

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت عنوان:

**التكوين ومتطلبات منصب العمل في ظل الثورة  
الرقمية مع عينة من العمال  
-دراسة ميدانية بجامعة مستغانم-**

إشراف الأستاذ الدكتور:

- بلهوارى الحاج

من إعداد الطالبة:

- لعمش زهرة العمارية

لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	د. بلهوارى الحاج
رئيسا ومناقشا	أستاذة محاضرة	أ. مناد سميرة

السنة الجامعية: 2023/2022.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت عنوان:

**التكوين ومتطلبات منصب العمل في ظل الثورة  
الرقمية مع عينة من العمال  
-دراسة ميدانية بجامعة مستغانم-**

إشراف الأستاذ الدكتور :

- بلهوارى الحاج

من إعداد الطالبة:

- لعمش زهرة العمارية

لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	د. بلهوارى الحاج
رئيسا ومناقشا	أستاذة محاضرة	أ. مناد سميرة

السنة الجامعية: 2023/2022.

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أهمية التكوين والتطوير المهني للعاملين في المنظمات وفهم تأثيره على تحسين الأداء والإنتاجية، بالإضافة إلى دراسة تحديات التوافق بين مناصب العمل وتخصصات وتعليم العاملين، استخدمنا تقنية المقابلة النصف موجهة التي تخل ضمن المنهج الكيفي مع عينة تتكون من عشرين فردا وتوصلنا إلى نتائج أهمها:

1. أهمية التكوين والتطوير المهني في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
2. عدم توافق مناصب العمل مع تخصصات وتعليم العاملين يمكن أن يؤدي إلى انعدام الرضا المهني.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة، منصب العمل.

## **Study summary :**

This study aimed to explore and analyze the importance of training and professional development for workers in organizations and understand its impact on improving performance and productivity, in addition to studying the challenges of compatibility between work positions, specializations and education of workers. We used the semi-directed interview technique that falls within the qualitative approach with a purposive sample consisting of twenty individuals and we reached To the most important results:

1. The importance of professional training and development in improving employees' performance and increasing their productivity.
2. Incompatibility of work positions with employees' specializations and education can lead to a lack of professional satisfaction.

**Keywords:** Training, Human resources management, Institution, Work position.

## شكر وتقدير:

بكل امتنان واعتراف، أتوجه بأعمق الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور، السيد بلهوارى الحاج، الذي لا يمكنني إلا أن أعبر عن امتناني العميق لمساهمته القيمة وجهوده اللا محدودة في مساعدتي وتوجيهي منذ بداية رحلتي في هذا العمل البحثي.

وبالإضافة إلى ذلك، أرغب في أن أعبر عن امتناني الخاص للجنة المناقشة التي شرفتنا بقبولها مناقشة هذه المذكرة، وشكراً للجميع على الوقت والجهد الذي خصصوه لدعمي ومساعدتي في تحقيق هذا الإنجاز العلمي.

وأخيراً، لا يمكنني أن أترك دون أن أعبر عن امتناني العميق لقسم علم الاجتماع برئاسته ولجميع أساتذته الكرام الذين شجعوني ودعموني طوال هذه الفترة. وأشكر أيضاً كل من قدم لي المساعدة، سواء من قريب أو من بعيد.

في الختام، أرغب في توجيه شكري وامتناني العميق للجميع، وأمل أن يكون لي فرصة لرد هذا العطاء الكبير في المستقبل.

# الفهرس

## الفهرس:

الصفحة	الموضوعات
	ملخص الدراسة
	الشكر والتقدير.
2	مقدمة
4	الفصل المنهجي للدراسة
5	1. الإشكالية
5	2. الفرضيات
6	3. أهمية الدراسة
6	4. أهداف الدراسة
6	5. أسباب اختيار الموضوع
7	6. الإطار المفاهيمي للدراسة
7	7. المقاربة النظرية لموضوع الدراسة
9	الفصل النظري للدراسة
10	الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين
11	تمهيد
12	1. التكوين وماهيته
12	1.1. خصائص التكوين
15	2.1. أهداف التكوين
16	2. التكوين (مسؤوليته وأنواعه).
16	1.2. مسؤولية التكوين.
17	2.2. أنواع التكوين.
20	3. خطوات التكوين ومعوقاته
20	1.3. خطوات التكوين.
24	2.3. معوقات التكوين.
26	خلاصة الفصل.
27	الفصل الثاني: الثورة الرقمية وتغيرات العمل
28	تمهيد.
29	1. مفهوم الرقمنة.
30	1.1. خصائص الرقمنة.
31	2.1. أشكال الرقمنة.
32	2. آليات رقمنة الإدارة المحلية.
32	1.2. إستراتيجية الجزائر الإلكترونية.
34	2.2. البنية التحتية الرقمية.

35	3. معيقات رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر.
35	1.3. المعيقات الإدارية.
35	2.3. المعيقات السياسية والقانونية.
36	3.3. التحديات البشرية.
37	خلاصة الفصل.
38	الفصل الميداني للدراسة
39	تمهيد.
40	1. مجالات الدراسة.
40	2. منهجية الدراسة.
41	3. عرض وتحليل المقابلات.
41	4. تحليل نتائج المحور الأول
49	5. تحليل نتائج المحور الثاني
54	6. استخلاص النتائج.
55	خاتمة.
57	قائمة المصادر و المراجع.
61	الملاحق.



# مقدمة

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المرد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، و تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث كثر الحديث في السنوات الأخيرة عن الإنتاجية و طرق تحسينها، وهذا من أجل مضاعفة الإنتاج ودفع عجلة النمو إلى الأمام فيعتبر العامل البشري عنصرا أساسيا في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة التحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات، فالتطورات السريعة الحاصلة حول العالم تبعها من تقسيم دولي للعمل والعولمة تحرض التفكير الحدي من أجل الاندماج والمسايرة لهذه التحولات، ومن هذا يمكننا إبراز أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام بمشاكله وتنمية قدراته ومهاراته حتى يمكن الانتفاع بها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ممارسة التكوين ممارسة علمية، فالتكوين يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فيعد التكوين وسيلة تستخدم من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين ومن خلاله يقاس مدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع.

فالمنظمات تهدف من خلال تكوين عاملها إلى سد الثغرات المعرفية لديها والتي تؤثر سلبا على أداءها وبالتالي يكون التكوين ضروري في حل تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية لديها نقص في مؤهلاتها أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها، وذلك يتم من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول إلى معدلات عالية الكفاءة و الإنتاجية ولذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها الكشاف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة.

وفي هذا السياق فقد قسمنا دراستنا وفق خطة تضمنت أربعة فصول رئيسية سنعرض محتواها كالاتي:

**الفصل المنهجي للدراسة** ثم من خلاله طرح الإشكالية، الفرضيات، الأهمية، أهداف الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى المقاربة النظرية لموضوع الدراسة.

**الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين.**

**الفصل الثاني: الثورة الرقمية وتغيرات العمل.**

وفيما يخص الفصل الميداني للدراسة فسيتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة وعرض وتحليل النتائج.

كما تناولنا أيضا تحليل وعرض المقابلات فقسمنها إلى محورين:

**المحور الأول: التكوين وإعادة التكوين.**

**المحور الثاني: متطلبات منصب العمل والتكوين.**

وفي الختام استخلصنا نتائج الدراسة، يليها خاتمة الدراسة والملاحق.

# الفصل المنهجي للدراسة

1. الإشكالية:

إن العنصر البشري يعتبر ممن أهم العناصر التي تساهم في تطور المؤسسات، وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي فقي التخطيط والتنظيم والعمل، لأنه يلعب دورا حاسما في قيام المؤسسة وتطورها والمساهمة في تقدمها، وهو الذي يساهم في مواجهة كل التحديات المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، المعرفية...، التي يمكن أن تواجهها أي مؤسسة وعليه فهو العنصر الذي يمكن القول أنه لا يمكن استبداله بأي شكل من الأشكال مع الابتكار التكنولوجي، لأنه يبقى ذو مكانة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها، ومن هذا يمكننا القول أن الحصول على فئة من العاملين المؤهلين لا يكفي باستمرار المؤسسات بل لا بد من تنميتهم بصورة مستمرة والعمل على تحسين مهاراتهم و قدراتهم في منصب عملهم، و هذا يكون عن طريق تكوينهم، كون التكوين يلعب دور في نجاح المؤسسة وهو سمة من سماتها ولا يمكن تصور تقدمها وازدهارها إلا من خلال تكوين الموظفين و هذا ما يؤدي إلى تحسين كفاءة العاملين، فتعتبر عملية التكوين عملية منظمة ومستمرة التي من خلالها يكتسب الفرد معارف وأفكار ومهارات في أداء عمل معين بأحسن طريقة، وذلك يساعد في زيادة كفاءة العاملين في منصب عملهم فبالتالي يحدث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير ورفع في الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، في ظل مجريات الثورة الرقمية وتأثيرها على أداء العمل، وكان السؤال المركزي لهذه الدراسة هو:

- إلى أي مدى تساعد الدورات التكوينية للموظف على التحكم في أداء عمله قياسا

لتأثير الثورة الرقمية على أشكال العمل؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل سؤال فرعي:

- ما هي حدود تأثير التكنولوجيا الاتصال على الأداء المهني؟

2. الفرضيات:

- يساهم التكوين في تحسين مهارات العاملين في منصب عملهم.

- هناك فاعلية للبرامج التكوينية الخاصة بالرقمنة التي تقدمها الإدارة للموظف.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على الوظيفة الأساسية وهي وظيفة التكوين أثناء الخدمة، وعلى كيفية تسييرها وخاصة أن عملية التكوين تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداءها، من هذا يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:

1. الاطلاع على مدى أهمية التكوين لدى العاملين وذلك لتجديد المعرفة الإدارية لمواكبة تطورات العصر.

2. مساهمة التكوين في التنمية الشخصية والوظيفية للعاملين.

3. يسهل التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.

4. أهداف الدراسة:

أي بحث علمي في أي مجال كان، لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى بلوغها أي باحث، تتمثل الأهداف مستوحاة من دراسة هذا الموضوع في:

- محاولة معرفة أهمية التكوين عند العمال.
- الكشف عن مدى تأثير التكوين في زيادة الأداء عند الموظفين.
- التعرف على مدى مساهمة عملية التكوين في التقدم الوظيفي.
- التعرف على العلاقة بين التكوين ومتطلبات منصب العمل، خاصة مع التطور التكنولوجي وظهور برامج جديدة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- السبب الرئيسي هو باعتبار أنني طالبة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، وموضوع التكوين ودوره من مواضيع هذا التخصص.
- قلة الدراسات والأبحاث الأكاديمية التي عالجت هذا الموضوع.
- الرغبة في الاطلاع ومعرفة موقع عملية التكوين ضمن الساحة الجامعية.
- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة الجامعية مع مسايرة التغيرات والتطورات في المجال الإداري.

(1) التكوين:

عملية تنظيمية تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتطوير أدائهم في مجال معين، حيث يعرفه "عمار بن عشي" بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"، إذن التكوين هو عملية مستمرة ومتواصلة تهدف إلى تطوير الفرد وتزويده بمجموعة متنوعة من المهارات، والخبرات، والاتجاهات يتم تكوينها وبنائها عبر الزمن من خلال التعلم والتدريب والتجارب العملية.

(2) العمل:

العمل هو الجهد والنشاط الذي يبذله الأفراد أو الجماعات بهدف تحقيق أهداف محددة أو إنتاج نتائج معينة، وقد يتضمن التنظيم والتخطيط المسبق والتعاون بين الأفراد، ويمكن أن يكون موجبا بتحقيق الإنجازات وتلبية الاحتياجات الشخصية والاجتماعية والاقتصادية، كما يعرف العمل على أنه النشاط المبذول من أجل أثر ضروري سواء أعلق ذلك بالإنتاج أو الأجرة<sup>2</sup>.

7. المقاربة النظرية لموضوع الدراسة:

النظرية السوسولوجية تمثل الأساس للباحثين في ميدان علم الاجتماع، وهي تحمل أهمية بارزة في البحث الاجتماعي على الصعيدين النظري والعملي. وبناءً على هذا السياق، قمنا بتناول النظرية الوظيفية في دراستنا.

