكافية لخلق فكر إبداعي، حيث يتطلب امتلاكهم للمعارف العلمية والوظيفية و التنظيمية كما يلي:¹
- *المعرفة العلمية: حيث يفترض من الموارد البشرية أن تكون لهم قاعدة علمية تمكنهم من فهم تقنيات عملهم، إذ ينبغي تطوير وتنمية تلك المعارف مع التطورات التي تحدث في حقول عملهم، حتى يكونوا أكثر قدرة على الابتكار والإبداع.
- *المعرفة الوظيفية: فمثل هؤلاء الأفراد يكونوا قد أمضوا زمن طويل في المؤسسة، و لديهم الخبرة الواسعة بالوظيفة.
- * المعرفة التنظيمية: فمثل هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم بل إنهم يعرفون المؤسسة جيدا.

1 رواية محمد حسن: المرجع مذكور سابقا، ص 255-256

و يمكن تلخيص دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية

الشكل التالي يوضح دور التكوين في خلق الميزة التنافسية



المصدر: بلقايد براهيم، التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات جامعة وهران 2، وهران، 2016/2015، ص178.

من خلال الشكل نلاحظ أن التكوين لا يؤثر مباشرة على الميزة التنافسية، ولكن يساهم في الرفع من قدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام المسندة إليهم بشكل متميز و متفوق، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء من رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحقيق الجودة

العالية، بالإضافة إلى الإبداع و الكفاءات، مؤديا ذلك إلى إنشاء قيمة لدى العميل الذي يدرك بدوره ذلك، حيث يساهم التكوين في القضاء على مشاكل خدمة العميل، ويحسنها عن طريق تزويد الموارد البشرية بمختلف المعارف والخبرات الخاصة بذلك، مما يرفع ولاءه للمؤسسة، و كل هذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

خلاصة: إن دراسة هذا الفصل سمحت لنا باستخلاص عدة نقاط نذكر منها فيما يلي:

- الميزة التنافسية هي تفرد المؤسسة و تميزها في أحد المجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث تجعلها متميزة و متفوقة و متفردة على المنافسين من وجهة نظر العملاء.
- إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التغيرات و التطورات التكنولوجية، حيث تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه التغيرات و التقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، و مسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .
- إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر تقادمها و زوالها مع إمكانية تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة و الإبداع) .
- التكوين له أثر كبير و غير مباشر على الميزة التنافسية، حيث أنه يؤدي إلى الرفع من قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام و الأعمال المسندة إليهم بشكل متميز .

الفصل الثابت :

دور تكوين الموارد البشرية في خلق الميزة

التنافسية للمعهد الوطني لتكوين موظفي

قطاع التربية الوطنية الخنساء-سظيف-

تمهيد: بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بتكوين الموارد البشرية و الميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل معاينة هذه المفاهيم في الواقع عن طريق دراسة واقع التكوين في خلق الميزة التنافسية في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية بسطف.

المبحث الأول المهام و التنظيم داخل المعهد: سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالمعهد و الهيكل التنظيمي له، كما سنتطرق إلى المهام و الصلاحيات و التنظيم داخل المعهد.

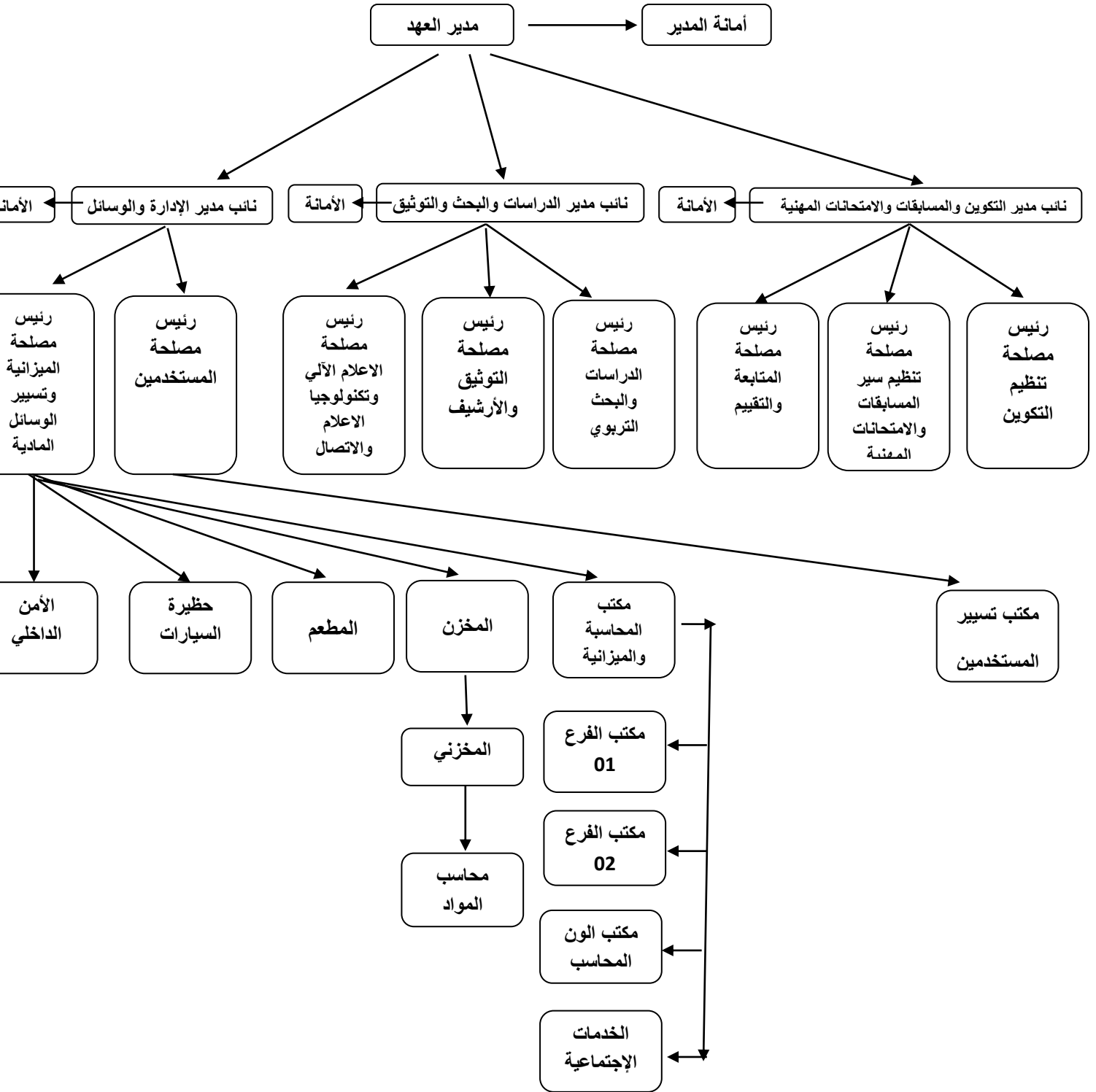
المطلب الأول التعريف بالمؤسسة:

المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الخنساء هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، تحت وصاية الوزير المكلف بالتربية الوطنية . أنشأ سنة 1972 تحت ما يعرف آنذاك بالمعاهد التكنولوجية ليتحول سنة 2014 بناء على المرسوم التنفيذي 14-28 المؤرخ في 01 فيفري 2014 إلى معهد وطني لتكوين موظفي قطاع التربية. يقع في حي ثليجان سطف يغطي ولايات: سطف، برج بوعرييج، بجاية، باتنة ، و المسيلة .

المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمعهد:

Organigramme de l'institut national de la formation des fonctionnaires de l'éducation nationale

Organigramme de l'institut national de la formation des fonctionnaires de l'éducation nationale



المطلب الثالث مهام و صلاحيات المعهد:

حسب المرسوم التنفيذي رقم 14-28 مؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1435 الموافق لأول فبراير سنة 2014

وبالخصوص المادة 04، 05 الذي يحدد المهام الخاصة بالمعهد.

المادة 4: يتولى المعهد، في إطار تطبيق السياسة الوطنية في مجال التكوين، على الخصوص، المهام الآتية:

- ضمان التكوين المتخصص و التكوين المستمر لموظفي قطاع التربية الوطنية.
 - المساهمة في إعداد برامج التكوين.
 - متابعة تنفيذ برامج التكوين وتقييمها و اقتراح التدابير الكفيلة بتحسينها.
 - المساهمة في إعداد الدراسات و البحوث البيداغوجية و التجريبية المتعلقة بميدان نشاطه ،وفقا للبرنامج الذي تقرره السلطة الوصية.
 - تنظيم أيام دراسية و ملتقيات و مؤتمرات و ندوات وطنية ودولية تتناول المسائل التي تدخل في مجال اختصاصه و/أو المشاركة فيها.
 - إقامة علاقات تعاون و تبادل مع المؤسسات و الهيئات التي لها نفس المهام و ترقيتها.
 - إنشاء رصيد وثائقي وبنك معطيات ذوي صلة بميدان نشاطه و تحيينهما.
- المادة 5:** يكلف المعهد في إطار المهام المحددة في المادة 4 أعلاه، بما يأتي :
- تحيين معارف موظفي التربية الوطنية وتعميقها.
 - تطوير الكفاءات المهنية لموظفي التربية الوطنية وتحسين مردودهم البيداغوجي.
 - تلقين موظفي التربية الوطنية التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال وتعميم تطبيقاتها البيداغوجية تحسبا للعصرنة الدائمة للمنظومة التربوية، و إتمام تكوينهم في مجال التشريع المدرسي و أخلاقيات المهنة.
- وبهذه الصفة، يكلف المعهد أيضا بما يأتي :

- إقتراح برامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

- إعداد التوجيهات البيداغوجية و كذا الدعائم و الوسائل التي تسمح بتطبيق برامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

- ضمان متابعة تنفيذ برامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتقييمها.

المطلب الرابع التنظيم والعمل داخل المعهد:

حسب المواد من المادة 07 إلى المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 14-28 فإن تنظيم المعاهد الوطنية للتكوين

يكون كما يلي:

المادة 6: يدير المعهد مدير ويديره مجلس توجيهه، ويزود بمجلس بيداغوجي.

المادة 7: يحدد التنظيم الداخلي للمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتربية الوطنية و الوزير المكلف بالمالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفرع الأول المدير :

المادة 8: يعين مدير المعهد بموجب مرسوم، بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتربية الوطنية، وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

المادة 9: يساعد مدير المعهد في أداء مهامه، نواب مديرين. يعين نواب المديرين بقرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية، بناء على اقتراح من مدير المعهد، و تنتهي مهامهم حسب الأشكال نفسها.

المادة 10: يتولى المدير تسيير المعهد. ويكلف بهذه الصفة بما يأتي :

-الالتزام بنفقات المعهد و الأمر بصرفها في حدود الاعتمادات المرخص بها.

- إبرام كل الصفقات و العقود و الاتفاقيات والاتفاقات، في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما.

- تمثيل المعهد أمام العدالة و في جميع أعمال الحياة المدنية .

- ممارسة السلطة السلمية على جميع موظفي المعهد.

- التعيين في كل الوظائف التي لم تتقرر طريقة أخرى للتعيين فيها.
- اقتراح التنظيم الداخلي و النظام الداخلي للمعهد و السهر على تطبيقهما.
- تحضير اجتماعات مجلس التوجيه و ضمان تنفيذ مداولاته.
- إعداد مشروع ميزانية المعهد و عرضه على مجلس التوجيه.
- إعداد الحساب الإداري و التقرير السنوي عن النشاطات و إرسالهما إلى الوزير المكلف بالتربية الوطنية بعد موافقة مجلس التوجيه عليهما.

الفرع الثاني مجلس التوجيه:

المادة 11: يتكون مجلس التوجيه الذي يرأسه الوزير المكلف بالتربية الوطنية أو ممثله من :

- ممثل وزير الدفاع الوطني.
 - ممثل الوزير المكلف بالمالية.
 - ممثل الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين.
 - ممثل الوزير المكلف بالتعليم العالي و البحث العلمي.
 - ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
 - ممثل مديرية التكوين بوزارة التربية الوطنية.
 - مدير التربية بالولاية مقر المعهد.
 - ممثلين (2) منتخبين عن أساتذة المعهد.
 - ممثلين (2) منتخبين عن موظفي المعهد.
- يحضر مدير المعهد والعون المحاسب اجتماعات مجلس التوجيه بصوت استشاري.
- يتولى المدير أمانة المجلس. و يمكن أن يستعين المجلس بأي شخص من شأنه أن يفيد في المسائل المدرجة في جدول أعماله نظرا لكفاءته.

المادة 12: تحدد قائمة أعضاء مجلس التوجيه بقرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية، بناء على اقتراح السلطات الوصية التي ينتمون إليها، لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد. وفي حالة انقطاع عضوية أحد الأعضاء يتم استخلافه حسب الأشكال نفسها. ويخلفه العضو الجديد المعين حتى انقضاء مدة العضوية الجارية.

المادة 13: يتداول مجلس التوجيه في كل مسألة ترتبط بسير المعهد، وخصوصا فيما يأتي:

- مشروع النظام الداخلي والتنظيم الداخلي للمعهد.

- برنامج نشاط المعهد و كفايات تنفيذه.

- الحصيلة السنوية لنشاطات المعهد.

- مشروع ميزانية المعهد وحساباته.

