



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب

معهد علوم إقتصادية ، تجارية و علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر II بعنوان:

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

و بإشراف من الأستاذ المحترم:

بن سبع إلياس

من إعداد الطالبتين:

عمري حكيمة

بوراس داود عمارية

رئيسا

أستاذة محاضرة.أ

د.جباري لطيفة

مشرفا

أستاذ محاضر.ب

د.بن سبع إلياس

ممتحنا

أستاذة محاضرة.أ

د.أوجامع إبراهيم

السنة الجامعية: 2020- 2021

سُورَةُ الْفَاتِحَةِ ٧٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ١
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ٢ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ ٣ مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ ٤
إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ٥
أَهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ٦ صِرَاطَ
الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ
عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ ٧

وَأَيُّهَا السَّابِعُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين
(قل إعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون) صدق الله العظيم
نهدي هذا العمل المتواضع الوالدين العزيزين حفظهما الله لنا
اللذان سهرا و تعباً على تعليمي في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد...
وإلى أفراد أسرتنا، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل.
إلى من قاسموني حنان أمي و شاركوني حب أبي و إخوتي.
إلى أخي المغترب كريم

إلى زميلتي و درب حياتي سهام ، مليكة

و السيد: مدير وكالة التنمية الإجتماعية لولاية سيدي بلعباس * مسعودي و طالب عبد الكريم .

إلى كل الأصدقاء " حكيمة ، سليمة ، فاطمة ، سامية ، صورية ، رزان "

و الأحباب من دون استثناء

إلى أساتذتنا الكرام وإلى كل رفقاء الدراسة بدون إستثناء.

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع

الطلبة المتربصين المقبلين على التخرّج

عمارية

الإهداء

بدانا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم
والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل
المتواضع .

إلى منارة العلم والإمام مصطفى إلى الأمي الذي علم العالمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا
الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى
والدتي العزيزة خليفة أطل الله في عمرها .

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق
النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز عبد القادر .

إلى من حبهم يجري في عروقي وينهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي إيمان وزوجها الذي
أكن له جميع الاحترام والتقدير والمحبة وأولادها فضيل مهدي وألاء وسماح .

كما أهدي هذا العمل إلى كل عائلة بلحريزي وكل عائلة عامري الذين ساندوني في
مشواري .

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكافلنا يدا بيد
ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى صديقاتي وعلى رأسهم عمارية، وزميلاتي الذي نسيهم
قلمي ولكن لم ينسهم قلبي وعقلي .

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى العبارات في
العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى
أسانددتنا الكرام .

حكيمة



شكر وتقدير

إن الشكر أولاً و أخيراً لله العزيز القدير العليم البصير له الحمد
الكثير وحده لا شريك له
أعطانا القوة و الشجاعة لإنجاز هذا العمل المتواضع ووفقتنا لإتمامه
أن أتقدم بالشكر والامتنان إلي أساتذة جامعة بلجاج بوشعيب الذين
سهموا على نجاح تكويننا وعلى رأسهم الأستاذ

"د.بن سبع إلياس"

و إلى زملائنا في الجامعة الذين عرفناهم وساعدونا.
إلى كل عمال وكالة التنمية الإجتماعية لولاية سيدي بلعباس.
إلى كل أساتذتنا الكرام الذين تعلمنا منهم العطاء العلمي .
وفي النهاية يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد
العون في مسيرتنا.....وفق الله الجميع .



الفهرس

	البسمة
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ- ب -ج - د-ه-و-ر.	المقدمة العامة
	الفصل الأول: أساسيات التكوين .
02	تمهيد
03	I- المبحث الأول : ماهية التكوين .
03	I-1المطلب الأول: مفهوم التكوين
04	I-2المطلب الثاني : مبادئ التكوين
05	I-3المطلب الثالث : أهمية وأهداف التكوين
08	II -المبحث الثاني :آليات التكوين
08	II-1المطلب الاول :انواع التكوين
09	II-2المطلب الثاني : طرق التكوين
11	II-3المطلب الثالث :مراحل عملية التكوين
	الفصل الثاني : التكوين و علاقته تنمية الموارد البشرية .
18	III- المبحث الأول : مدخل الى تنمية الموارد البشرية
18	III-1المطلب الاول : مفهوم تنمية الموارد البشرية
19	III-2المطلب الثاني : عناصر و خطوات تنمية الموارد البشرية
19	III-3المطلب الثالث : اهمية اهداف و العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية
31	VI المبحث الثاني : مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية
31	VI-1المطلب الاول : دور التكوين في تنمية المعارف و المعلومات
32	VI-2المطلب الثاني : دور التكوين في تنمية المهارات و القدرات
33	VI-3المطلب الثالث : دور التكوين في تنمية الاتجاهات

37	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التكوين في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية لولاية سيدي بلعباس
37	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
37	المطلب الاول : تعريف بمجال الدراسة و منهج الدراسة
38	المطلب الثاني : مجتمع البحث و عينة الدراسة
42	المطلب الثالث: ادوات و جمع البيانات
46	المبحث الثاني : تحليل و تفسير نتائج الدراسة
46	المطلب الاول : عرض و تحليل البيانات
52	المطلب الثاني : النتائج العامة للدراسة
52	المطلب الثالث : الاستنتاج العام للدراسة و التوصيات
58	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
43	جدول يوضح مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة	3.1
44	تحديد فئات مقياس و تحديد إتجاههما	3.2
45	إحصائيات خاصة بإستمارة الإستبيان	3.3
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3.4
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرة العمر	3-5
49	توزيع عينة الدراسة حسب المتغير المؤهل العلمي	3-6
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العلمية	3-7
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	3-8
53	تحليل نتائج الأفراد حول إجاباتهم عن الفقرات المحور الأول و الثاني	3-9

قائمة الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
28	مثل علاج بالتدريب	1-2
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03-01
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	3-2
49	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	03-03
50	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	03-04
51	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	03-05

مقدمة عامة :

حتى تستطيع المؤسسة التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، اتضح أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد المادية بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة.

فالموارد البشرية هي من أكثر الموارد أهمية بحيث تعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة للمؤسسات كون أن هذه الموارد تملك طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى ، فالاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء لكون هذه الموارد أهم عناصر الإنتاج .

إن شدة المنافسة تحتم على المؤسسة أن ترقى نفسها إلى مستوى المنافسين في القطاع ويأتي ذلك إلا بإدماج التكوين ضمن هيكلها وسياساتها ، فالتكوين ليس فقط عبارة عن عمليات التعلم ، المعارف والطرق ، بل هو طرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى التغيير في قابلية الأفراد ولأداء أعمالهم لأن التكوين أصبح استثمار منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة طائلة (إنتاجية خلاقة) ، لأنه يساعد كثيرا على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة ، كما يؤدي إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين ، كما أنه له العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد ، تحسين معنوياته ، التقليل من الحاجة إلى الإشراف عن قرب ، كما يخفف من حوادث العمل ويعزز من استقرار التنظيم ومرونته ولا يتم هذا الأمر إلا في إطار التكوين المستمر الذي يتماشى مع متطلبات الأساسية للمؤسسة الناجحة ، الأمر الذي يساعد على التحكم الأفضل في التجهيزات والتقنيات المستخدمة وصيانتها وبالتالي يؤدي إلى رفع الإنتاجية ، ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها من خلال أداء العاملين الذي يتم فيه الكشف عن النقائص الموجودة سواء على مستوى المنصب أو على مستوى الفرد نفسه وللتخلص منها تلجأ الإدارة إلى سياسة التكوين.

وعليه من خلال التقديم السابق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ماهو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية ؟.

التساؤلات الفرعية:

من خلال الموضوع سوف نحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو التكوين وما أهميته وأهدافه ؟ .

. ماهو مفهوم تنمية الموارد البشرية وماهي عناصرها وأهدافها؟.

. ماهي مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية؟.

***فرضيات الدراسة:**

للإجابة على التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

. يؤثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لولاية سيدي بلعباس.

***أهداف الدراسة:**

يمكننا حصر مجموعة من أهداف الدراسة وهي كالتالي:

إبراز أهمية التكوين وتنمية الموارد البشرية.

توضيح نقاط القوة ونقاط الضعف للتكوين وتنمية الموارد البشرية.

. تحليل ودراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية للتنمية الاجتماعية لولاية سيدي بلعباس.

***محل الدراسة :**

. إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية

. التعرف على الجوانب وإظهار فعالية وأثر التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية للتنمية الاجتماعية

لولاية سيدي بلعباس.

***منهجية الدراسة:**

فإننا سنعتمد في دراستنا على المنهج التحليل الوصفي في الإطار النظري وفي الإطار التطبيقي بالإضافة إلى توظيف بعض

المؤشرات الإحصائية في الدراسة التطبيقية وذلك بهدف معرفة إذا كانت هنالك علاقة بين متغيرات البحث ،أما أدوات

المستعملة في الدراسة هي كالتالي:

. الاستبيان ويستعمل كأداة لجمع المعلومات وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية.(SPSS)

الكتب.

.المجلات والمذكرات.

*أهمية موضوع الدراسة:

يعتبر التكوين من السبل والوسائل التي تنمي وتطور من قدرات الأفراد ومهاراتهم.

تعتبر الموارد البشرية من أكثر الموارد التي حظيت باهتمام كبير ولا زالت تحظى إلى يومنا بهذا الاهتمام في مجال التسيير والإدارة بالرغم من التطور الذي طرأ على أسس ونظريات تنمية الموارد البشرية إلا أن هناك مجال واسع للبحث والتجديد.*
أسباب اختيار الموضوع:

. طبيعة التخصص والرغبة في التعمق في مجال إدارة الموارد البشرية.