مصطلح الوظيفية يشكل جزءاً من المفاهيم المثيرة للجدل في مجال علم الاجتماع، نظراً لتباين استخدامه وتعدد المعاني المتصلة به. الباحث نيقوال تيماشيق يشير إلى صعوبة تحديد المفهوم المقصود بهذا الاتجاه، ويعزو ذلك إلى وجود مفاهيم متنوعة ومتباعدة للوظيفية والوظيفة في مجالي علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية.

1 عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005/2006، ص56.

2 مسلم، محمد، مدخل إلى علم النفس العمل، دار القرطبة، الجزائر، 2007، ص28.

## الفصل المنهجي للدراسة

لذلك، يمكننا صياغة تعريف شامل وبسيط نوعاً ما يغطي مختلف جوانب النظرية الوظيفية. ببساطة، يمكن اعتبار مصطلح الوظيفية أداة مفهومية أساسية تُستخدم في دراسة الأنظمة الاجتماعية. ويستند هذا التعريف إلى فرضية تفيد أن كل نظام اجتماعي يتكون من عناصر مترابطة، وكل عنصر يقوم بوظيفة معينة. ويترتب على أداء هذه الوظائف تحقيق التكيف والاندماج في النظام، مما يشير إلى أن النظرية الوظيفية تعتمد على منظور المماثلة العضوية وتفاعل الأجزاء مع الكل.

بالنظر إلى هذا التعريف، يمكن استخدام النظريات المتنوعة لدراسة موضوع التكوين ومتطلبات الوظائف. وقد اخترنا استخدام النظرية الوظيفية في دراستنا لأنها تتناسب مع طبيعة الموضوع وتسלט الضوء على كيفية توفير فرص العمل التي تتوافق مع قدرات ومهارات الأفراد. وتركز هذه النظرية على تحليل العلاقة بين الأفراد والوظائف المختلفة.



# الفصل النظري للدراسة

# الفصل الأول:

## مفاهيم حول التكوين

تمهيد

1. التكوين وماهيته

1.1. خصائص التكوين

2.1. أهداف التكوين

2. التكوين (مسؤوليته وأنواعه).

1.2. مسؤولية التكوين.

2.2. أنواع التكوين.

3. خطوات التكوين ومعوقاته

1.3. خطوات التكوين.

2.3. معوقات التكوين.

خلاصة الفصل.

## الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين.

### تمهيد:

يلعب التكوين دورًا بارزًا في تعزيز كفاءة المؤسسات، من خلال تعزيز قدرات ومهارات العاملين وتمكينهم من تحسين أدائهم ومواكبة التحولات والتطورات في ميدان العمل، سواء على صعيد البيئة المهنية الداخلية للمؤسسة أو المحيط الخارجي الذي تنشط فيه. إنَّ تطوير موظفين المؤسسة أصبح ضرورة حتمية لأي منظمة تطمح لتحسين جودة خدماتها والرقى بها إلى مستوى يضمن لها القدرة على المنافسة وضمن استدامتها وتقدمها. ولتحقيق هذا الهدف، تتبع المؤسسة بانتظام أداء فريقها، لتحديد احتياجاتهم من التطوير والتدريب. واستنادًا إلى تلك التقييمات، تقوم المؤسسة بوضع خطط تدريبية مناسبة ومنسجمة مع رؤيتها المستقبلية وأهدافها التنموية. ويتم تنفيذ ومراجعة هذه البرامج التدريبية بانتظام لضمان تحقيقها للأهداف ومتابعتها بشكل فعّال. وسنقوم بتفصيل هذه الجوانب في هذا الفصل.

## 1. التكوين وماهيته:

### 1.1. خصائص التكوين:

تتمثل الخصائص الأساسية لعملية التكوين فيما يلي:

#### (1) تكوين مستمر طوال مسار العمل:

التكوين ليس مجرد انتقال اختياري يتخذها المؤسسة، بل هو جزء حيوي ضمن سلسلة من الخطوات المهمة. يتمثل بدايته في تحديد المواصفات الوظيفية وتحديد الصفات المطلوب توفرها في الشخص الذي سيتولى الوظيفة، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتفاع العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه<sup>1</sup>.

إنّ التكوين يمثل أداة أساسية لضبط السلوك الوظيفي، ويسهم في نماء الفرد وتنمية قدراته ليتمكن من تحسين أدائه الحالي في الوظيفة، ويُعدّه للتقدم نحو مستويات أعلى أو للانتقال إلى سياق تنظيمي جديد. من هنا، يظهر التكوين كنشاطٍ مستمر وحيوي، يرافق الفرد على مرّ الزمن في مسيرته المهنية، ولا يقتصر على حدث مفرد يتلاشى بسرعة. بل هو جزء لا يتجزأ من التطور المهني، يمتد عبر مختلف مراحل الحياة الوظيفية.

نتوصل إلى استنتاج أن عملية التكوين تترافق بشكل لازم وثابت مع الفرد منذ لحظة تعيينه وحتى انتهاء مساره المهني.

#### (2) تأثير التكوين كنظام متكامل:

التكوين: نظام متكامل يتجسّم في تفاعل عناصر مترابطة، تنسجم في تبادل متبادل لتحقيق أهداف ذات بُعد تكنولوجي، حيث تتلاقى هذه الجمل الفاعلة لتكوّن مساراً يرتقي بأداء الأفراد ومسيرة المؤسسات. تَسْلُطُ هذه المنظومة الشاملة الضوء على الأوجه المترابطة للتكوين، حيث تتشابك مكوناته في نسج علاقات تبادلية تمهد الطريق نحو تحقيق مُخْرَجٍ يتمثل في تلبية تطلّعات الأفراد وتحقيق طموحات المؤسسات. تعزز هذه الرؤية الشاملة للتكوين من وضوح الارتباط القائم بينه وبين الهيكل التنظيمي المحيط، فضلاً عن البيئة التي يُقام فيها النشاط

<sup>1</sup> خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998م، ص94.

## الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين.

التكويني، مواكبةً توجُّهات التطوير المتجددة. وتتمثل أشكال التكامل في نظام التكوين، فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- **التكامل في مدخلات التكوين:** في هذا السياق، يتجلى التكامل في المجالات الأساسية التي يبني عليها نظام التكوين:

- تضمن تلاقي الأفراد مع الوظائف المحددة.
- تقديم المعرفة والخبرات الضرورية.
- توضيح السلوكيات المطلوبة.
- تمكين القائمين بالعمل التكويني.
- ملاءمة الأوضاع الإدارية والتنظيمية.

ب - **التكامل في الأنشطة التكوينية:** يتجسد التكامل في الإجراءات الإدارية لضمان أمثلية الأداء التكويني:

- تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية.
- تنظيم العمليات والإجراءات.
- تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة.
- تصميم برامج التدريب الملائمة.
- تجهيز المكونين والموارد التكوينية.
- تنفيذ البرامج بفاعلية.
- متابعة وتقييم النشاط التكويني بدقة.

ج - **التكامل في نتائج التكوين:**

هذا الجانب يسعى لتحقيق توازن في النتائج المرجوة من عملية التكوين:

- تحقيق النتائج الاقتصادية الملموسة.
- تعزيز السلوكيات المطلوبة والفعالة.
- تنمية الجوانب البشرية والتطوير الشخصي.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997م، بتصرف، ص357.

## الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين.

### (3) النظرة المستقبلية:

من خلال هذه النظرة، تأتي برامج التكوين بمستقبل موجّه نحو تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال تحقيق التوازن بين الأداء الأمثل والتكاليف المناسبة.

### (4) التكوين نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكياته وكذا مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويّن تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتتعدّل أهدافها واستراتيجياتها<sup>1</sup>. نستنتج من ذلك أن التكوين يتفاعل مع المتغيرات نتيجة التطورات السريعة التي يشهدها المجتمع.

### (5) الشمولية:

التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أين ما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحوّلات والتطورات الحاصلة<sup>2</sup>. نستنتج من ذلك أن التكوين يُعزّز الشمولية، إذ يشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من القيادات العليا إلى الوسطى والدنيا.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، بتصرف، ص358.

<sup>2</sup> أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981م، ص183.

## 2.2. أهداف التكوين:

لتوضيح أهداف التكوين، يُمكن تلخيصها كما يلي<sup>1</sup>:

### (1) الأهداف الإدارية:

- تخفيف العبء على المشرفين.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم. نستنتج أن التكوين يهدف من الناحية الإدارية إلى التخفيف من الإشراف وتحقيق الاستقرار.

### (2) الأهداف الفنية:

- تخفيض تكاليف الآلات وإصلاحها.
  - تخفيض حوادث العمل.
  - التقليل من نسبة العادم أو التالف.
  - المساهمة في معالجة مشاكل العمل.
- نستنتج أنه من الناحية الفنية يهدف التكوين إلى تخفيض التكاليف، والحوادث والمشاكل وتحسين الإنتاج.

### (3) الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية.
  - ارتفاع الربح.
  - زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
  - رفع معنويات الأفراد.
- إذاً، يتضح أن التكوين يُسهم في تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف، سواء من الناحية الإدارية أو الفنية أو الاقتصادية والاجتماعية. تتمثل قيمة التكوين في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة التنافسية، وهكذا يمثل عملية لا غنى عنها في سبيل تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات والأفراد على حد سواء.

<sup>1</sup> حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990م، بتصرف، ص83.

## 2. التكوين (مسؤوليته وأنواعه):

### 1.2. مسؤولية التكوين:

لا بد من وجود جهة مختصة بإدارة التكوين ضمن إطار إدارة الموارد البشرية، ومن الواضح أن تحديد هذه الجهة مهم للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- تعكس هذه المسؤولية مدى اهتمام المنظمة بالتدريب.
  - توفر هذه المسؤولية إمكانية تحديد مسؤولية هذه الجهة فيما يتعلق بالتدريب، بما يمكنها من تقديم مكافآت في حال تحقيق نجاحات أو تعويضها في حال نقاعسها عن واجباتها.
  - تؤكد هذه النقاط على أن مسؤولية التدريب تعتبر مشاركة مشتركة بين مختلف الجهات المعنية، مثل إدارة الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون في مواقعهم العملية، بالإضافة إلى جميع الأفراد الذين يشاركون في هذه العملية.
- تتضمن هذه الأطراف ما يلي<sup>2</sup>:

1) مسؤولية إدارة الموارد البشرية: تشمل مهام الموارد البشرية عدة عناصر أساسية، ومنها:

- ❖ تطوير نظام شامل للتدريب.
- ❖ تنسيق وتوجيه جهود التدريب داخل المنظمة.
- ❖ تخطيط وإعداد برامج التدريب، سواء داخلياً أو خارجياً، ومتابعتها.
- ❖ تقديم استشارات ونصائح للإدارات والموظفين.
- ❖ مراقبة وضمان تنفيذ المديرين التنفيذيين لواجباتهم التدريبية.
- ❖ تقديم التوجيه والتوعية للموظفين بأهمية التدريب.

2) مسؤولية المديرين التنفيذيين: وتتجلى في:

- ❖ تقويم مهارات ومعرفة المتكويين.

<sup>1</sup> شوقي حسن عبد الله، سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة، مصر، 1989، بتصرف، ص163.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007م، بتصرف، ص322.



## الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين.

- ❖ تحديد احتياجاتهم التدريبية واحتياجات إدارتهم.
- ❖ تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.
- ❖ تفاعل مع الأفراد حول جزءهم من خطة التكوين.
- ❖ تزويد المعلومات التقنية مثل تصميم برامج داخلية.
- ❖ المشاركة في جهود التطوير والتكوين.

**3) مسؤولية المتكولين:** المتكون يتحمل مسؤولية تطوير ذاته، ويمكنه تحديد نقاط ضعفه ومناقشتها مع رئيسه أو مدير التكوين. حيث أن التكوين يشكل تغييرًا في سلوك الأفراد، مما يعزز أساليبهم في العمل. لتحقيق أهداف المنظمة، يجمع الأفراد خبراتهم المتطورة من خلال التكوين.