- مخطط تسيير الموارد البشرية.

- مشاريع تهيئة المعهد وتوسيعه.

- برامج صيانة مباني المعهد وتجهيزاته.

- مشاريع العقود والصفقات و الاتفاقات و الاتفاقيات.

- قبول الهبات و الوصايا.

يدرس مجلس التوجيه ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير المعهد و المساعدة على تحقيق أهدافه.

ويدلي برأيه في كل الوسائل التي يعرضها عليه المدير.

المادة 14: يجتمع مجلس التوجيه في دورة عادية مرتين في السنة على الأقل، بناء على استدعاء من رئيسته. و

يمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسته أو من مدير المعهد أو بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه.

المادة 15: يعقد رئيس مجلس التوجيه جدول أعمال الاجتماعات، بناء على اقتراح من مدير المعهد. ترسل

الاستدعاءات مرفقة بجدول الأعمال إلى أعضاء مجلس التوجيه قبل خمسة عشر يوما على الأقل من تاريخ الاجتماع

،ويمكن تقليص هذا الأجل في الدورات غير العادية دون أن يقل عن ثمانية أيام.

المادة 16: لا تصح اجتماعات مجلس التوجيه إلا بحضور ثلثي أعضائه على الأقل. وإذا لم يكتمل النصاب يجتمع مجلس التوجيه في أجل ثمانية أيام بعد استدعاء أعضائه، و تصح المداولات حينئذ، مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين. تتخذ قرارات مجلس التوجيه بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين. وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادة 17: تحرر مداولات المجلس في محاضر يوقعها رئيس مجلس التوجيه وتدون في سجل خاص مرقم و مؤشر عليه. ترسل محاضر الاجتماعات إلى السلطة الوصية للمصادقة عليها خلال الثمانية أيام التي تلي تاريخ انعقادها.

المادة 18: تصبح مداولات مجلس التوجيه نافذة بعد ثلاثين يوما من تاريخ استلام السلطة الوصية المحاضر ما لم يعترض عليها صراحة في هذا الأجل.

المادة 19: لا تصح المداولات المتعلقة بالميزانية وحساب التسيير المالي و المقتنيات وقبول الهبات و الوصايا و الإعانات المختلفة نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة عليها من الوزير المكلف بالتربية الوطنية والوزير المكلف بالمالية.

الفرع الثالث المجلس البيداغوجي :

المادة 20: يتكون المجلس البيداغوجي الذي يرأسه مدير المعهد من الأعضاء الآتي ذكرهم:

- نائبا مدير من المعهد.

- ممثل مكلف بالتكوين يعينه مدير التربية بالولاية مقر وجود المعهد.

- ممثل منتخب عن الأساتذة من كل تخصص.

- ممثل منتخب عن المتربصين من كل سلك.

ويمكن أن يستعين المجلس البيداغوجي بأي شخص يراه كفاءا لمساعدته في المسائل المدرجة في جدول الأعمال.

المادة 21: تحدد قائمة أعضاء المجلس البيداغوجي بمقرر من مدير المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد. وفي حالة انقطاع عهدة أحد الأعضاء، يتم استخلافه حسب الأشكال نفسها لبقية العهدة.

المادة 22: يكلف المجلس البيداغوجي بإبداء رأيه فيما يأتي:

- محتوى برامج التكوين.
 - تنظيم التكوين.
 - مناهج و طرق تقييم برامج التكوين.
 - برامج الدراسات و البحوث.
 - تنظيم سير الامتحانات والمسابقات.
 - اقتناء الوثائق و التجهيزات العلمية و الوسائل البيداغوجية.
 - برامج النظاهرات العلمية و البيداغوجية التي ينظمها المعهد.
- ويديلي برأيه في كل مسألة أخرى ذات طابع بيداغوجي يعرضها عليه رئيسه.
- المادة 23:** يعد المجلس البيداغوجي نظامه الداخلي ويصادق عليه.
- المادة 24:** يجتمع المجلس البيداغوجي في دورة عادية ثلاث مرات في السنة. ويمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو بطلب من ثلثي أعضائه.
- يحدد رئيس المجلس البيداغوجي جدول أعمال اجتماعات المجلس.
- المادة 25:** ترسل الاستدعاءات الشخصية إلى أعضاء المجلس مرفقة بجدول الأعمال قبل ثمانية أيام على الأقل من تاريخ الاجتماع.
- المادة 26:** لاتصح مداوات المجلس إلا بحضور نصف أعضائه على الأقل.
- و إذا لم يكتمل النصاب يجتمع المجلس من جديد في أجل ثمانية أيام، ابتداء من تاريخ الاجتماع المؤجل وتصح مداواته حينئذ، مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.
- تتخذ قرارات المجلس بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين، وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادة 27: تدون آراء المجلس البيداغوجي واقتراحاته في محاضر يوقعها رئيس المجلس وتسجل في دفتر خاص مرقم ومؤشر عليه من طرف مدير المعهد.

يعد المجلس البيداغوجي تقريراً سنوياً يقيم فيه نشاطاته ويقترح الإجراءات التي من شأنها تحسين الخدمات، ويرسله إلى مجلس التوجيه و إلى الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

الفرع الرابع أحكام مالية متعلقة بتسيير ميزانية المعهد:

بناء على المواد 28-29-30 من المرسوم التنفيذي رقم 14-28 السابق ذكره فإن ميزانية المعهد تشمل على باب للإيرادات وباب للنفقات كما يلي:

في باب الإيرادات :

- الاعانات المالية التي تمنحها الدولة و الجماعات المحلية.
- المساهمات المحتملة من المؤسسات أو الهيئات العمومية.
- الهبات و الوصايا.
- الموارد الأخرى المرتبطة بنشاط المعهد.

في باب النفقات:

- نفقات التسيير .
- نفقات التجهيز .
- النفقات الأخرى اللازمة لتحقيق أهداف المعهد.

يمسك محاسبة المعهد طبقاً لقواعد المحاسبة العمومية ، عون محاسب يعينه أو يعتمده الوزير المكلف بالمالية. يتولى المراقبة المالية للمعهد مراقب مالي يعين طبقاً للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

المبحث الثاني منهجية الدراسة و إجراءات المقابلة

المطلب الأول منهجية الدراسة:

تعتبر منهجية الدراسة الخطوة الأولى لدراسة خصائص العينة، وتتضح فيما يلي:

أولاً - مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع الدراسة يعد ضروريا لتبرير الاقتصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذلك معرفة مدى قابلية نتائج الدراسة للتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع.

لما كان توجه الدراسة الحالية هو معرفة أثر عملية التكوين للعنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، فمن الطبيعي أن يكون مجتمع الدراسة هو المؤسسات التعليمية و المعاهد المتخصصة بالتكوين.

