



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر L.M.D في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة  
-دراسة حالة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت-

د. يحيياوي لخضر

- سعيد بلعربي محمد سلمان
- دير ملايزي عبد الرحمن

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة عين تموشنت	د. وهراني عبد الكريم
مشرفا	جامعة عين تموشنت	أ.د/ يحيياوي لخضر
ممتحنا	جامعة عين تموشنت	د. ادريس امينة

السنة الجامعية: 2022/2021



## الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب و مشقة...  
و ها أنا ذا أختم بحث تخرجي بكل همة و نشاط...  
أهدي عملي هذا إلى  
أعز شخصين في الوجود إلى أعلى ما أمك في هذه الدنيا الوالدين الكريمين  
حفظهما الله و أطال في عمرهما  
إلى أختي العزيزة  
إلى الأحباب و الأصدقاء  
إلى جميع أفراد عائلة : سعيد بلعربي  
إلى كل أساتذة فرع تسيير الموارد البشرية  
إلى جميع الزملاء في الدراسة  
أهدي عملي هذا إلى كل هؤلاء و أرجو من الله سبحانه و تعالى أن يتقبل مني  
ثمرة هذا الاجتهاد.

سعيد بلعربي محمد سلمان



## الإهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين  
أهدي عملي هذا إلى  
أعز شخصين في الوجود إلى أعلى ما أملك في هذه الدنيا الوالدين الكريمين  
حفظهما الله و أطال في عمرهما  
إلى الإخوة و الأخوات كل باسمه  
إلى الأحاب و الأصدقاء  
إلى جميع أفراد عائلة : دير ملايزي  
إلى كل أساتذة فرع تسيير الموارد البشرية  
إلى جميع الزملاء في الدراسة و العمل  
أهدي عملي هذا إلى كل هؤلاء و أرجو من الله سبحانه و تعالى أن يتقبل مني  
ثمرة هذا الاجتهاد.

دير ملايزي عبد الرحمن

## الشكر

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم و الشكر له على توفيقه و  
نعمه من قبل و من بعد

الصلاة و السلام على معلم البشرية محمد صلى الله عليه و سلم

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور يحيوي لخضر الذي  
لم يبخل علينا بنصائحه القيمة

نشكر كل من أعاننا على إنجاز هذا الموضوع من عمال بجامعة بلحاج  
بوشعيب – عين تموشنت –

و لا ننسى أن نشكر الأساتذة و الأصدقاء الذين أعانونا و لم يبخلوا عنا  
بأرائهم و مساعدتهم

و نرجو من الله عز و جل أن يوفقنا في كل أمر فيه خير لديننا و دنيانا.

المحتوي
البسمة
الإهداء
الشكر



	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	المقدمة العامة
	الفصل الأول: التكوين و تنمية الموارد البشرية
1	تمهيد
13-2	المبحث الأول: عموميات حول التكوين
3-2	المطلب الأول: مفهوم و مبادئ التكوين
9-4	المطلب الثاني: أهمية، أهداف و أنواع التكوين
13-9	المطلب الثالث: طرق و مراحل عملية التكوين
24-14	المبحث الثاني: عموميات حول تنمية الموارد البشرية
16-14	المطلب الأول: مفهوم، خصائص و خطوات تنمية الموارد البشرية
21-17	المطلب الثاني: أهمية، أهداف و العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية
23-21	المطلب الثالث: مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية
24	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –
26	تمهيد
37-27	المبحث الأول: تقديم جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –
27	المطلب الأول: التعريف بجامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –
29-27	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
37-30	المطلب الثالث: مهام و أهداف مصالح الجامعة
41-38	المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية
39-38	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
39	المطلب الثاني: تحديد مجتمع الدراسة و أساليب التحليل
41-39	المطلب الثالث: معالجة الدراسة
62-42	المبحث الثالث: دراسة و تحليل الاستبيان
47-42	المطلب الأول: دراسة و تحليل المعلومات الشخصية
53-47	المطلب الثاني: عرض و تحليل محور و متغيرات الدراسة
62-53	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
63	خلاصة الفصل
	الخاتمة العامة
69-66	قائمة المراجع
76-70	الملاحق
77	الملخص

الصفحة	العنوان	الرقم
7	أنواع التكوين المتاحة أمام المؤسسات	1-1
38	درجات مقياس ليكارت الخماسي	2-2
40	دراسة حالة العينة	3-2
40	صحة ثبات الاختبار	4-2
42	المعلومات الشخصية للعينة المدروسة	5-2
42	نوع الجنس للعينة المدروسة	6-2
43	نوع السن للعينة المدروسة	7-2
44	المنصب الإداري للعينة المدروسة	8-2
45	المستوى التعليمي للعينة المدروسة	9-2
46	الخبرة المهنية للعينة المدروسة	10-2
49-48	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للبعد الأول	11-2
50-49	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للبعد الثاني	12-2
51-50	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للبعد الثالث	13-2
52-51	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للبعد الرابع	14-2
53-52	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني	15-2
54	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية	16-2
55	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	17-2
56	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	18-2
57-56	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى	19-2
57	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	20-2
58	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	21-2
59	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	22-2
60	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة	23-2
61	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	24-2
62	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة	25-2

الصفحة	العنوان	الرقم
5	أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع أطراف المؤسسة	1-1
13	مراحل عملية التكوين	2-1

29-28	الهيكل التنظيمي لجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت-	3-2
43	نوع العينة المدروسة	4-2
44	السن للعينة المدروسة	5-2
45	المستوى التعليمي للعينة المدروسة	6-2
46	المستوى التعليمي للعينة المدروسة	7-2
47	الخبرة المهنية للعينة المدروسة	8-2



# المقدمة العامة

**تمهيد:**

تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجيا الحاصلة في العالم، و تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات و المنافسات، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية و جوهرها، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية لذا تزايد الاهتمام بالتكوين و أصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم و معارفهم، فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات و الأساليب المختلفة و المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و محاولة تغيير سلوكهم و بالتالي رفع مستوى أدائهم.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري و مقياس لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة و المجتمع، و خيار لرفع التحدي و مسايرة التقدم التكنولوجي و تعميم الثقافات المهنية الجديدة و من أهمها الثقافة الرقمية، و الرفع من كفاءة الموظفين و مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها و المحافظة على جودة خدماتها و من جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي و المهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية و الاجتماعية.

و لعل ضعف المؤسسات الجزائرية لاسيما العمومية منها لا يكمن في مواردها بقدر ما يكمن في سوء تسييرها و استغلالها عقلا، و بخصوص مواردها البشرية التي على مؤسساتنا إن أرادت مواكبة تلك التطورات أن تحسن استثمارها و هذا لا يمكن إلا بوضع برامج من أجل تطوير و فعالية أدائها الأمر الذي يستوجب وجود التكوين.

**✓ الإشكالية العامة:**

من خلال هذه الدراسة سوف نقوم بمعالجة الإشكالية التالية:

- ما هو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟

**✓ الإشكاليات الفرعية:**

من خلال الموضوع سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو التكوين و ما أهميته و أهدافه ؟
- ما هو مفهوم تنمية الموارد البشرية و ما هي خصائصها و أهدافها ؟
- ما هي مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟

**✓ فرضيات الدراسة:**

- الفرضية الرئيسية:

للإجابة على التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يؤثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –

#### • الفرضيات الفرعية:

- للعملية التكوينية قبل العمل دور في تنمية الموارد البشرية.
- للعملية التكوينية أثناء العمل دور في تنمية الموارد البشرية.
- ✓ أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية الظاهرة المدروسة على قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى، وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تناولت موضوع حساس داخل المؤسسات وهو التكوين باعتبارها عملية فعالة تساهم في الرفع من قدرات العنصر البشري، وتحسين طرق التسيير، حيث يعتبر من أهم النشاطات التي تساهم في توفير المعارف، والمكاسب وتحسين الإنتاجية، وما بلغه التكوين من دورها في اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته في أداء عمله.

#### ✓ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- محاولة تقديم صورة على واقع التكوين ومدى تطبيقه بجامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت -
- إبراز أهمية التكوين وتنمية الموارد البشرية.
- معرفة دور التكوين في تنمية مهارات وقدرات العاملين.
- ✓ أسباب اختيار موضوع الدراسة:
- طبيعة التخصص والرغبة في التعمق في مجال إدارة الموارد البشرية.
- الرغبة في دراسة واقع التكوين في المؤسسة.
- محاولة التعرف على كيفية تكوين العاملين.
- التكوين من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما في العديد من الميادين كعلم النفس، علم الاقتصاد، علم الإدارة.

#### ✓ حدود الدراسة:

لقد قمنا بهذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية وبشرية معينة كما يلي:

- الحدود الزمنية: لقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة ابتداءا من 2022/05/16 إلى 2022/05/30.
- الحدود المكانية: بهدف التعرف على واقع تطبيق التكوين من أجل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، اخترنا لتحقيق هذه الدراسة جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –
- الحدود البشرية: شملت دراستنا على عينة من الموظفين من جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –

## ✓ المنهج المستخدم بالدراسة:

تعتمد دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي و ذلك بتحديد الإطار النظري و مختلف المفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية و التكوين، و منهج دراسة الحالة الذي يمكن من التعمق في مختلف جوانب الموضوع و كشف مراحل العملية التكوينية من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة إضافة إلى الملاحظة و دراسة و تحليل نتائج الاستبيان.

## ✓ الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة قمنا باختيار مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوعي التكوين و تنمية الموارد البشرية كالاتي:

❖ دراسة بوفطف محمود، بعنوان التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية لدى طلبة العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، و قد نوقشت بجامعة عباس لغرور خنشلة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل سنة 2014.

و تتمحور هذه الدراسة حول التساؤل:

كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟ و منطلقه من فرضيات هي:

-يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

-تؤثر برامج على نجاح تكوين الموظف أثناء الخدمة.

-يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية.

و قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً و كذا استخدام استمارة ميدانية مطبقة على عينة مكونة من مجموع الموظفين الدائمين بالجامعة الذين تلقوا دورات تكوينية أثناء الخدمة سواء داخل المؤسسة أو خارجها و المقدر عددهم ب46 موظف.

و توصلت الدراسة إلى أهمية تكوين الموظفين أثناء الخدمة و دوره في تحسين الأداء بالمؤسسة الجامعية.

❖ دراسة لطيفة خليفي و مروة سعيود دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد الطاهر/ جيجل مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أبعاد تنمية الموارد البشرية، تحديد مواطن القصور و الضعف الموجودة في البرامج التكوينية من أجل الزيادة في فاعليتها في المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، دراسة و تحليل و قياس دور العملية التكوينية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة، إمكان التوصل إلى نتائج يمكن من خلال صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة



العمومية الاستشفائية محل الدراسة، التعرف على الجوانب التي يجب أن نستهدفها في البرنامج التكويني كي يكون فعالاً لتنمية الموارد البشرية، وقد تكون مجتمع الدراسة من 324 مبحوثون من أطباء و شبه أطباء في المؤسسة الاستشفائية لولاية جيجل، اعتمدنا الباحثان على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة و الاستبيان، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، توصلنا الباحثين إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد و ذلك لغياب التقييم الدوري للأداء و المقارنة بين الأداء الحالي و المتوقع، لا يتم مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين لكون أن أغلب البرامج التكوينية يتم إعدادها من قبل وزارة الصحة و ليس من قبل المؤسسة محل الدراسة، تعتبر المدة الزمنية للبرنامج التكويني غير كافية لتحصيل ما هو مرجو من العملية التكوينية، لا توجد معايير واضحة لتقييم البرامج التكوينية في المؤسسة محل الدراسة، عدم الأخذ بعين الاعتبار آراء المتكويين اتجاه البرامج التكوينية التي تم الاعتماد عليها داخل المؤسسة.

### ❖ دراسة الطيب بوسافل (2010-2011)، تحت عنوان تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية سونالغاز منطقة عنابة.

قام الباحث بالدراسة الميدانية في سونالغاز منطقة عنابة، إن الباحث لم يحدد نوعية عينته و كيفية اختيارها، و لكن باستخدامه لمنهج دراسة الحالة فقد اعتبر أفراد مؤسسة سونالغاز هي عينة الدراسة، كما أن الدراسة لم تأخذ بمنهج واحد و لا بأدوات محددة، بل أجريت الدراسة في إطار تركيبة منهجية تناسب طبيعة الموضوع، فانطلقت من الهدف الذي سطره الباحث و الذي يدور حول تشخيص نظام الموارد البشرية، فإن المنهج الذي اعتمده الباحث المنهج الوصفي و خاصة نموذج دراسة الحالة، و قد لجأ الباحث إلى المنهج المقارن محاولة منه اكتشاف أوجه التشابه و الاختلاف بين الظواهر، أما عن الأدوات المستعملة فقد اعتمد الباحث على الملاحظة، و المقابلة، كما اعتمد على السجلات و الوثائق و التقارير الإحصائية و السجلات الطبية.

و قد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن سياسة المؤسسة في مجال تنمية الموارد البشرية غير واضحة، فمن جهة تشير النصوص الداخلية للمؤسسة إلى الاهتمام بتكوين العامل و تطويره من جهة، و العمل على تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب إلا أن الواقع يبدو مغاير تماماً.

### ✓ تقسيمات الدراسة:

و تجاوبا مع الإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية تم تقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

- الفصل الأول: تحت عنوان التكوين و تنمية الموارد البشرية و تم تقسيمه إلى مبحثين هما:
  - المبحث الأول: خصصناه للتعرف على عملية التكوين و الطرق و المراحل مع ذكر أهم مبادئه و أنواعه و أهدافه.
  - المبحث الثاني: خصصناه للتعرف على تنمية الموارد البشرية و ذكر أهم الخصائص و الخطوات و كذلك الأهداف و العوامل المؤثرة فيها و كذا التطرق إلى مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية.
- الفصل الثاني: دراسة حالة جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت
  - المبحث الأول: تطرقنا في هذا المبحث إلى تقديم جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –
  - المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية.

- المبحث الثالث: دراسة و تحليل الاستبيان.

---

-

الفصل الأول:  
التكوين و تنمية الموارد  
البشرية

**تمهيد:**

يبرز نجاح أي منظمة ( مؤسسة ) في أعمالها عند وجود عمال أكفاء متكونين جيدا، متحمسين للعمل بجدية، فالتكوين هي رغبة إدارة المنظمة في وضع استراتيجية هامة لتأمين تطور الموارد البشرية و توفير التقدم في مساراتهم الوظيفية.