**4) مسؤولية العاملين القدامى:** ترى بعض الآراء أن تكوين الفرد الجديد يجب أن يكون مسؤولية الفرد القديم، حيث يمكن تعيينه مساعدًا للجديد في العمل. يأتي هذا بسبب ضرورة توجيه الفرد الجديد نحو تعرفه بطبيعة العمل ودوره. وتظهر هنا دورية المسؤولية في التكوين بين:

- ❖ إدارة الموارد البشرية: تصميم وتنفيذ برامج التدريب ومتابعتها.
- ❖ المديرون التنفيذيون: تقييم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- ❖ المتكولين: تحديد نقاط الضعف ومناقشتها مع رؤسائهم.
- ❖ الفرد القديم: توجيه وتدريب الفرد الجديد بناءً على خبراته.

### 2.2. أنواع التكوين:

يمكن تصنيف التكوين إلى مجموعة من الأنواع المختلفة، حيث يتاح لأي منظمة اختيار النوع التي تتناسب معه طبيعة نشاطها الحالي وتوقعاتها المستقبلية والتغيرات التكنولوجية. تعتمد اختيار كل نمط على الأهداف المرجوة من عملية التكوين، وعلى كفاءة الأشخاص المسؤولين عن تقديمه، وعلى استعداد المتكولين لاستيعابه. حيث تتمثل أنواع التكوين فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، بتصرف، ص325.

## الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين.

### أولاً: التكوين حسب مرحلة التوظيف:

يتعلق هذا بتزويد الموظف الجديد بالمعلومات والتوجيهات الأساسية عن العمل والمنظمة.

ويشمل:

**(1) توجيه العامل الجديد:** تزويده بالمعلومات العملية والتعريف بمسؤولياته لأداء وظيفته بفعالية.

**(2) التدريب في موقع العمل:** يقدم من قبل المشرفين المباشرين ويضمن تكامل بين التعلم والتطبيق.

**(3) التكوين بغرض تجديد المعلومات (تطبيق النظم المستحدثة):** يهدف إلى تحديث معرفة الموظفين ومهاراتهم لمواكبة التطورات التكنولوجية والنظم الجديدة.

**(4) التكوين بغرض الترقية والنقل:** يركز على تجهيز الموظفين لتولي مسؤوليات جديدة من خلال توفير التدريب والمعلومات اللازمة.

**(5) التكوين للتهيئة للتقاعد:** يساعد العاملين الذين يستعدون للتقاعد في التحضير لهذه المرحلة ومواجهة التحديات المتعلقة بها.

باختصار، التكوين حسب مرحلة التوظيف يشمل تزويد الموظفين الجدد بالتوجيه والمعلومات الأساسية، تحديث المعرفة والمهارات، تجهيزهم للترقية والنقل، ومساعدتهم على التهيئة للتقاعد.

### ثانياً: التكوين حسب المكان:

**(1) التكوين داخل المؤسسة:** يشمل تقديم البرامج التكوينية داخل نطاق المؤسسة، باستخدام مكونين داخل المؤسسة أو خارجها. يمكن للرؤساء أو العاملين ذوي الخبرة تقديم التوجيه والمهارات للزملاء الجدد، وهذا النمط يساهم في نقل المعرفة بشكل سلس إلى مكان العمل.

**(2) التكوين خارج المؤسسة:** يشمل نقل أو جزء من برامج التكوين إلى مكان خارج المؤسسة. يمكن اللجوء إلى مؤسسات تكوين خاصة أو الانضمام لبرامج تكوينية حكومية.

## الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين.

- **شركات التكوين الخاصة:** يمكن للشركات أن تلجأ إلى مؤسسات تكوين خاصة لتقديم برامج تدريب متخصصة خارج المؤسسة.
  - **برامج حكومية:** تقدم الحكومات أحياناً برامج تكوينية تهدف إلى تطوير المهارات والمعرفة في مجالات تهتم بها الدولة.
- إذا فإن التكوين حسب المكان يشمل تقديم البرامج داخل المؤسسة باستخدام مدربين داخليين، وقد يشمل دور المشرفين في تقديم المهارات للزملاء. كما يشمل أيضاً نقل أو جزء من البرامج التكوينية إلى مؤسسات تكوين خارجية أو برامج حكومية.

### ثالثاً: التكوين حسب نوع الوظائف:

هناك عدة تصنيفات لهذا النوع من التكوين، نميزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- (1) التكوين المهني:** يركز على تطوير المهارات اليدوية والميكانيكية، مثل الكهرباء والنجارة والصيانة. يتضمن تدريب العمال الجدد كمساعدين للخبراء لاكتساب مهارات وفنون المهنة. يمكن الالتحاق بالمعاهد الفنية أو مراكز التكوين المهني لاكتساب مهارات محددة. يهدف هذا النوع من التكوين إلى تأهيل الفرد لأنواع مختلفة من الأعمال ذات الصلة بنفس الحرفة.
  - (2) التكوين التخصصي:** يشمل المعارف والمهارات المتخصصة لوظائف متقدمة، مثل المحاسبة، والمشتريات، وهندسة الإنتاج. يهدف إلى تطوير المهارات والخبرات المخصصة لمعالجة تحديات العمل، ويركز على حل المشاكل الأنظمة والتخطيط واتخاذ القرارات.
  - (3) التكوين الإداري:** يشمل المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية لتولي المناصب الإدارية. يغطي العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات والقيادة والتحفيز وإدارة العمليات والتنسيق والاتصالات. هذا النوع من التكوين يتناسب مع احتياجات القادة والرؤساء في المؤسسات.
- ويمكننا الملاحظة أن هذه التصنيفات تتكامل مع بعضها البعض لتغطية احتياجات متنوعة في مختلف مجالات العمل.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، مصر، 1998م، بتصرف، ص396.

### 3. خطوات التكوين ومعوقاته:

#### 1.3. خطوات التكوين:

تتبع عملية التكوين مسارًا من خطوات ومراحل أساسية ترتبط ببعضها بشكل وثيق، وهذا يعني عدم إمكانية تخطي أي من هذه الخطوات والانتقال إلى الأخرى مباشرة. ويرجع سبب ذلك إلى تأسيس كل مرحلة على أسس سابقة، وتكمن في هذه الخاصية الجوهرية أهم مميزات التكوين التي تفرقه عن عملية التعليم، فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف واحتياجات عامة وتدرس في الجامعات ولجميع الدارسين دون بدل أي جهد وهو ما نجده مخالفًا لعملية التكوين حيث أن كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفقًا للاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين، ويكون هذا بطبيعة الحال من برامج مختلفة كتنقيح الأداء وتحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذها، ثم متابعة نقل آثار التكوين<sup>1</sup>.

وهذه الخطوات تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: الكشف عن احتياجات التكوين في المؤسسة:

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه<sup>2</sup>.

وتوجد عدة أساليب يُمكن من خلالها للمؤسسة من أن تكتشف احتياجاتها التكوينية وهي

كالتالي<sup>3</sup>:

أ - تقييم الأداء: تُعدُّ أحد الوسائل البارزة لتحديد مستوى أداء الموظفين ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، يوفر هذا التقييم معلومات قيمة عن سلوك الموظفين في مجال عملهم ودرجة ولائهم، مما يمكّن المؤسسة من كشف الاحتياجات التكوينية المحددة.

<sup>1</sup> يوسف بن محمد القبلان، الأسس التدريب مع التطبيقات في المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1992م، ص04.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص264.

<sup>3</sup> عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2006-2007م، بتصرف، ص55-56.

## الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين.

ب - رصد المظاهر التنظيمية السلبية: تُعتبر إشارات لاحتمالية الحاجة للتدريب، مثل ارتفاع التكاليف، وضعف رقابة المواد والجودة، وتزايد نسب المنتجات التالفة، والصراع مع الإدارة، وزيادة الشكاوى. يمكن استغلال هذه المظاهر لتحديد مجالات التدريب الملائمة.

ج - التحليل التنظيمي: يتضمن تحليل المهام والعمل، وتحليل هيكل التنظيم، وتحليل الفرد. يساعد تحليل المهام على تحديد متطلبات العمل وتحديثها بما يتناسب مع التطورات والمهارات الجديدة. من جهة أخرى، يساعد تحليل هيكل التنظيم في اكتشاف العقبات والتحسينات الممكنة في توزيع الأدوار والمسؤوليات. أما تحليل الفرد، فيسهم في تحديد احتياجات تكوينه وتطويره بناءً على مهاراته وتوجهاته.

ت - الاختبارات: تشمل الاختبارات مثل اختبارات الذكاء والقدرات والمهارات اليدوية. تُجرى هذه الاختبارات لقياس أداء الموظفين وتقييمهم، مما يساعد في تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة. هذه البيانات تكون أساساً لتصميم برامج تدريب ملائمة لملء الفجوات المحددة.

ث - المقابلات والاستقصاءات: تعد المقابلات والاستقصاءات مصدراً مهماً لجمع المعلومات من الموظفين. يتم خلالها استجلاب المشاكل والضعف والتحديات التي تحتاج إلى التدخل التكويني. بناءً على هذه المعلومات، يمكن تصميم برامج تدريب مُخصصة لمعالجة هذه المسائل.

إذا تظهر عملية تحديد احتياجات التكوين كعملية مُتعددة الخطوات تعتمد على تقييم الأداء والتحليل التنظيمي والاختبارات والمقابلات. هذه العمليات تمكّن المؤسسة من تحديد نقاط التحسين وتطوير موظفيها بشكل فعّال ومُنسّق.

### ثانياً : تصميم البرامج التكوينية:

مرحلة تصميم البرامج التكوينية تشكل المرحلة الثانية في سياق سياسة التكوين، ونجاح هذه المرحلة يعتمد بشكل كبير على نتائج المرحلة الأولى، وهي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية. فهذه المرحلة هي التي تشكل أساس تصميم أي برنامج تكويني. بالمعنى الأوسع، يعبر تصميم البرامج التكوينية عن العملية التي يتم من خلالها تحويل احتياجات التكوين إلى خطوات عملية محددة. يتم ذلك من خلال وضع برنامج مُصمم بعناية، يُلبّي المتطلبات التي تم تحديدها في مرحلة تحديد الاحتياجات، سواء كانت نواقص في المعرفة، أو نقائص في

## الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين.

الكفاءات والمهارات.، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية<sup>1</sup>.

ويتضمن البرنامج التكويني عدة عناصر من بينها ما يلي<sup>2</sup>:

- وصف المتدربين المستهدفين من البرنامج.
- تحديد مواضيع ومحتوى التدريب مع تحديد مدى تغطيتها وعمقها.
- تحديد الأساليب والأدوات المستخدمة في تنفيذ البرنامج.
- تحديد المدربين ومعايير تقييمهم وتقييم المتدربين.
- توضيح دور ومسؤوليات الإدارة في تنفيذ ومتابعة البرنامج.
- تحديد مكان إقامة التدريب، سواء كان داخلياً أو خارجياً.
- تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم لتحفيز المشاركة والتفاعل.
- تخصيص ميزانية دقيقة للبرنامج تشمل جميع المصاريف والاحتياجات.

### ثالثاً: تطبيق البرامج التكوينية:

بعد انتهاء مرحلة تصميم برامج التدريب، ينتقل التركيز إلى مرحلة تنفيذ البرنامج. يتم تنفيذ البرنامج سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك بالالتزام بتوقيت ومكان الدورة التدريبية المحددين مسبقاً. تُعتبر مرحلة تنفيذ البرنامج مرحلة إدارية وعملية ميدانية. يتضمن تنفيذ البرامج التدريبية الخطوات التالية<sup>3</sup>:

**1) جدولة البرنامج زمنياً:** تتضمن هذه الخطوة إعداد جدول زمني مفصل للبرنامج التكويني، بما في ذلك عدد الأيام والجلسات في كل يوم، وتحديد بداية ونهاية كل جلسة. كما يشمل الجدول مواعيد الرحلات والاختبارات وحفل الختام. يجب أن يتم احتساب وقت كافٍ لتنفيذ البرنامج بناءً على مضمونه وأهميته ومستوى المشاركين.