ثانيا - عينة الدراسة:

يتم اللجوء لاختيار عينة من المجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، لكثرة عددهم أو بالنظر إلى التكاليف المادية والبشرية وضيق الوقت. لهذا فقد تم أخذ عينة من المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية، حيث تم توزيع أسئلة المقابلة على إطارات المعهد وكذلك عينة عن بعض الفئات المعنية بالتكوين.

المطلب الثاني المقابلة:

لقد اعتمدنا في أسلوب المقابلة على طرح الأسئلة على مجموعتين : إطارات المعهد ، عينات من المتكويين.

المجموعة الأولى إطارات المعهد:

1-مدير المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية:

س1: هل يتم بلوغ الأهداف المسطرة للتكوين؟

الإجابة: الأهداف المتعلقة بالحجم الساعي و المحاور النظرية يتم بلوغها من خلال المراقبة المستمرة وامتحانات نهاية السنة ومناقشة مذكرات التخرج ، أما الأهداف المتعلقة بالكفاءات و الأداء الميداني في الوضعيات المهنية الحقيقية لا تقاس فعليا لأن التطبيق الميداني يتم بولاية الإقامة تحت إشراف مديريات التربية من جهة، ومن جهة أخرى الأداء الحقيقي لا يقاس ولا يقيم إلا أثناء الممارسة الفعلية (عند التخرج) من طرف المسؤولين الإداريين و البيداغوجيين المباشرين ولا يوجد تنسيق بين المعهد و المديریات في هذا المجال.

س2: حسب تجربتكم في المعهد هل التكوين له أثر إيجابي على فعالية و إنتاجية المتكويين؟

الجواب: نلتمس هذا الأثر الايجابي من خلال تصريحات المتكويين خلال السنة وخاصة في نهاية التكوين عندما يصرحون بأنهم مستعدون للعمل و مواجهة الميدان .

س3: هل التكوين يحقق التميز لموظفي قطاع التربية عن القطاعات الأخرى؟

الجواب: نوعا ما إذا اعتبرنا خصوصيات القطاع، خاصة الكفاءات الكثيرة الموجودة في القطاع الحاملة لمختلف الشهادات من المستوى المتوسط و الثانوي لبعض الرتب الخاصة بالعمال المهنيين إلى المستوى الجامعي وما بعد التدرج.

س4: هل التكوين يزيد من معارف ومهارات وخبرات المتكويين سواء في الجانب البيداغوجي أو الإداري؟

الجواب: بدون شك نظرا للمحاور العديدة في مختلف المقاييس وخاصة في مجال المعارف أما بالنسبة للمهارات و الخبرات فلا يوجد قياس كما ذكرنا سابق، و لكن الاحتكاك بين مختلف المتكويين فيما بينهم وبين المكونين و المتكويين أكد يكون له أثر ايجابي على خبراتهم و مهاراتهم.

2- رئيس مصلحة المستخدمين بالمعهد

س1: هل هناك إستراتيجية للتكوين بالمعهد؟

الجواب : حسب الأمر 03/06 من قانون الوظيفة العمومية تنص المادة 104 على ضرورة تنظيم دورات تكوينية لتحسين

المستوى بصفة دائمة قصد تأهيل الموظف لمهامه الجديدة. وتتمثل استراتيجية التكوين بالمعهد في :

1) التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص: يخص الموظفين حديثي التعيين .

2) التكوين المتخصص: تخضع له بعد الرتب حسب القانون الأساسي لها.

3) التكوين قبل الترقية: بعد النجاح في الامتحان المهني تخضع بعض الرتب إلى تكوين من أجل الترقية إلى رتبة أعلى

حسب القانون الأساسي لها.

س2: هل تصميم البرامج التكوينية يتم بناء على الاحتياجات التكوينية؟

الجواب : إن البرامج التكوينية في مضمونها يجب أن يتماشى و الاحتياجات التكوينية المطلوبة حسب الرتب و القانون الأساسي الذي تخضع له، إلا أن إعدادها ليس من اختصاص المعهد، حيث أن المعهد ملزم بما جاء به القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 4 رجب عام 1435 الموافق 4 مايو سنة 2014 ، الذي يحدد كليات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية وتقييمه وكذا محتواه.

3- رئيس مصلحة تنظيم التكوين بالمعهد:

س1: هل المكون يراعي الفروق الفردية للمتكونين؟

الجواب : لا وجود للفروق الفردية للمتكونين سواء اجتماعية أو مرضية أو غير ذلك لأن المكون يعتمد على إنجاز كل متكون سواء بإعطائه معلومات قيمة أو بمرافقته في الميدان لأن مبدأ المكون هو تحضير المتكون للميدان الحقيقي بداية من الدخول المدرسي إلى غاية نهاية السنة الدراسية بمعالجة جميع المشاكل (متكون معاق حركيا، متكون مريض بالسرطان.....).

س2: كيف يتم اختيار البرامج التكوينية و ما هي الفئات المستهدفة بالتكوين؟

الجواب: يتم اختيارها حسب الحاجة و متطلبات الميدان حيث كل فئة لها برامجها من إدارة أو تسيير أو تفتيش أو بيداغوجي، فيما يخص الفئات المعنية بالتكوين في المعهد هي:

1- الإدارة (مدير ثانوية ، مدير متوسطة ،مدير مدرسة ابتدائية،مساعد مدرسة)

2- تفتيش (مفتش ابتدائي ، مفتش متوسط لمختلف التخصصات)

3- التسيير (مقتصد، نائب مقتصد، نائب مقتصد مسير)

4- أساتذة التعليم الثانوي.

5- مخبريين (ملحق رئيسي بالمخبر ، معاون تقني بالمخبر)

4- رئيس مصلحة الميزانية بالمعهد

س1: هل تتماشى ميزانية التكوين وطبيعة التكوين؟

الجواب: نعم تتماشى ميزانية التكوين وطبيعة التكوين فهناك نفقات خاصة بالتسيير ، نفقات خاصة بالتجهيز ، ونفقات أخرى متعلقة بتحقيق أهداف المعهد.

س2: هل ميزانية التكوين كافية لتغطية العمليات التكوينية بفعالية؟

الجواب: ميزانية التكوين غير كافية لتغطية العمليات التكوينية بفعالية وتوفير ظروف مريحة للمتكونين، خاصة في السنوات الأخيرة مع الأزمة المالية التي تمر بها الدولة وسياسة ترشيد النفقات. لهذا يتعين مراجعة الميزانية المخصصة للعمليات التكوينية.