و لهذا فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية بكفاءة، أصبحت ضرورية و حيوية، الأمر الذي يحتم تواجد إدارات و أجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات و برامج للمورد بشكل جيد، تمكن من زيادة أداء العاملين.

و تأتي أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية، و قد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد و تتعاظم لتعادل و تفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق و الإنتاج و المالية، فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين، و تعيين و حفظ السجلات، و استكمال إجراءات الإجازات للعاملين، فقد تحولت إلى نشاطات أساسية و استراتيجية تمس صميم أهداف المؤسسة.



## المبحث الأول: عموميات حول التكوين.

### المطلب الأول: مفهوم و مبادئ التكوين.

#### 1. مفهوم التكوين: هناك تعدد كبير لتعاريف التكوين بتعدد واختلاف آراء الباحثين

المهتمين بمجالاته المختلفة غير أن هذا التباين لم يمتد إلى المضمون الحقيقي للتكوين.

لغة يعرف التكوين (التدريب) على أنه: "من الفعل كون، كون فلان على شيء أي عوده ومرنه، وتكون فلان أي تعود وتمرن"<sup>1</sup> وهو يعني التعلم و التمرن أي محاولة فهم عمله وتكرار القيام به، فالتكوين عبارة عن التغيير الذي يطرأ على سلوك الفرد بممارسته العمل المتمرن عليه.

أما اصطلاحاً فقد تعددت التعاريف الخاصة بالتكوين و من بينها ما يلي:

يمكن تعريف التكوين على أنه: "هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفردو الجماعات المعارف و الاتجاهات و المهارات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي- المهني من جهة، و تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية"<sup>2</sup>.

يعرف التكوين على أنه: "هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، و قواعد، و مفاهيم أو اتجاهات لرفع و تحسين أداء الفرد"<sup>3</sup>.

كما يعرف على أنه: "محاولة تحسين الأداء الحالي و المستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو أنه الجهود الإدارية و التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل محدد، أو القيام بدور معين في المؤسسة التي يعمل فيها، و يعتبر كذلك التكوين عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية أهداف المؤسسة و تطويرها، و التي تهدف إلى تزويد الفرد العامل بالمعارف و المعلومات التي تكسبه مهارة في أداء العمل"<sup>4</sup>.

و هناك من يعرفه على أنه: "الأداة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استعمال الوسائل نفسها بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء و المواقف بطريقة جديدة"<sup>5</sup>.

و يعرف كذلك بأنه: "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية الوظيفية أو المهنية، و ذلك لاكتساب الخبرات و المعارف التي يحتاجها و تحصيل المعلومات التي تنقصه و ذلك من أجل رفع مستوى كفاءته و زيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل"<sup>6</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن التكوين عبارة عن عملية مستمرة و منظمة تسعى إلى زيادة مهارات الأفراد و إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم بشكل إيجابي من أجل تأدية العمل بالطريقة الأمثل.

## 2. مبادئ التكوين:

<sup>1</sup> صلاح صالح معمار، التدريب (الأسس و المبادئ)، الطبعة الأولى، ديونو للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص21.

<sup>2</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.

<sup>3</sup> راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001، ص123.

<sup>4</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص222، 223.

<sup>5</sup> سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص107.

<sup>6</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص241.

تخضع عملية التكوين إلى مجموعة من المبادئ الهامة التي يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة، و يمكن تلخيصها في ما يلي:<sup>7</sup>

1. الهدف: يجب أن يكون الهدف من التكوين واضحا و محددا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة واقعية و موضوعية الهدف و كذا قابليته للتطبيق.
2. الاستمرارية: و يتحقق هذا المبدأ عندما يتم الخضوع للتكوين منذ بداية حياة الفرد الوظيفية، ويستمر معه خطوة بخطوة، لتنميته و تطويره بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
3. التدرج: يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة و تعقيدا.
4. مواكبة التطور: حتى يكون التكوين معينا يتزود به الجميع بكل ما هو حديث و جديد في شتى مجالات العمل و بأحدث أساليب تكنولوجيا التكوين.
5. الواقعية: بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتكونين وذلك بما يتناسب مع مستوياتهم.
6. الشمول: يجب على التكوين أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (الاتجاهات، القيم، المهارات، المعارف) كما ينبغي أيضا أن يوجه إلى كل المستويات الوظيفية ليشمل جميع فئات العاملين فيها.<sup>8</sup>
7. مرونة التكوين: يجب أن يتطور نظام التكوين و عملياته، و خاصة فيما يتصل بالوسائل و الأساليب و الأدوات مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة و ضرورة تكوين المكونون على استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التكوينية.<sup>9</sup>
8. المنطق: يجب أن يتم التكوين بناء على فهم واضح و دقيق للاحتياجات التكوينية.<sup>10</sup>

## المطلب الثاني: أهمية، أهداف و أنواع التكوين.

### 1. أهمية التكوين:

تظهر أهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر و من أهمها:

- يعمل التكوين على تنمية قدرات الأفراد و مهاراتهم و مساهمته في بناء الكفاءات.
- يساعد على تكييف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.

<sup>7</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007، ص22.

<sup>8</sup> نجم العزاوي، التدريب الإداري، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص14.

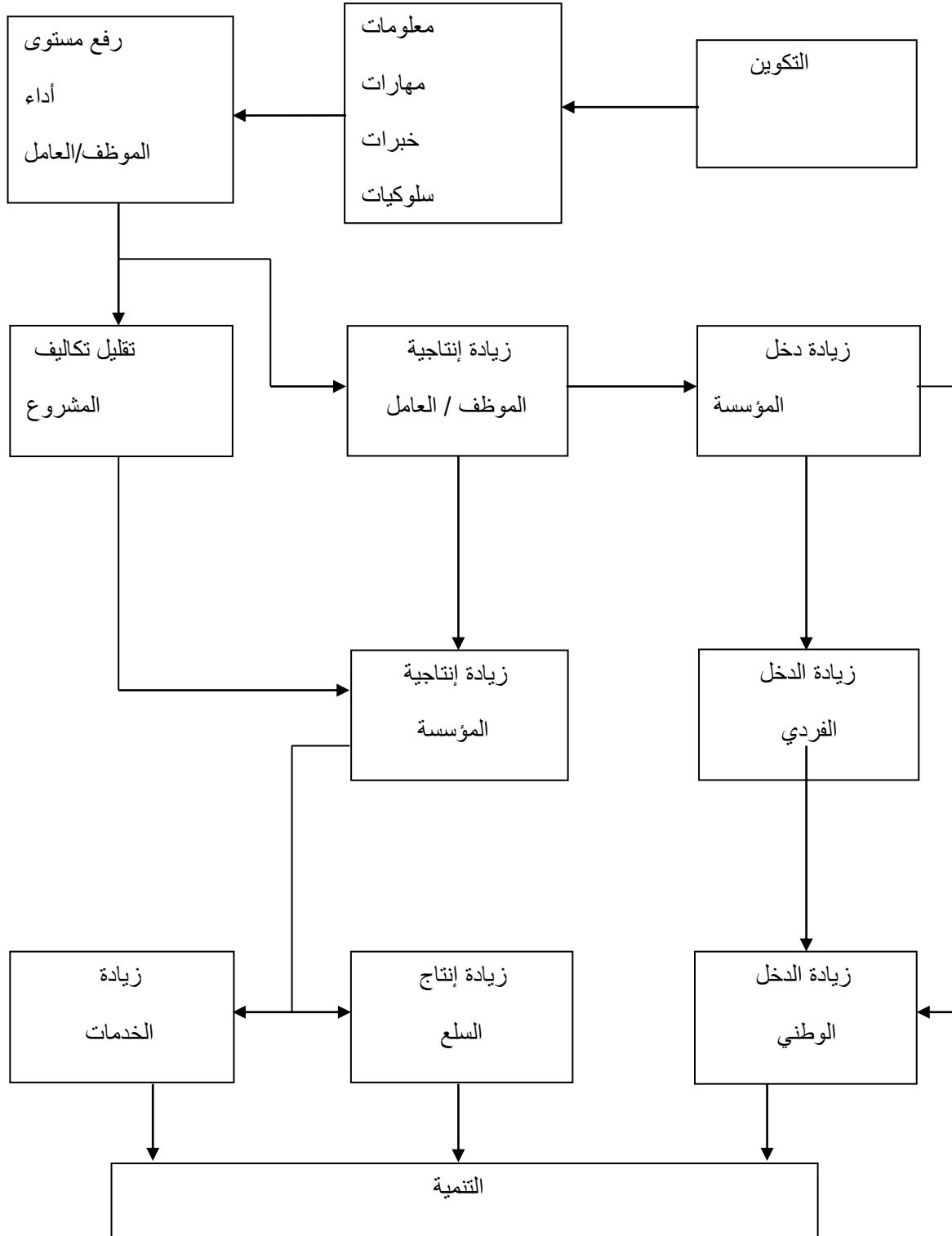
<sup>9</sup> عيد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زاهر للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص54.

<sup>10</sup> نجم العزاوي، جودة التدريب و متطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص25.

- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة و في التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء.
- يساعد في تحديث المعلومات و تجديدها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أسس و أساليب و مهارات القيادة الإدارية.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007، ص27.

الشكل رقم (1-1) أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع أطراف المؤسسة.



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص60.



**2. أهداف التكوين:**

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، و هذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محورا للبرامج التكوينية، مما يدفعهم للعمل بكامل طاقتهم.<sup>12</sup>
- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، و المتعلقة بالوظائف و المهام المنوطة بهم.
- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكونين على المبادرة و تحمل المسؤولية.
- يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال التقليل من حوادث العمل، و هذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات و التحكم في استعمالها من طرف العمال المتكونين.
- تهدف البرامج التكوينية كذلك إلى تحقيق و ضمان مرونة و استمرار المؤسسات الاقتصادية، و هذا باعتبار العناصر البشرية أنها بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على البقاء و الاستمرار.

**3. أنواع التكوين.**

هناك أنواع عديدة من التكوين موجهة للموظفين في المؤسسة، و ما عليها سوى تحديد و اختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها و فئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، إداريين، تقنيين، عمال تحكم، إطارات).<sup>13</sup>

**1- التكوين من حيث الزمان: و ينقسم إلى نوعين:**

أ/ تكوين قبل الخدمة: و هذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب/ تكوين أثناء الخدمة: و هذا التكوين يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

**2- التكوين من حيث المكان: و ينقسم إلى نوعين:**

أ/ تكوين داخل المؤسسة.

ب/ تكوين خارج المؤسسة.

**3- التكوين من حيث الهدف:**

أ/ التكوين لتجديد المعلومات: و هذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية.

ب/ تكوين المهارات: و يقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال محددة، و رفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج/ التكوين السلوكي: و يهدف إلى تنمية الاتجاهات الحسنة و تغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات و التفرقة في المعاملة و استغلال السلطة.

<sup>12</sup> شيخ الداوي، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، 2008، ص12،13.

<sup>13</sup> محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغورور خنشلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014، ص35.

## الجدول رقم (1-1) جدول يبين أنواع التكوين المتاحة أمام المؤسسات:

مراحل التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1- توجيه الموظف الجديد. 2- التكوين أثناء الخدمة. 3- تكوين لتجديد المعارف و المهارات. 4- تكوين بغرض الترقية و النقل. 5- تكوين للتهيئة التقاعد.	1- تكوين مهني و فني. 2- تكوين تخصصي. 3- تكوين إداري.	1- تكوين داخل المؤسسة. 2- تكوين خارج المؤسسة.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط5، 2001، ص323.

وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتكوين:

التكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد: في الأيام الأولى من استلام الموظف<sup>14</sup> الجديد لمنصبه و مهامه يتحصل على معلومات من عدة أطراف داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، قد تؤثر هذه المعلومات على نفسيته و اتجاهاته و أداءه لسنوات، و من جهة ثانية قد يوجه الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية و لا الآليات و الطرق اللازمة للقيام بها، لذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى و تشرف على هذه الدورة إدارة المؤسسة، و بتكليف أحد موظفيها القدامى أو إدارتها ذوي الخبرة و الكفاءة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولاً حول المؤسسة و تاريخها و مجال عملها و أهدافها و نمط التسيير و الرؤساء و النظام الداخلي لها، و توقيت العمل و أيام الراحة و العطل السنوية و المرضية و الاستثنائية و إجراءاتها و الأجور و مكوناتها و المنح و العلاوات و كيفية الحصول عليها و الترقيات و التأمينات الاجتماعية، و ثانياً معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفية محددة، و قد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة و ذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات و مراكز تكوينية أخرى، و هناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية<sup>15</sup>، لبعض الوظائف و الرتب تسمى " بالتكوين أثناء فترة التربص " تتراوح من 03 أشهر إلى 06 أشهر بإحدى المراكز التي تملك الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، و يشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى: يتمثل في إجراء و تنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال و الموظفين بالمؤسسة، و التكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل و يضم بدوره أنواع عديدة، و يعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي و ذلك بغرض تجديد المعرفة و المهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية ( ملحق إداري، ملحق

<sup>14</sup> الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006، ص04.

<sup>15</sup> المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة، الجريدة الرسمية، العدد 03 الصادر بتاريخ 20 جانفي 2008، ص04.

إداري رئيسي، متصرف ) و ذلك بغرض زيادة المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، و تشمل هذه المعارف العمليات الإدارية من تنظيم و تخطيط و رقابة و اتخاذ القرارات و قيادة و توجيه و إدارة جماعات العمل، و التنسيق و الاتصال...، و للمؤسسة الاختيار و المفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها ووفقاً للأهداف المسطرة و الإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية (الإشراف على التكوين و المكونين).

و هناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه و تطبيقه حديثاً في المؤسسات و الإدارات العمومية و المنصوص عليه في التعليم رقم 45 16، حيث يخضع بموجبها الموظفين لدورات تكوينية بغرض الترقية الذين يتوفرون على مجموعة من الشروط:

\_ اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة (05) سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.

\_ الترقية على أساس الاختيار و ذلك بعد عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف.