<sup>1</sup> جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009م، ص92.

<sup>2</sup> عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004م، بتصرف، ص276.

## الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين.

**2) مكان التكوين:** يتعلق هذا بتحديد موقع تنفيذ البرنامج، سواء داخل المؤسسة (التدريب الداخلي) أو خارجها. في حالة التدريب الداخلي، تتحمل وحدة التدريب دور تنفيذ البرنامج والتخطيط له. هذا النوع من التدريب يتيح فرصة للمؤسسة للرقابة والتنسيق المباشر.

**3) متابعة المكونين والمتكونين:** تُعدّ مراقبة تنفيذ البرنامج ومتابعة التفاعل والتقدم للمتدربين والمدرّبين جزءًا مهمًا من عملية تنفيذ البرنامج. يتضمن ذلك مراقبة تقديم المحتوى بشكل صحيح، وتوفير الدعم اللازم للمشاركين.

باختصار، تتطلب هذه المرحلة:

- وضع جدول زمني محكم.
- تجهيز وتهيئة مكان التكوين.
- متابعة ومراقبة تقدم المشاركين وجودة التدريب.

وبذلك تكون هذه المرحلة هي الجسر بين التصميم والتطبيق الفعلي للبرنامج التكويني.

### رابعاً: تقييم البرامج التكوينية

مثل باقي الوظائف، فإن التقييم ضروري لقياس فعالية التكوين. مدير التكوين له دور مسؤوليته ليس مقتصرًا على تحديد احتياجات التكوين وتصميم البرامج فحسب، بل يجب عليه التأكد من تلبية هذه الاحتياجات من خلال تنفيذ برامج التكوين.

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغييرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه الاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث

## الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين.

يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع | الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة<sup>1</sup>.

وهناك أربعة مستويات لمقاييس تقييم البرامج التكوينية، وهي<sup>2</sup>:

• **تقييم ردود فعل المشاركين بعد انتهاء البرنامج:** يُقيم المشاركون البرنامج من خلال استمارات التقييم. تشمل هذه الاستمارات أسئلة حول محتوى البرنامج وفائدته وأساليب التدريب والتفاعل بين المشاركين والمدربين ومدى ملاءمة فترة وموقع التدريب والمواد المستخدمة.

• **تقييم مدى تعلم المتكولين:** يتم هذا من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج، تغطي المواضيع التي تم تقديمها. تحدد نتائج الاختبارات مدى استيعاب المحتوى، وهو قياس مهم ولكنه لا يأخذ في الاعتبار تطبيق المفاهيم في الواقع.

• **تقييم استخدام المهارات والمعارف:** يتم تحديده بعد ممارسة المشاركين للعمل وقياس أدائهم مقارنةً بالأداء السابق لهم قبل التدريب. هذا المقياس يسمح بقياس التغيير العملي الفعلي الذي أحدثه التدريب.

• **تقييم العوائد الاقتصادية:** يتم تحديد العائد الاقتصادي من التدريب مقارنةً بالتكاليف، وهذا يساعد في تقييم جدوى البرنامج ومقارنته مع برامج أخرى.

إجمالاً، مرحلة تقييم البرامج التكوينية تهدف إلى قياس فعالية وتأثير البرنامج على المشاركين في التكوين والمؤسسة.

### 2.3. معوقات التكوين:

بالرغم من ضرورة مهمة مسؤولي التكوين لتعزيز فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشكلات تحول دون تحقيق أهدافها. وهذه المشكلات تتمثل في<sup>3</sup>:

- قلة الوعي بأهمية دور مصلحة التكوين واعتبارها مجرد مصلحة إدارية.
- تنفيذ مهام روتينية من قبل مسؤولي التكوين يتعارض مع فهمهم الحقيقي للمهمة.
- تصور مصلحة التكوين على أنها غير منتجة وتقليل اللقدرات.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 277.

<sup>2</sup> عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مرجع سابق، بتصرف، ص 67.

<sup>3</sup> غياث بوقلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 78.



## الفصل الأول: مفاهيم حول التكوين.

- اعتقاد بعض العاملين أن الدورات التكوينية تظهر عدم قدرتهم.
  - نقص المكونين الأكفاء والناشئين من تخصصات تربوية أو نفسية.
  - نقص التسهيلات اللازمة لتنفيذ العمليات التكوينية.
  - عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الأساسية.
  - غياب الأسس العلمية والعملية في تنفيذ الدورات التكوينية.
  - اعتماد أساليب تقليدية تعوق التقدم والتطوير في البرامج.
  - تقييم غير علمي لعدم وجود أهداف واضحة ومتابعة ضعيفة.
- تلك هي مشكلات تحد من تحقيق فاعلية التكوين على الرغم من أهميته في التنظيمات.

## خلاصة الفصل:

أصبح في عصرنا الحالي المورد البشري مصدر رئيسي لنجاح المنظمات، حيث يعتمد نجاحها على توفير فريق عمل ماهر ومتحمس للأداء. وفي هذا السياق، يأتي دور التكوين كاستراتيجية أساسية لتطوير مهارات وقدرات العاملين. حيث يجب على المنظمة الاستثمار في تحسين كفاءات فريقها وتشجيع العمال على المشاركة الفعّالة والمتحمسة في تطوير أدائهم. التكوين له أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية حيث يُفيد العامل والمنظمة على حد سواء. بحيث أنها استراتيجية تساهم في تطوير مهارات العاملين وتمكينهم من مواجهة تحديات العمل بكفاءة أكبر. لا يشمل نطاق التكوين الموظفين الجدد فقط، بل أيضا الموظفين القدامى، حيث يعزز من مستواهم ويعمل على تجديد وتحسين معرفتهم ومهاراتهم. لا يقتصر التكوين على فئة معينة داخل المنظمة، بل يمتد لكافة المستويات الإدارية والوظيفية، بما في ذلك القيادة العليا. إذ أن التكوين الجيد يعود بفوائد متعددة على العاملين والمنظمة، إذ يُسهم في تحسين الأداء وتطوير القدرات وزيادة الإنتاجية.

# الفصل الثاني:

## الثورة الرقمية وتغيرات العمل

تمهيد.

1. مفهوم الرقمنة.

1.1. خصائص الرقمنة.

2.1. أشكال الرقمنة.

2. آليات رقمنة الإدارة المحلية

3. معايير رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر.

1.2. إستراتيجية الجزائر الإلكترونية.

2.2. البنية التحتية الرقمية.

1.3. المعايير الإدارية.

2.3. المعايير السياسية والقانونية.

3.3. التحديات البشرية.

خلاصة الفصل.

## الفصل الثاني: الثورة الرقمية وتغيرات العمل

### تمهيد:

مع تقدم العلم وتطور التكنولوجيا، وانتشار الإنترنت بشكل واسع، تغيرت طبيعة النظم الإدارية. انحسرت أشكال الخدمات التقليدية، وازدادت الحاجة إلى اعتماد أساليب جديدة مستندة إلى التقنيات. هذه التغيرات أثرت على الخدمات العامة، مما استدعى إعادة تصميمها لتواكب التطورات السريعة في وسائل الاتصال. تميل الجهات الإدارية إلى اعتماد نماذج إدارية جديدة مبنية على الأبعاد التكنولوجية والرقمية.

تبنت الجزائر نمط الإدارة الرقمية، وذلك لتلبية تطلعات العصر ومتطلبات التقدم التكنولوجي. هذا النمط يتجه نحو تحسين جودة الخدمات وتسهيل العمليات من خلال استخدام التكنولوجيا والوسائل الإلكترونية. هذا التوجه يساهم في تحسين الأداء في الإدارة المحلية وتيسير العمليات الإدارية والخدمية للمواطنين.

### 1. مفهوم الرقمنة:

أصبحت الرقمنة لغة وأداة عصرنا، وهي التكنولوجيا الأكثر انتشارا في حياتنا. فقد استحوذت على كل جوانبها، محدثة تغييرا جذريا في نظرتنا للحياة والعمل والتصرفات. إنها تحدث تحولا عميقا حيث تكاد تستبدل الأساليب التقليدية بأنماط حياة وعمل وتواصل جديدة تختلف كليا عن الماضي. تغيرت العالم إلى حالة جديدة، تقلص المسافات وتفتح آفاقا جديدة، مما أدى إلى تسريع الإنجازات في مختلف المجالات.

### 1 - تعريف الرقمنة:

**لغة:** تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيان والكتابة والقلم والخط، ويقول ابن منظور "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم، أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط"<sup>1</sup>.

**اصطلاحا:** عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية ، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري مكثبي لتنظيم ما بعد المعلومات من أجل فهرستها و جدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم<sup>2</sup>.

قدم دوغ هودجز، "Douc Hodges"، مفهوم آخر تم اعتماده من قبل المكتبة الوطنية الكندية، حيث يعتبر أن الرقمنة هي عملية تحويل المحتوى الفكري المتاح على وسائط تخزين فيزيائية تقليدية، مثل المقالات والكتب والمخطوطات والخرائط، إلى شكل رقمي<sup>3</sup>.

ويعرفها معجم دليل المشروعات الرقمية بكلية الحقوق بجامعة هارفارد بأنها: عملية تحويل عنصر مادي إلى نسخة إلكترونية منه<sup>4</sup>.

يمكن تلخيص أن المفاهيم السابقة تتفق على أن عملية الرقمنة تتجاوز مجرد الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها. إنها في الأساس تتعلق بتحويل مصادر المعلومات من الشكل الورقي أو وسائط التخزين التقليدية إلى شكل إلكتروني. وبالتالي، يتحول النص التقليدي إلى نص مرقم يمكن الوصول إليه عبر الأجهزة الحاسوبية.

1 ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، ج12، دار صادر للنشر، ص243.

2 كلثوم عطاب، مكي الدراجي، رقمنة الشبكات الإلكترونية الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، بلدية ورقلة نموذجاً، مجلة الاجتهاد الثقافي، العدد 02، 2001م، ص1225.

3 أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، قسم الدراسات، العدد 04، 2009م، ص11.

4 أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الإنترنت، ج2، ط1، القاهرة، 2013م، ص46.

## 1.1. خصائص الرقمنة.

تتميز عملية الرقمنة بعدة خصائص مهمة، ومن بينها<sup>1</sup>:

- 1) **تقليص الوقت والمكان**: تسمح التقنية بالوصول إلى المعلومات من أي مكان وفي أي وقت، مما يقرب المسافات الجغرافية ويختصر الوقت المطلوب للوصول إلى المحتوى.
- 2) **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة**: يحدث تفاعل وحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يساهم في تطوير المعرفة وتمكين المستخدمين لتحسين الإنتاجية.
- 3) **تكوين شبكات الاتصال**: تجمع وسائل التكنولوجيا الحديثة لتشكيل شبكات اتصال فعّالة تمكن من تبادل المعلومات بسهولة بين المستخدمين والصناعيين.
- 4) **التفاعلية**: تمكن المستخدمين من تبادل الأدوار والتفاعل بشكل متزامن، مما يعزز التفاعل بين الأنشطة.
- 5) **الأنشطة اللاتزامنية**: تسمح بتلقي الرسائل في أي وقت يناسب المستخدم، من دون الحاجة إلى وقت محدد.
- 6) **اللامركزية**: تتيح استمرارية عمل التكنولوجيا والاتصالات بغض النظر عن العوامل الخارجية.
- 7) **قابلية التوصيل**: تسمح بربط أجهزة الاتصال المختلفة بغض النظر عن مصدرها أو تصنيعها.
- 8) **قابلية التحرك والحركية**: تمكن المستخدمين من الاستفادة من الخدمات أثناء تنقلاتهم من أي مكان.
- 9) **قابلية التحويل**: تتيح نقل المعلومات بين أشكال وسائط مختلفة بسهولة.
- 10) **اللاجماهيرية**: تسمح بتوجيه الرسائل إلى فرد أو جماعة محددة بدلاً من توجيهها لجماهير ضخمة، مما يسمح بالتحكم والتفاعل الفعّال.