. رغبتنا في معرفة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

. رغبتنا في معرفة والاستفادة من كيفية تطبيق البرنامج التكويني لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

*الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

. الإطار الزمني: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

الإطار المكاني: أنجزت الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية للتنمية الاجتماعية لولاية سيدي بلعباس.

*الدراسات السابقة:

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

اسم الدراسة : صاحب الدراسة : السنة أهداف الدراسة :التائج المتوصل إليها:

❖ ومان محمد توفيق 2016/2015 " تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد

السوسيو . تقنية حالة المديرية الأمن لولاية بسكرة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم علم

الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ،تهدف هذه الدراسة إلى فهم الأبعاد السوسيو-تقنية في عملية تنمية

الموارد البشرية وذلك باستخدام التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسة ومعرفة انعكاسات هذه الأخيرة على المنظومة العامة للموارد البشرية، قام الباحث بدراسة ميدانية في الأبعاد السوسيو- تقنية بمديرية الأمن لولاية بسكرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من 50 مبحوث من أعوان الشرطة التابعين لمديرية الأمن لولاية بسكرة، اعتمد الباحث في الدراسة على أدوات جمع البيانات المتمثلة في: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، كما انه اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج و التي أهمها أن درجة مساهمة التكنولوجيا الرقمية في عناصر أنشطة إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الأمنية بوجه عام هي درجة كبيرة، نظرا لتنوع البرامج التدريبية من أجل عصنة قطاع الشرطة. مما يؤكد على أهمية دور التكنولوجيا الرقمية في تحديد ورسم الاحتياجات التدريبية.

❖ **لطيفة خليفي ومروة سعيود دور التكوين في تنمية الموارد البشرية . دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد الطاهر / جيغل 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 والضعف الموجودة في البرامج التكوينية من أجل الزيادة في فاعليتها في المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة؛ - دراسة وتحليل وقياس دور العملية التكوينية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة؛ إمكانية 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 فعالا لتنمية الموارد البشرية، وقد تكون مجتمع الدراسة من 324 مبحوثون من أطباء وشبه أطباء في المؤسسة الاستشفائية لولاية جيغل، اعتمدتا الباحثان على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة والاستبيان، اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي، توصلا الباحثين إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد وذلك لغياب التقييم الدوري للأداء والمقارنة بين الأداء الحالي والمتوقع؛ لا يتم مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين لكون أن أغلب البرامج التكوينية يتم إعدادها من قبل وزارة الصحة وليس 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.

❖ نبيلة بن طالب " دور التكوين في رفع كفاءة المورد البشري دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين العالي

شبه الطبي بالمسيلة " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، شعبة العلوم السياسية، تخصص إدارة محلية لسنة 2019/2018، تهدف هذه الدراسة إلى فهم عملية التكوين وأهدافه ومبادئه داخل المؤسسة، تكون مجتمع الدراسة من 10 موظفين، اعتمدت على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والملاحظة والمقابلة واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. من أهم النتائج المتوصل إليها أن للتكوين دور كبير في تحسين أداء المورد البشري داخل المؤسسة، حيث يعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم التي يشغلونها و إعدادهم من أجل ترقيةهم و انتقلهم إلى وظائف أعلى، من خلال عملية التكوين تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها و أهداف أفرادها، كلما خضع الموظف للتكوين كلما طور مهاراته و ترقى في المنصب و الرتبة، اهتمام المؤسسة بالتكوين يدل بأنها تحرص على مستقبلها و مستقبل أفرادها.

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر "ل.م.د" في علوم التسيير، التخصص إدارة الموارد البشرية بكار حياة ودرهمون رجاء 2020/2019 تهدف هذه الدراسة إلى فهم واقع التكوين، مدى تطبيقه في مؤسسة الاتصالات الجزائر وتحديد أثر تنفيذ وتصميم البرامج التكوينية، تقييم فعالية التكوين وضرورة اهتمام المؤسسة بالتكوين داخلها، تكون مجتمع الدراسة من 34 موظف، اعتمدت على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، المذكرات، الملاحظة والمقابلة، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. من أهم النتائج المتوصل إليها أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية هي عملية ضرورية ولازمة لنجاح البرنامج التكويني، لعملية تصميم البرامج التكوينية بعد القيام بتحديد الاحتياجات التكوينية وتحديد الميزانية اللازمة وتحديد الفئات المعنية بالتكوين أثر على تنمية الموارد البشرية، عدم وجود ائتمان كافي لعمليتي تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية من طرف المؤسسة محل الدراسة.

ومنها نستطيع القول يجب الاهتمام بالتكوين الداخلي وإعطائه مكانة هامة وتصحيح أخطائه مع توفير الظروف الملائمة من مصاريف مالية وأساليب الراحة... الخ.

* هيكل الدراسة:

من أجل دراستنا لدور التكوين في تنمية الموارد البشرية ارتأينا أن تكون خطة البحث كالتالي :

ينقسم هذا البحث إلى ثلاثة فصول ، حيث تناولنا في الفصل الأول "أساسيات التكوين" والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث ، حيث في المبحث الأول تناولنا مفهوم التكوين ، مبادئه ، أهميته وأهدافه ، " وفي المبحث الثاني آليات التكوين ، تناولنا فيه أنواع ، طرق ومراحل عملية التكوين.

أما في الفصل الثاني " التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية " ، والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول يضم مدخل إلى تنمية الموارد البشرية ، عناصرها وخطواتها ، أهمية ، أهداف والعوامل المؤثرة فيها ، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية.

والفصل الثالث "الدراسة الميدانية لدور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية التنموية الاجتماعية لولاية سيدي بلعباس ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث : المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية والإجراءات المنهجية لها ، أما المبحث الثاني تناولنا تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

* صعوبات الدراسة:

. تفشي وباء الكورونا.

. الحجر الصحي الذي صعب علينا القيام بالدراسة الميدانية.

. قلة المراجع وعدم القدرة على التنقل إلى المكتبات الجامعية.

الفصل الأول:

أساسيات التكوين

تمهيد :

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحالي ، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد للأخذ بأسباب التطور الحضاري ومن أهم التعاريف نجد: التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد في كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل .

كما له مكانة هامة حيث له ارتباط مباشر بالكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية ،وموضوع من موضوعات الإدارة فهو يساعد على تزويد المتكويين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة والمتجددة عن طبيعة العمل الموكل إليهم ،ذلك لتهيئتهم لأداء وظائفهم بشكل أفضل أو لشغل مناصب جديدة ،تمكنهم من التكيف مع مختلف المتغيرات التي يمكن أن تواجههم داخل أو خارج المؤسسة .

يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية. وقد أصبح التكوين يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من المؤسسات العصرية في جميع أنحاء العالم باعتباره أحد السبل المهمة التي تساعد على تزويد المتكويين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة والمتجددة عن طبيعة العمل الموكل إليهم، وذلك لتهيئتهم لأداء وظيفتهم بشكل أفضل أو لشغل مناصب جديدة وتمكينهم من التكيف مع مختلف المتغيرات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، وللإحاطة بهذا العنصر الأساسي سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية التكوين.

اعترف العديد من الاقتصاديين أن التحلي بالمرونة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير ، يؤدي بجل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير أداء مواردها البشرية وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني إذ يعتبر التكوين نشاطا عاديا تختص به مصلحة الموارد البشرية داخل المنظمة .

المطلب الأول : مفهوم التكوين .

لقد تعددت المفاهيم حول التكوين بتعدد آراء الباحثين والمفكرين والمهتمين التكوين ، فكل منهم تناول مفهوم التكوين من زاوية تختلف عن الأخرى، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- عرف jean merie التكوين على أنه : "مجموع العمليات، الوسائل المنهجيات والدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز المؤجرين على تحسين معارفهم ،سلوكهم ،تصرفاتهم وكفاءتهم اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الحاجة للتكيف مع محيطهم وانجاز مهماتهم الحالية والمستقبلية"¹

. يعرف " **DEIMANTAMALLIN** : (التكوين يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية .)²

وهناك من يعرفه مثل صلاح الدين عبد الباقي : " أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم "³.

¹ جنيري جميلة ،فرحاتي فاطمة ، " سياسة التكوين المهني ودورها في تحقيق الأمن الاجتماعي للمتكوين " ،مجلة سوسيلوجيا ،العدد 01 ،جامعة المسيلة ، 2019 ، ص110.

² سيد المرابط أسماء ،عريف مصطفى ، " دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،أ.درويش عمار ،معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،سنة2015/2016 ،ص03.

³ روشام بن زيان ،أثر استراتيجيات التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار بالجزائر ، مجلة رؤى اقتصادية ، العدد 08 ، جامعة الشهيد حمه الأخضر،الوادي بالجزائر ،جوان2015،ص230 .

ويعرفه أيضا خالد الهيبي : "أنه عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل".¹

- بناء على ما سبق يمكن تعريف التكوين على أنه عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تسعى إلى زيادة مهارات الأفراد في إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل إيجابي من أجل تأدية العمل بأفضل طريقة .

المطلب الثاني: مبادئ التكوين .

تخضع عملية التكوين إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة، ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- 1- الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التكوين محددًا وواضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة موضوعية وواقعية الهدف وكذا قابليته للتطبيق.
- 2- الاستمرارية:** ويتحقق هذا المبدأ عندما يتم الخضوع للتكوين منذ بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
- 3- التدرج:** يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدًا.
- 4- مواكبة التطور:** حتى يكون التكوين معينا يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب تكنولوجيا التكوين.
- 5- الواقعية:** وذلك بأن يلي الاحتياجات الفعلية للمتكونين وبما يتناسب مع مستوياتهم.
- 6 - الشمول:** يجب أن يشمل التكوين جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

¹ روشام بن زيان ، أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار -الجزائر ، نفس المرجع الذي سبق ذكره ،ص

7 - مرونة التكوين: يجب أن يتطور نظام التكوين وعملياته ، وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة وضرورة تكوين المكونون على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التكوينية .