تنظم في هذه الحالات المذكورة دورة تكوينية خارج المؤسسة، و يتم هذا بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية و المؤسسة المشرفة و المؤطرة للتكوين و يسمى هذا النوع " بالتكوين قبل الترقية " و الذي يدوم بين 06 أشهر و 09 أشهر و ذلك حسب الرتبة، مع العلم بأن الموظف المتكون خلال هذه الفترة لا يقطع عن العمل و لا يوضع في حالة انتداب، بل يخصص يوم واحد فقط في الأسبوع ( عادة يوم السبت ) للانتقال إلى مركز التكوين، و هذا ما يوضح مفهوم التكوين أثناء الخدمة، كما نلاحظ من خلال التوقيت الزمني المخصص للتكوين أنه لا يؤثر على تأدية المهام المنوطة بالموظف، كما أنه لا يؤثر على السير العادي للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

التكوين من حيث المكان: يتعلق هذا النوع من تكوين الموظفين بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة ( تكوين أثناء العمل ) بصفة فردية أو جماعية و ذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة و خبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة و المالية...، أو تنظم دورة تكوينية يُوَظَرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح و المكاتب ( الإدارة الوسطى ) و ذلك قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية و علاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيه و رؤسائهم و كيفية تحرير المراسلات الإدارية و التقارير و التعليمات.

و للتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكويناً لتجديد معلوماته و تحسين معارفه من أجل تحسين أداءه و هذه الفائدة لصالح الموظف المتكون و لصالح المؤسسة أيضاً، بحيث يواصل مزاولته لنشاطاته اليومية من دون انقطاع و يعد هذا مؤشراً إيجابياً للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية و تقديم خدماتها، و من جهة أخرى يحافظ الموظف على راتبه الشهري دون اقتطاع و يعتبر هذا محفزاً إضافياً للموظف لمزاولة أعماله المعتادة بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في نفس الوقت.

و في نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تبرم أو تعقد اتفاقيات خارجية ( خارج المؤسسة ) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك ( حسب تحديد احتياجاتها التكوينية و أهدافها المستقبلية ).

<sup>16</sup> التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008، تحديد كفايات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

## المطلب 03: طرق و مراحل عملية التكوين.

## 1. طرق التكوين:

لقد تعددتو اختلفت أساليب التكوين التي تساعد كل من المؤسسة و المكون خاصة على تقديم الأفكار الجديدة و عرض البرامج التكوينية بسهولة وفقا لما يتوافق مع المتكويين، و ذلك من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن و لضمان نجاح البرامج التكوينية، و هي كالتالي:

1- أسلوب المحاضرة: و يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم الأساليب و أكثرها شيوعا، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون و المكون من جانب واحد و هو المكون ( المحاضر ) و يناسب هذا النوع أكبر عدد ممكن من المتكويين و في أقصر السبل و أقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر و تمكنه من الموضوع و قدرته على إيصال المعلومات للمتكويين و التأثير فيهم. و بالرغم من انتشار هذه الطريقة و انخفاض تكاليفها و أنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم، و قلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية ( ضعف التركيز على الجانب العملي التطبيقي ).

2- أسلوب الحوار و النقاش الجماعي: يتميز هذا الأسلوب عن المحاضرة أنه اتصال في اتجاهين و يتيح للمتدربين فرص أكبر للحوار و النقاش و المشاركة و نادرا ما يشعر المتدرب بالملل، و في المقابل فمن عيوب هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى مدرب صاحب كفاءة عالية ليستطيع أن يدير دفة الحوار و النقاش لتحقيق الأهداف التكوينية للنقاش، و يميل الكثيرون لتطبيق هذا الأسلوب في عملية التكوين في حال العمل على اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات و استخلاص نتائج محددة بشأنها، و هو ما يتطلب مهارة في الإعداد و أيضا الوقت الطويل في التحضير.

3- أسلوب دراسة حالة: حيث تتضمن اختبارة تفصيليا لموضوع معين قد يكون حقيقيا أو افتراضيا، لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية بحيث يرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني، و يتحقق من خلال تنفيذ هذا الأسلوب المزج بين المعرفة النظرية و التطبيق العملي لها، بالإضافة إلى المنهجية العملية للتحليل و حل المشكلات و هذا من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التكوين.

4- أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم المتدرب في هذا الأسلوب بتمثيل دور محدد في موقف تمثيلي و ذلك يعطي المتدرب فرصة ليعبر عن آرائه و اتجاهاته حول الموضوع، بالإضافة إلى تجربة مهارات جديدة في البيئة التكوينية، و بعد انتهاء الدور يتم النقاش حول الموضوع و أيضا حول أداء المتدرب،<sup>17</sup> و يتيح هذا الأسلوب التعامل الفعلي مع المواقف و التعبير عن وجهة نظره، بحيث يعرض الموضوع محور التكوين على المتدربين و يتم توزيع الأدوار عليهم و يطلب منهم التصرف و كأنهم في أماكن العمل و يزيد هذا الأسلوب من القدرة على الحكم على أداء الموظفين و تعاملهم مع المواقف المختلفة.

5- المحاكاة: في الأعمال الإدارية يتم تهيئة موقف داخل قاعة التكوين يعكس واقع الوظيفة، و يسعى هذا الأسلوب إلى تقييم و تطوير قدرات المتدربين على تطبيق المبادئ التعليمية التي تعلموها في

<sup>17</sup>Stewart L.G& Brown G.K " Human resource management linking strategy to practice ".(2<sup>nd</sup> ed).USA : jhonwily& sons.2011.Inc.. p353

المواقف التي يتم التعرض إليها باستمرار في العمل، و يعزز قدرتهم على التفكير في بدائل جديدة، دون تكلفة مالية مرتفعة ناتجة عن نتائج قرارات غير سليمة في الحياة العملية.

6- **الزيارات الميدانية:** يعطي هذا الأسلوب المتدربين الفرصة لمشاهدة و معالجة المشكلات، و يقوم المتدربين في نهاية الزيارة بإعداد دراسة ميدانية عن موضوع الدراسة و تدوين النتائج التي توصل إليها و التوصيات المقترحة، و يقف نجاح هذا الأسلوب على مقدار ما يبذل من جهد في اختيار المكان الأكثر ملائمة لطبيعة عمل المتدربين و أهداف التكوين، و كذلك على قدر الإعداد لها.

7- **المباريات الإدارية:** يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرار في ظروف تنافسية بحيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات، و كل مجموعة تمثل جهة إدارية منفصلة عن الأخرى، و من ثم يطلب من كل مجموعة القيام بالعمليات الإدارية و اتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة الواقعية، و تقسم المباراة إلى عدة جولات كما يتم تقييم نتائج الفرق خلال كل جولة مما يتيح تدخل جهة التكوين لتعديل بعض جوانب سير المباراة بما يحقق أهداف التكوين، و في نفس الوقت يتيح إدخال تغييرات مفاجئة على سير المباراة بحيث يكسب المتدربين خبرة في اتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجئة أو الطارئة.

8- **تكوين الحساسية:** يصبح كل متدرب أكثر وعياً لتصرفاته و تأثيرها على الآخرين لإتاحة الفرصة أمامه لتغيير بعض منها، تحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل مما يسمح بتعزيز الأداء لدى العاملين في المنظمة، و المساعدة في تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة، بحيث يتعلم المتدربون كيف يصغون إلى ما يقوله الآخرين.

9- **التدوير الوظيفي:** تستخدم هذه الطريقة في المنظمات التي تحرص على عدم تضخيم كواردها الوظيفية لأسباب تتعلق بالأوضاع الاقتصادية، و من الأمثلة على المنظمات التي تستخدم طريقة التدوير الوظيفي هي شركة الطيران التي عادة ما تتعرض للضغوط في العمل و كثافة في حجم الزبائن، حيث تستطيع بهذه الطريقة مواجهة المتطلبات الطارئة للعمل.

10- **التكوين عن بعد:** يعتبر من أحدث وسائل التكوين، حيث توظف فيه التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة من أجل تحقيق التواصل بين الأماكن البعيدة، لتتجاوز بمرونتها حدود الزمان و المكان، استفادت المنظمات ذات الانتشار الواسع حول العالم من هذا الأسلوب، حيث وفرت شركة IBM في عام 2000 ما يقارب 350 مليون دولار من مصاريف التكوين للاستفادة من هذا الأسلوب.<sup>18</sup>

## 2. مراحل التكوين:<sup>19</sup>

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل و إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد المؤسسة، و لكي يتحقق هذا الهدف لا بد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات و مراحل علمية و سليمة.

**أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية ( مرحلة التحليل ):**

<sup>18</sup> غانم عماد الدين، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة "، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص 09 إلى ص 11.

<sup>19</sup> بسبوني محمد البرادعي، تنمية مهارات و تخطيط الموارد البشرية، القاهرة، 2005، ص 47.

تتضمن هذه المرحلة جمع و تحليل المعلومات لتحديد ما إذا كان هناك حاجة فعلية للتكوين، حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما إذا كان أداء العمل الضعيف نتيجة لنقص في المهارات و المعارف أو نتيجة لأسباب أخرى كذلك التي تتعلق بالمحيط المهني للعمل حيث أن النقص في الأدوات و نوعية المعدات تؤدي إلى عدم تحقيق ما هو متوقع من الموظف.

و تحدد الاحتياجات التكوينية من مصادر عديدة:

- **المتكون:** فهو القادر على معرفة حاجاته للتكوين من عدمها و تحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله.
- **الرئيس المباشر:** و هو الشخص الذي يشرف على المتكون.
- **اختصاصي التكوين:** و هو الشخص المسؤول على التكوين.
- **الإدارة أو الهيئة:** و التي يكون لديها سجل خاص بالمتكون أثناء فترة عمله لديها، و في حالة التيقن من الحاجة للتكوين، يتم تحديد المعارف و المهارات التي يجب اكتسابها لتحسين الأداء و بعدها تبدأ المرحلة الثانية و هي مرحلة التصميم.

#### ثانيا: مرحلة التصميم:

و في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التكوينية للبدأ في تنفيذها فعلا، و التصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التكويني، اختيار المكونين، اختيار الأساليب التكوينية، تحديد مدة البرامج و ميزانية و أماكن التكوين... الخ

#### ثالثا: مرحلة تنفيذ التكوين:

تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ العملية التكوينية، ففي قاعة التكوين يتم استغلال كافة الجهود التي بذلك في المرحلتين السابقتين، و يحتاج أخصائي التكوين في هذه المرحلة إلى معارف و مهارات عدة منها مهارات إدارة النقاش و مهارات العرض من خلال عدة أساليب نذكر منها:

- أ- أسلوب العرض: و هو عملية الإلقاء من المكون للمادة العلمية.
- ب- أسلوب المشاركة: و هو تعبير المتكونين عن وجهات نظرهم و نقل خبراتهم.
- ت- المناقشات و أسلوب المشاهدة: يتم عرض المادة بشكل مكتوب أو على شكل صور، أو رسومات بيانية أو معلقات، كما تتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكونين إلى مراكز التكوين و تسجيل غياباتهم و الخصم من أجورهم حسب مدة الغيابات ( في حالة الغيابات الغير مبررة ).

#### رابعا: مرحلة تقييم التكوين:

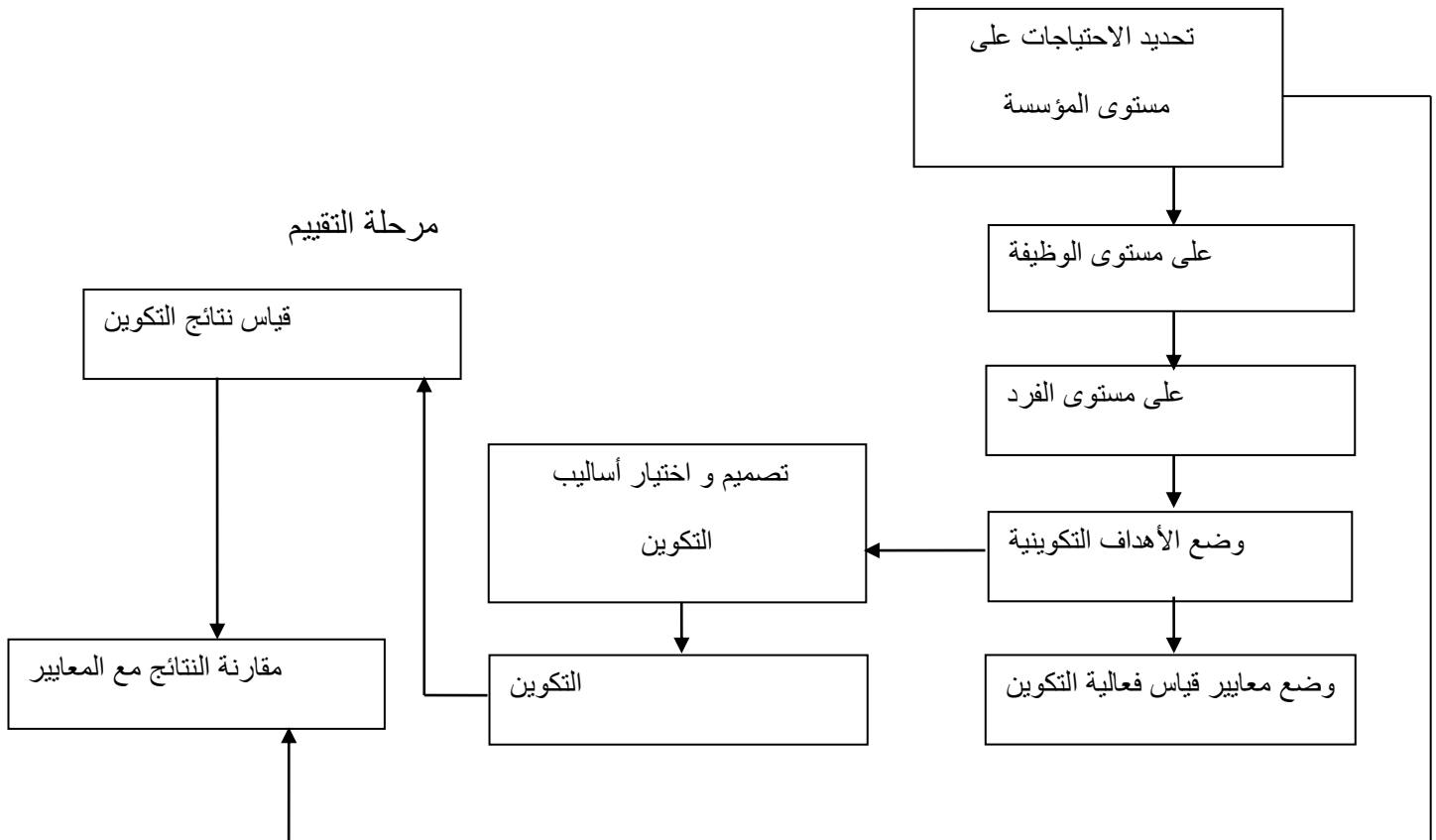
تعتبر هذه العملية ( تقييم البرامج التكوينية ) من أهم مراحل العملية التعليمية و أكثرها صعوبة و تعقيدا، بل تعتبر من بين أحد هموم خبراء التكوين و القائمين على تنمية الموارد البشرية.