<sup>1</sup> مقدم عبد الغني ، مدلل عبد الفتاح، الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة أنموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة الوادي، 2016/2017، بتصرف، ص 31.

## الفصل الثاني: الثورة الرقمية وتغيرات العمل

**11) الشبوع والانتشار:** تمكن هذه الشبكات من التوسع والانتشار لتشمل مناطق واسعة من العالم، وبالتالي تكتسب قوة من هذا الانتشار.

### 2.1. أشكال الرقمنة:

تأخذ الرقمنة عدة أشكال منها:

أولا - الرقمنة في شكل صورة (Mode image) تمثل مساحة كبيرة من حيث الإستعمال في التخزين وتشمل كل من الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية تشمل عدة نقاط تدعى بيكسال (PIXEL) وهي فيمايلي:

1 أحادي 1 بايت لصورة ابيض و أسود (Noir et blanc) : تمثل ببايت واحد بقيمتين ابيض و اسود، و هي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ وسهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل للوثائق القديمة، التي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.

2-8 بابت لصورة مستوى رمادي (Nive de gris) يتطلب عدد كبير من البيكسال المساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت.

3- بايت أو أكثر الصورة ملونة (En couleur) هو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسال المساحة كبيرة في الذاكرة ، إلا أنه يختلف عنه كون أن كل 1 بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان اساسية (احمر ) ،اخضر ازرق وكل لون يرمز بعدد معين من البنايات ، وهذا النوع حجم الكبيرة جدا مقارنة بالنوعين السابقين

الملفات

ثانيا- الرقمنة في شكل نص Mode text يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الإلكترونية بواسطة برمجية التعرف الضوئي على الحروف بداية من وثيقة في صورة مرقمة ، التي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف مع إمكانية تعديل وتصحيح الخطاء.

ثالثا- الرقمنة في شكل إتجاهي (Mode vectoriel) ويعتمد على العرض باستعمال الحاسبات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي ، وبتحويل من شكل ورقي

## الفصل الثاني: الثورة الرقمية وتغيرات العمل

إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة، يعتبر Pdf شكل من أشكال اتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها.

### 2. آليات رقمنة الإدارة المحلية:

أصبح موضوع عصرنة الإدارة المحلية وتجسيد مشروع الرقمنة يشكل أولوية لدى الحكومة الجزائرية لاسيما في ظل الظروف التي تمر بها البلاد، وكذا اتخاذ قرارات تهدف إلى ترشيد النفقات العمومية ووقف التبذير والنهوض بالاقتصاد ، وهذا وتعتبر الخدمة العمومية المقدمة من طرف الجماعات المحلية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا ، وكذا عدم جدوى النمط التقليدي وكثرة نقائصه إلى التفكير في رقمنة الإدارات المحلية في الجزائر لإضفاء الشفافية والحد من البيروقراطية وأشكال الفساد داخل الإدارة و تقديم الأفضل للخدمة العمومية.

رغم وضع سياسة خاصة بتطوير قطاع الاتصالات سنة 2000 هدفها توفير مناخ قانوني مؤسستي يسمح بترقية المنافسة والولوج إلى مختلف خدمات الاتصالات، إلا أن الجزائر لم تكن لديها إستراتيجية واضحة تسمح بتوفير بيئة رقمية مناسبة ومساعدة للتحول الرقمي، إلا في سنة 2008 تمت بلورة إستراتيجية سميت بـ "الجزائر الإلكترونية"<sup>1</sup>.

### 1.2. إستراتيجية الجزائر الإلكترونية (2008-2013):

عرف أيضا بمشروع الجزائر الإلكترونية، تم إطلاقه من طرف وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص والجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم والتكنولوجيات الإعلام والاتصال، إذ شارك أكثر من ثلاثمائة شخص في طرح الأفكار ومناقشتها خلال ستة أشهر.

وتم اعتماد هذه الخطة من خلال تقييم وضعية قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر من خلال عدة مؤشرات وهي مؤشر الجدوى والنفاد الرقمي والتحضير الإلكتروني مؤشر نشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتوصلت إلى تصنيف الجزائر ضمن البلدان ذات النتائج المتوسطة مقارنة بالدول المتقدمة.

<sup>1</sup> سلمى بشاري، تطور الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد الكورونا، مجلة Les cahiers du cread، العدد 3، الجزائر، 2020، ص612.



## الفصل الثاني: الثورة الرقمية وتغيرات العمل

وتتضمن خطة مشروع الجزائر الإلكترونية ثلاثة عشر محورا تمثلت فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1) تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارات العمومية.
- 2) تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات.
- 3) تطوير آليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من التجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- 4) دفع تطوير الاقتصاد الرقمي.
- 5) تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع.
- 6) تطوير الكفاءات البشرية.
- 7) تدعيم البحث وتطوير الابتكار.
- 8) ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني.
- 9) الإعلام والاتصال.
- 10) تثمين التعاون الدولي.
- 11) آليات التقييم والمتابعة.
- 12) إجراءات تنظيمية.
- 13) الموارد المالية.

ولقد كان لمشروع الإدارة الإلكترونية العديد من الأهداف التي كان يرمي من خلاله وهي<sup>2</sup>:

- ❖ ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطن وأن تكون متاحة للجميع وذلك بتسهيل وتبسيط المراحل الإدارية التي يسعى من خلالها إلى الحصول على وثائق ومعلومات.
- ❖ التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الرسمية.
- ❖ مكافحة البيروقراطية التي تشكل عائق لتنمية.

<sup>1</sup> إلياس شهد، وآخرون، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 3، الجزائر، 2016م، ص131.

<sup>2</sup> أمينة بن حامد، الحكومة الإلكترونية- تجربة الجزائر لتحول نحو حكومة إلكترونية-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات إدارية، جامعة ورقلة، 2012-2013، ص29.

## الفصل الثاني: الثورة الرقمية وتغيرات العمل

- ❖ تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات الحياة وتجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية
- ❖ والمساواة، وكذا تحقيق السياسة الوطنية الحوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.
- ❖ حماية مجتمعاتنا وبلادنا من آفة الجريمة المنظمة والعبارة للحدود وكذلك ظاهرة الإرهاب والتي تستعمل تزوير وتنفيذ وثائق الهوية والسفر كوسيلة لانتشارها.
- ❖ القضاء على معاناة المواطن من جوانب الحياة اليومية.

### 2.2. البنية التحتية الرقمية:

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون هناك بنية تحتية فهي تمثل عامل محوري للوصول إلى هدف الشمول الرقمي الذي يمكن من تحقيق نفاذ الجميع إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما يجب على الإدارة العمومية أن توفر كل شبكات الاتصال الداخلية والخارجية وهي:

**1- الإنترنت:** وهي شبكة الشبكات" حيث تتكون من عدد كبير من الحاسبات المترابطة في جميع أنحاء العالم ومعظم استعمالات الإنترنت هي البريد الإلكتروني (WWW) ويتصل العديد من مستخدمي الإنترنت ببعض الملفات عبر الإنترنت بواسطة بروتوكولات أقل استخداما مثل (FTP)(USENT) والبروتوكول الرئيسي المستخدم هو TCP/IP وتمكن الإنترنت مستخدميها من الاستفادة من عشرات الخدمات المختلفة والتخاطب مع المستخدمين الآخرين<sup>1</sup>.

**الإنترنت:** هي مجموعة من أنظمة توزيع للمعلومات تقوم بتطبيق تكنولوجيا الإنترنت والمعايير الخاصة بها عبر شبكة محلية داخلية للإدارة أو مؤسسة، وهذه الشبكة تربط كل مصادر المؤسسة من معلومات وملفات وقواعد بيانات وأجهزة مثل الطابعات والمساحات الضوئية وأجهزة الفاكس مودم وبرامج مثل البريد الإلكتروني المحلي وغيرها بحيث يتم تبادل المعلومات وتداولها بطريقة منظمة تعتبر هذه شبكة طريقة الأداء العمل الجماعي بطريقة سهلة وسريعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رمضان عبد المجيد، محاضرات في مقياس تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مطبوعة بيداغوجية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2021-2022، ص4.

<sup>2</sup> خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، الأردن، الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص228.

## الفصل الثاني: الثورة الرقمية وتغيرات العمل

الإكسترانت: وهي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات إنترنت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت<sup>1</sup>.

### 3. معيقات رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر:

تعتبر الرقمنة في الإدارة المحلية كعملية جديدة ظهرت نتيجة لتطور التقنية والتقدم البشري من النظام التقليدي إلى نظام الرقمي لتحسين الخدمة رغم نجاحه إلا أنه هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تقف أمام رقمته الإدارة المحلية في الجزائر من أهمها نجد:

#### 1.3. المعوقات الإدارية:

تعتبر تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية للإدارات العامة تحديًا بسبب المقاومة للتغيير، نقص الموارد، نقص المهارات، التخطيط الضعيف، وعدم التكامل بين البرامج. لتحقيق نجاح التحول الرقمي، يجب توعية القيادات وتقديم التدريب، وتطوير استراتيجيات منهجية للتنظيم والتخطيط، وتعزيز التنسيق بين الأقسام.

#### 2.3. المعوقات السياسية والقانونية:

يُظهر تحدي تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام عدة عقبات، منها قلة الاهتمام من قبل القيادة السياسية والمسؤولين الرئيسيين. يُعزى ذلك جزئياً إلى عدم وجود استقرار سياسي، والذي يُعتبر عاملاً حاسماً لنجاح أي برنامج تكنولوجيا في أي دولة. إلى جانب ذلك، يشمل التحدي أيضاً بطء عمليات اتخاذ القرارات وعمليات الإصلاح والاندماج، بالإضافة إلى البيروقراطية المتركمة. ويزيد من التعقيد أيضاً التخطيط السياسي الذي قد يؤدي إلى تجاهل مبادرات الرقمنة.

تكمن مشكلة أخرى في عدم تحديث القوانين لتتوافق مع استخدام الوثائق الإلكترونية، حيث تظل بعض القوانين والتشريعات تعمل على تعثر وتعقيد عملية التطبيق. وتتعلق المشكلة الثانية بعدم ملاءمة الأنظمة واللوائح القائمة بشأن الخدمات الإلكترونية في مختلف القطاعات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>رمضان عبد المجيد، مرجع سابق، ص4.

<sup>2</sup> بن عياش أسية، أوكيحل، رقمنة المرفق كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد2، 2020م، بتصرف، ص268.

## الفصل الثاني: الثورة الرقمية وتغيرات العمل

### 3.3. التحديات البشرية: يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

1. ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين على التدريب وتطوير مهاراتهم.
2. انخفاض الخبرات التكنولوجية والكفاءة بسبب طريقة اختيار الموظفين.
3. عدم توفير البنية التحتية اللازمة للرقمنة، مما يصعب على الموظفين تقديم الخدمات بكفاءة.
4. غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الرقمي.
5. الفقر وانخفاض الدخل يصعبان التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
6. تزايد الفوارق الاجتماعية بين الأفراد من حيث امتلاك الأجهزة والمعدات التكنولوجية. هذه التحديات تستدعي اتخاذ إجراءات لتعزيز التدريب وتطوير القدرات، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتقديم الدعم للأفراد ذوي الدخل المنخفض، وتقليل الفوارق الاجتماعية.

<sup>1</sup> مطالي ليلي، زغلول أمانة، الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة حالة الجزائر، مجلة الآفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، المجلد 2، العدد2، 2018، ص377.

## الفصل الثاني: الثورة الرقمية وتغيرات العمل

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الجوانب المتعلقة بمفهوم الرقمنة ، والملاحظ تعدد تعريفها، كذلك شروع الدولة إلى تحسين الإدارة و تقريبها من المواطن لدى لجأت إلى إتباع آليات وأصدرت العديد من التشريعات، ولكن بالرغم من الجهود التي تبذلها من أجل السير الحسن للمرفق العام وتقديم الخدمات بأسرع وقت ممكن وتفاذي أهم النقائص التي كانت تعاني منها الإدارة التقليدية إلا أنها ما تزال تعاني من العديد من العوائق والصعوبات التي تقف أمامها لمواكبة عصر السرعة والاتجاه نحو جودة وتحسين الخدمة العمومية، ومقارنة بتجارب الإقليمية فلم تصل الجزائر إلى ما وصلت إليه بعض الدول مثل دبي في تعاملاتها الرقمية، وقد يعود ذلك إلى العديد من الأسباب منها المتغيرات البيئي و النفسي أو إلى الذهنية الاجتماعية والسياسية للمجتمع الجزائري.