5- رئيس مصلحة المتابعة و التقييم بالمعهد

س1: هل الحجم الساعي ومدة التكوين كافية لتحقيق أهداف التكوين؟

الجواب : بالنسبة للحجم الساعي أغلب الرتب يكفيها الحجم الساعي المخصص لها، أما مدة التكوين فهي كافية لتحقيق أهداف التكوين لأن الفئات المعنية بالتكوين في غالبيتها كانت في الميدان وتمارس تلك المهام ، أما بعض الرتب التي تتحول من التعليم مباشرة إلى التسيير و الإدارة فهذه تحتاج إلى حجم ساعي كاف لتحقيق أهداف التكوين.

س2: هل هناك تقييم دوري لفعالية برامج التكوين؟

الجواب: هناك تقييم دوري أثناء فترة التكوين من خلال التربصات الميدانية التي يرافق فيها المؤطرون متكونيهم في الميدان و يقيمون مدى نجاعة التكوين النظري و انعكاسه على التطبيق الميداني ، أما التقويم البعدي لبرامج التكوين فهو غير موجود وهذا الأخير يتطلب تنسيق الجهود بين المسؤولين عن المتكونين في مؤسساتهم التي يعملون بها و بين إدارة المعهد.

المجموعة الثانية عينة من المتكونين

(1) سلك الأساتذة :

س1: هل لك رغبة في التكوين ؟

الجواب : بالطبع لدي الرغبة في التكوين الذي أنا فيه حاليا حيث يتيح لي اكتساب المعارف وتنمية قدراتي وتعميقها لتمكيني من مزاوله مهنتي على أتم وجه و إبراز طاقاتي المهنية وتحسين الأداء ، كما أن التكوين المستمر للأستاذ ضرورة ملازمة لمسيرة الأستاذ ولا يرتبط بفترة معينة ، من هذا المنظور أضحي التكوين ضرورة ملحة تساعد على الاندماج في الحياة العامة باستمرار و التكيف مع كافة المستجدات.

س2: هل يساهم التكوين في التكفل الأفضل بالتلاميذ من الجانب البيداغوجي و النفسي؟

الجواب: التكفل البيداغوجي و النفسي للتلميذ ليس عملية سهلة خاصة في الظروف الحالية إلا أن التكوين يساهم نوعا ما في عملية المرافقة البيداغوجية و النفسية ، بما أن هم الأستاذ هو التلميذ ، حيث أن التكوين يساعدنا على تهيئة أجيال لمرحل لاحقة و تزويده بالأخلاق الحميدة و المعلومات المفيدة خلال جميع مراحل حياته وأن نكون مشرفين على مشروعه المدرسي و المهني مع الأخذ بعين الاعتبار استعداداته و قدراته ، ميولاته وطموحاته وكذا الاهتمام بالجانب النفسي للمتمدرسين. و الأكيد أن هذه المهارات لا تؤخذ في الجامعة ولكن التكوين و الممارسة في الحياة المهنية تقوي هذه المهارات.

س3: هل يساهم التكوين في خلق التميز من خلال الاستجابة السريعة للمتغيرات الجارية في قطاع التربية:

مناهج جديدة ، كتب جديدة...؟

الجواب: يساهم التكوين في خلق التميز من خلال الاستجابة السريعة للمتغيرات في قطاع التربية ، حيث من خلاله يتم متابعة المستجدات و التأقلم معها . و هذا ما لمسناه أثناء تغيير مناهج الجيل الأول إلى الجيل الثاني وتغيير الكتب المدرسية حيث ساهم التكوين أثناء الخدمة الذي قام به مفتش المادة من التأقلم السريع والمرن مع تلك المتغيرات.

(2)سلك المصالح الاقتصادية

س1: ما هي مختلف أنواع التكوين التي مررت بها في مسيرتك المهنية؟

الجواب: لقد مررت في حياتي المهنية على مختلف أنواع التكوين ، ففي بداية مسيرتي المهنية وقبل تنصيبني في منصب مقتصد قمنا بتكوين لمدة سنة في المعهد الوطني للتكوين الحراش، ثم قمت بتكوين عند ترقيتي إلى رتبة مقتصد رئيسي ، ناهيك عن التكوين المستمر أثناء الخدمة مع السادة المفتشين للتنسيق بين الزملاء و الاطلاع على مختلف المستجدات.

س2: هل أضاف التكوين قيمة مضافة لمهاراتك وقدراتك في ميدان التسيير؟

الجواب : في الحقيقة لقد كان للتكوين أثر إيجابي على قدراتي التسييرية خاصة التكوين ما قبل الخدمة حيث كون لدي نظرة عامة و شاملة على مختلف الجوانب المتعلقة بوظيفتي كمقتصد وساهم في لم الفجوة التي عادة ما تكون عند الانتقال من الجامعة إلى الحياة العملية ، وكذلك التكوين أثناء الخدمة الذي يساعد على صقل المعارف و تكوين الخبرات من خلال الاحتكاك مع الزملاء و السادة المكونين و التعرف على مختلف المستجدات في الجانب التسييري و القانوني ، أما التكوين ما قبل الترقية عند ترقيتي إلى مقتصد رئيسي فلم يكن له إضافة كبيرة لكون الترقية في نفس السلك والمهام الموكلة هي نفسها بالنسبة لرتبة مقتصد و مقتصد رئيسي.

المطلب الثالث تحليل أجوبة المقابلة:

من خلال ما تم عرضه من أجوبة من مختلف الفاعلين في قطاع التربية يتضح لنا بأنه هناك إجماع على أهمية التكوين الذي هو في الحقيقة حق من حقوق الموظف وفق المادة 38 من الأمر 03/06 من قانون الوظيفة العمومية ، وكذلك الدور الايجابي للتكوين في تحسين معارف ومعلومات وزيادة الخبرات للموارد البشرية ، بالإضافة إلى تحسين مهارات التعامل لأفراد الأسرة التربوية سواء في البيئة الداخلية بين مختلف الموظفين أو بين الطاقم التربوي و التلميذ الذي هو محور العملية التربوية خاصة في الجانب البيداغوجي و النفسي، أو البيئة الخارجية مثل أولياء التلاميذ أو مختلف الفاعلين الناشطين في قطاع التربية. كما يعمل التكوين على جعل الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية أكثر مرونة و استجابة لمختلف التغيرات مثل تغيير المناهج و الكتب وكذلك عملية رقمنة القطاع التي تحتاج على مورد بشري فعال. فكل هذه التغيرات الايجابية في المعارف و السلوكيات و الخبرات لها تأثير على أداء الموارد البشرية في قطاع التربية و بالتالي خلق ميزة تنافسية . فالتكوين له اثر غير مباشر على خلق الميزة التنافسية ، وفي حقيقة الأمر يعتبر قطاع التربية

من القطاعات المميزة في ميدان التكوين فهو يقوم بتكوين جميع موظفيه بمختلف الرتب و الشهادات فالتكوين في حد ذاته هو ميزة لقطاع التربية.