و تتم عملية تقييم التكوين وفقا للمراحل التالية:

- 1- **التقييم قبل التنفيذ:** يتم التأكد من توفر المادة العلمية، المكان المناسب للتكوين، وجود المكون المتخصص و أيضا تحديد المتكويين.
- 2- **التقييم أثناء التكوين:** يتم في هذه المرحلة متابعة التكوين خلال تنفيذه للتأكد من سير العملية التكوينية كما خطط لها، و معرفة مستوى الوسائل و الأساليب المستخدمة و ملائمتها في عملية التكوين، و مدى انتظام المتكويين في البرنامج، و مدى الحرص على الحضور و الاستفادة من التكوين.
- 3- **التقييم بعد التنفيذ:** يتم خلال هذه المرحلة تقييم إيجابيات و سلبيات العملية التكوينية و منها المتكون و المادة العلمية و المكون، و تحديد نقاط القوة و الضعف من أجل الاستفادة منها مستقبلا.

الشكل رقم (1-2): مراحل عملية التكوين.

مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصاع، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، الأردن، 2008، ص135.



## المبحث الثاني: عموميات حول تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم، خصائص و خطوات تنمية الموارد البشرية.

### 1. مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعتبر تنمية الموارد البشرية من الأطر التي تساعد على تطوير مهارات الموظفين الشخصية و التنظيمية، من أجل تطوير المعرفة لديهم، و تنمية الإمكانيات المهنية، و النفسية، و الشخصية الخاصة بهم، حيث تتضمن تنمية الموارد البشرية عددا من الفرص الخاصة في التطور الوظيفي للموظفين، و فرص التدريب، و المساعدة الدراسية، و إدارة التطوير و الأداء.<sup>20</sup>

- **كما تعرف:** بأنها إعداد العناصر البشرية بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، و أن يكون ذلك الإعداد على أساس أن زيادة قدرة الإنسان و معرفته تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية، و زيادة الجهود و الطاقات، و تعرف أيضا بأنها زيادة القدرات، و المهارات، و المعرفة الخاصة بالقوى العاملة التي لديها القدرة على العمل في شتى المجالات، حيث يتم اختيارها من خلال القيام باختبارات مختلفة.<sup>21</sup>
  - **كما تعرف:** بأنها عملية ديناميكية تمتاز بالاستمرارية و التطور، و تسعى إلى رفع كفاءة الموظفين العاملين بالمنشأة، و ذلك من خلال تدريبهم، و تأهيلهم، و بناء و رفع القدرات و المهارات الخاصة بهم، و استثمارها بالشكل الذي يرفع العملية الإنتاجية.<sup>22</sup>
- ### 2. خصائص تنمية الموارد البشرية:

تتميز وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في ما يلي:

- عملية استراتيجية تؤدي إلى تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر و المستقبل.
- عملية مقصودة، مخططة، و ضرورية للتغيير و التطوير البشري نحو الأفضل و بما يخدم أهداف المؤسسة.
- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية و ما يجب أن تكون عليه، في ضمن حدود و قيود البيئة المحيطة و ما تفرزه من تغييرات، و بالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها و معالجة نقاط الضعف من جهة و استغلال كل ما يتاح لها من فرص و تقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من تهديدات و مخاطر من جهة ثانية.
- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع باقي الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة.
- نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة قدرتهم على تقديم الأداء المتميز، و كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

<sup>20</sup> بارك نعيمة، بارك، " تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص15.

<sup>21</sup> جميل، عبد الكريم أحمد، تدريب و تنمية الموارد البشرية، الجندرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص11.

<sup>22</sup> الجبالي، حمزة، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار أعلام الثقافة، القاهرة، 2017، ص79.

أما عمر وصفي عقيلي فيرى أن هناك اختلاف في خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، لاعتبار أن مفهوم التنمية من وجهة نظر حديثة يجب أن تتصف بخاصيتين أساسيتين من خلالها تكون الخصائص الأخرى واضحة هما:<sup>23</sup>

#### ● تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام و استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، حيث تتكون هذه الاستراتيجية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري، التي تهدف و تسعى إلى تطوير و تحسين مستوى كل من يعمل بالمؤسسة و تعليمه كل جديد بشكل متواصل، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر و المستقبل، لرفع الكفاءة و الفعالية التنظيمية باستمرار و تحقيق الرضا، كذلك التأقلم و التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة و التي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة على المدى القصير و البعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى التعليم و إكساب مواردها البشرية معارف و مهارات جديدة، و التي تخلقها تنمية الموارد البشرية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

#### ● تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية و عملية منتظمة، تهدف إلى بناء معارف و مهارات و سلوكيات و اتجاهات لدى الموارد البشرية، بغية تطوير و تحسين وضعها الحالي و المستقبلي و التكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، لإحداث المطابقة و المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة و خصائص أعمالها الحالية و المستقبلية من جهة أخرى، إذن من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها و نشاطها.

### 3. خطوات تنمية الموارد البشرية:

تمر عملية التنمية داخل المؤسسة عموماً بالمراحل التالية:<sup>24</sup>

- 1- **تحديد الاحتياجات:** يتم في هذه المرحلة تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات محددة و التي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.
- 2- **تصميم برامج التدريب:** يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية و كذا تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المدربين مثل المحاضرة،

<sup>23</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة و تنمية الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص437، 438.

<sup>24</sup> Benraouane (S.A), Le Management des ressources humaines, OPU, Alger, 2010, p159.

المنافسة، التمارين، و كجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، و كذلك تحديد ميزانية أو تكلفة التدريب.

3- **تنفيذ برامج:** تحتوي هذه المرحلة على أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، و الراحة و أزماتها مثلا، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب، وكذا المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج و يتم ذلك خطوة بخطوة.

4- **تقييم كفاءة:** يتم ذلك من خلال تقييم أداء الأفراد محل التدريب، أو تقييم آرائهم حول إجراءات البرنامج، كما لا ينبغي أن ننسى تجميع نتائج التقدير في كل البرنامج و قد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل.<sup>25</sup>

إن أنشطة التدريب و التطوير تصمم لسد احتياجات المؤسسة من القدرات و المهارات غير المتوافرة حاليا و لمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة، فعندما يواجه العاملون تحد بخصوص تعلم المهارات الجديدة فإن أهمية التدريب تصبح واضحة لكي يحافظ العاملون على كفاءتهم أو ليصبحوا مؤهلين للترقية.

و على كل حال يجب أن ينظر إلى التدريب على أنه استثمارا أكثر من كونه نفقة، هذا لأن التدريب عملية مستمرة توفر للعاملين الخبرة المهنية اللازمة طوال حياتهم الوظيفية، فهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتها تعود عوائدها على كل من المؤسسة و الموارد البشرية فيها.<sup>26</sup>

## المطلب الثاني: أهمية، أهداف و العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.

### 1. أهمية تنمية الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تنمية الموارد البشرية في النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكازه على قواعد و سياسات واضحة و مدعومة من قبل القمة الإدارية.

إذ أن الكفاءة و الفاعلية في الإنتاج و الأداء و اللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان ضمن استراتيجيات إدارة منظمة يتحققان غالبا عن طريق التدريب. كما أن الحوافز المادية و المعنوية التي ترفع من مستوى أداء و إنتاجية الأفراد تزداد و تنمو مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب و مع تحديث و تطوير برامجه.

<sup>25</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص49.

<sup>26</sup> زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2، منشورات السلال، الكويت، بدون سنة النشر، ص258.

و تتضح أهميته أكثر فأكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>27</sup>

- زيادة الإنتاج عن طريق ضمان تدريب أداء الأفراد للعمل بكفاءة و فاعلية.
  - الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المنظمة نتيجة للتغيير أو الاستبدال في موارد معينة ( موارد، آلات، معدات ).
  - تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل، و يتم ذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات و القدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال الموكلة إليهم.
  - الاستقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة، و بما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية شروط و حاجات مختلف مشاريع المنظمة الإنتاجية.
- بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الأهمية الأخرى نذكر منها:<sup>28</sup>
- تنمية الموارد البشرية هي استثمار للمنظمة يظهر في شكل زيادة للإنتاجية الكلية و تحسينها و بالتالي الوصول إلى معايير الجودة و كذلك مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.
  - إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل، و من ثم فهي تمد المنظمة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة.
  - إن تنمية الموارد البشرية تمكن المنظمة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد.
  - توظيف الطاقة الكاملة لدى العاملين و إطلاق دوافعهم نحو التفوق و الإنجاز و جعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية.

## 2. أهداف تنمية الموارد البشرية:

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقتها البشرية و ذلك من خلال العمل بشكل مستمر على تنميتها و الاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة و المورد البشري فيها على النحو:

### أ/ الأهداف على مستوى المؤسسة.

تقوم المؤسسات على اختلافها بتنمية الموارد البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف، نبرزها في النقاط التالية:<sup>29</sup>

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات سيما التكنولوجيا منها، إذ أنه من دون قوة بشرية مطورة و قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

<sup>27</sup> حسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي "، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص237.

<sup>28</sup> دليلة زياني، تنمية الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، مذكرة ليسانس، جامعة المدية، 2006، ص64.

<sup>29</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - مدخل استراتيجي -، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2006، ص132،133، بتصرف.

- الرفع من كفاءة و فعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة تحسن أداء مواردها البشرية و ذلك يعود إلى تنمية معارفها و مهاراتها الوظيفية.
- تحسين معارف و مهارات العمل في جميع مستويات المؤسسة.
- تنمية مناخ مناسب للنمو و الاتصال بين الموظفين في المؤسسة.
- تخفيض حوادث و إصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة خلال عملية التنمية.
- اكتساب المؤسسة و تشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر و المستقبل.
- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل.
- تكيف الموارد البشرية مع التغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل و التعايش معها بدلاً من عرقلتها و مقاومتها و محاولة إفشالها.<sup>30</sup>
- الاستقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المؤسسة لمختلف مشاريعها و بما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على المدى الطويل.
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغير أو الهدر في موارد معينة ( معدات، آلات، و مواد...).

#### ب/ الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة.

تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي:<sup>31</sup>

- إكساب المورد البشري معلومات و معارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم و أساليب الأداء الأمثل فيها.
- صقل المهارات و القدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
- التعديل في السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلاً.
- توسيع معرفة الموارد البشرية و صقل مهاراتهم و رفع قدراتهم، و هذا عن طريق التشجيع المستمر على التعلم و استخدام الأساليب الحديثة لتنفق مع طموحهم الشخصي.
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط الجيد لمستقبلهم الوظيفي في الأجل القصير و الطويل.
- تحفيز الموارد البشرية و توفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات و القدرات التي تساعد على القيام بمهامهم و تؤهلهم للارتقاء و استلام وظائف عليا.

بالإضافة إلى مجموعة الأهداف التالية:<sup>32</sup>

<sup>30</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة و تنمية الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص440.  
<sup>31</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 224، 225.  
<sup>32</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية – مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص133، 134.

- تساعد الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الأمثل، كما تزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم داخل بيئة العمل.
- تساعد الموارد البشرية في التغلب على حالات التوتر و القلق و الاغتراب و الصراع داخل المؤسسة.
- تساعد الموارد البشرية على اكتساب معلومات و معارف و عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات الإيجابية لديهم.
- تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الإنجاز.
- الثبات و الاستمرار في حياة العاملين الوظيفية و زيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة و الإخلاص لها.
- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير (system of thinking)، الذي بموجبه يتعلم المورد البشري كيف يفكر في المسائل و الأمور بشكل صحيح، و هذا عن طريق دراسة و تحليل مكوناتها و إيجاد العلاقة القائمة بينها و فهمها بشكل صحيح للوصول إلى استنتاجات حلولها، بالإضافة إلى تعليمه كيف يوظف قدراته في عملية الإبداع و خلق أشياء جديدة.<sup>33</sup>

و منه فهذه الأهداف تظهر الأهمية القصوى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، التي أصبحت العنوان الرئيسي للقضايا المعاصرة التي تشغل بال مسيري المؤسسات اليوم سواء في الدول المتقدمة أو النامية، و هذا يعد انعكاسا حتميا للتغيرات الهائلة و التطورات في مجال الإبداع التكنولوجي خاصة في مجال الإلكترونيات و البرمجيات و ثورة الاتصالات و المعلوماتية التي أدخلت العالم كله فيما يسمى بشباك العولمة.

### 3. العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية:

هناك تعدد للأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة و كفرع من فروع علم الإدارة و من هذه الأسباب:<sup>34</sup>

- ✚ التوسع و التطور الصناعي الذي تتم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، و هنا بدأت تظهر الصراعات و المشاكل بين الإدارة و العاملين، و حاولت الإدارة استعمال بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل إلا أن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين و تعالج مشاكلهم.
- ✚ التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي، و تطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، و وسائل حديثة أكثر مناسبة من أجل التعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- ✚ زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال و كذا أصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية، و من ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة لكي لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

<sup>33</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص448.

<sup>34</sup> علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

✚ بروز النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، و تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة و المنظمات العمالية و من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة و المنظمات العمالية و أيضا إعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

توجد العديد من العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية و هي كالتالي: <sup>35</sup>

✚ **العوامل الاقتصادية:** إن حالة الاقتصاد الوطني و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لاسيما أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج و تقلصها في فترات الكساد.

✚ **العوامل القانونية:** يأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ " دعه يعمل "، إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية و قوانين الولايات و هذا من خلال تدخل القوانين و التشريعات في تحديد دور المنظمات العمالية و حقوقها، و الحد الأدنى للأجر و الحد الأقصى لساعات العمل و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد و مقابلتهم، اختيارهم، تدريبهم، أمنهم، توقيتهم، تقييمهم و صحتهم...