8- المنطق: يجب أن يتم التكوين بناء عمى فيم دقيق و واضح للاحتياجات التكوينية.¹

وأیضا -التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها .

-التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة .

-التكوين عملية شاملة .

-التكوين عملية مستمرة . -التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة، التكوين يجب أن يكون ذا

معنى لمشاركين ، يجب أن يستند إل نظريات العلوم السلوكية ، وكذلك أن يراعي مبدأ الكفاية والفعالية ، يجب أن

يكون متجددا دوما وأن يتكامل مع الاستشارات الإدارية و البحوث الإدارية .²

المطلب الثالث :أهمية وأهداف التكوين .

يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق أهداف ونجاح أي مؤسسة كان نوع نشاطها أو طبيعتها وحتى المجتمع ككل

،وهي تتمثل فيما يلي

/أولا:

***أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة :**

- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة، والمساعدة على حل مشاكلها.

- يساهم التكوين في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي بهدف تطوير البرامج.

- يساهم في بناء قاعدة الاتصال وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

¹لطيفة خليفي، مروة سعيود ، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد الطاهير /جيجل ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2016/2017 ، ص 14 ص15.

²عبد البار ي إبراهيم درة ،"إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر والطباعة 2008، ص 309.

- إزالة ومعالجة نقاط القوة والضعف للأداء سواء كان للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن، مما ينعكس بنتائج إيجابية على الإنتاجية الكلية للمؤسسة ويساهم في تطويرها واستمرارها.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.

- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.¹

* أهمية التكوين بالنسبة للعاملين :

- يساعد العاملين على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

يساعد العاملين في التغلب على حالات القلق والصراع، ويفتح المجال أمامهم نحو الترقية.

- يقلل التكوين من أخطاء العاملين وحوادث العمل.

- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز ويعزز الولاء للمؤسسة ويقلل من دوران العمل.

* أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل بين العاملين.

- تطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين لديها وأيضاً يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة

2.

/ثانياً: أهداف التكوين .

- يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها:

* بالنسبة للمنظمة :

¹، مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الشركة العربية لمنشر والتوزيع، مصر 1994، ص 303.

²لطيفة خليفي ومروة سعيود، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد الطاهير /جيجل"، نفس المرجع السابق

يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات من أهمها:

- زيادة الإنتاجية: حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.
- تخفيض حوادث العمال: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره.
- استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته، رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

* بالنسبة للأفراد:

- إعداد الفرد مهنيًا وتدريبه على مهنة معينة قصد رفع كفاءته الإنتاجية، واكتساب معارف ومهارات جديدة وتمكينه من حسن استغلالها واستثمارها في مواقع عمل مختلفة، وفي أقل وقت ممكن.
- رفع الروح المعنوية لدى الفرد النفسية، وبالتالي زيادة الاهتمام بالعمل، والتقليل من معدلات الغياب.
- إتاحة الفرص للفرد المتكون للترقي سواء في شكل أجر مرتفع أو منصب وظيفي أفضل.
- التقليل من الحاجة إلى الإشراف يخفف العبء على المشرفين، والمديرين، لأن تكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته وتعميق معلوماته، وتكثيف مهاراته وتعزيز اتجاهاته الإيجابية نحو العمل والزملاء، وبالتالي التقليل من الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المستمرة.
- النهوض بالإنتاج، فالقدرات والمهارات العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما وكيفا، مع تخفيض نسب الضياع .
- كما يسمح بالتدرج في انجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل ومهارات الاتصال شفويا وكتابيا ويساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة . ويساعد على التألف مع الضغوطات .¹

¹ أمانة عمري، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغازات البواقي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2014/2015، ص 32-33.

المبحث الثاني: آليات التكوين .

تختلف العملية التكوينية من مؤسسة لأخرى بحسب الهدف منه، ولذلك هناك عدة أنواع للتكوين بالإضافة إلى الطرق المختلفة لتكوين الأفراد وهذا لضمان نجاح العملية التكوينية، وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من: مسؤولية التكوين، أنواع وطرق التكوين التي تختارها المؤسسة حسب ما يناسبها، بالإضافة إلى عوامل نجاح التكوين .

المطلب الأول: أنواع التكوين .

يصنف التكوين إلى ما يلي:

1/ **وفقاً لمعيار المكان:** هذا النوع من التكوين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية فيمكن أن يكون الموظف من داخل المؤسسة أو خارجها حيث أن

أ . **التكوين داخل المؤسسة:** وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة حيث يكون الموظف من داخل المؤسسة ويتلقى تكويناً لتحسين معارفه وتجديد معلوماته، من أجل تحسين أدائه ويتميز التكوين بدخول المؤسسة بأنه يتم وفق لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها .

ب . **التكوين خارج المؤسسة:** يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز تكوين متخصصة في مجال التكوين ، ويمكن أن تجرى دورات تكوينية خارج الدولة ، يدخل هذا النوع في إطار برنامج وطني في قطاع التعليم العالي .

¹ 2/ **وفقاً لمعيار الزمان:** حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين نوعين هما :

أ . **التكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد:** هو تكوين الموظف بعد استلامه لمنصبه ومهامه وتلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى ، تشرف عليها إدارة المؤسسة ، وبتكليف احد موظفيها القدامى ذوي الخبرة والكفاءة وهذا من اجل تهيئة هذا الموظف الجديد للقيام بعمله على أكمل وجه .

¹ عمر بلخير حداد ، " دور التكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة دراسة الامتت ومشتقاته SCIS ، مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة ، العدد 04، جامعة سعيدة ، 2017، ص 250 .

ب . التكوين أثناء الخدمة للموظف القديم : يتمثل في إجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة بتلف فئات العمل فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام لآلي ، بغرض تجديدهم معارفهم، أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في رتب (ملحق إداري، ملحق إداري رئيس متصرف) بغرض زيادة المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا.¹

3/وفقا لمعيار عدد الأفراد المتكويين: يمكن التمييز بين نوعين هما :

- أ . التكوين الفردي: يكون ذلك عندما تركز العملية التكوينية على أفراد معينين يفوق كل فرد على حدى وقد يحدث ذلك عند إرسال بعض الموظفين في صورة فردية للمشاركة في برامج أو دورات خارج المنظمة داخل الوطن أو خارجها.
- ب . التكوين الجماع : يكون ذلك عندما تركز العملية التكوينية على مجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة وتكون الاحتياجات التكوينية لهم مشتركة.²

المطلب الثاني : طرق التكوين .

لقد اختلفت و تعددت أساليب التكوين التي تساعد كل من المؤسسة والمكون خاصة على تقديم الأفكار الجديدة وعرض البرامج التكوينية بسهولة وفقا لما يتوافق مع المتكويين ، وذلك بغية الوصول إلى أفضل أداء ، ممكن ولضمان نجاح البرامج التكوينية، وهي كالتالي :

- 1-أسلوب المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعا ومن أقدمه ، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويتناسب هذا النوع عدد ممكن من المتكويين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة ، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات للمتكويين والتأثير فيهم. وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها وأنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم ، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف التركيز على الجانب العملي التطبيقي) .

¹ بوقطب محمود ،" التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية بجامعة عباس " ، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اجتماعية ،العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة خنشلة 2013/2014، ص 31 .

² جعفري بلال ،" فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات " ، مذكرة ماجستير ،تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي ،العلوم الاقتصادية ،جامعة قسنطينة 2008/ 2009 ، ص44 .

2- أسلوب الحوار والنقاش الجماعي : يتميز عن المحاضرة أنه اتصال في اتجاهين ويتيح للمتدربين فرص أكبر للنقاش والحوار والمشاركة ونادرا ما يشعر المتدرب بالملل ، وفي المقابل فمن عيوب هذا الأسلوب أنه قد يستأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش، وأن هذا الأسلوب يحتاج إلى مدرب صاحب كفاء عالية ليستطيع أن يدير دفة الحوار والنقاش لتحقيق الأهداف التكوينية للنقاش ، ويميل الكثيرون لتطبيق هذا الأسلوب في عملية التكوين في حال العمل على اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات واستخلاص نتائج محددة بشأنها ، وهو ما يتطلب مهارة في الإعداد والوقت الطويل في التحضير .

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

4- أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم المتدرب في هذا الأسلوب بتمثيل دور معين في موقف تمثيلي وذلك يعطي المتدرب فرصة ليعبر عن آرائه واتجاهاته حول الموضوع ، بالإضافة لتجربة مهارات جديدة في البيئة التكوينية ، وبعد انتهاء الدور يتم النقاش حول الموضوع وكذلك حول أداء المتدرب،¹ ويتيح هذا الأسلوب التعامل الفعلي مع المواقف والتعبير عن وجهة نظره ، حيث يعرض الموضوع محور التكوين على المتدربين وتوزع الأدوار عليهم ويطلب منهم التصرف وكأنهم في أماكن العمل ويزيد هذا الأسلوب من القدر على الحكم على أداء الموظفين وتعاملهم مع المواقف المختلفة .

5- المحاكاة : في الأعمال الإدارية يتم تهيئة موقف داخل قاعة التكوين يعكس واقع الوظيفة، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقييم وتطوير قدرات المتدربين على تطبيق المبادئ التعليمية التي تعلموها في مواقف يتعرضوا لها باستمرار في العمل، ويعزز قدرتهم على التفكير في بدائل جديدة، دون تكلفة مالية عالية ناتجة عن نتائج قرارات غير سليمة في الحياة العملية .