خلاصة: تعتبر المعاهد الوطنية لتكوين موظفي قطاع التربية على غرار معهد الخنساء بسطين من أهم الأمثلة على الإهتمام الذي تضعه وزارة التربية الوطنية بتكوين مواردها البشرية ، وعلى الرغم من بعض النقائص الموجودة بالمعهد، إلا أنه يبقى له دور كبير في تحقيق تكوين نوعي لموظفي قطاع التربية بما يساهم بطريقة غير مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية للمعهد.

الخاتمة

العامّة

الخاتمة العامة :

ضمن خاتمة هذا العمل فإننا سنستعرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلاله، و ما يستند إليها من توصيات و إقتراحات في هذا الشأن، فضلا عن الآفاق التي تشكل مجالات محتملة لمواصلة البحث.

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا هذه استطعنا في الأخير أن نصل إلى عدة نتائج منها ما تعلق بالجانب النظري و أخرى تتعلق بالجانب الميداني كحوصلة للموضوع، و كإجابة على إشكالية البحث و تأكيداً للفرضيات المطروحة، و التي يمكن إبرازها فيما يلي:

1- النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- يعد تكوين الموارد البشرية من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية، ولم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية، وإنما أصبح أداة جوهرية في تنمية الموارد البشرية، وذلك نتيجة للتطورات والتحويلات الهائلة في جميع الميادين التي رافقت التكنولوجيا، و بذلك فهو يلعب دوراً كبيراً في تشكيل و تطوير الكفاءات و القدرات للمؤسسة و التي تشكل لها قوة تنافسية إستراتيجية يصعب تقليدها.

- تسعى المؤسسة إلى التكوين بغية إكساب أفرادها لمجموعة من المعلومات والمهارات، والتي تسمح لهم بالرفع من مستوى أدائهم و تحسين كفاءاتهم، بالإضافة إلى مواجهة التغيرات الناتجة عن التكنولوجيا.

- التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة، و المبرر الوحيد للإنفاق على التكوين هو مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، و فعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، و هذا يعني بالضرورة تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة و تصميم البرامج التي تعني بتلك الاحتياجات بشكل يواكب التغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية من حيث نوعية المعارف و الأفكار، و ذلك بتلقين و تزويد الموارد البشرية بتلك المعارف و التقنيات الجديدة التي تساعدهم على الرفع من قدراتهم الذهنية و العلمية و مهاراتهم، بشكل يؤدي إلى تحسين أدائهم و زيادة قدراتهم على الإبداع.

- يعتبر تقييم التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على وظيفة تسيير الموارد البشرية أن تولي له أهمية خاصة، و هذا يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التكوين للأهداف المسطرة، أي التحقق من فعالية عملية التكوين.

- الميزة التنافسية هي تفرد المؤسسة و تميزها في أحد المجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث تجعلها متميزة و متفوقة و متفردة على المنافسين من وجهة نظر العملاء، و ذلك من خلال تقديم منتجات (سلع أو خدمات) ذات خصائص متميزة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و لكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى.

- إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر تقادمها و زوالها مع إمكانية تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية، لكي يصعب على المنافسين تقليدها، و ذلك من خلال تنمية و تطوير قدرات و مهارات الموارد البشرية بما يؤدي إلى تحقيق عدة مزايا تنافسية، خاصة إذا علمنا من الصعوبة بما كان الاحتفاظ بسرية المعلومات و المعارف المحققة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة و انتشار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

- يوجد ثلاثة إستراتيجيات رئيسية يمكن للمؤسسة أن تتبعها في حالة اهتمامها بالميزة التنافسية و المتمثلة في إستراتيجية قيادة التكاليف، إستراتيجية التميز و إستراتيجية التركيز، و يؤكد هذا المدخل ضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج (سلعة أو خدمة) بسعر أقل، أو باستخدام أساليب تميز المنتج المقدم للعميل، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق (منطقة جغرافية) بدلا من تغطية كل السوق بأكمله أو التركيز على مجموعة من العملاء.

- التكوين له أثر كبير و غير مباشر على الميزة التنافسية، حيث أنه يؤدي إلى الرفع من قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام و الأعمال المسندة إليهم بشكل متميز و

متفوق، الأمر الذي يؤدي إلى الرفع من الإنتاجية و تخفيض التكاليف و تحقيق الجودة العالية، بالإضافة إلى خلق الإبداع و رفع الكفاءات و الخبرات ، و كل هذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- يجب أن يتماشى التكوين مع التطورات التكنولوجية والعلمية، و يعد هذا الأمر ضروري لتحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، حيث أن هذا العصر يمتاز بتغيرات و تطورات كبيرة يصعب فيها المحافظة على الميزة التنافسية إلا من خلال تتبع ومواكبة تلك التطورات التكنولوجية والعلمية و تحديث أنشطة ومجالات المؤسسة وفقاً لها.

- يعد التكوين عنصراً من عناصر تنمية الموارد البشرية، ويلعب دوراً كبيراً في رفع قدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق و يدعم الميزة التنافسية من خلال عدة مداخل أبرزها الجودة و خدمة العملاء و الإبداع، حيث يعمل على تكييف هذه القدرات و تجديدها بشكل مستمر وتزويدها بمختلف المعارف والخبرات اللازمة لذلك، إلا أن فعاليته تكون محدودة في بعض الأحيان إلا من خلال وجود أنشطة وعناصر مساندة له كوجود الرغبة في العمل والقدرات الفطرية، التنمية الذاتية و ظروف العمل الملائمة، الخبرة والتحفيز.

2- النتائج المتعلقة بالجانب الميداني: بتعميم النتائج المتحصل عليها من عينة الدراسة (معهد الخنساء سطيف) على المجتمع (قطاع التربية بالجزائر) نصل إلى ما يلي:

- مستوى أهمية عملية التكوين في المؤسسات التربوية كبير، وترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى اهتمام وزارة التربية بتكوين مواردها البشرية في جميع الفئات وفي مختلف الرتب في المسار المهني للموظف، واعتبار التكوين على أنه وسيلة فعالة يجب استخدامها لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير و التحسين المستمر في قدرات و مهارات الأفراد و بالتالي الرفع من مؤشرات الأداء، وهذا الأخير يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- للتكوين دور مهم في جعل الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المستحدثة في المناهج التربوية ، بما يحقق التكفل الأفضل بالتلميذ الذي هو محور العملية التربوية و تحسين

تحصيله العلمي وتحقيق الرضا لدى العميل (التلميذ، أولياء التلاميذ، المجتمع بصفة عامة) مما يحقق ميزة تنافسية . كما يعتبر قطاع التربية من أحسن الأمثلة على الاهتمام بتكوين المورد البشري الجزائري، ويتضح ذلك من خلال الفئات المستهدفة بالتكوين وكذلك المعاهد الوطنية المتواجدة في مختلف أنحاء الوطن ووجود مصالح التكوين على مستوى كل مديريات التربية عبر التراب الوطني. وترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى حرص وزارة التربية على تحقيق الميزة التنافسية .