✚ **العوامل الاجتماعية:** يأتي أن هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية الأفراد و أسلوب تفكيرهم و هذا جعل نظرة للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الاتساع.

✚ **العوامل التكنولوجية:** إن هذا التقدم الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير متطلبات المنظمات و حاجاتهم و من أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية و زيادة الاعتماد على الحسابات الإلكترونية.

### المطلب الثالث: مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية.

#### 1. دور التكوين في تنمية المعارف و المعلومات.

- يتمثل دور التكوين في تنمية المعارف و المعلومات من خلال:
  - ✓ الحفاظ على مستوى ضروري من القدرات لتطوير المنظمة.
  - ✓ ضمان التلاؤم بين قدرات و معارف العمال.
  - ✓ تهدف البرامج التكوينية إلى تحقيق و ضمان استقرار و مرونة المؤسسات الاقتصادية و هذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة. <sup>36</sup>
  - ✓ دعم الفعالية لمختلف مستويات العاملين عن طريق الاستعمال الأفضل للألات و العتاد و كذا تخفيض الحوادث و التوازن في العمل.
  - ✓ يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية و هذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
  - ✓ يهدف التكوين بالسماح بتحويل العمال الذين فقدوا وظائفهم إلى وظائف أخرى تتطلب كفاءات مختلفة.
  - ✓ يهدف التكوين إلى إعطاء إمكانية للعمال في اكتساب ثقافة عامة و الحفاظ عليها و كذا إتقانها.

<sup>35</sup> نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.

<sup>36</sup> الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، ص12.



- ✓ فهم و تطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر و كذا الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
  - ✓ يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
  - ✓ تخفيض حوادث العمل نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات لأن أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد.
2. دور التكوين في تنمية المهارات و القدرات.

تعمل الدورات التكوينية على إكساب المتكويين مهارات جديدة تمكنهم من إنجاز أعمالهم بصورة أمثل و بمستوى عالي من الإتقان، و هذا حسب ما تتطلبه نوعية الأعمال و الاستفادة من التطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها. كما يجب أن يكون الهدف من البرنامج التكويني منح الفرد مهارات متجددة و ليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، و هذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل و ما يصاحبه من ملل، و فرصة بقاء الفرد في العمل و عدم الاستغناء عنه ترتبط بالمهارات التي يتقنها الفرد داخل العمل.<sup>37</sup>

و هذه بعض المهارات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التكويني:

1. **المهارات الفنية:** و هي المهارات التي تتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل. فموظف الإنتاج مثلا يستخدم معارف هندسية في عمله، لذا يجب أن يحصل على تكوين يحتوي على إجراءات العمل و كيفية الإنتاج و حجم الإنتاج الأمثل و المطلوب، و أخصائي التسويق يمكن أن يحصل على برامج تكوينية تركز على كيفية إعداد بحوث التسويق و التنبؤ بطلب المستهلك، فن البيع، و تصميم الحملات الإعلامية.
2. **المهارات العقلية:** و تشمل على تلك المهارات الخاصة بالتنظيم ككل مثل طرق حل المشكلات، اتخاذ القرارات الجماعية، أساليب التخطيط و الميزانيات التقديرية، تفويض السلطة، تنظيم العمل و الاستفادة من الوقت، إعادة بناء الهياكل التنظيمية تحليل و دراسة العمل، بناء مخطط للمتابعة و الرقابة، تبسيط الإجراءات.
- و يحتاج إلى هذه المهارات المدراء خاصة، و تزداد حاجاتهم إلى هذه المهارات كلما ارتفع مستواهم في السلم الإداري، فمثلا يحتاج مدير المؤسسة بشكل خاص إلى مهارات ذهنية تتعلق بالقدرة على تحميل المعلومات و المواقف الصعبة، و التصور الدقيق للأشياء و النظر بشكل ثاقب للمشاكل و استخلاص النتائج، فمثل هذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، و اكتشاف بدائل عديدة ثم تقييمها لاختيار أنسبها في اتخاذ قرارات تؤثر بالإيجاب على سير المؤسسة في الحاضر و المستقبل.
3. **المهارات السلوكية:** و تتعلق بمراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة مما يضمن خلق روح التعاون و العمل الجماعي بين الأفراد في المؤسسة هذا من خلال التعامل السليم المبني على حرية التعبير و النقاش مع مختلف الجماعات و الاتجاهات و الاتصال الفعال القادر على تحقيق المصالح المشتركة بين جميع أنحاء التنظيم.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص253.

<sup>38</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص33، ص34.

### 3. دور التكوين في تنمية الاتجاهات.

يعمل التكوين على تنمية نواحي عديدة من بينها تغيير اتجاهات الأفراد العاملين النفسية و الذهنية، سواء كانت حالية أو مستقبلية و ذلك قصد تمكينه من أداء وظيفته بفعالية، و يعتمد دور التكوين في تنمية اتجاهات الفرد في القدرة على استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية اللازمة، و اختيار الأفراد العاملين للاشتراك بهذه العملية التكوينية.

تعرف الاتجاهات على أنها: " مجموعة من الانطباعات في ثقافة مجتمع ما نحو موضوع أو فكرة معينة و قد تكون موضوعية، أو تتأثر بقدر العاطفة، و هي تؤثر على سلوك الفرد أو الجماعة اتجاه موضوع أو فكرة معينة " <sup>39</sup>.

أما تغيير الاتجاهات فيقصد بها: " الرغبة في تغيير ما يعتقد المتكونين أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفصيلاته لأسباب العمل، كما تعني تعديلات في توجهات المتكونين و أدائهم. <sup>40</sup>

و هذه بعض الاتجاهات التي تسعى المؤسسة في تغييرها من خلال البرامج التكوينية:

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة: عندما تلاحظ المؤسسة أن عمالها لا يفضلون العمل بها، فإن تفكير المؤسسة سوف يتجه نحو إقامة برامج تكوينية تهدف إلى تغيير اتجاهات عمالها نحو تفضيل العمل داخل هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى شعور العامل بالرضا و الراحة أثناء تأديته لوظيفته، و يزيد من ولائه لعمله و لمؤسسته مما يعود بالفائدة على المؤسسة و على العامل على حد سواء.
- تنمية الشعور بالمسؤولية إن شعور كل فرد بالمسؤولية اتجاه عمله يجعله أكثر حرصا على أدائه بشكل صحيح و بإتقان كما يعزز شعوره بأهمية تواجده بالمؤسسة باعتباره فرد مسؤول.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل: تعتبر الرغبة في العمل من العوامل المهمة التي ترفع الروح المعنوية للأفراد و بالتالي إنتاجيتهم، و هذا ما يفرض على جميع المؤسسات للتأكد من مدى توفرها لدى جميع العاملين، و من ثم إقامة برامج تكوينية تفي بهذا الغرض.
- تنمية الروح الجماعية للعمل: و ذلك بإقامة برامج تكوينية تهدف إلى خلق جو عمل خاص، و الابتعاد عن الملل أثناء تأدية الوظائف و دفعه نحو العمل جماعيا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. <sup>41</sup>

<sup>39</sup> صديق محمد عفيفي و أحمد عبد الهادي، السلوك التنظيمي، ط10، مكتبة عين شمس الإسكندرية، 2003، ص286.

<sup>40</sup> نفس المرجع السابق، ص286.

<sup>41</sup> عبد الغفار الحنفي و رسمية قرياص، أساليب الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية 200، ص454.

## خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول إن للتكوين أهمية كبيرة في تنمية الموارد البشرية و التي تعتبر وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية فيجب أن تركز إدارة أي مؤسسة على عملية التكوين من خلال تحليل نقاط القوة و الضعف في أداء و سلوك العاملين و شرط نجاح هذه العملية في تحقيق أهداف المؤسسة هو إدارتها بفعالية عن طريق تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم وتنفيذ برامج التكوين بطرق مدروسة و منهجية من أجل الوصول إلى أداء و سلوك يمكن الموظفين من أداء أعمالهم بأفضل كفاءة و بالتالي تطوير مهاراتهم و التي بدورها تؤدي إلى تطوير و تنمية الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة ككل.

---

الفصل الثاني  
دراسة حالة جامعة بلحاج  
بوشعيب – عين تموشنت –

**تمهيد:**

استكمالاً لمعالجة الإشكالية المطروحة و بعدما تناولنا في الفصل السابق و الذي يمثل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التكوين و تنمية الموارد البشرية، قدمنا في هذا الفصل و الذي يعتبر الجانب التطبيقي لدراستنا، سنحاول توضيح دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية انطلاقاً من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و ذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية و الكمية و التي تتمثل في الاستمارة، بالإضافة إلى الاعتماد على وثائق المؤسسة و من ثم محاولة تفسير النتائج. و قد وقع الاختيار على جامعة بلحاج بوشعيب كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي و تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث 01: تقديم جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –

المبحث 02 : خطوات إجراء الدراسة الميدانية

## المبحث الأول : تقديم جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –

المطلب الأول : تعريف بميدان الدراسة –جامعة بلحاج بوشعيب –عين تموشنت

### 1. تعريف جامعة بلحاج بوشعيب "عين تموشنت" :<sup>42</sup>

لكل دراسة حيز جغرافي تتم فيه لكي تتضح ملامحها وبالنسبة لدراستنا الحالية أجريت بجامعة بلحاج بوشعيب التي تقع بولاية عين تموشنت طريق سيدي بلعباس ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ، ثقافي ومهني ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتمحور الاهداف الأساسية لها في التكوين العالي ، والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .

### 2. نشأتها:

كانت جامعة بلحاج بوشعيب في بداية نشأتها مركز جامعي الذي انشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 205/08 المؤرخ في 2008/07/09 وفتح ابوابه في شهر نوفمبر من سنة الجامعية 2010/2009 بثلاثة معاهد وهي معهد العلوم وتكنولوجيا ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد الآداب واللغات وفي عام 2016 تم إعادة تقسيم معهد العلوم والتكنولوجيا إلى معهدين وبتالي أصبح عدد المعاهد اربع معاهد والمكونة بدورها من عدة اقسام نذكرها كالتالي :

**معهد التكنولوجيا** :قسم الهندسة الكهربائية ، قسم الهندسة الميكانيكية ، قسم الهندسة المدنية وقسم هندسة الماء والمحيط .

**معهد العلوم** :قسم الرياضيات والإعلام الآلي ، قسم العلوم المادة وقسم العلوم الطبيعية والحياة .

**معهد علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير** :قسم العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير وقسم الحقوق.

**معهد الآداب واللغات** :قسم اللغة والأدب العربي ، قسم الآداب واللغة الفرنسية ، قسم الآداب واللغة الإنجليزية وقسم العلوم الاجتماعية .

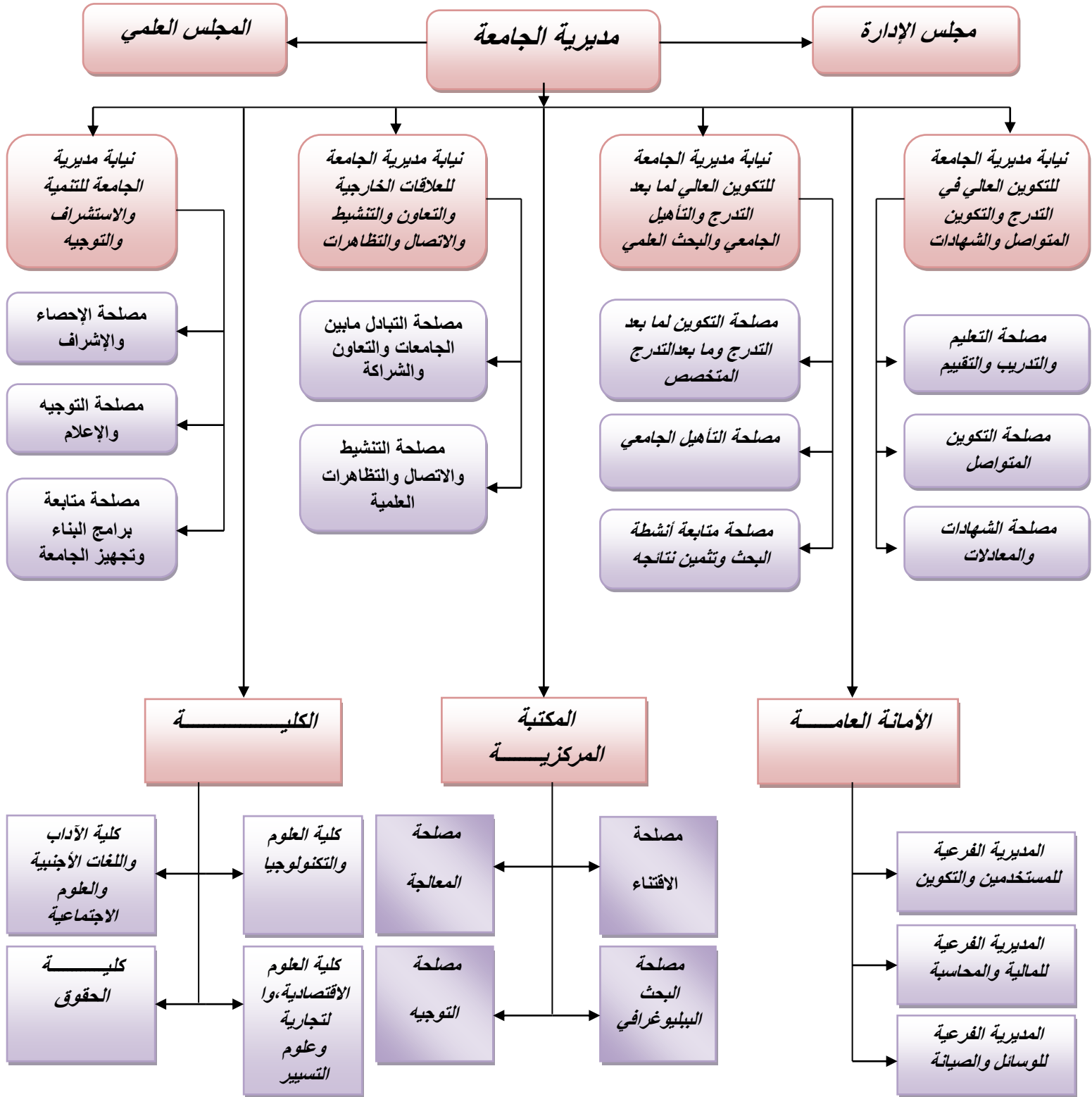
وفي سنة 2021 تمت ترقية المركز الجامعي بلحاج بوشعيب إلى جامعة حسب المرسوم التنفيذي رقم 20-338 الصادر بالجريدة الرسمية تحت رقم 71 "إنشاء جامعة عين تموشنت مشكلة من كليات العلوم والتكنولوجيا والآداب والعلوم الاجتماعية والعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والحقوق "حيث ضمت عدة مصالح ووحدات إدارية المكلفة بالتسيير وتنظيم الجامعة .