6- الزيارات الميدانية : يعطي هذا الأسلوب المتدربين الفرصة لكي يشاهد ومعالجة المشكلات ، ويقوم المتدربين في نهاية الزيارة بإعداد دراسة ميدانية عن موضوع الدراسة والنتائج التي توصل إليها والتوصيات التي يقترحها ، ويقف نجاح هذا الأسلوب على مقدار ما يبذل من جهد في اختيار المكان الأكثر ملاءمة لطبيعة عمل المتدربين وأهداف التكوين، وكذلك على قدر الإعداد لها .

¹Stewart L. G., & Brown G. K, "Human resource management linking strategy to practice". (2nd ed.).

7- المباريات الإدارية: يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرار في ظروف تنافسية حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات، وكل مجموعة تمثل جهة إدارية منفصلة عن الأخرى، ومن ثم يطلب كل مجموعة القيام بالعمليات الإدارية واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة الواقعية، وتقسيم المباراة إلى عدة جولات ويتم تقييم نتائج الفرق خلال كل جولة بما يتيح تدخل جهة التكوين لتعديل بعض جوانب سير المباراة بما يحقق أهداف التكوين، وفي 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 وتأثيرها على الآخرين لإتاحة الفرصة أمامه لتغيير بعض منها، تحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل مما يعزز الأداء لدى العاملين في المنظمة، ويساعد على 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، ومن الأمثلة على المنظمات التي تستخدم طريقة التدوير الوظيفي هي شركة الطيران التي عادة ما تتعرض للضغوط في العمل وكثافة 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 في تحقيق التواصل بين الأماكن البعيدة، لتتجاوز بمرونتها حدود الزمان والمكان، استفادت المنظمات التي لها انتشار حول العالم من هذا الأسلوب، حيث وفرت شركة IBM في عام 2000 ما يقارب 350 مليون دولار من مصاريف التكوين للاستفادة من هذا الأسلوب.¹

المطلب الثالث: مراحل عملية التكوين .

تمر عملية التكوين بخطوات ومراحل أساسية ومتراصة، فلا يمكن القفز فوق إحداها على الأخرى ويعود ذلك إلى ارتكاز كل مرحلة على سابقتها، وتعد هذه الخاصية أهم ما يميز التكوين عن التعليم، فمنهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف و احتياجات عامة وتدرس في الجامعات ولجميع الدارسين دون بدل أي جهد وهو ما نجده مخالفا لعملية التكوين حيث أن كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفقا للاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين،

¹غانم 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، ص 9 إلى ص 11.

ويكون هذا بطبيعة الحال من برامج مختلفة كتحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذها ، ثم متابعة نقل آثار التكوين.

وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

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

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها :

أ- تقييم الأداء : يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ، ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل خلاصه ا و الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة.

ب- متابعة المظاهر التنظيمية السلبية: توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها ضعف الرقابة على الجودة ، ضعف الرقابة على المواد ، على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف ، كثرة الشكاوي ، ارتفاع معدل دوران العمل ، وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة ، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط والغياب... الخ .

ج- التحليل التنظيمي: يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:

✓ **تحليل المهام أو العمل:** يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال الآلات الجديدة ، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات .

✓ **تحليل التنظيم :** من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثلاً مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين ، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة... الخ .

✓ **تحليل الفرد** : ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته ودوافعه ، اتجاهاته ، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه ، إخلاصه ، حبه للعمل ، قدرته على الاتصال والتفاهم ، مدى انسجامه مع الآخرين... الخ ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق ، أهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية.

ت- الاختبارات : مثل اختبارات الذكاء ، اختبارات القدرات ، اختبارات المهارات اليدوية... الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة ، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات .

ث- المقابلات والاستقصاءات : تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة ، نلاحظ أن العملية التكوينية تمر بمراحل بدء بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعد الأساس في التكوين والتي من خلالها يتم الكشف ومعرفة الأسباب المحتملة للتكوين ويمكن الكشف عن هذه الاحتياجات من خلال تقييم أداء العامل ومدى إنجازه للمهام الموكلة له، أو وجود مشكلات وعوائق في التنظيم يراد حلها بالتكوين مثل: الصراع مع الإدارة وكثرة الشكاوي ، الغياب ، زيادة المنتجات التالفة... الخ.

ثانيا : تصميم البرامج التكوينية : بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج ، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين .

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات و المهارات ،فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ،ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية .

ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها:

- تفاصيل عن المتكويين: أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون،... الخ. - موضوع التكوين :

أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق و الشمول في عرضها و المنطق المنتهج في تتابع عرضها.

- تحديد طرق وأساليب التكوين.
- تحديد المكونات ومعايير التقييم.
- تحديد مسؤولية الإدارة : أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
- تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا.
- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها لإثارة دوافع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية.

- تخصيص ميزانية التكوين: أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الإعتمادات اللازمة لها.

* بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر حلقة وصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

ثالثا : تنفيذ البرامج التكوينية :

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا ، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتحسينه ميدانيا. ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية:

- **الجدول الزمني للبرنامج:** يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن ويجب أن يتوفر وقت ، الاختبارات وحفل الختام ، موعد الرحلات والتسجيلات ، وبداية ونهاية كل جلسة كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين و على طبيعة مستوى المتكونين .

- **مكان التكوين :** قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج

التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

3- متابعة المكونين والمتكونين: المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

* نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانياً ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.

- تجهيز وإعداد مكان التكوين.

- متابعة المكونين والمتكونين.

رابعا: تقييم البرامج التكوينية : إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى ، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته بل يجب عليه ، ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج ، أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين ، وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء ، فبالنسبة للأفراد ، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين ، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في ين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف ، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة .

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين ، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني ، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملائمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق. - مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني ، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية ، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين ، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين. وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون). ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني فارتقاء الأداء (أو السلوك) اللاحق عن الأداء (أو السلوك) السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

- العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف ، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين ، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

* نستنتج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرامج التكوينية أي قياس مدى التغيير ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكونين. ، الذي أحدثه التكوين في المتكونين.¹

¹ سميرة بن شعبان ، " دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة ."، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، 2018/2019 ، ص 43 إلى ص 48.

خلاصة الفصل:

إن التكوين هو الحل الوحيد الذي تلجأ إليه المنظمات بشكل عام لسد العجز، وإيجاد الحلول للكثير من المشاكل وكذا لتزويد أفرادها بمختلف التطورات الحاصلة في مجال عملهم سواء في مجال العمل البيداغوجي أو الإداري وتمكينهم من التحكم في مناصب عملهم واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وكذا تحسين أدائهم الوظيفي ومعالجة مشكلاتهم الذاتية، تحقيق الرضا الوظيفي لهم، مما ينعكس إيجابيا على أدائهم لإعمالهم بصفة خاصة وعلى المؤسسات بصفة عامة .

فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل لكنه ، كما أن التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا ، والمنظمة على حد سواء كما أنه ليس مقتصر ر ، يشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى ا على مستويات إدارية معينة بل يشمل فكلما كان التكوين جيدا كلما عاد بالفائدة على المتكويين ، كافة المستويات بما في ذلك الإدارة العليا والمنظمة على حد سواء.

الفصل الثاني

التكوين و علاقته تنمية الموارد البشرية

تمهيد :

يتوقف نجاح أي منظمة (مؤسسة) في أعمالها على وجود عمال أكفاء متكونين جيداً، متحمسين للعمل بجدية، فالتكوين هي رغبة و إدارة المنظمة و لإستراتيجية هامة لتأمين تطور الموارد البشرية و توفير التقدم في مساراتهم الوظيفية . ولهذا فإنّ محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، الأمر الذي يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج للمورد البشري بشكل جيد، تمكن من زيادة أداء العاملين.

وتأتي أهمية وظيفة إدارة المواد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية، فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين، وتعيين وحفظ السجلات، واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين، فقد تحولت إلى نشاطات أساسية واستراتيجية تمس صميم أهداف المؤسسة.

المبحث الأول : مدخل إلى تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم تنمية الموارد البشرية :

تعتبر تنمية الموارد البشرية من الأطر التي تساعد على تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموظفين، من أجل تطوير المعرفة لديهم، وتنمية الإمكانيات المهنية، والنفسية، والشخصية الخاصة بهم، حيث تتضمن تنمية الموارد البشرية عدداً من الفرص الخاصة في التطور الوظيفي للموظفين، وفرص التدريب، والمساعدة الدراسية، وإدارة التطوير والأداء¹⁶

- كما تُعرّف : بأنها إعداد العناصر البشرية بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، وأن يكون ذلك الإعداد على أساس أن زيادة قدرة الإنسان ومعرفته تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية، وزيادة الجهود والطاقات ، وتعرف أيضاً بأنها زيادة القدرات، والمهارات، والمعرفة الخاصة بالقوى العاملة التي لديها القدرة على العمل في شتى المجالات؛ حيث يتم اختيارها من خلال القيام باختبارات مختلفة¹⁷ .

- كما تعرف: بأنها عملية ديناميكية تمتاز بالتطور ، و الاستمرارية تسعى نحو رفع كفاءة الموظفين العاملين بالمنشأة ، و ذلك من خلال تدريبهم ، و تأهيلهم ، و رفع وبناء القدرات ، و المهارات الخاصة بهم ، و استثمارها بالشكل الذي يرفع العملية الإنتاجية .¹⁸

المطلب الثاني: عناصر و خطوات تنمية الموارد البشرية :

تمر عملية التنمية داخل المؤسسة عموماً بالمراحل الآتية¹⁹ :

¹⁶ برك نعمة , برك : "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية" ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد

السابع، ص 15

¹⁷ جميل , عبد الكرم أحمد : تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2016 ، ص 11

¹⁸ الجبالي ، حمزة : تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار أعلام الثقافة ، القاهرة ، 2017 ، ص 79

¹⁹ Benraouane (S .A)., Le Management des ressources humaines, OPU, Alger, 2010, P159.