ثانيا - الإقتراحات:

- بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال اختبارنا لصحة الفرضيات المتعلقة بإشكالية البحث في جانبه النظري و الميداني، فإنه من الأهمية بمكان تقديم التوصيات التالية:
- في ظل التحديات البيئية الراهنة المعقدة و المتزايدة، و المكانة التي تحتلها الميزة التنافسية في مواجهة ذلك، فإننا نوصي مسؤولي قطاع التربية بضرورة الاهتمام بتكوين العنصر البشري الذي يعتبر المحرك و الثروة الأساسية لأي بلد وخاصة أن هذا التكوين سيكون في خدمة الأجيال القادمة التي ستقود البلد.
 - يجب على المؤسسات التعليمية التركيز أكثر على نشاط التكوين باعتباره عملية استثمارية في المورد البشري تستهدف رفع قدراته و مهاراته بشكل مستمر و متواصل، و تعمل على تكييفها مع التطورات و التغيرات التكنولوجية و العلمية الحاصلة في مجال عملهم و المتعلقة بمهامهم.
 - يجب على المؤسسات التعليمية أن تسعى إلى الاستفادة من المزايا التي تتيحها لها التطورات التكنولوجية و العلمية و خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و ذلك لما توفره من الاقتصاد في النفقات و الزمن و زيادة فعالية أنشطة الاتصال و التسويق.
 - ضرورة اعتماد ميزانية كافية للعمليات التكوينية مع التقييم المستمر لبرامج العمليات التكوينية بما يتناسب مع أهداف التكوين.
 - التركيز في عمليات التكوين على الجانب السلوكي و العلاقاتي من أجل تحسين أساليب التواصل، وكذلك

الجوانب النفسية و الاجتماعية لأنها ضرورية للتعامل مع التلميذ.

ثالثا: آفاق البحث:

في الأخير، و بعد انتهائنا من معالجة إشكالية البحث و توصلنا للنتائج المشار إليها، فقد تراءت لنا جملة

من النقاط التي يمكن أن تشكل آفاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من ذلك، تتمثل فيما يلي:

- تقييم واقع برامج التكوين للموارد البشرية في المعاهد الخاصة بتكوين موظفي قطاع التربية.

- إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

- دور رقمنة قطاع التربية في تطوير نظام المعلومات و الاتصال في قطاع التربية.

- واقع التكوين في المؤسسات التعليمية العمومية و الخاصة (دراسة مقارنة).

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. حسونة فيصل ،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة عمان،2008،ص136
2. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية،دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن،ط1،2008.
3. محمد جمال مرعي ،التدريب و التنمية، عالم الكتب ، القاهرة، 1993.
4. طارق المجذوب ، الإدارة العامة،العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت،2000 .
5. مجدي احمد بيومي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي ،دار المعرفة الجامعية ، مصر،2009.
6. علي غربي و آخرون ،تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
7. محمد مسلم، مدخل إلى علم نفس العمل،منشورات قرطبة ،الطبعة الأولى،2007.
8. بن عيشي عمار ،إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة ،ط1،عمان ،2012.
9. مرعي محمد: "دليل التدريب في المؤسسات و الإدارات"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
- 10.سلطان محمد أنور سعيد: "ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، ط1، الإسكندرية، 2003.
- 11.الخطيب رداح: "التدريب الفعال"، دار الكتاب العالمي، ط1، عمان، 2006.
- 12.ياغي محمد عبد الفتاح : "التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق"، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983.
- 13.الطعاني حسن أحمد: "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007.

14. الطعاني حسن أحمد: "التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2013.
15. المغربي عبد الفتاح: "الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، القاهرة، 2012.
16. بن عنتر عبد الرحمن: "إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
17. الطائي يوسف حجيمو الفضل مؤيد عبد الحسين: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل".
18. كمال بربير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط2، بيروت، 2000.
19. حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم المكتب، الحديث للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2001.
20. حرحوش صالح عادل: "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم المكتب الحديث، الإسكندرية، 2006.
21. الدسوقي محسن إبراهيم: "إدارة عملية التكوين: وضع المبادئ موضع التنفيذ"، دار المريخ، الرياض، 2005.
22. نعساني عبد المحسن و عقيلي عمر وصفي: "إدارة الموارد البشرية"، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، ط1، حلب، 2005.
23. عبد الرحمن توفيق: "التدريب الفعال بالأهداف و النتائج"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
24. برنوطي سعاد نايف: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
25. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار حامد للنشر، 2012.
26. الدوري زكريا: "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر، عمان، 2005.
27. مرسي نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"،

1-الأمر 03/06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 المتضمن قانون الوظيفة العمومية.

2- المرسوم التنفيذي رقم 08-315 مؤرخ في 11 شوال 1429 الموافق 11 أكتوبر 2008 المتضمن القانون الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك التربية.

3- المرسوم التنفيذي 14-28 المؤرخ في 01 فيفري 2014 إلى معهد وطني لتكوين موظفي قطاع التربية.

4- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 4 رجب عام 1435 الموافق 4 مايو سنة 2014 ، الذي يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية وتقييمه وكذا محتواه.

الرسائل و الأطروحات

1- بلقايدبراهيم، التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر ، أطروحة دكتوراة في العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات جامعة وهران 2، وهران ،2015/2016.

2-غانم ربا: مدى فعالية العملية التدريبية في المصرف التجاري السوري، أطروحة دكتوراة في العلوم الإدارية، جامعة دمشق، 2002.

3- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، سنة 2013/2014.

4- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، جامعة
20 أوت 55 سكيكدة، 2006-2007.

5- سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة
نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا
والبحث العلمي، قسم إدارة أعمال، جامعة الخليل، 2011.

6- لبنى شكاكطة، حكيمة مواهبة، أثر تحليل السوق على بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية (مطاحن مرمورة- هيلوبوليس- قالمة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر
في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال المالية، جامعة
8 ماي 1945، قالمة، 2015-2016.

7- مرزوق نسيمة، دور التكوين في عملية التغير التنظيمي في المؤسسة، رسالة الماستر، جامعة آكلي محند
أو الحاج، البويرة، سنة 2013/2014.

المجلات و المقالات:

1 -الدكتورة سلمى رزق الله، تكوين المورد البشري ودوره في إرساء الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة
التنوير، العدد الثاني ،جامعة البليدة ، جوان 2017 .