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>43</sup>

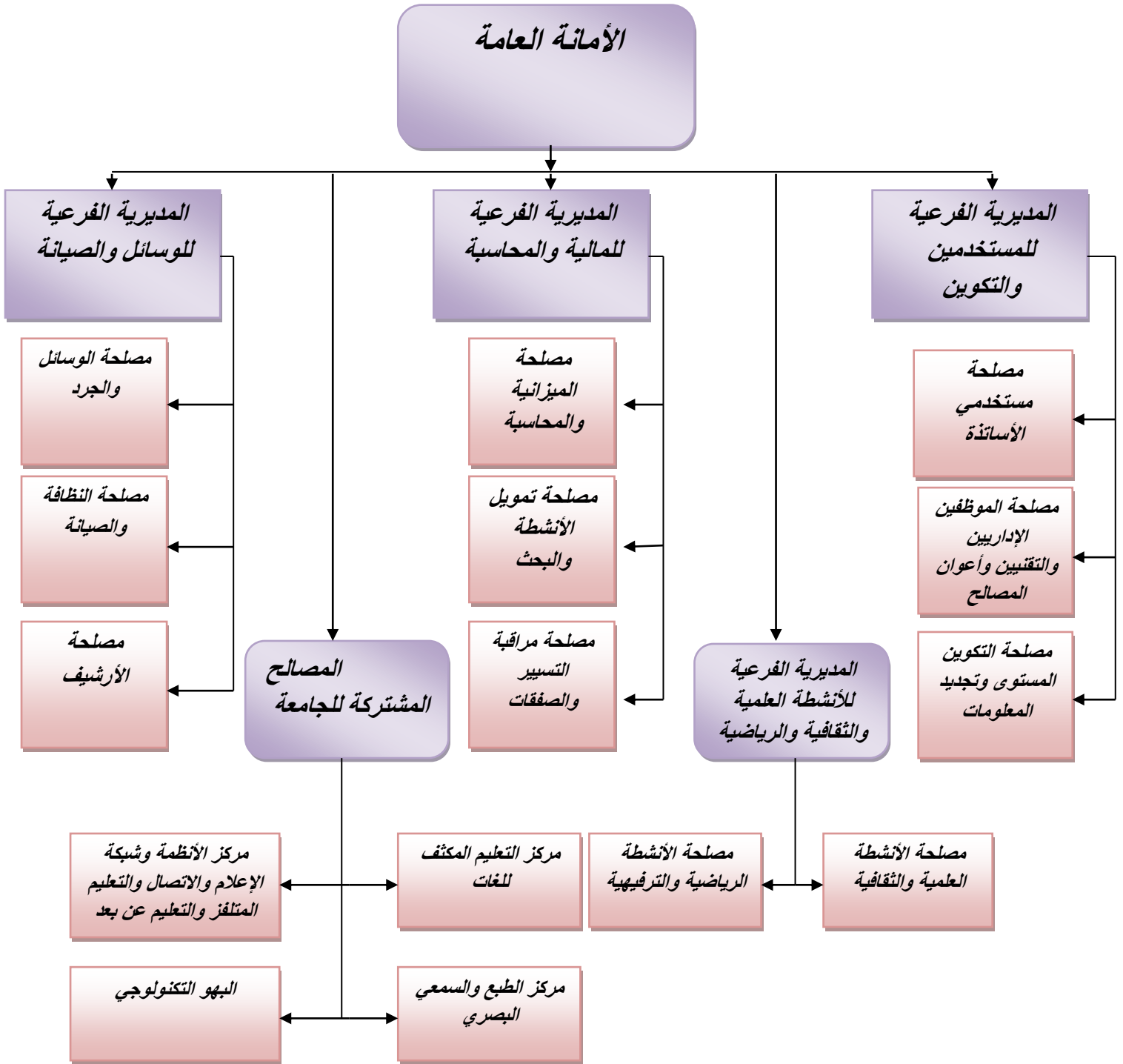
<sup>42</sup> نيابة مديرية المستخدمين .

<sup>43</sup> نيابة مديرية المستخدمين، مرجع سبق ذكره.

الشكل رقم (2-3) يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت-







**المطلب الثالث: مهام و أهداف مصالح الجامعة<sup>44</sup>**

سنقوم في هذا المطلب بعرض مختلف الإمكانيات والأقسام التي تضمها جامعة -بلحاج بوشعيب - عين تموشنت وكذلك نقوم بتعريف بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين ، بإعتبارها مكان الدراسة الميدانية .

تطبيقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 والذي يهدف الى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة .

يتم تقسيم الجامعة الى صنفين وهما اولاً "مديرية الجامعة" ثانياً "الكلية"

**( 1 ) مديرية الجامعة :**

توضع تحت مسؤولية المدير الذي يعين بموجب مرسوم من بين الأساتذة ذوي رتبة- أستاذ- ومن مهامه نذكر كالتالي :

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية
  - يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين
  - يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس .
  - هو الأمر بالصرف الرئيسي لمزانية الجامعة .
  - مسؤول على حفظ الامن والإنضباط داخل الجامعة .
  - يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي .
- وتضم مديرية الجامعة 03 أقسام وهي نيابات المديرية ، الأمانة العامة ، المكتبة المركزية

**( ا ) نيابات المديرية :**

تتشكل من 04 نيابات مديريةية :

**• نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات**

توضع تحت تصرف مدير مساعد والذي يتكفل بمايلي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة .
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

44 نفس المرجع السابق.

- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة .
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها .
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

\*\*

### وتشمل 03 مصالحي الآتية :

- 1- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم
  - 2- مصلحة التكوين المتواصل
  - 3 - مصلحة الشهادات والمعادلات
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي  
يتكفل المدير المساعد بمايلي :
- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وبعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال .

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد .
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على الارشيفه .
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

### \*\*وتشتمل 03 مصالحي الآتية :

- 1- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص .
- 2- مصلحة التأهيل الجامعي .
- 3- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

• نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية  
يتكفل المدير المساعد بمايلي :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة .
- المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم .

- قيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم تظاهرات العلمية وترقيتها .
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجام .

**\*\*وتشتمل مصلحتين :**

- 1- مصلحة التبادل مابين الجامعات والتعاون والشراكة .
  - 2- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية .
- **نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإشراف والتوجيه**
- يتكفل المدير المساعد بمايلي :
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة .
  - قيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء إداري من أجل التكفل بهم ، لاسيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي.
  - مسك بطاقة إحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
  - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم
  - ترقية أنشطة إعلام الطلبة .
  - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية .

**\*\*وتشتمل 03 مصالح التالية:**

- 1- مصلحة الإحصاء والإشراف
- 2- مصلحة التوجيه والإعلام
- 3- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة

**(ب) الأمانة العامة :**

يعين الأمين العام للجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من المدير ويكلف بالسهر على سير الهياكل الموضوعة تحت سلطته وتسييرها الإداري والمالي وكذا المصالح التقنية المشتركة ويتلقى بهه الصفة تفويضا بالإمضاء ، وتتجلى المهام الأساسية الموكلة إليه في :

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها .
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث .
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة .
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها .
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي .
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة .
- تشتمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي للمديرية الفرعية الآتية :

#### **المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين :**

*التي تتكفل ب :*

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم .
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين إداريين والتقنيين وأعوان مصالح الجامعة .
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان توزيع منسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات .
- تنسيق إعداد وتنفيذ المخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة .

**\*\* وتشتمل المصالح الآتية :**

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.
- مصلحة موظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح .
- مصلحة التكوين والتحسين المستوى وتجديد المعلومات .

#### **المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة**

التي تتكفل ب:

- تحضير مشروع الميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري معاهد والملحقات .
- متابعة التنفيذ ميزانية الجامعة .
- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها .
- متابعة التمويل الأنشطة البحث التي تضمنها مخابر والوحدات .
- تحسين محاسبة الجامعة.

\*\*وتشتمل المصالح الآتية :

- مصلحة الميزانية والمحاسبة .
- مصلحة التمويل أنشطة البحث .
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

**مديرية الفرعية للوسائل والصيانة**

تتكفل ب :

- ضمان الصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة .
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتة .
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة .

\*\*وتشتمل المصالح الآتية :

- مصلحة الوسائل والجرد .
- مصلحة النظافة والصيانة .
- مصلحة الأرشيف .

**مديرية الفرعية للأنشطة العلمية الثقافية والرياضية**

**تتكفل ب :**

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة .

- تنظيم الأنشطة الترفيهية .

- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.

- قيام بالأنشطة الاجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة .

**\*\* وتشتمل مصلحتين الآتيتين :**

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية .

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية .

**ج) المكتبة المركزية للجامعة**

**تتكفل المكتبة المركزية للجامعة لاسيما بالمهام التالية :**

- اقتراح البرامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعية باتصال مع المكتبات الكليات والمعاهد.

- مسك بطاقة الرسائل مذكرات لما بعد التدرج .

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال الطرق للمعالجة والترتيب .

- مساعدة مسؤولي المكتبات الكليات والمعاهد في تسير هياكل الموضوعات تحت سلطتهم.

- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل طلبة والأساتذة .

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافي.

**\*\* وتشتمل المصالح الآتية :**

- مصلحة الاقتناء

- مصلحة المعالجة

- مصلحة البحث الببليوغرافي



- مصلحة التوجيه

## (2) الكلية :

الكلية وحد تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة وتتضمن في الخصوص التعليم في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف .

تتشكل الكلية من اقسام تضمن تنسيق النشاطات بينها وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وتوضع تحت مسؤولية عميد الكلية الذي يساعده بدوره كل من :

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة .

- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية .

## المبحث 02: خطوات إجراء الدراسة الميدانية.

## الإجراءات المنهجية للدراسة

بغرض تحليل بيانات و معلومات الدراسة ، و استنتاج النتائج قمنا بإتباع المنهج الوصفي تم المنهج التحليلي و ذلك من أجل جمع و تحليل بيانات الدراسة بحيث سنقوم بعرض الاستبيانو تحليله بغرض إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

**المطلب الأول:** أدوات جمع البيانات.

**الفرع الأول :** أداة الدراسة.

**\*الاستبيان:**

لجأنا لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة بالاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رسمية للبحث، حيث قمنا بجمع بيانات من خلال تصميم استمارة تكونت من عدة محاور و معلومات شخصية أساسية .و الإجابة على فرضيات الدراسة استعملت مقياس " ليكارت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان و كذا يوضحه الجدول التالي :

## الجدول رقم (2-2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

## المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الإحصائي

كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكارت، و ذلك بحساب المدى  $5-1=4$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس  $4 \div 5 = 0.80$  بعد ذلك نظيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس

(و هي الواحد) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا و العليا لكل خلية وتكون كما يلي :

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة جدا.

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة.

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة متوسطة.

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة.

– إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

### المطلب الثاني: تحديد مجتمع الدراسة و أساليب التحليل

سنتطرق في هذا العنصر إلى تحديد عينة الدراسة و الأساليب المعتمدة في التحليل يشمل مجتمع عينة على مجموعة من الأفراد، و تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، و شملت على كل شخص فقمنا بتوزيع الاستبانة على 36 شخص محل الدراسة و كان عدد الاستمارات المسترجعة 30 استبانة و الباقي 6 لم تسترجع تم إخضاعها للدراسة أي بنسبة 100.0% و هذا ما يعني أن الدراسة مثالية.

### الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي

-النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي النسبي: تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله

- اختبار 'ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha' لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

-تحليل الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد.

### المطلب الثالث: معالجة الدراسة

•الفرع الأول : بيانات الاستبيان قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة عن طريق تصميم الاستبيان أنظر الملحق رقم 01 يتكون من المعلومات الشخصية و 30 سؤالاً شملت متغيرات الدراسة.

• الفرع الثاني : قياس صدق و ثبات الدراسة.

### صدق الاستبيان الظاهري :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين أنظر الملحق رقم 02 و ذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة حيث يتكون الاستبيان على المعلومات الشخصية الأساسية و 30 سؤالاً يشمل تغيرات الدراسة و هذا بغرض معرفة و تأكد من صياغة و دقة فقرات الاستبيان

### -قياس صدق الاستبيان .

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية و اختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة حيث ندرس أولاً ثبات الاستبانة و صدقها و هذا باستعمال لمعامل الثبات 'ألفا كرونباخ' عن طريق البرنامج الإحصائي و تحصلنا على النتائج التالية :

### الجدول رقم (2-3):دراسة حالة العينة

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم (2-4): صحة ثبات الاختبار

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

**التحليل :**

باستخدام معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' الذي يتراوح قيمته بين (0-1) أي إذا اقترب من (000) فلا يوجد ن ثبات في قيمة المعامل ،و كما نلاحظ في الجدول 02 أن قيمة ألفا تتراوح 0.827 اذن يوجد ثبات في قيمة المعامل.