1 تحديد الاحتياجات: يتم في هذه المرحلة تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم

تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

2 -تصميم برامج التدريب: يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه

بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المدربين مثل المحاضرة، التمارين، المناقشة، وكجزء من تصميم برنامج

التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

3 -تنفيذ برامج: تتضمن هذه المرحلة أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات،

والزّاحات وأزمتهامثالاً، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك

خطوة بخطوة.

4 -تقييم كفاءة: يتم ذلك من خلال تقييم أداء الأفراد محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج ، كما لا

يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرنامج وقد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل²⁰.

إنّ أنشطة التدريب والتطوير تصمم لسد احتياجات المؤسسة من المهارات والقدرات غير المتوفرة حالياً ولمساعدة العاملين

على اكتشاف مهاراتهم الكامنة، فعندما يواجه العاملون تحدّ بخصوص تعلم المهارات الجديدة فإنّ أهمية التدريب تصبح

واضحة لكي يحافظ العاملون على كفاءتهم أو ليصبحوا مؤهلين للترقية.

وعلى أيّة حال يجب أن ينظر إلى التدريب على أنّه استثمار أكثر من كونه نفقة، لأنّ التدريب عملية مستمرة توفر

للعاملين الخبرة المهنية اللازمة طوال حياتهم الوظيفية، فهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتها تعود

عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية فيها²¹.

²⁰ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص49.

²¹ زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص258.

وفي جميع الأحوال يجب أن تنسجم استراتيجية التدريب والتطوير مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فعندما تتبع المؤسسة استراتيجية التمييز فإنها سوف تكون بحاجة إلى تخصيص أموال كبيرة لتدريب العاملين بهدف تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية، وهكذا...

المطلب الثالث : أهمية ، أهداف و العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية :

الموارد البشرية هي العصب الحقيقي للشركة أو المؤسسة ، و لكل شركة قسم خاص بالموارد البشرية يتولى ذلك القسم مهمة تقييم ، و تطوير أداء الموظفين ، و السعي نحو رفع كفاءتهم بالشكل الذي يعزز قدرات الشركة ، و يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية على غيرها من الشركات ، و من هنا يمكن أن نستخلص أهداف تنمية الموارد البشرية ، و حصرها فيما يلي :²²

- توزيع العمل بناء على قدرات العاملين ، و مهاراتهم .
- السعي نحو تنمية قدرات الابتكار ، و الإبداع لدى الموظفين في الشركة بالشكل الذي يدفع عجلة الإنتاج .
- تدعيم النظام الإداري الخاص بالشركة ، و رفع كفاءته .
- الحد من الاعتماد على العمالة الأجنبية ، و منحها مزايا مثلاً كقيامها بتولي المناصب العليا .
- التطوير المستمر للعاملين بالشركة أو المؤسسة بالشكل الذي يمكنها من مواجهة التحديات .

أولاً: فوائد التكوين للمؤسسات:²³

- يعمل التكوين على تحقيق العديد من الفوائد و المزايا للمؤسسات من بينها:
- 1- يقوم التكوين لزيادة الكفاءات و الخبرات و تنمية الاتجاهات الايجابية حول أهمية تحقيقها للنمو والبقاء
- 2- زيادة المعرف و المعلومات عن الوظيفة الى جانب تدعيم المهارات في كل مستويات التنظيمية
- 3- دعم أخلاقيات التعامل لدى قوة العمل بالمنظمة
- 4- مساعدة الأفراد للتعرف على الأغراض و الأهداف التنظيمية

(1) John P. Wilson : Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations , 2 ed , U K , Kogan Page Publishers , 2005.

23-د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، جامعة المنصورة، المكتبة العصرية، ص 143.

- 5- المساهمة في التوصل الى تكوين الصورة ذهنية و انطباع ايجابي عن المنظمة
- 6- تكوين عناصر الثقة والأصالة التنظيمية لدى الموظفين
- 7- تنمية و تعميق الروابط الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين
- 8- المساهمة في تحقيق التنمية و التطوير التنظيمي
- 9- المساعدة في إلمام برؤية و رسالة الجهاز و غايته التنظيمية
- 10- الإمداد بالمعلومات عن الاحتياجات التدريبية المستقبلية في شتى مصالح الجهاز.
- 11- تمتع الجهاز بقدرة أكبر على حل المشكلات و اتخاذ القرارات
- 12- المساهمة في تحقيق التنمية لتحقيق الترقية و التطوير
- 13- التأكيد على المهارات القيادة، والدافعية و الاتجاهات الايجابية الولاء و غيرها من الخصائص التي تؤدي لنجاح و تفاعل الرؤساء و المرؤوسين مع الجهاز.

أولاً: فوائد التكوين للمؤسسات: ²⁴

يعمل التكوين على تحقيق العديد من الفوائد و المزايا للمؤسسات من بينها:

- 1- يقوم التكوين لزيادة الكفاءات و الخبرات و تنمية الاتجاهات الايجابية حول أهمية تحقيقها للنمو والبقاء
- 2- زيادة المعرف و المعلومات عن الوظيفة الى جانب تدعيم المهارات في كل مستويات التنظيمية
- 3- دعم أخلاقيات التعامل لدى قوة العمل بالمنظمة
- 4- مساعدة الأفراد للتعرف على الأغراض و الأهداف التنظيمية
- 5- المساهمة في التوصل الى تكوين الصورة ذهنية و انطباع ايجابي عن المنظمة
- 6- تكوين عناصر الثقة والأصالة التنظيمية لدى الموظفين
- 7- تنمية و تعميق الروابط الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين
- 8- المساهمة في تحقيق التنمية و التطوير التنظيمي

24-د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ،جامعة المنصورة،المكتبة العصرية،ص143.

- 9- المساعدة في إلمام برؤية و رسالة الجهاز و غايته التنظيمية
- 10- الإمداد بالمعلومات عن الاحتياجات التدريبية المستقبلية في شتى مصالح الجهاز.
- 11- تمتع الجهاز بقدرة أكبر على حل المشكلات و اتخاذ القرارات
- 12-المساهمة في تحقيق التنمية لتحقيق الترقية و التطوير
- 13- التأكيد على المهارات القيادية, والدافعية و الاتجاهات الايجابية الولاء و غيرها من الخصائص التي تؤدي لنجاح و تفاعل الرؤساء و المرؤوسين مع الجهاز.
- 14- تدعيم معايير زيادة المرودية و الجودة و الإتقان في العمل.
- 15- تنمية الإحساس بالمسؤولية اتجاه الجهاز و الحفاظ على مكائنتها.
- 16- تدعيم علاقات العمل و توثيقها بين الأفراد , وبناء الالتزام التنظيمي.
- 17- تخفيض الاعتماد على الاستشارات و الخبرات الخارجية و تنمية الاعتماد على الاستشارات الداخلية
- 18- زيادة فعالية الاتصالات التنظيمية و ابتكار أسس للتعامل تزيد من كفاءتها
- 19- مساعدة الموظفين للاقتناع بعملية التغيير

ثانيا: فوائد التكوين للأفراد:

- 1- مساعدة الأفراد لاتخاذ القرارات بصورة أفضل و إتباع الطرق العملية لحل المشكلات و المعوقات.
- 2- تساهم عمليات التكوين في تنمية الدافع للانجاز و الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.
- 3-المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية و الثقة بالنفس لدى الموظفين.
- 4- مساعدة الأفراد لدراسة و تحليل الموضوعات الحساسة كالصراع و الضغوط و التوتر و الإحباط.
- 5- إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم و زيادة معارفهم عن القيادة و مهارات الاتصال بكافة الأطراف.
- 6- زيادة مستويات البحث الوظيفي و الشعور بالتقدير لدى الأفراد.

- 7- إشباع حاجات الأفراد التكوينية و التعليمية
- 8- تنمية المكونين و تحقيق ذاتهم و اثبات قدراتهم و توجهاتهم المستقبلية.
- 9- تنمية الإحساس بالتعلم المستمر مما يشجع على الاستقرار الشخصي و الإحساس بالأمان المعرفي.
- 10- مساعدة الأفراد لتنمية المهارات التحدث و الإنصات الفعال, بالإضافة الى تنمية مهارات الكتابة الجيدة و القراءات السريعة في مختلف مجالات أنشطة المنظمة .
- 11- تنمية الاستعداد لتقبل مهام و مسؤوليات جديدة.

ثالثا: فوائد التكوين لتدعيم العلاقات الإنسانية:

- 1- تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات و الأفراد.
- 2- تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد و الموظفين الذين يتولون مهام جديدة و مسؤوليات أكبر نتيجة التحويل أو الترقية .
- 3- إمداد مختلف الأطراف بالمعلومات بصورة عادلة مع إتاحة الفرص لجميع الإدارات للاستفادة منها.
- 4- إمداد الإدارات المختلفة بالمعارف و المعلومات المتعلقة بالقوانين الحكومية و السياسات , الإجراءات الإدارية.
- 5- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين.
- 6- المساهمة في صياغة السياسات التنظيمية, و تحديد الأدوار و القواعد المتعلقة بالتعامل.
- 7- تنمية أخلاقيات التعامل و القيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين .
- 8- العمل على دعم تماسك و التحام المجموعات.
- 9- تنمية المناخ الجيد للتعلم و النمو والتعاون.
- 10- تدعيم الاتجاهات الايجابية نحو المنظمة من وجهة نظر الموظفين و تنمية مستويات الانتماء التنظيمي.

تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرنامج

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها، كما أن تطيد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف، ومن ثم تعينهم حالياً، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة

كما يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بالمهام الوظيفية والمهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج.

اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية "وهي الكفاية الإنتاجية".

أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح، وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعطي تلك الاحتياجات.

ولقد أشار الكاتب "MICHAEL AND THAYES" إلى أن تحقق أهداف المؤسسة تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية حيث أوضح أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع حيث يمكن كل هذا الإدارة من وضع النشاط التكويني مرغوباً بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة.

ولهذا فإن الاحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط وتنسيق أي عمل تكويني.²⁵

1 طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين. وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الاحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي:

²⁵- عبد الرحمن توفيق، "العملية التدريبية" نموسوعة التكوين و الموارد البشرية، ص118.

1. تحليل التنظيم

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل: أهداف المؤسسة أو وظائفها واختصاصاتها وسياساتها وكفاءتها ومواردها البشرية، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين ونوع التكوين الذي يلزمها، و فيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل

☞ الفهم الواضح لأهداف المؤسسة: تظهر أهمية هذه الخطوة في أن الأهداف هي التي ترشد الأفراد إلى العمل وتوجه مجهوداتهم، وتستعمل في قياس نتائجهم، ويتوقف إلى نجاح المؤسسة في بلوغ و تحقيق أهداف الرئيسية غير أن عدم تحقيق الهدف يدعو إلى البحث عما إذا كان للتكوين علاقة بالنجاح أو الفشل في بلوغ الهدف كذلك معرفة درجة القبول أو الرفض للأهداف العامة والخاصة بالتكوين.

☞ تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يقوم المخطط أو المسؤول عن التكوين في هذه الخطوة بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمؤسسة ودراسة الإدارات والوحدات التي يتكون منها الهيكل، عندها أهدافها، اختصاصاتها، ثم يفحص بعد ذلك العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد، وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز على التمريض في السلطة ونطاق الإشراف ومدى تقاسمه مع قدرات الأفراد وطبيعية الأعمال التي يؤديها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق أختناقها وأسباب تعطلها .

☞ تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها: وتتضمن هذه الخطوة دراسة القواعد واللوائح والتعليمات التي تسهلها إدارة المؤسسة، ودرجة وضوحها وشمولها، وكذلك مدى التزام الأفراد العاملين بها .

☞ دراسة تركيبة القوى العاملة للمؤسسة. وهنا يدرس المخطط الموارد البشرية ويفحصها من حيث العدد والجنس، العمر، المعلم، التكوين، الخبر نوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك دراسة سوق العمل من حيث استمرار السيالة وتقلبها وكذلك الحالة المتوفرة، وذلك لتحديد مدى ملائمة العاملين للمؤسسة وتقرير نوع التكوين المطلوب، وما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أداءهم أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.

☞ تحليل وتعديل معدلات الكفاءة: يقوم مسؤول التكوين في هذه المرحلة بدراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على درجة كفاية التشغيل ومواطن ضعف الإنتاجية والمتمثلة في تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة ومعدلات تشغيل الآلات وتكلفة توزيع السلعية والمرفوض أو المعاد من الإنتاج ومعدل العائد ودوران العمل والحوادث وشكاوى المستهلكين

وتتطلب هذه المؤشرات تحليلاً دقيقاً ومقارنة لعدد من السنوات بين الإدارات والأقسام المختلفة لمعرفة موطن الضعف والخلل ثم دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك، والتي قد يكون التكوين واحداً منها.

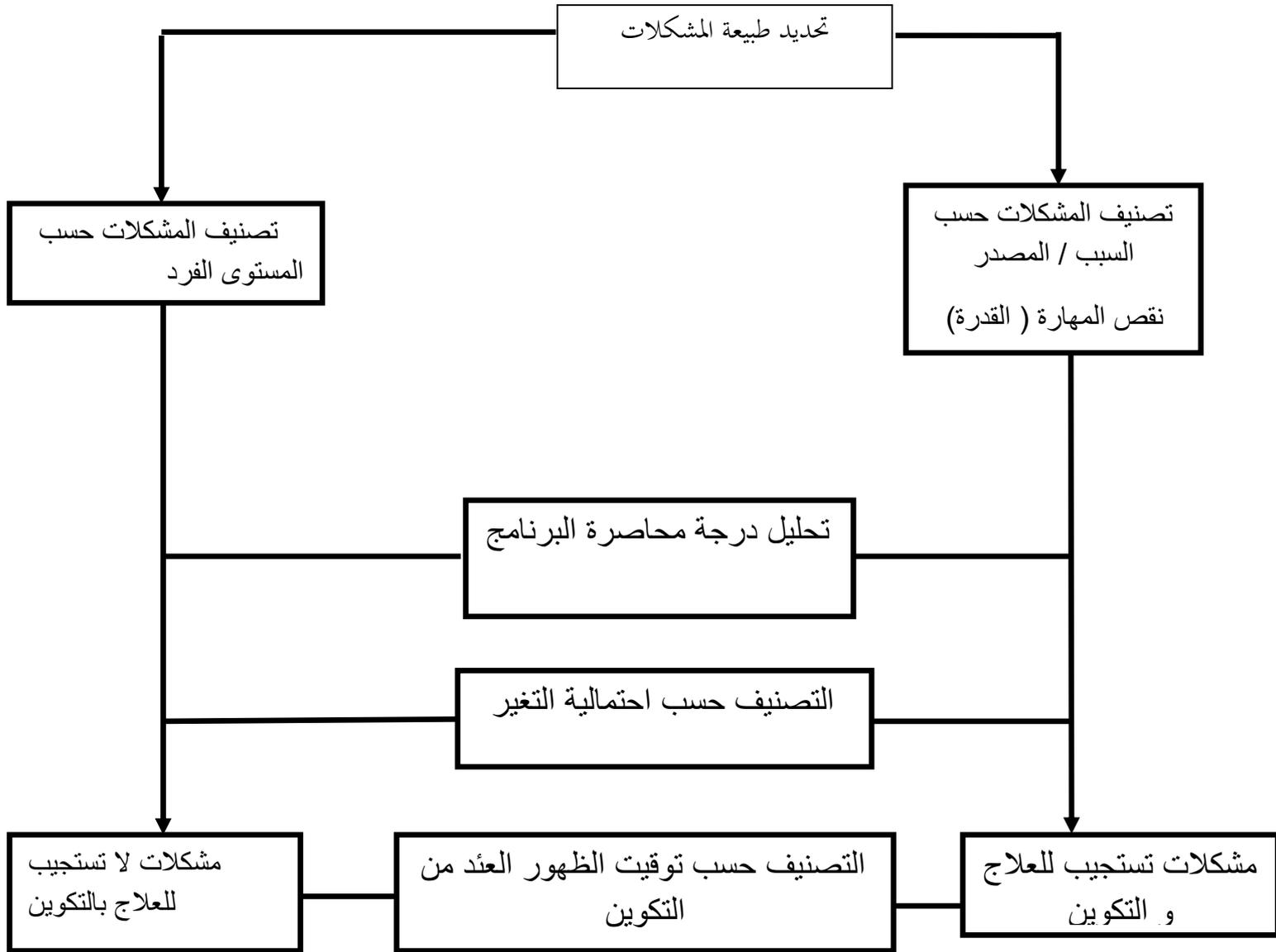
✎ تحليل المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي ظهر نتيجة الروح المعنوية للأفراد وهذه الأخيرة تؤدي دوراً هاماً في تحديد الاحتياجات التكوينية فإذا رأى الأفراد أن أهداف التكوين متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة، ويمكن تسمية الروح المعنوية وتطوير اتجاهات الأفراد وتعديلها عن طريق التكوين .

✎ دراسة التطور والتغيرات في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها: براد في هذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة بالمؤسسة وكذلك المجالات التي تطوى دخولها والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي إجرائها، و يظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حالياً والأوجه التي يجب تغييرها فيها، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغير.

يتضح من هذه الخطوات أن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري للمؤسسة، والتي ينتج عنها التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

ويتضح تحليل التنظيم بدقة في تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وقد يكون لقص التكوين أحدها، فإذا كان الأمر كذلك فإن الاحتياج التكويني يعرف بدقة ويحدد موقعها على الهيكل التنظيمي ويتحدد نوع التكوين اللازم لمقابلته.

الشكل (1) مثل العلاج بالتدريب



المصدر: د. عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، ص 119

العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة و كفرع من فروع علم الإدارة و من هذه الأسباب:²⁶

□ التوسع و التطور الصناعي الذي تتم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، و بدأت تظهر المشاكل و الصراعات بين الإدارة و العاملين، و حاولت الإدارة إستخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل و لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى و جود إدارة متخصصة ترعى العاملين و علاج مشاكلهم.

□ التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى إلى زيادة و على القوى العاملة نتيجة إرتفاع مستواهم التعليمي و الثقافي، و تطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، و وسائل حديثة أكثر مناسبة من التعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

□ زيادة التدخل الحكومي في العلاقات العمل بين العمّال و أصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية، و من ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا نقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم إلتزامها بتنفيذ هذه القوانين.

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

تعددت العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية و هي:²⁷

□ العوامل الإقتصادية: إنّ حالة الإقتصاد الوطني و الظروف المحيط به تؤثر على الموارد البشرية إلا أنّ المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة موارد البشرية في فترات الرواج و تقلصها في فترات الكساد.

□ العوامل القانونية: يأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الإنتقال من مجال يحكمه مبدأ " دعه يعمل "، إلى مجال آخر مقيّد بقوانين فدرالية و قوانين الولايات و هذا من خلال تدخل التشريعات و القوانين في تحديد

²⁶ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

²⁷ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

دور المنظمات العمالية و حقوقها، و الدّ الأدنى للأجر و الحدّ الأقصى لساعات العمل و كلّ السياسات المتعلقة بإستقطاب الأفراد و مقابلتهم، و إختيارهم و تدّربهم و أمنهم و صحتهم و توقيتهم و تقييمهم.