# الفصل الميداني:

## الفصل الميداني:

### تمهيد:

البحث العلمي الميداني يعتبر جهدًا مهمًا يهدف إلى تطبيق واختبار النظريات والمفاهيم في سياق الواقع. يسعى هذا النوع من البحث إلى فهم واستيعاب وجهات نظر الفاعلين المشاركين في الدراسة بخصوص مشكلة الإدماج المهني، ويسعى أيضًا إلى تتبع المسارات والخطوات التي اتخذها أفراد العينة لدخول سوق العمل.

ومن ناحية أخرى، يتعامل هذا الفصل مع تحليل المقابلات الميدانية ومعالجة البيانات المستندة إلى الأسئلة البحثية والتحقق من صحة الفرضيات المفروضة في الدراسة. هدف هذا الفصل هو تقديم النتائج الشاملة للدراسة بناءً على البيانات المجمعة.

سيتم تخصيص هذا الفصل لفهم الآراء والتصورات والتجارب الشخصية للفاعلين في مجال الدراسة، بالإضافة إلى فهم السياق الذي يتعاملون معه وكيفية تأثير تكوينهم على وجهات نظرهم وتفاعلهم مع مجال الإدماج المهني.

1) مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة في المجال المكاني والزمني و البشري هو مجتمع البحث.

❖ **المجال المكاني:** أجريت الدراسة بجامعة مستغانم.

❖ **المجال الزمني:** انطلقت الدراسة من 20/02/2023 إلى 04/06/2023 بجامعة مستغانم.

❖ **المجال البشري:** كانت عينتنا عمال داخل المؤسسة الجامعية.

2) المنهجية المتبعة لإنجاز الدراسة:

أ- المنهج المستخدم:

أي دراسة علمية تتطلب من الباحث اتباع منهج محدد يمكنه من توجيه أفكاره وجهوده نحو تحقيق أهدافها، حيث أن المنهج يمثل الأساس في ترتيب وتنظيم أفكار الباحث بطريقة منطقية لضمان الوصول إلى نتائج موثوقة ومنطقية، وهو مجموعة من الخطوات المنظمة والعمليات العقلية الواعية والمبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع دراسته<sup>1</sup>.

بناءً على طبيعة المشكلة المطروحة في دراستنا، نجد أن المنهج الكيفي هو الخيار الأمثل الذي سنعتمده. سيساعدنا هذا المنهج في فهم خصائص الموضوع بطريقة تفصيلية وشاملة.

ب- أدوات جمع البيانات :

تحدد طبيعة موضوع البحث نوع المنهج وأدوات جمع البيانات المناسبة له. لهذا السبب، قمنا باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات التي تشمل:

• **الملاحظة:** تُعد الملاحظة أداة أساسية لجمع البيانات وفهم السلوك الاجتماعي. إنها عملية

مشاهدة دقيقة للظواهر، وتشمل الاعتماد على البيانات المرئية والعلاقات الاجتماعية في

مجال الدراسة. كما تعرف أيضا بـ: "الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو

جماعي معين؛ بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من وصف السلوك فقط، أو

وصفه وتحليله، أو وصفه وتقويمه<sup>2</sup>."

<sup>1</sup> محمد عزيز نظمي سالم، المنطق الحديث وفلسفة العلوم ومناهج البحث، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص11.

<sup>2</sup> صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، دار الزهراء، الرياض، 1989م، ص406.



## الفصل الميداني:

. **المقابلة:** استخدمنا تقنية المقابلة النصف موجهة في دراستنا، نظرًا لأن بحثنا يتناول موضوعًا كافيًا ويهدف إلى فهم السياق الاجتماعي. المقابلات توفر لنا الفرصة للحصول على بيانات غنية وشاملة حيث يتفاعل المشاركون ويقدمون المعلومات المطلوبة للبحث. فالمقابلة هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص، تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة<sup>1</sup>.

### ج- تقنيات جمع البيانات:

. **التسجيل الصوتي:** قمنا باستخدام التسجيل الصوتي باستخدام الهواتف المحمولة لتوثيق المقابلات. تم ذلك بعد الحصول على موافقة المبحوثين وتوضيح لهم أن الهدف من التسجيل هو توثيق الحادثة بغرض البحث العلمي. تم تفريغ المحتوى الصوتي بدقة دون تحريف أو إضافة معلومات.

### د- العينة:

. تعد العينة مجموعة تمثل جزءًا من المجتمع الشامل. استنادًا إلى متطلبات البحث وأهدافه، اخترنا عينة تتألف من 20 فردًا عاملاً في الجامعة بمستغانم.

### 3). صعوبات البحث:

الباحث العلمي يمكن أن يواجه صعوبات أثناء تنفيذ بحثه، وفي بداية البحث، واجهت عدة صعوبات أولها العثور على العينة المناسبة، رغم أن هنالك فئة من الموظفين رفضوا التعاون معي، وثانيها ضيق الوقت بسبب فترة الحمل والولادة التي مرت بها، ومع ذلك، استمررت في جهود البحث وبناء العلاقات للعثور على العينة المطلوبة والمشاركة في الدراسة.

<sup>1</sup> منذر ضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007م، ص96.

## الفصل الميداني:

**4) عرض وتحليل المقابلات:** اعتمدنا على إجابات المبحوثين في دراستنا، بلغتهم و مفرداتهم، و حاولنا أن نقوم بتحليل مقابلاتهم لكي نحصل على الإجابات التالية:

**المحور الأول:** التكوين وإعادة التكوين.

**السؤال الأول:** ما هو تكوينك القبلي (الشهادات، الكفاءات...)?

**أ) الشهادات:**

يهدف سؤال المبحوثين عن شهاداتهم إلى جمع معلومات عن مؤهلاتهم التعليمية. يساهم هذا في تحديد تخصصاتهم ومستوياتهم، مما يساهم في تحديد مدى توافقهم مع المجالات الأكاديمية أو الوظيفية المحددة، ومن بين هذه الشهادات نجد:

**"متحصلة على شهادة ليسانس والماستر في الحقوق (Droit)"**

**المبحوث رقم 01**

تمتلك خلفية قانونية تمكنها من الاستفادة من خبراتها في تدريس المواد القانونية والمشاركة في الأبحاث ذات الصلة.

**"ليسانس في اللغة الفرنسية"**

**المبحوث رقم 20**

تخصصه في اللغة الفرنسية يمكن أن يمكّنه من تدريس مواد لغوية، والمساهمة في تطوير البرامج الأكاديمية ذات الصلة.

**"شهادة DEUA في التسيير العمومي وتقني سامي في الإعلام"**

**الآلي وتقني معالج لأجهزة الحاسوب"**

**المبحوث رقم 03**

## الفصل الميداني:

نجد هنا أنه يتميز بتنوع مهاراته، حيث يمكن أن يكون له دور في تطوير وتحسين الأنظمة التقنية وإدارة الجوانب الإدارية.

**"عُنْدِي شَهَادَةٌ لِيَسَانِسَ فِي الْمَحَاسِبَةِ وَالْمَالِيَةِ، وَعُنْدِي دِيْبِلُوم  
"L'informatique"**

### المبحوث رقم 04

نرى أنه له مزيج من الخلفيات في المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات يجعله قادرًا على تلبية احتياجات مختلفة مثل إدارة الحسابات وتطوير الأنظمة الإلكترونية.

(ب) الكفاءات:

**"خُدْمْتُ Déja ... 6 سنوات في الإدارة بَصَحَ contrat"**

الترجمة: "عملت سابقًا لمدة 6 سنوات في الإدارة لكن بعقد عمل محدد المدة".

### المبحوث رقم 01

تمتلك تجربة عمل في الإدارة لمدة ستة سنوات، مما يشير إلى قدرتها على التعامل مع متطلبات وتحديات البيئة الإدارية.

**"لدي خبرة ميدانية في صناعة اللافتات والبرامج التطبيقية"**

### المبحوث رقم 11

يمتلك خبرة ميدانية في صناعة اللافتات والبرامج التطبيقية، مما يشير إلى مهارات تقنية قوية وقدرة على التعامل مع أمور فنية تفصيلية. هذه الكفاءات قد تكون قيمة في مجالات مثل تطوير البرمجيات والتصميم الرقمي، حيث يتطلب الأمر فهمًا عميقًا للتقنيات والتفاصيل.

## الفصل الميداني:

فنستنتج أن المبحوثين يتميزون بتنوع تكوينهم وكفاءاتهم المتعددة، مما يجعلهم قادرين على التعامل مع تحديات متنوعة في بيئات العمل والمساهمة في مجموعة متنوعة من المجالات والصناعات.

**السؤال الثاني:** هل يتماشى مع منصب العمل الذي تحتله؟

يهدف طرح هذا السؤال إلى قياس توافق المبحوثين مع مهام ومتطلبات وظيفتهم الحالية. يسمح ذلك بتقييم أدائهم ومساهماتهم في الدور الوظيفي، وأيضاً يوفر معلومات لتحديد احتياجات التطوير المحتملة لتعزيز توافقهم وأدائهم المهني.

**"لا خَدَمْتِي خَاطِي قَاعُ قَرَائِي، parce que أَنَا نُوعْمَالُمو  
تخصصي في المحاماة وقَاعُ"**

**الترجمة:** "لا، عملي ليس له علاقة بدراستي، لأن تخصصي في  
مجال المحاماة "

### المبحوث رقم 01

تشير هنا إلى عدم توافق تخصصها في المحاماة مع منصب عملها الحالي. هذا يعكس تحدياً فيما يتعلق بتوظيفها في مجال لا يتناسب تماماً مع دراستها الأكاديمية السابقة.

**"لا مَيِّمَاشَاشُ لأن أَنَا عَمَلِي كله يرتكز على الاعلام الآلي وأنا  
مَعْدِيشُ تَكْوِينُ فُالإِغْلَامِ الآلي لكن مع الوقت حمد لله أصبحت أتقن  
الإعلام الآلي"**

**الترجمة:** لا يتماشى لأن عملي كله يرتكز على الإعلام الآلي، و أنا  
ليس لدي تكوين في الإعلام الآلي و لكن بمرور الوقت الحمد لله  
أصبحت أتقن الإعلام الآلي"

### المبحوث رقم 14

## الفصل الميداني:

تشير هنا إلى أن عملها يعتمد بشكل كبير على الإعلام الآلي، وهو تخصص لم يكن لديها في البداية. ومع ذلك، يُظهر أنها نجحت في تطوير مهاراتها في هذا المجال بمرور الوقت. هذا يُظهر قدرتها على التكيف والتعلم الذاتي، والتي تعتبر مهمة لاكتساب المعرفة والمهارات الجديدة في عالم العمل المتغير بسرعة.

نرى هنا أن أغلب إجابات المبحوثين أشارت إلى عدم توافق منصب عملهم مع تخصصهم وتعليمهم، ويعزز ذلك فكرة أن العمل الحالي لا يتناسب بشكل كبير مع تخصصه، حيث هذا يمكن أن يكون مصدر انعدام الرضا المهني أو الرغبة في تطوير توجه مهني يتناسب أكثر مع تخصصه.

**"نعم يتماشى مع المنصب المعين فيه"**

### المبحوث رقم 19

المبحوث هنا يشير إلى توافق منصب العمل الحالي مع تعليمه وخلفيته، وهذا قد يبين أنه وجد فرصة تطابق ملائمة مع تخصصه في الموقع الحالي للعمل، مما يؤدي إلى رضا مهني أكبر وتحفيز لأداء أفضل.