## المبحث الثالث: دراسة و تحليل الاستبيان

## المطلب الأول:دراسة و تحليل المعلومات الشخصية

الجدول رقم (2-5): المعلومات الشخصية للعينة المدروسة

العينة	الجنس	السن	المنصب الاداري	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية
	30	30	30	30	30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

النوع كما مبين في الجدول التالي :

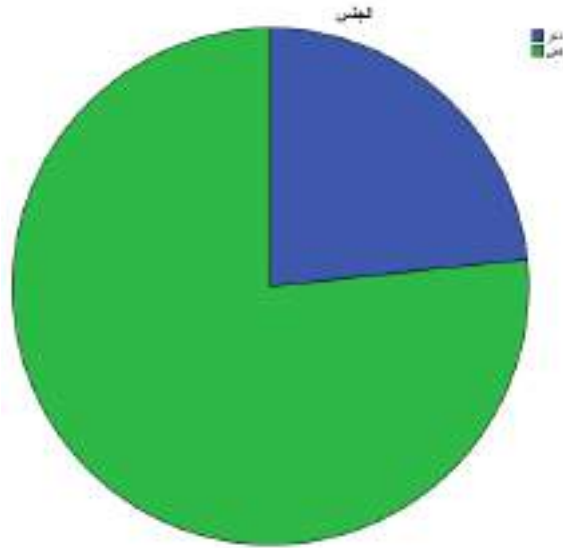
الجدول رقم (2-6) نوع الجنس للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
ذكر	7	23.3	23.3
أنثى	23	76.7	76.7
المجموع	30	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بالنسبة لنوع الجنس: يلاحظ من الجدول اختلاف في النسبة المئوية كل من الذكور و الإناث حيث تقدر النسبة بـ 23.3 بالمئة بالنسبة للذكور و ما نسبته 76.7 بالمئة من الإناث و هذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): نوع العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

السن كما مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (7-2) نوع السن للعيينة المدروسة

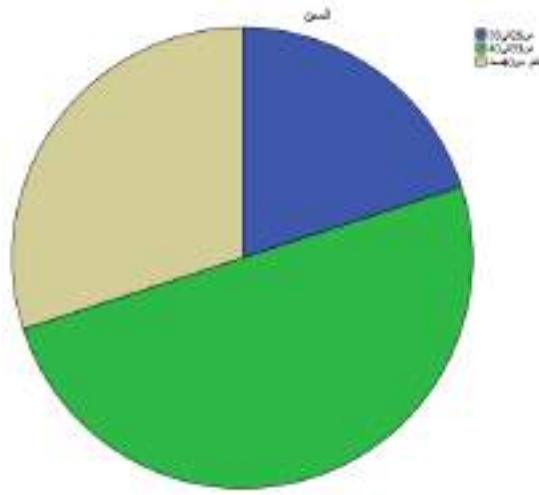
النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
0.0	0.0	0	من 18 الى 25
20.0	20.0	6	من 26 الى 33
50.0	50.0	15	من 33 الى 40
30.0	30.0	9	أكثر من 40 سنة
100.0	100.0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل بالنسبة للفئة العمرية :

نلاحظ من الجدول رقم (04) أن ما نسبته 20.0% في المائة من مجتمع الدراسة أعمارهم من 26-33 سنة وفي حين ما نسبته 50.0% في المائة أعمارهم بين 33 إلى 40 سنة حيث يتضح من الجدول أنها هي الفئة العمرية الأكثر نشاط أما أكثر من 40 سنة بنسبة 30.0% في المائة. و هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-2): السن للعيينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

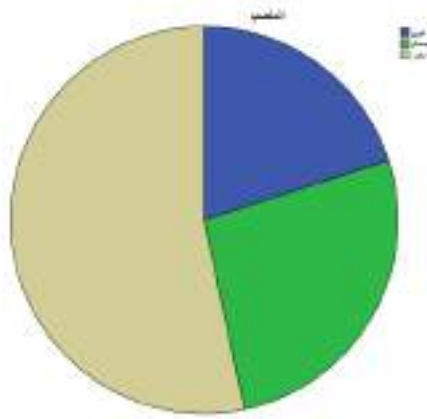
الجدول رقم (2-8) المنصب الإداري للعيينة المدروسة

النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العيينة
20.0	20.0	6	عون
26.7	26.7	8	متحكم
53.7	53.7	16	إطار
100.0	100.0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اللذين يزاولون مهنة العون بلغوا 20.0% و المتحكمين بلغوا 26.7% و أعلى نسبة بلغت 53.7% للإطارات و هذا ما سيوضحه الشكل التالي .

الشكل رقم (2-6): المستوى التعليمي للعيينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم (2-9) المستوى التعليمي للعينة المدروسة

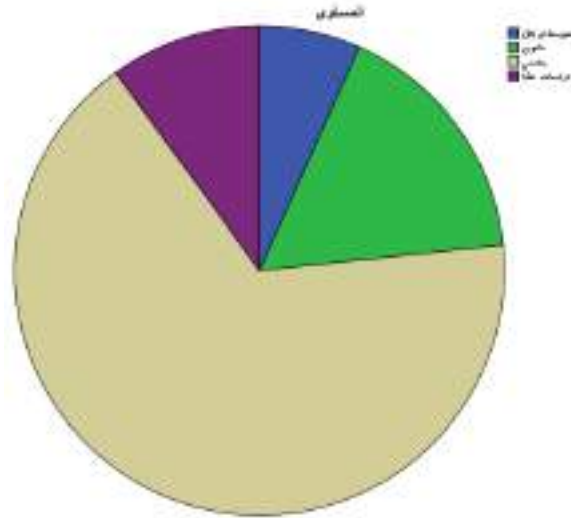
النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
6.7	6.7	2	متوسط او اقل
16.7	16.7	5	ثانوي
66.7	66.7	20	جامعي
10.0	10.0	3	دراسات عليا
100.0	100.0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اصحاب شهادات المتوسط بلغوا 6.7% و اصحاب الثانوي بلغوا 16.7% و اصحاب الدراسات العليا بلغوا 10.0% و اعلى نسبة لاصحاب الجامعي قدروا ب 66.7% و هذا ما سيوضحه الشكل التالي

الشكل رقم (2-7): المستوى التعليمي للعينة المدروسة





المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم (2-10): الخبرة المهنية للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
أقل من 5 سنوات	4	13.3	13.3
من 5 إلى 10 سنوات	14	46.7	46.7
من 10 إلى 15 سنة	9	30.0	30.0
من 15 إلى 20 سنة	1	3.3	3.3
أكثر من 20 سنة	2	6.7	6.7
المجموع	30	100.0	100.0

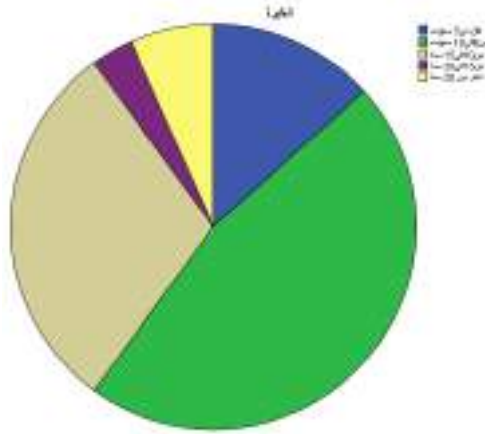
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان ما نسبته 13.3% هم عبارة عن مجموعة اشخاص اللذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات و 46.7% من 5 الى 10 سنوات و 30.0% هم الاشخاص اللذين لديهم خبرة من

10 إلى 15 سنة وما نسبته 3.3% من 15 إلى 20 سنة و أكثر من 20 سنة بالنسبة 6.7% و هذا ما سيوضحه الشكل التالي .

### الشكل رقم (2-8): الخبرة المهنية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### المطلب الثاني: عرض و تحليل محور و متغيرات الدراسة.

تظهر الجداول في الأسفل لإجابات الأفراد على الأسئلة التي تم عرضها عليهم و هذا من أجل التوصل إلى النتائج مبينة على اقتراحاتهم و آراءهم و الذي اعتمدهما على مقياس ليكارت الخماسي ' .

يتكون هذا الاستبيان من محورين كل محور يشمل على عدة أسئلة التي توضح دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة والتي تعرضنا إليها في الدراسة النظرية و محاولة تطبيقها على ارض الواقع و سنقوم بتوضيح متغيرات من خلال العبارات التالية :

#### المعلومات الشخصية

##### المحور الاول: برنامج التكوين يشمل على

التكوين في المؤسسة : 01,02,03,04,05, 06

عملية تحديد الاحتياجات التكوينية :: 01,02,03,04,05, 06

عملية تصميم برنامج التكوين : 01,02,03,04, 05 06

عملية تنفيذ و تقييم برنامج التكوين : 01,02,03,04, 05 06

##### المحور الثاني

تنمية الموارد البشرية :: 01,02,03,04, 05 06

و من تم كذلك استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي يتضمنها الاستبيان التي يتضمنها الاستبيان، من أجل التعرف على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .

**الجدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للبعد الأول**

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارات					الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
مرتفعة	1.433	3.07	30	6	8	3	8	5	01
				20.0	26.7	10.0	26.7	16.7	
مرتفعة	0.868	3.73	30	2	23	1	3	1	02
				6.7	76.7	3.3	10.0	3.3	
مرتفعة	0.521	3.93	30	3	22	5	0	0	03
				10.0	73.3	16.7	0.0	0.0	
مرتفعة	0.844	3.67	30	3	18	5	4	0	04
				10.0	60.0	16.7	13.3	0.0	
مرتفعة	1.066	3.63	30	5	16	3	5	1	05
				16.7	53.3	10.0	16.7	3.3	
مرتفعة	0.944	4.07	30	10	15	3	1	1	06
				33.3	50.0	10.0	3.3	3.3	
مرتفعة	0.677	3.68	30	<b>المجموع</b>					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

**التحليل :**

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير الأول التكوين في المؤسسة يبلغ 0.677 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمتغير الأول قدر ب 3.68 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة .

**الجدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للبعد الثاني**

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبرة					الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
مرتفعة	0.507	4.13	30	6	22	2	0	0	01
				20.0	73.3	6.7	0.0	0.0	
مرتفعة	0.403	4.10	30	4	25	1	0	0	02
				13.3	83.3	3.3	0.0	0.0	
مرتفعة	0.938	3.50	30	3	15	6	6	0	03
				10.0	50.0	20.0	20.0	0.0	
مرتفعة	0.922	3.67	30	3	19	4	3	1	04
				10.0	63.3	13.3	10.0	3.3	
مرتفعة	0.803	4.10	30	9	17	2	2	0	05
				30.0	56.7	6.7	6.7	0.0	
مرتفعة	0.414	4.03	30	3	25	2	0	0	06
				10.0	83.3	6.7	0.0	0.0	
مرتفعة	0.432	3.92	30	<b>المجموع</b>					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير الثاني يبلغ 0.432 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمتغير الثاني قدر ب 3.92 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة .

الجدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الأول للبعد الثالث

الرقم	العبرة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		

				تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
مرتفعة	0.785	4.07	30	7	20	2	0	1	01
				23.3	66.7	6.7	0.0	3.3	
مرتفعة جدا	0.558	4.20	30	8	20	2	0	0	02
				26.7	66.7	6.7	0.0	0.0	
مرتفعة	0.482	4.10	30	5	23	2	0	0	03
				16.7	76.7	6.7	0.0	0.0	
مرتفعة جدا	0.626	4.23	30	10	17	3	0	0	04
				33.3	56.7	10.0	0.0	0.0	
مرتفعة	1.137	3.87	30	9	14	3	2	2	05
				30.0	46.7	10.0	6.7	6.7	
مرتفعة جدا	0.898	4.23	30	13	13	3	0	1	06
				43.3	43.3	10.0	0.0	3.3	
مرتفعة	0.467	4.11	30	<b>المجموع</b>					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير الثالث يبلغ 0.467. و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمتغير الثالث تقدر ب 4.11 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة .

الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الاول للبعد الرابع

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبرة					الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	

مرتفعة جدا	0.758	4.33	30	14	13	2	1	0	01
				46.7	43.3	6.7	3.3	0.0	
مرتفعة جدا	0.761	4.20	30	11	15	3	1	0	02
				36.7	50.0	10.0	3.3	0.0	
مرتفعة	0.900	3.87	30	11	17	2	0	0	03
				36.7	56.7	6.7	0.0	0.0	
مرتفعة جدا	0.596	4.30	30	6	17	5	1	1	04
				20.0	56.7	16.7	3.3	3.3	
مرتفعة	0.592	4.17	30	8	19	3	0	0	05
				26.7	63.3	10.0	0.0	0.0	
مرتفعة جدا	0.679	4.23	30	11	15	4	0	0	06
				36.7	50.0	13.3	0.0	0.0	
مرتفعة	0.416	4.18	30	<b>المجموع</b>					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير الرابع يبلغ 0.416 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمتغير الرابع يقدر ب 4.18 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارات					الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
مرتفعة	0.615	4.37	30	13	15	2	0	0	01
				43.3	50.0	6.7	0.0	0.0	
مرتفعة	0.621	4.40	30	14	14	2	0	0	02

				46.7	46.7	6.7	0.0	0.0	
مرتفعة	0.858	4.23	30	12	15	2	0	1	03
				40.0	50.0	6.7	0.0	3.3	
مرتفعة جدا	0.563	4.40	30	13	16	1	0	0	04
				43.3	53.3	3.3	0.0	0.0	
مرتفعة	0.531	4.17	30	7	21	2	0	0	05
				23.3	70.0	6.7	0.0	0.0	
مرتفعة	1.194	3.75	30	9	12	4	3	2	06
				30.0	40.0	13.3	10.0	6.7	
مرتفعة جدا	0.440	4.22	30	<b>المجموع</b>					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير الرابع يبلغ 0.416 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمتغير الرابع يقدر ب 4.18 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام اختبار student t و ذلك لقبول الفرضية او رفضها حسب المعادلة التالية  $y=a_0+a_1x_1+a_2x_2+u$  :

Y: المتغير التابع

X1: المتغير المستقل

A0: تمثل المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات تساوي 0

A1: معامل الانحدار للمتغير المستقل

U: الخطأ العشوائي

اختبار الفرضية الرئيسية

سنحاول من خلال هذا الاختبار ان تبين هل يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين التكوين و تنمية الموارد البشرية البشرية .

الفرضية H0 : لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين التكوين و تنمية الموارد البشرية.

الفرضية H1 : يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين التكوين و تنمية الموارد البشرية.

Y: تنمية الموارد البشرية المتغير التابع

X: التكوين المتغير المستقل .

لاختبار الفرضية تم استخدام نموذج T student للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين و الجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	13.314	2	1.814	1.814	البواقي	0.536	0.568
		28	0.136	3.815	الانحدار		
		30		5.630	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة  $F = 13.314$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية  $a = 0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R = 0.536$  أي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 53.6 بالمئة من التباين في المتغير التابع لتنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (2-17) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية



متغير تابع	نموذج	A معامل	معامل Beta	قيمة T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
تنمية الموارد البشرية	جزء الثابت	1.243	0.569	1.517	0.000
	التكوين				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل للتكوين و المتغير التابع تنمية الموارد البشرية من خلال معامل A بلغ 1.243 .

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

H0: لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين التكوين في المؤسسة و تنمية الموارد البشرية .