□ العوامل الإجتماعية: يأتي أنّ 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 إتجاه الإتساع.

□ العوامل التكنولوجية: إنّ التقدم الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المنظمات و من أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية و زيادة الإعتماد على الحسابات الإلكترونية.

المبحث الثاني : مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول : دور التكوين في تنمية المعارف و المعلومات

■ يكمن دور التكوين في تنمية المعارف و المعلومات من خلال :

- ✓ ضمان التلاؤم بين قدرات و معارف العمال.
- ✓ الحفاظ على مستوى ضروري من القدرات لتطوير المنظمة .
- ✓ دعم الفعالية لمختلف مستويات العاملين عن طريق الاستعمال الأفضل للآلات و العتاد و كذا تخفيض الحوادث و التوازن في العمل.
- ✓ تهدف البرامج التكوينية إلى تحقيق و ضمان استقرار و مرونة المؤسسات الاقتصادية و هذا باعتبار ان العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة .²⁸
- ✓ 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 إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة .
- ✓ 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 كذا إتقانها.
- ✓ فهم و تطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر كذا الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- ✓ تخفيض حوادث العمل نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات لان اغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد .

²⁸ الشيخ الداوي تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية مجلة الباحث جامعة الجزائر ص 12

المطلب الثاني : دور التكوين في تنمية المهارات و القدرات

تركز الدورات التكوينية على إكساب المتكون مهارات جديدة تمكنهم من إنجاز أعمالهم بصورة أفضل وبمستوى عالي من الإتقان، وهذا حسب ما تتطلبه نوعية الأعمال والاستفادة من التطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها. كما يجب أن يكون الهدف من البرنامج

التكويني منح الفرد مهارات متجددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساند بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل و ما يصاحبه من ملل، وفرصة بقاء الفرد في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بالمهارات التي يتقنها الفرد داخل العمل.²⁹

ومن بين المهارات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التكويني ما يلي :

1- المهارات الفنية: وهي 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 وكيفية الإنتاج وحجم الإنتاج الأمثل والمطلوب، وأحصائي التسويق

يمكن أن يحصل على برامج تكوينية تركز على كيفية إعداد بحوث التسويق والتنبؤ بطلب المستهلك، فن البيع، وتصميم الحملات الإعلامية.

2 - المهارات العقلية: وتشتمل على تلك المهارات الخاصة بالتنظيم ككل مثل طرق حل المشكلات، اتخاذ

القرارات الجماعية، أساليب التخطيط والميزانيات التقديرية، تنظيم العمل والإفادة من الوقت، بناء مخطط للمتابعة والرقابة، إعادة بناء الهياكل التنظيمية تحليل و دراسة العمل ، تفويض السلطة ، تبسيط الإجراءات .

ويحتاج إلى هذه المهارات المدراء خاصة، وتزداد حاجاته إلى هذه المهارات كلما ارتفع مستواهم في السلم الإداري،

فمثلا يحتاج مدير المؤسسة بشكل خاص إلى مهارات ذهنية تتعمق بالقدرة على تحميل المعلومات والمواقف الصعبة،

واستخلاص النتائج، والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل، فمثل هذه المهارات لها علاقة كبيرة

بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة تم تقييمها لاختيار أنسبها في اتخاذ قرارات تؤثر

بالإيجاب على

سير المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

²⁹ رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005، ص 253

3 - المهارات السلوكية: وتعلق بمراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة مما يضمن خلق روح التعاون والعمل الجماعي

بين الأفراد في المؤسسة من خلال التعامل السليم المبني على حرية التعبير والنقاش

مع مختلف الاتجاهات والجماعات والاتصال الفعال القادر على تحقيق المصالح المشتركة بين جميع أنحاء التنظيم.³⁰

المطلب الثالث: دور التكوين في تنمية الاتجاهات

يعمل التكوين على تنمية نواحي عديدة من بينها تغيير اتجاهات الأفراد العاملين النفسية والذهنية، سواء كانت حالة أو مستقبلية وذلك قصد تمكينه من أداء وظيفته بفعالية، ويعتمد دور التكوين في تنمية اتجاهات الفرد في القدرة على استخدام المنهجية العملية في تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية اللازمة، واختيار الأفراد العاملين للاشتراك بهذه العملية التكوينية.

تعرف الاتجاهات على أنها: * مجموعة من الانطباعات في ثقافة مجتمع ما نحو موضوع أو فكرة معينة وقد تكون موضوعية، أو تتأثر بقدر العاطفة، وهي تؤثر على سلوك الفرد أو الجماعة اتجاه موضوع أو فكرة معينة *³¹

أما تغيير الاتجاهات فيقصد بها: * الرغبة في تغيير ما يعتقده المتكويين أو مثلهم الأعلى

في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفصيلاته لأسباب العمل، كما تعني تعديلات

في توجيهات المتكويين وأدائهم .³²

ومن بين الاتجاهات التي تسعى المؤسسة في تغييرها من خلال البرامج التكوينية ما يلي :

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة: المؤسسة عندما تلاحظ أن عمالها لا يفضلون العمل بها،

لذا فإن تفكير المؤسسة سوف يتجه نحو إقامة برامج تكوينية تهدف على تغيير اتجاهات عمالها نحو تفضيل العمل

داخل هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى شعور العامل بالرضا والراحة أثناء تأديته لوظيفته، ويزيد من ولائه لعمله ولمؤسسته

مما يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العامل

على حد سواء.

³⁰ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية 2003 ص 43 و 44

³¹ صديق محمد عفيفي و أحمد عبد الهادي ، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة ، مكتبة عين شمس الإسكندرية 2003 ص 286.

¹⁷ فتحي أحمد دياب عواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان 2013 ص 254..

³² صديق محمد عفيفي و أحمد عبد الهادي ، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة ، مكتبة عين شمس الإسكندرية 2003 ص 286.

- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل: تعتبر الرغبة في العمل من العوامل المهمة التي ترفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي إنتاجيتهم، وهذا ما يفرض على جميع المؤسسات للتأكد من مدى توفرها لدى جميع العاملين، ومن ثم إقامة برامج تكوينية تفي بهذا الغرض.
- تنمية الشعور بالمسؤولية: إن شعور كل فرد بالمسؤولية اتجاه عمله يجعله أكثر حرصاً على أدائه بشكل صحيح وبإتقان كما يعزز شعوره بأهمية تواجده بالمؤسسة باعتباره فرد مسؤول.
- تنمية الروح الجماعية للعمل: وذلك بإقامة برامج تكوينية تهدف إلى خلق جو عمل خاص، والابتعاد عن الممل أثناء تأدية الوظائف ودفعه نحو العمل جماعياً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة³³.

³³ عبد الغفار الحنفي ورسمية قرياص، أساليب الإدارة و بيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 200 ص 454.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تقدم يتبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة في كل التنظيمات

سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، دينية... الخ، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل

التنظيمي للمؤسسة، كما يتوقف بقاؤها وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمتها في الحصول على مواردها البشرية

وطريقة استغلالها بواسطة القيادات، وكذا بالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية

أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل.

الفصل الثالث :

الدراسة التطبيقية لدور التكوين في تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول : تعريف بمجال الدراسة و منهج الدراسة.

المطلب الأول : مجتمع البحث و عينة الدراسة.

• مجتمع الدراسة (تعريف بوكالة التنمية الإجتماعية)

الوكالة هيئة عمومية ذات طابع خاص تتمتع باستقلالية إدارية ومالية تضمن لها المرونة والشفافية في تسيير برامجها. أنشأت الوكالة سنة 1996 ، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96/232 المؤرخ في 2 جوان 1996، قصد التخفيف من حدة الإنعكاسات السلبية الناتجة عن مخطط التعديل الهيكلي على الفئات الإجتماعية الضعيفة ويتمثل هدفها الأساسي في مكافحة الفقر والبطالة والتهميش الذي يمس الفئات الإجتماعية المحرومة. تنشط وكالة التنمية الإجتماعية تحت وصاية وزارة التضامن الوطني و الأسرة وقضايا المرأة بحيث تخضع مختلف نشاطاتها للمتابعة الميدانية تتمثل مهام وكالة التنمية الاجتماعية المحددة بموجب قانون تأسيسها، في ترقية واختيار وتمويل عن طريق المساعدات والإعانات أو أي وسيلة أخرى ملائمة.

- النشاطات و المشاريع الموجهة لصالح الفئات الإجتماعية المحرومة و الهشة .

- كل مشروع أشغال أو خدمات ذات المنفعة العمومية و الاجتماعية و الاقتصادية المتضمن الإستعمال المكثف لليد العاملة المبادر به من طرف الجماعات المحلية أو المجموعات السكانية أو هيئة عمومية أو خاصة قصد ترقية وتنمية

التشغيل .

- النشاطات التي تساهم في تطوير المؤسسات المصغرة .

كما أنها مكلفة بالبحث وجلب و جمع كل أنواع المساعدات المالية و التبرعات و الهبات، سواء كانت ذات طابع وطني

أو أجنبي متعدد الأطراف من أجل تحقيق مشاريعها التنموية الاجتماعية .

أجهزة وكالة التنمية الإجتماعية .

برنامج جهاز المنحة الجزافية للتضامن .