**السؤال الثالث: ما رأيك في المنصب الحالي؟**

الهدف من طرحنا لهذا السؤال هو الحصول على وجهة نظر المبحوثين حول تجربتهم ورؤيتهم للمنصب الذي يشغلونه حالياً، ويساعدنا في فهم مدى رضاهم عن وظيفتهم والبيئة المهنية التي يعملون فيها، وكذلك تحديد الجوانب التي يرونها إيجابية والجوانب التي قد تحتاج إلى تحسين.

"مَنْصِبٌ عَادِي، الْمُهْمُ يَدْخُلِي شَهْرِيَّةً، رَأْنَا نَحْدُمُو بَاشْ نَعِيشُو"

الترجمة: "منصب عادي، المهم أنني أتقاضى راتبي منه، نحن

نعمل لكي نعيش"

### المبحوث رقم 05

تعبّر تصريحات المبحوثين عن رضاهم بمناصبهم الحالية، مما يشير إلى تحقيق مستوى مرضٍ من التوافق بين متطلبات الوظيفة ومهاراتهم وتطلعاتهم، على الرغم من أن بعضهم يعتبر المنصب وسيلة لكسب العيش فقط بدلاً من مصدر للتحفيز أو الإشباع المهني.

السؤال الرابع: كيف كان الالتحاق بهذا المنصب؟

نهدف من خلال سؤالنا حول كيفية الالتحاق بالمنصب الحالي إلى فهم المزيد عن خلفيات المبحوثين المهنية. ونرغب في التعرف على اللحظة التي قرروا فيها الانضمام إلى وظائفهم الحالية، والعوامل التي دفعتهم لاتخاذ هذا القرار.

(أ) على أساس المسابقة: ونجد أن أغلب المبحوثين التحقوا بمناصبهم عن طريق مسابقة مهنية.

"الالتحاق كان من خلال مسابقة توظيف على أساس الاختبار"

### المبحوث رقم 07

فنستنتج أن هؤلاء المبحوثين يمتلكون كل الحق في امتلاكهم لهذا المنصب.

(ب) على أساس العلاقات: نجد من خلال المقابلات مع المبحوثين أن هناك منهم من التحق بالمنصب عن طريق العلاقات.

" هِيَ صَاحِبَةٌ مَآمًا كَانَتْ تَخْدُمُ هُنَا فِي الْجَامِعَةِ، وَكَانَ يُخَصُّ خَدَامَةَ  
أَيَا قَالَتْ لِي جِيبِي CV تَاعَكَ "

الترجمة: "صديقة أُمي كانت تعمل هنا في الجامعة، وكان هناك  
احتياج للعمال، فطلب مني أن أحضر سيرتي الذاتية "

### المبحوث رقم 01

الغرض من طرح هذا السؤال هو التعرف على الإجراءات والمسارات التي اتبعتها المبحوثين للتأهيل والتأهل للمناصب الوظيفية المختلفة، ومن خلال هذا الاستقصاء، يتبين أن وسائل الحصول على الوظائف قد تأخذ مسارات متعددة ومتنوعة، وتختلف تبعاً لطبيعة المنصب ومتطلبات العمل، وتفاوتت من فرد إلى آخر حسب مؤهلاتهم وخبراتهم الشخصية.

السؤال الخامس: أين تكون عملية التكوين داخل أم خارج المؤسسة؟

هذا السؤال يهدف إلى معرفة موقع عملية التكوين للمبحوثين، سواء داخل المؤسسة أم خارجها، بهدف فهم كيفية اكتسابهم المهارات الضرورية لأداء وظائفهم.

" غالباً ما تكون خارج المؤسسة "

### المبحوث رقم 18

الإجابة على هذا السؤال تعكس اعتقاد المبحوثين بأن المؤسسة التي يعمل فيها قد لا تقدم المصادر التعليمية الكافية لتلبية احتياجاتهم التعليمية والتطويرية، فيتم تكوينهم خارج المؤسسة.

السؤال السادس: ما هي الفئة المستهدفة لعملية التكوين؟

يُطرح سؤال حول الفئة المستهدفة لعملية التكوين للمبحوثين بهدف تحديد العمال الذين سيستفيدون من هذه العملية، ذلك يُمكن من تخصيص الموارد وتصميم برامج تدريبية تتناسب بشكل أفضل مع احتياجات الفئة المستهدفة وأهدافها المحددة. هذا السؤال يساهم

## الفصل الميداني:

أيضاً في قياس نجاح العملية التدريبية بناءً على تحقيقها لأهدافها في تنمية المهارات وتطوير الفئة المستهدفة، و كانت أغلب إجابات المبحوثين كالتالي:

**"إلى يُطلَع في الرُّتبة، كَإِنْ لَتُكُونُ المُدَّة تَاعَهَا مِنْ 6 أشهر إلى 12 شَهْر، فِيهَا مَذَكْرَة وَفِيهَا شَهَادَة"**

**الترجمة: "إلى من يترقي إلى رتبة أعلى، فتكون مدة تكوينه من ستة أشهر إلى اثني عشر شهراً، ويوجد فيها مذكرة وشهادة"**

### المبحوث رقم 02

نستنتج من إجابة المبحوثين أن الفئة المستهدفة لعملية التكوين هي الأفراد الذين يسعون للترقية إلى رتبة أعلى، ويبدو أن هذا التكوين يستغرق مدة تتراوح بين ستة أشهر إلى اثني عشر شهراً، ويتضمن إعداد مذكرة والحصول على شهادة. يمكن تفسير هذا بأن هذه العملية التكوينية تستهدف تطوير وتحسين مهارات ومعرفة الأفراد الذين يسعون للترقية في المؤسسة وتزويدهم بالأدوات والمعرفة الضرورية للتفوق في ربتهم الجديدة.

**السؤال السادس: ما هي مقترحاتك لتطوير البرنامج التكوينية في المستقبل؟**

الهدف من طرح هذا السؤال هو الاستفادة من رؤى وآراء المبحوثين لتحسين البرنامج التكويني الحالي أو تطويره بشكل أفضل في المستقبل، هذا السؤال يسمح للمبحوثين بالمشاركة بأفكارهم واقتراحاتهم حول كيفية تعزيز جودة وفعالية البرنامج التكويني وتكييفه مع احتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية، و نجد أنه اقتراحات المبحوثين قد تعددت وهي كالتالي:

**"اقتراحي هو تنظيم دورات تكوينية لكل موظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية"**

### المبحوث رقم 13



## الفصل الميداني:

هذا الاقتراح يشير إلى أهمية توفير فرص التدريب والتأهيل للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات لتعزيز أدائهم وفعاليتهم في العمليات الإدارية.

**"أقترح أنه يجب استخدام وسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة في العملية التكوينية"**

### المبحوث رقم 09

نرى هنا الاهتمام بالتطور التكنولوجي ودوره في تحسين جودة التكوين، يمكن أن يساهم استخدام التكنولوجيا في تعزيز تفاعلية البرامج التدريبية وزيادة فاعليتها.

**"توظيف مؤطرين ذات كفاءات"**

### المبحوث رقم 08

هذا الاقتراح يشير إلى أهمية اختيار مدربين مؤهلين وذوي خبرة لتقديم البرامج التدريبية. يمكن لهذا التوظيف المستدام للمؤطرين المتميزين أن يساهم في تحسين جودة التكوين وزيادة فعاليته.

ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين، يمكن استنتاج أن هناك دعوة لتحسين وتطوير البرامج التكوينية بواسطة تنظيم دورات تكوينية متخصصة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في العملية التكوينية، وتوظيف مؤطرين ذوي كفاءات. هذه الاقتراحات تسعى جميعها إلى تعزيز جودة التكوين وزيادة فاعليته في تطوير المهارات وتعزيز الأداء في مجال الإعلام الآلي والمهام الإدارية.

## الفصل الميداني:

المحور الثاني: متطلبات منصب العمل والتكوين.

السؤال الأول: حسب رأيك كل عامل يكون متكون حسب منصب عمله؟

الهدف من هذا السؤال هو قياس مدى وعي المبحوث بأهمية التكوين والتطوير المهني في تحقيق الأداء المتميز في مجال عمله، وما إذا كان يعتقد أن هذا الأمر ينبغي أن يكون متاحًا لجميع العاملين.

"مَاشِي قَاعْ، قَلِيلٌ لِي يُكُونُ خَدَامٌ عَلَى حَسَابِ الشَّهَادَةِ تَاعَهُ فِي هَذَا  
الْوَقْتِ، الْمُهْمُ الْوَاحِدُ يَخْدَمُ"

الترجمة: "ليس جميعهم، فنادرا ما يكون منصب العامل على حسب  
شهادته الجامعية حاليا، المهم أنه يعمل"

### المبحوث رقم 02

تشير إجابة المبحوث إلى رؤيته الواقعية للوضع، حيث أن الشهادة الجامعية ليست  
دائمًا معيارًا مطلقًا لتحديد منصب العامل، يعكس هذا الرأي التفاوتات في السوق العمل  
والممارسات الفعلية في مجال العمل.

"هي في الحقيقة لا بد أن يكون كل عامل مكون حسب منصب عمله  
لتسهيل العمل وتقليل نسبة الخطأ للأعمال المقدمة"

### المبحوث رقم 03

إجابة المبحوث تعكس رؤيته الإيجابية لأهمية تكوين الموظفين بناءً على متطلبات  
منصب العمل. يظهر توجيهه نحو ضرورة تطابق التكوين مع متطلبات ووظائف الموظفين  
لضمان فعالية العمل وتقليل الأخطاء.

استنتج من إجابات المبحوثين أن هناك تفاوتًا في وجهات النظر بشأن مدى تطابق  
التكوين مع منصب العمل. بينما يرى المبحوث رقم 02 أنه ليس دائمًا هناك تطابق بين

## الفصل الميداني:

الشهادة والمنصب، يشير المبحوث رقم 03 إلى أهمية ضرورة تكوين الموظفين بناءً على متطلبات منصب العمل. هذا التنوع في الآراء يمكن أن يسهم في التفاهم والنقاش حول كيفية تحسين التكوين واستخدامه بشكل أفضل في سياق العمل.

**السؤال الثاني:** برأيك طبيعة منصبك تتطلب تكوين بصيغة مستمرة؟

الهدف هنا هو فهم رؤية المبحوث بشأن ما إذا كان التعلم المستمر والتطوير المهني ضروريًا للتفوق في منصبه الحالي، وإذا كان يروج لفهم أن مجال عمله يتطور باستمرار، و كانت أغلب إجاباتهم كالتالي:

**"نعم أكيد، كُلُّ خَطْرَةٍ رَأَهُمْ يُطَلَعُونَ بِحَاجَةِ جَدِيدَةٍ، وَرَأَاهِي تُصَرِّي  
كَوَارِثَ، كَثْرَةَ الأَخْطَاءِ وَعَدَمَ مَعْرِفَةِ اسْتِخْدَامِ البَرَامِجِ الجَدِيدَةِ وَهَذَا  
نَتِيجَةَ عَدَمِ التَّكْوِينِ مَا قَبْلَ الاسْتِعْمَالِ"**

**الترجمة:** "نعم أكيد، كل مرة يظهرون شيئاً جديداً، وتحدث كوارث،  
كثرة الأخطاء وعدم معرفة استخدام البرامج الجديدة وهذا نتيجة  
عدم التكوين ما قبل الاستعمال"

### المبحوث رقم 10

أغلب إجابات المبحوثين تظهر بأنهم يشعرون بأهمية التكوين المستمر للتعامل مع تحديات بيئات العمل المتغيرة بسرعة، فهم يرون التكوين المستمر كوسيلة لتحسين الأداء وتجنب الأخطاء، وبالتالي، يرى العديد منهم أنه ضرورة ملحة في عالم العمل الحالي.

**السؤال الثالث:** هل خضعت لعملية التكوين بعد الالتحاق بمنصبك؟

الهدف هنا هو قياس مدى استعداد المبحوث للاستثمار في تطوير ذاته وزيادة مهاراته بعد الالتحاق بالمنصب، وتحديد مدى اهتمامه بتحسين أداءه المهني من خلال التكوين المستمر.