H1: التكوين في المؤسسة و تنمية الموارد البشرية يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين .

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

معامل الارتباط	تحديد R	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	مستوى الدلالة
						قيمة F

0.000	4.244	2	0.741	0.741	البواقي	0.633	0.499
		28	0.175	4.889	الانحدار		
		30		5.630	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الاولى حيث بلغت قيمة  $F=4.244$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.633$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 63.3 بالمئة من التباين في المتغير التابع لتنمية الموارد البشرية. الجدول رقم (2-19) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى

متغير تابع	نموذج	A معامل	Beta معامل	قيمة T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
تنمية الموارد البشرية	جزء الثابت	3.353	0.363	7.817	0.000
	التكوين في المؤسسة				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل للتكوين في المؤسسة و المتغير التابع تنمية الموارد البشرية من خلال معامل A بلغ 3.353.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

H0: لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين عملية تحديد الاحتياجات التكوينية و تنمية الموارد البشرية .  
 و تنمية الموارد البشرية عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يوجد فروق ذو دلالة احصائية .  
 H1: بين

الجدول رقم (20-2): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	4.878	2	0.835	0.835	البواقي	0.538	0.481
		28	0.171	4.794	الانحدار		
		30		5.630	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة  $F=4.878$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.538$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 53.8 بالمئة من التباين في المتغير التابع تنمية الموارد البشرية .الجدول رقم (21-2) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

متغير تابع	نموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
تنمية الموارد البشرية	جزء الثابت				
	عملية تحديد الاحتياجات تكوينية	2.680	0.385	3.831	0.000

## المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

## التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التكوينية و المتغير التابع تنمية الموارد البشرية من خلال معامل A بلغ 2.680.

## اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H0: لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين عملية تصميم برنامج التكوين و تنمية الموارد البشرية .

H1: يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين عملية تصميم برنامج التكوين و تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (2-22) : نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	6.785	2	1.098	1.098	البواقي	0.442	0.591
		28	0.162	4.532	الانحدار		
		30		5.630	المجموع		

## المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

## التحليل :

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة  $F=6.785$  بقيمة احتمالية 0.000 و هي اقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل

التحديد  $R=0.442$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 42.2 بالمئة من التباين في المتغير التابع تنمية الموارد البشرية .

الجدول رقم (2-23) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

متغير تابع	نموذج	Aمعامل	معامل Beta	قيمة T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
تنمية الموارد البشرية	جزء الثابت	2.509	0.442	3.792	0.000
	عملية تصميم برنامج التكوين				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل عملية تصميم برنامج التكوين و المتغير التابع تنمية الموارد البشرية من خلال معامل A بلغ 2.509

## اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين عملية تنفيذ و تقييم برنامج التكوين و تنمية الموارد البشرية .

H1: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين عملية تنفيذ و تقييم برنامج التكوين و تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (2-24): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	3.526	2	0.630	0.630	البواقي	0.520	0.433
		28	0.179	5.000	الانحدار		
		30		5.630	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

## التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة حيث بلغت قيمة  $F=3.526$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.520$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 52.0 بالمئة من التباين في المتغير التابع تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (2-25) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة

متغير تابع	نموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
تنمية الموارد البشرية	جزء الثابت	2.741	0.334	3.457	0.000
	عملية تنفيذ و تقييم برنامج تكوين				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل عملية تنفيذ و تقييم برنامج التكوين و المتغير التابع تنمية الموارد البشرية من خلال معامل A بلغ 2.741

#### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لدور التكوين في تنمية الموارد البشرية، هدفنا هو معرفة مساهمة التكوين في تنمية المورد البشري، و بعد اختبارنا لصحة الفرضيات توصلنا إلى أن معظم العمال تلقوا تكوين قبل العمل مما ساعدهم على معرفة القوانين و السياسات التنظيمية.

أما بالنسبة للتكوين أثناء العمل له دور كبير في تحسين أداء الموظفين و كذلك مواجهة التطورات التكنولوجية الحديثة و القدرة على المنافسة و تحقيق أهداف الفرد و المنظمة.

و من هنا نستخلص أن للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية بحيث يعد أحد الدعائم الأساسية لتنمية الموارد البشرية.

إن النتائج التي توصلنا إليها كانت تتفق مع الدراسات السابقة لأن المؤسسة كانت تقوم بتدريب عمالها و زيادة مهاراتهم فقد نوعت من طرق التدريب داخل مكان العمل غير أن جامعة بلحاج بوشعيب كانت تعتمد على تكوين موظفيها أغلبيتهم خارج مكان العمل و ذلك لوجود معاهد و مدارس خاصة بعملية التكوين لكونها أن التكوين كان يقتصر على تنمية المهارات الفنية و التقنية.



---

# الخاتمة العامة

بعد الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تبين لنا أن التكوين يعد من الأدوات الأساسية للمؤسسة، و هو بمثابة استثمار هام فيجب على كل مؤسسة تريد مسايرة التطورات الحاصلة أن تتبناه و تولي له اهتماما كبيرا.

كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي و الحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد، حيث يهدف التكوين إلى اكتساب الأفراد للمعلومات و المهارات التي تتطلبها الوظيفة و التكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء لما تتطلبه من التطورات التكنولوجية، أو لما ترتبط به من خطة استراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة و اقتصاد و بأكثر فعالية لتحقيق الخطط و البرامج المسطرة و خاصة عند توفر الموارد البشرية في جامعة بلحاج بوشعيب للعمال للحصول على المعارف و المهارات الضرورية للقيام بمهام العمل بصفة جيدة و كفؤة.

و لكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي و مخطط دقيق لمساعدة العمال للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة و إعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة حيث يتحقق الهدف منه بالربط بين النتائج و المخرجات و الأهداف و إذا ما كان التكوين قد أدى فعلا دوره.

فالمؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالتكوين و تنمية الموارد البشرية و تحفيزه من أجل خلق الإبداع و مواكبة التطورات العامة.

و يفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح التدريب كما يحسن أن يكون الحافز قويا عند انتهاء البرامج و تقييم المتدربين و يتكامل مع ذلك في تقديم حافز مادي مناسب للمدرب.

# قائمة المراجع

- ✓ الكتب:
1. صلاح صالح معمار، التدريب (الأسس و المبادئ)، الطبعة الأولى، ديونو للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
  2. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
  3. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001.
  4. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
  5. سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
  6. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
  7. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007.
  8. نجم العزاوي، التدريب الإداري، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
  9. عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زاهر للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
  10. نجم العزاوي، جودة التدريب و متطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
  11. مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
  12. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط5، 2001.
  13. بسبوني محمد البرادعي، تنمية مهارات و تخطيط الموارد البشرية، القاهرة، 2005.
  14. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصاع، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، الأردن، 2008.
  15. جميل، عبد الكريم أحمد، تدريب و تنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.
  16. الجبالي، حمزة، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار أعلام الثقافة، القاهرة، 2017.
  17. عمر وصفي عقيلي، إدارة و تنمية الموارد البشرية – الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007.
  18. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2002.
  19. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط2، منشورات السلال، الكويت، بدون سنة النشر.
  20. حسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي "، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
  21. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - مدخل استراتيجي -، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2006.

22. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
23. علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001.
24. نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
25. رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
26. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003.
27. صديق محمد عفيفي و أحمد عبد الهادي، السلوك التنظيمي، ط10، مكتبة عين شمس الإسكندرية، 2003.
28. عبد الغفار الحنفي و رسمية قرياص، أساليب الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية 2002

✓ الرسائل و الأطروحات:

1. الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007.
2. محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014.
3. غانم عماد الدين، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة "، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019.
4. دليلة زباني، تنمية الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، مذكرة ليسانس، جامعة المدية، 2006.

✓ البحوث، المجالات، الملتقيات، المواقع و الأوراق:

1. شيخ الداوي، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، 2008.
2. باريك نعيمة، باريك، " تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.
3. الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر.
4. نيابة مديريةية المستخدمين.
- ✓ النصوص القانونية:

1. الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.
2. المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة، الجريدة الرسمية، العدد 03 الصادر بتاريخ 20 جانفي 2008.
3. التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008، تحديد كفايات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.  
✓ المراجع باللغة الفرنسية:
  1. Benraouane (S.A), Le Management des ressources humaines, OPU, Alger, 2010.
- ✓ المراجع باللغة الإنجليزية:
  1. Stewart L.G& Brown G.K “ Human resource management linking strategy to practice “. (2<sup>nd</sup> ed).USA : jhonwily& sons.2011.Inc.

# الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

## استبيان

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بعض المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة "، دراسة حالة بجامعة بلحاج بوشعيب.

لذا نرجو منكم مساعدتنا للإجابة على بعض الأسئلة.

و ذلك باختيار الإجابة التي تعكس الواقع بحيث أن التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم و تمنياتي لكم بدوام الصحة و العافية، مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم و لكم منا فائق الاحترام و التقدير.

الطالبين: المشرف: أ.د / يحيى خضر

سعيد بلعربي محمد سلمان

دير ملايزي عبد الرحمن

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:



الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

من 18 سنة إلى 25 سنة  
 من 26 سنة إلى 33 سنة  
 من 33 سنة إلى 40 سنة  
 أكثر من 40 سنة

3. المنصب الإداري:

عون  
 متحكم  
 إطار

4. المستوى التعليمي:

متوسط أو أقل  
 ثانوي  
 جامعي  
 دراسات عليا

5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10

من 10 سنوات إلى 15

من 15 سنة إلى 20

أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

المحور الأول: برنامج التكوين

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	--------	----------------	-----------	-------	-------	------------

### 1. التكوين في المؤسسة

01	تقوم المؤسسة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمنصب عملهم.					
02	تقوم المؤسسة ببرامج تكوينية بشكل دوري.					
03	أغلب العمليات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة لعمالها تكون خارج مواقع العمل (خارج المؤسسة).					
04	تقوم المؤسسة بالتكوين الفردي و الجماعي.					
05	أغلب البرامج التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة تتوافق مع احتياجات المؤسسة.					
06	الدورات التكوينية تحسن القدرة في تنفيذ المهام.					

### 2. عملية تحديد الاحتياجات التكوينية

01	التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ذا معنى للمؤسسة.					
02	تحديد الاحتياجات التكوينية يمكن المؤسسة من اكتشاف مستوى الأداء الحالي و وضع الأهداف المناسبة.					
03	تتخذ عملية التكوين منهاجا تتابعا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحله المختلفة بمدخلات تمثل مخرجات المرحلة السابقة.					
04	تحديد الاحتياجات التكوينية يعتمد على الأهداف الحالية للمنظمة، الهيكل التنظيمي.					
05	يتطلب نجاح البرامج التكوينية الرغبة في التغيير و معالجة المشاكل التي يواجهها المتكويين.					
06	تحديد الاحتياجات التكوينية مرحلة أساسية في التكوين باعتبارها مؤشر لتحديد طبيعة مخرجات التكوين.					

### 3. عملية تصميم برنامج التكوين

					01	تصميم البرامج التكوينية يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلي ما حددته الاحتياجات التكوينية من نقص في المعلومات.
					02	تحديد و توضيح أهداف التصميم يعتبر من أهم الخطوات الرئيسية له.
					03	تحديد المحتوى هو الاتفاق على تحديد الموضوعات التي يجب أن يشمل عليها البرنامج التكويني.
					04	تحديد التابع المنطقي للموضوعات في البرامج يعتبر من العمليات الهامة في تصميم البرامج.
					05	درجة العمق و الشمول في الاختيار تزداد كلما كان المتكون على مستوى وظيفي و تعليمي عالي.
					06	يعتبر تحديد الميزانية للبرنامج التكويني شرطا ضروريا لنجاحه.

#### 4. عملية تنفيذ و تقييم برنامج التكوين

					01	إن اختيار المكونين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ البرامج التكوينية.
					02	تحدد فاعلية التكوين بمدى جودة أداء خريجي نظام التكوين في وظائفهم.
					03	تعتمد عملية تنفيذ البرامج التكوينية على اختيار الوسيط الذي يتناسب مع درجة الاهتمام و القدرات الخاصة بمجموعة المتكونين.
					04	يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا التكوين كأساس لقياس فاعلية هذا البرنامج.
					05	تعتمد فعالية برنامج التكوين على دقة التنفيذ من طرف القائمين بالنشاط التكويني.
					06	التقييم الفعال للبرامج التكوينية يعتمد على حساب العائد من التكوين من خلال المعارف و المهارات المكتسبة.

#### المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	استمرار المؤسسة في التكوين يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.					
02	إن تكوين الموارد البشرية يعكس اهتمام المؤسسة باكتساب العامل مهارات جديدة.					
03	برامج التكوين تحسن فرص الترقية بالمؤسسة.					
04	التكوين المناسب أداة لتحفيز الأفراد على العمل بجدية.					
05	أساس نجاح البرامج التكوينية يعتمد على وضع معايير للسلامة و الصحة المهنية للأفراد العاملين.					
06	يعتبر التكوين من العوامل التي تؤدي إلى الزيادة في الأجر.					

شكرا على تعاونكم

الملخص:

يعد التكوين في المؤسسات الحديثة من أهم المقومات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية من أجل مواجهة الحاضر و المستقبل و الوقوف أمام التغيرات و التطورات السريعة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية لتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تتكون من مجموعة موظفين بجامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت – حيث تم توزيع 36 استبيان على جميع موظفي المؤسسة محل الدراسة، استرجع منها 30 استبيان قابل للتحليل. و تم اللجوء إلى الأساليب الإحصائية لتحليل و تفسير النتائج المسجلة. خلصت هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  لبرنامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بجامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، التكوين، تنمية الموارد البشرية.

### **Summary:**

Training in modern institutions is one of the most important components adopted by human resources management in order to confront the present and the future and to stand up to rapid changes and developments.

The aim of this study was to identify the role of training in human resources development to achieve this, relying on the descriptive analytical approach. The study tool was the questionnaire. Hence, the questionnaire was distributed to a sample consisting of a group of staff working in Belhadj Bouchaib University in Ain Temouchent - where 36 questionnaires were distributed to all employees of the institution in question, from which 30 analytical questionnaires were retrieved. Statistical methods were used to analyze and interpret the recorded results. This study concluded that there is a statistically significant effect at a significance level of  $0.05 = \alpha$  of the training programme in human resources development at Belhadj Bouchaib University in Ain Temouchent.

**Keywords:** Human resources management, training, human resources development.