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1 WAYNE.F :HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ,4 émeED MC CRAW-HILL,USA, 1995, P245.
- 2 David A et Degneze.s :HUMAN RESOURCEMANAGEMENT,ED FIFIED,CANADA,1996,P237.
- 3NOE,R ET HOLLENBECK-JET GHART,B :FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT, ED IWIN, NEWYORK,2004,P260.
- 4 -Denisi et Griffin :humanresources management ,ed. houghtonmifflincompany.boston ,2001 ,p83.

-
- 5 Wesley. Addison : " Introducing Human Resource Management", Publishing by Longman, New York, 1996, p179.
- 6 Armstrong. Michael : " Human Resources Management Practice", 9^{ème} Ed. Kogan, London, 2003.
- 7 Bogdan. K.C et Biklen. S.K : " Qualitative Research for Education", Allyn et Bacon Publishers, Boston, 1992, p135.
- 8- Kirk Patrick. D.L : " Evaluating Training Programs", 4^{ème} Ed, Op-cit, p123-124.
- 9- CassePierre : op-cit, 2
- 10 Porter. M: "L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance" , Op-cit.

الملاحق

ملحق رقم 1 : المقابلة

إعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب المقابلة نظرا للظروف المتعلقة بوباء كورونا ، و العدد القليل من المتكويين الموجودين بالمعهد حيث قسمنا العملية إلى ثلاثة أقسام :

أولاً-إجراء المقابلة مع إطارات المعهد: مدير المعهد- رئيس مصلحة المستخدمين- رئيس مصلحة الميزانية و تسيير الوسائل المادية-رئيس مصلحة تنظيم التكوين - رئيس مصلحة المتابعة و التقييم.حسب التساؤلات التالية:

1- رئيس المعهد:

أ- هل يتم بلوغ الأهداف المسطرة للتكوين؟

ب- حسب تجربتكم في المعهد هل التكوين له أثر إيجابي على فعالية و إنتاجية المتكويين؟

ج- هل للتكوين دور في تحقيق التميز لموظفي قطاع التربية عن القطاعات الأخرى.؟

د- هل التكوين حقيقة يزيد من معارف ومهارات المتكويين (هل لمستم أن هناك فرق في سلوك و شخصية المتكون أثناء دخوله للمعهد وعند نهاية التبريص)؟

2-رئيس مصلحة المستخدمين :

أ-هل هناك إستراتيجية للتكوين خاصة بالمعهد ؟

ب- هل تصميم البرامج التكوينية يتم بناءا على الاحتياجات التكوينية ؟

3- رئيس مصلحة الميزانية :

أ- هل تتماشى ميزانية التكوين و طبيعة التكوين ؟

ب- هل ميزانية التكوين كافية لتغطية العمليات التكوينية بفعالية ؟

4-رئيس مصلحة تنظيم التكوين :

أ- هل المكون يراعي الفروق الفردية للمتكونين ؟

ب- كيف يتم اختيار البرامج التكوينية و ما هي الفئات المستهدفة بالتكوين ؟

5-رئيس مصلحة المتابعة و التقييم :

أ- هل الحجم الساعي ومدة التكوين كافية لتحقيق أهداف التكوين؟

ب- هل هناك تقييم دوري لفعالية برامج التكوين؟

المجموعة الثانية فئة المتكونين:

1- سلك الأساتذة

أ-هل لك رغبة في التكوين ؟

ب- هل لك رغبة في التكوين الذي انت فيه.؟

ج- هل يساهم التكوين في التكفل الأفضل بالتلاميذ من الجانب البيداغوجي و النفسي.؟

د- يساهم التكوين في خلق التميز من خلال الإستجابة السريعة للمتغيرات الجارية في قطاع التربية : مناهج جديدة ، كتب جديدة...

2- سلك المصالح الاقتصادية :

أ- ما هي مختلف أنواع التكوين التي مررت بها في مسيرتك المهنية ؟

ب- هل أضاف التكوين قيمة مضافة لمهاراتك وقدراتك في ميدان التسيير؟

الملحق رقم 2 حصيلة النشاطات للسنة التكوينية 2017/2018

تاريخ إنطلاق السنة التكوينية: 14/10/2017

تاريخ إنتهاء السنة التكوينية: 19/07/2018

الولاية	المنظ	العدد	مكان التكوين
سطيف	مدير ثانوية	17	
	مفتش عربية	6	
	مدير متوسطة	43	
	مدير مدرسة ابتدائية	97	
	مساعد مدير مدرسة ابتدائية	4	
	مشرف رئيسي للتربية	34	
	ملحق رئيسي للمخابر	8	
	مقتصد	26	
	نائب مقتصد	32	
	نائب مقتصد مسير+مهني	15	
	استاذ تعليم ثانوي	171	
المجموع		453	
برج بوعريبيج	مدير ثانوية	11	
	مدير متوسطة	31	
	مدير مدرسة ابتدائية	32	ملحقة ولاية البرج
	مقتصد	11	
	نائب مقتصد	14	
	نائب مقتصد مسير+مهني	4	
	استاذ تعليم ثانوي	36	ملحقة ولاية البرج
المجموع		139	

	12	مدير ثانوية	بجاية
	1	مفتش عربية	
	36	مدير متوسطة	
ملحقة ولاية بجاية	1	مساعد مدير مدرسة ابتدائية	
	55	مدير مدرسة ابتدائية	
	8	ملحق رئيسي للمخابر	
	2	مشرف رئيسي للتربية	
	1	مفتش متوسطة أمازيغية	
ملحقة ولاية بجاية	50	استاذ تعليم ثانوي	
	166	المجموع	
	19	مدير متوسطة	باتنة
ملحقة ولاية باتنة	59	مدير مدرسة ابتدائية	
	7	مشرف رئيسي للتربية	
	2	ملحق رئيسي للمخابر	
ملحقة ولاية باتنة	73	استاذ تعليم ثانوي	
	160	المجموع	
	15	مدير ثانوية	المسيلة
	8	مفتش عربية	
	29	مدير متوسطة	
ملحقة ولاية المسيلة	65	مدير مدرسة ابتدائية	
	3	مساعد مدير مدرسة ابتدائية	
	4	معاون تقني بالمخبر	
	17	مقتصد	
	17	نائب مقتصد	
	8	نائب مقتصد مسير+مهني	
ملحقة ولاية المسيلة	4	استاذ تعليم ثانوي	
	170	المجموع	
	1	مفتش عربية	قالمة

	1		عناية
	3		ام البواقي
	2		تبسة
	7		المجموع
	5	مدير ثانوية	غرداية
	8		تيزي وزو
	20		بسكرة
	13		ميلة
	18		البويرة
	64		المجموع
	1159		المجموع الكلي للمتكونين جميع الرتب

جدول رقم 1: جدول إحصائي للمتكونين بالمعهد حسب الولاية و الفئة للموسم 2018/2017

المصدر : إدارة المعهد