"لم أخضع لأي عملية تكوين ولهذا في بداية مسيرتي واجهت  
بعض العراقيل"

### المبحوث رقم 12

تشير إجابة المبحوثين إلى عدم تلقيهم لأي تكوين قبل أو بعد الالتحاق بوظائفهم الحالية، يُظهر ذلك نقصًا في توفير فرص التكوين المستمر في بيئات العمل ويشير إلى أن التكوين يمكن أن يسهم في تخطي العقبات وتعزيز الأداء في مراحل مبكرة من الحياة المهنية.

ونستنتج أن إجابات المبحوثين تُظهر أهمية تعزيز البرامج التدريبية في بيئات العمل لتشجيع الموظفين على التعلم المستمر وتوفير فرص تطويرهم المهني.

**السؤال الرابع:** ما مدى تأثير البرامج التكوينية، يعني هل تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله؟

الهدف هنا هو قياس تقييم المبحوث لفعالية البرامج التكوينية التي خضع لها وما إذا كانت تلبي احتياجات ومتطلبات منصبه الحالي. يمكن أن يساعد هذا في تحسين تصميم البرامج التكوينية لتكون أكثر فعالية في المستقبل.

"تأثير تَأْعَهَا مَلِيحٌ بَرَّافٌ، لأنها تزيد من الأداء الوظيفي ونجاحه"

الترجمة: تأثيرها مفيداً جداً، لأنها تزيد من الأداء الوظيفي ونجاحه"

### المبحوث رقم 17

بالنسبة لمدى تأثير البرامج التكوينية، كانت أغلب إجابات المبحوثين تظهر أن البرامج التكوينية لها تأثير إيجابي كبير على أدائهم ونجاحهم في العمل، مما يبرز أهمية الاستثمار في التكوين وتطوير الموظفين لتحسين أداء المنظمة ورفاهية الموظفين.

"لم أرى أي تكوين، وهذا بسبب الظلم الإداري"

### المبحوث رقم 16

إجابات المبحوثين تشير إلى وجود احتياجات لتقديم تكوين مناسب وللنظر في قضايا الظلم الإداري لضمان تطابق متطلبات المناصب مع توفير فرص التطوير المهني.

ونستنتج أن المؤسسة بحاجة ماسة إلى تعزيز التكوين المستمر وتقديم الفرص التطويرية للموظفين في بيئات العمل. يجب أن تكون الشركات والمؤسسات على استعداد لتوفير التكوين والتعلم المستمر لموظفيها لضمان تحقيق أهداف الأداء والنجاح المهني.

من خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى هذه النتائج:

- المبحوثين يمتلكون تنوعاً في تكوينهم ومهاراتهم.
- تشير إجابات المبحوثين إلى عدم توافق مناصبهم الحالية مع تخصصاتهم وتعليمهم.
- بعض المبحوثين يشعر بالرضا المهني والتوافق مع مناصبهم الحالية.
- هناك حاجة لتعزيز البرامج التدريبية والتكوين المستمر في بيئات العمل.
- الشهادة الجامعية ليست دائماً معياراً لتحديد منصب العمل.
- التكوين المستمر يُعتبر ضرورياً لتحسين الأداء وتجنب الأخطاء في بيئة العمل المتغيرة.
- المؤسسات بحاجة لتوفير فرص التعلم المستمر والتطوير المهني لموظفيها.
- توجد تفاوتات في وجهات النظر حول مدى تطابق التكوين مع المناصب الوظيفية.

الخاتمة

توصلنا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني إلى أن في عصرنا الحالي، أصبح المورد البشري هو العامل الرئيسي لنجاح المنظمات، حيث يعتمد نجاح أي منظمة على قدرتها على توظيف واحتضان فريق عمل مؤهل ومتحفز. لهذا السبب، تظهر أهمية بارزة للتكوين كاستراتيجية أساسية لتطوير مهارات وقدرات العاملين.

فقد شهدت هذه الدراسة تنوعًا واضحًا في تكوين المبحوثين ومهاراتهم، مما يبرز أهمية توجيه جهود التكوين نحو تلبية احتياجات العاملين بشكل شخصي واحترافي. وإجابات المبحوثين كشفت أيضًا عن تحديات توافق المناصب الوظيفية الحالية مع تخصصاتهم وتعليمهم. ومع ذلك، تبين أن هناك من يشعر بالرضا المهني والتوافق مع وظائفهم الحالية، مما يبرز أهمية توجيه الاهتمام أيضًا نحو توظيف من يتناسبون مع مناصبهم بشكل جيد.

إن التكوين لا يعد مقتصرًا على فئة محددة داخل المنظمة، بل يمتد إلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية، بما في ذلك القيادة العليا. هو استثمار يعود بالفائدة على العامل والمنظمة على حد سواء من خلال تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

وإن على الرغم من تعدد تعاريف الرقمنة، إلا أن الدراسة أكدت أهمية اتخاذ خطوات تجاه تحسين الإدارة الحكومية وتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة وسرعة. تعتبر الرقمنة مفتاحًا لتعزيز الجودة والكفاءة في الخدمة العمومية، وبالرغم من التحديات التي تواجهها الجزائر في مجال الرقمنة، يمكن للجهود المستمرة في تطوير الإدارة الحكومية وزيادة الوعي الرقمي أن تسهم في تعزيز الخدمات العامة وتحسين الجودة والكفاءة. هذا يتطلب تفعيل السياسات والاستراتيجيات التي تدعم التحول الرقمي وتشجيع الابتكار في القطاع العام.

تمكنت نتائج الدراسة من تأكيد تحقيق الفرضيات المذكورة بشكل واضح. فبالنظر إلى النتائج، تبين أن التكوين يلعب دورًا حاسمًا في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم في مناصبهم الوظيفية. علاوةً على ذلك، تظهر البرامج التكوينية الموجهة نحو الرقمنة والتي يُقدمها الإدارة للموظفين بفعالية في تعزيز فهمهم وتطبيقهم للتقنيات الحديثة في سياق أعمالهم. ختامًا، يجب أن تستمر الجهود في تعزيز التكوين والتطوير المهني للعاملين وتعزيز التوافق بين المناصب الوظيفية وتخصصاتهم. وبالنسبة للرقمنة، يجب أن تكون هناك استراتيجيات واضحة لتعزيز الإدارة الحكومية الرقمية وتحسين الخدمات العامة للمواطنين.



# قائمة المصادر والمراجع:

(1) المعاجم:

1. ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، ج12، دار صادر للنشر.

(2) الكتب:

1. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981م.

2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، مصر، 1998م.

3. أسامة محمد عطية خميس، الكيانات الرقمية المحتوى الرقمي في المستودعات الرقمية على شبكة الإنترنت، ج2، ط1، القاهرة، 2013م.

4. حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990م.

5. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، الأردن، الحامد للنشر والتوزيع، 2010.

6. خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998م.

7. شوقي حسن عبد الله، سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة، مصر، 1989.

8. صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، دار الزهراء، الرياض، 1989م.

9. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004م.

10. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997م.

11. غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

12. محمد عزيز نظمي سالم، المنطق الحديث وفلسفة العلوم ومناهج البحث، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.

13. مسلم، محمد، مدخل إلى علم النفس العمل، دار القرطبة، الجزائر، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع

14. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.

15. منذر ضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007م.

16. يوسف بن محمد القبلان، الأسس التدريب مع التطبيقات في المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1992م.

### (3) مذكرات التخرج:

1. أمينة بن حامد، الحكومة الإلكترونية - تجربة الجزائر لتحول نحو حكومة إلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات إدارية، جامعة ورقلة، 2013-2012.

2. جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2008م.

3. عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2007-2006م.

4. عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 / 2005.

5. مقدم عبد الغني، مدلل عبد الفتاح، الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة أنموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة الوادي، 2017/2016.

### (4) المجلات:

1. أحمد فرج أحمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، قسم الدراسات، العدد 04، 2009م.

## قائمة المصادر والمراجع

2. إلياس شهد، وآخرون، تقييم تجربة تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 3، الجزائر، 2016م
3. بن عياش آسية، أوكيحل، رقمنة المرفق كآلية لترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 2، 2020م.
4. رمضان عبد المجيد، محاضرات في مقياس تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مطبوعة بيداغوجية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2021-2022.
5. سلمى بشاري، تطور الرقمنة في الجزائر كآلية لمرحلة ما بعد الكورونا، مجلة Les cahiers du cread، العدد 3، الجزائر، 2020.
6. كلثوم عتاب، مكي الدراجي، رقمنة الشباك الإلكتروني الموحد للوثائق البيومترية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، بلدية ورقلة نموذجاً، مجلة الاجتهاد الثقافي، العدد 02، 2001م.
7. مطالي ليلي، زغلول آمنة، الإدارة الإلكترونية للجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة حالة الجزائر، مجلة الآفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، المجلد 2، العدد 2، 2018.

الملاحق

## الملحق رقم 01:

الرقم	الجنس	السن	المستوى التعليمي	الحالة الاجتماعية	المهنة	الأقدمية
1	أنثى	34	جامعي	متزوجة	موظف إداري	5 سنوات
2	ذكر	40	جامعي	مطلق	عون إدارة رئيسي	10 سنوات
3	ذكر	36	جامعي	متزوج	تقني سامي في المخابر الجامعية	11 سنة
4	ذكر	27	جامعي	أعزب	رئيس مصلحة المحاسبة	5 سنوات
5	أنثى	42	3 ثناوي	متزوجة	عون مكتب	3 سنوات
6	أنثى	30	جامعي	عزباء	عون حفظ البيانات	سنتين
7	ذكر	49	جامعي	متزوج	عون إدارة رئيسي	10 سنوات
8	أنثى	29	جامعي	متزوجة	عون وقاية	3 سنوات
9	ذكر	32	جامعي	متزوج	متصرف	3 سنوات
10	ذكر	45	3 ثانوي	متزوج	عون مكتب	8 سنوات
11	ذكر	39	جامعي	متزوج	موظف إداري	6 سنوات
12	أنثى	28	جامعي	عزباء	أمين المحفوظات	3 سنوات
13	ذكر	33	جامعي	أعزب	تقني في الإعلام الآلي	4 سنوات
14	أنثى	37	جامعي	متزوجة	ملحق إدارة	9 سنوات
15	ذكر	41	3 ثانوي	متزوج	عون وقاية	3 سنوات
16	ذكر	28	جامعي	أعزب	موظف إداري	5 سنوات
17	أنثى	40	جامعي	متزوجة	معاون تقني للمخابر الجامعية	6 سنوات
18	ذكر	44	جامعي	مطلق	عون إدارة رئيسي	10 سنوات
19	ذكر	47	3 ثانوي	متزوج	عون مكتب	12 سنة
20	ذكر	38	جامعي	متزوج	موظف إداري	6 سنوات

الجدول رقم 01: يوضح خصائص مفردات البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

مقابلة بحث حول:

دراسة ميدانية بمدينة مستغانم

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ

د.أ بلهوارى الحاج

إعداد الطالبة:

السنة الجامعية: 2023 / 2022

أسئلة المقابلة:

## الملاحق

السن.

الجنس.

المستوى التعليمي.

الحالة الاجتماعية.

المهنة.

الأقدمية.

### المحور الأول: التكوين وإعادة التكوين.

1. ما هو تكوينك القبلي (الشهادات، الكفاءات...)?
2. هل يتماشى مع منصب العمل الذي تحتله؟
3. ما رأيك في المنصب الحالي؟
4. كيف كان الالتحاق بهذا المنصب؟
5. أين تكون عملية التكوين داخل أم خارج المؤسسة؟
6. ما هي الفئة المستهدفة لعملية التكوين؟
7. ما هي مقترحاتك لتطوير البرنامج التكوينية في المستقبل؟

### المحور الثاني: متطلبات منصب العمل و التكوين.

8. حسب رأيك كل عامل يكون متكون حسب منصب عمله؟
9. برأيك طبيعة منصبك تتطلب تكوين بصيغة مستمرة؟
10. هل خضعت لعملية التكوين بعد الالتحاق بمنصبك؟
11. ما مدى تأثير البرامج التكوينية على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة؟
12. كيف ترى محتوى البرامج التكوينية؟ يعني تتوافق مع متطلبات منصب العمل؟