يعد جهاز المنحة الجزافية للتضامن من أهم برامج الدعم الاجتماعي التي وضعتها الدولة (الشبكة الاجتماعية) سنة 1994 من أجل التكفل بالفئات الاجتماعية الهشة و المعوزة التي ليس لديها دخل و الغير قادرة على العمل على غرار الأشخاص المسنين، الأشخاص المعوقين، النساء ربة عائلة بدون دخل وكذا الأشخاص المصابين بأمراض مزمنة

تسبب العجز تم إدراج هذه الفئات بموجب المراسيم التنفيذية الآتية
 المرسوم التنفيذي رقم 94-336 المؤرخ في 24 أكتوبر 1994، المعدل والمتمم،
 المرسوم التنفيذي رقم 96-470 المؤرخ في 18 ديسمبر 1996، المتبوع بالقرار الوزاري المشترك
 رقم 006 المتضمن توسيع المنحة الجزافية للتضامن لذوي العاهات، المسنين، المرضى العضال و المكفوفين

أهداف الجهاز

يهدف جهاز المنحة الجزافية للتضامن إلى تحقيق الإدماج الاجتماعي للفئات الاجتماعية الهشة والمعوزة و كذا تحسين ظروف التكفل بها ومحاربة كل أشكال التهميش و الإقصاء لها و مرافقتها من خلال تخصيص إعانة مباشرة على شكل منحة شهرية لكل شخص مسجل بالإضافة إلى ضمان التغطية والحماية الاجتماعية للمستفيدين وكذا ذوي الحقوق تمكنها من الاستفادة من بطاقة الشفاء و المزايا المتعلقة بهالا سيما الرعاية الطبية والأجهزة والمعدات والمساعدة الفنية في هذا المجال بالنسبة للأشخاص المعوقين
 كما يجسد هذا الجهاز الاجتماعي مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في الاستفادة من المزايا الممنوحة حيث يستهدف أرياب العائلات والأفراد من كلا الجنسين دون تمييز

برنامج جهاز النشاطات الإدماج الاجتماعي .

تم استحداث هذا الجهاز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-305 المؤرخ في 10 سبتمبر 2009، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 12-79 المؤرخ في 12 فيفري 2012، يهدف هذا الجهاز إلى ضمان الإدماج الاجتماعي للأشخاص في حالة هشاشة إجتماعية (لاسيما منهم المتسربين من المدارس)، البالغين من العمر بين 18 وأقل من 60 سنة، في مناصب شغل مؤقتة ناتجة عن أشغال أو خدمات المنفعة العمومية والإجتماعية المبادر بها من طرف كل من الجماعات المحلية، المصالح التقنية التابعة للقطاعات وكذا شركاء آخرين في التنمية المحلية ومؤسسات عمومية وخاصة، حرفيون من القطاع الخاص و كذا المؤسسات والمعاقدين الذين يتدخلون في الميدان الاجتماعي والخدمات.

مزايا البرنامج

يحق للمستفيدين المدجنين في إطار جهاز نشاطات الإدماج الاجتماعي، الإستفادة من أداءات الضمان الاجتماعي في مجال التكفل بالمرضى و الأمومة و حوادث العمل والأمراض المهنية، وفقا لتنظيم المعمول به مدة الإدماج سنتين (02) قابلة للتجديد مرتين (02) ؛

مبلغ المنحة 6.000 دج/شهريا.

برنامج الخلايا الجوارية للتضامن :

وضع برنامج الخلايا الجوارية للتضامن بالقرار التنفيذي رقم 08-307 المؤرخ في 27 رمضان الموافق لـ 27 سبتمبر 2008. يحدد هذا القرار مهام الخلايا الجوارية للتضامن، تشكيلتها، طرق تدخلها وعلاقتها مع مختلف القطاعات والمتدخلين على مستوى إقليم ومواقع تواجدها وتدخلاتها. تتشكل الخلية الجوارية للتضامن من فريق متعدد الاختصاصات متكون من: طبيب، أخصائي نفسي، أخصائي اجتماعي، مساعد اجتماعي ومهندس زراعي أو إقتصادي، حسب منطقة تدخل الخلية، بالإضافة إلى سائق.

أهداف برنامج الخلايا الجوارية للتضامن

تحديد جيوب الفقر التي ستوجه إليها نشاطات وكالة التنمية الاجتماعية، اذ يتم نشاط الاستهداف هذا بالاتفاق مع مديريات النشاط الاجتماعي على مستوى الولايات ؛
تحديد حاجيات الفئات السكانية المعنية وذلك من خلال المقاربة الإشراكية ؛
إعداد مخطط عمل للتكفل بالمشاكل والصعوبات التي تعاني منها الفئات السكانية المعنية بالتحقيق الميداني ؛

برنامج التنمية الاجتماعية

هو برنامج يهدف إلى محاربة الفقر، الإقصاء و التهميش الاجتماعي وكذا العمل على تحسين الظروف المعيشية في المناطق الفقيرة و تلبية احتياجاتهم مع ضمان الحرص الاجتماعي للفئات الفقيرة والمحرومة وذلك بإشراكها في أطوار مختلفة من إنجاز مشاريع اجتماعية و إقتصادية .
المستفيدون من البرنامج بشكل مباشر.

التجمعات السكانية - الجمعيات - لجان القرى - الجماعات المحلية المبادرة بالمشاريع

مقدموا الخدمات والمتدخلون في مراحل الدراسات، الإنجاز و سير المشاريع مكاتب الدراسات - مقدموا الخدمات والمتدخلون في مراحل الدراسات، الإنجاز و سير المشاريع مكاتب الدراسات برنامج الجزائر البيضاء.

يسمح هذا الجهاز بخلق مؤسسات جد صغيرة لتنظيف المحيط و لتحسين الإطار المعيشي للسكان، كما يهدف إلى إدماج البطالين لا سيما الدين تم إقصائهم من المنظومة التربوية و ذلك بمساهمة الجمعيات المحلية والسلطات المحلية، تقدر مهمة العقد في إطار هذا الجهاز ب ثلاثة (03) أشهر قابلة للتجديد ثلاثة (03) مرات، يتم من خلالها تنظيف الأحياء و الشواطئ في موسم الاصطياف.

شروط التأهيل

بالنسبة للمقاول

بطل مسجل في البلدية المعنية

السن ما بين 18 و 40 سنة-

- مستوى التعليم أدنى

مزايا الجهاز

- إبرام أربع عقود لمدة (03) أشهر

- الحصول على بطاقة حربي.

- الاستفادة من التغطية الإجتماعية لسنة كاملة

بالنسبة للعامل

- بطل مسجل في البلدية المعنية

- السن ما بين 18 و 59 سنة

- دون مستوى

مزايا الجهاز

يتقاضى أجر حسب الأجر الوطني الأدنى المضمون لمدة 12 شهر-

إكتساب خبرة في ميدان الصيانة.-

ضمان الاستفادة من التغطية الإجتماعية لسنة كاملق .

برنامج أشغال المنفعة العمومية ذات الإستعمال المكثف لليد العاملة.

تم إنشاء هذا الجهاز بموجب المرسومين التنفيذييين رقم 96-232 المؤرخ في 29 جوان 1996، المتضمن إنشاء وكالة

التنمية الإجتماعية وتحديد قانونها الأساسي ورقم 96-330 المؤرخ في 07 أكتوبر 1996 و المصادقة على إتفاقي

القرض المبرم بين الجزائر والبنك العالمي للإنشاء والتعمير لتمويل مشروع دعم الشبكة الإجتماعية (الفترة بين 1997-2000).

تمت المواصلة في تنفيذ هذا الجهاز منذ سنة 2001 على نطاق أوسع اعتمادا على الأموال العمومية للدولة. يستهدف هذا الجهاز الفئات السكانية الموجودة بالولايات والبلديات ذات نسبة بطالة مرتفعة وتفتقر إلى المنشآت القاعدية. ويتوجه نحو المؤسسات المصغرة والمقاولين الصغار في الولايات المعنية الأهداف الرئيسية لهذا البرنامج إستحداث مكثف لمناصب الشغل المؤقتة في مجال صيانة وترميم المنشآت القاعدية العمومية ذات الأثر الإجتماعي و الإقتصادي.

- ترقية القطاع الخاص لاسيما المقاول الصغرى المحلية

- تحدد مبالغ أجور مناصب الشغل في إطار جهاز أشغال المنفعة العمومية ذات الإستعمال المكثف لليد العاملة، (بما في ذلك الأعباء الإجتماعية) حسب الأجر الوطني الأدنى المضمون والتي يجب أن تمثل حوالي 60% من الكلفة الإجمالية للمشاريع.

● عينة الدراسة :

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث المنهج، وحدود الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وإدارة الدراسة، وصدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثبات أداة الدراسة، وأساليب الإحصائية المستخدمة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

ثانيا: حدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية أخذا بعين الاعتبار حدودها المتمثلة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: تم هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 15 مارس إلى 11 جوان 2021.

- الحدود المكانية: يتكون المجتمع الإحصائي من مجموعة الأفراد العاملين لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويتمثل هذه المؤسسة وكالة التنمية الاجتماعية لولاية سيدي بلعباس .

المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانة

1- صدق أداة الدراسة : يعني أن عباراتها تقيس ما يريد الباحث قياسه بالفعل ، من أجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولي ، ثم عرضناها على مجموعة من المحكمين المتمثلين في مجموعة من الأساتذة المختصين في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة عين تموشنت ، وقد تم الأخذ بأرائهم و إعادة صياغة بعض العبارات حيث تم إجراء التعديلات المطلوبة و حذف ما يجب ، لتخرج في شكلها النهائي من أجل توزيعها على مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

2- ثبات أداة الدراسة : يقصد بثبات أداة الدراسة دقته في ما يقيسه من معلومات و سلوك و اتجاهات المتقضي ، و لقياس ثبات الأداة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.8 فأكثر ، فإذا كانت أقل ترفض أداة القياس .

1/2 اختبار ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ): لقد تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ α حيث أن قيمته تتراوح بين (0-1) فكلما اقتربت من (1) دلت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من (0) دلت على وجود ثبات منعدم.

المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في الدراسة

-لتسهيل عملية جمع البيانات يمكن استخدام بعض الأدوات والتي يختلف استعمالها حسب طبيعة البحث، حيث تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدها في المؤسسة وذلك أثناء تنقلها بين مختلف أقسامها مما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدنا على معرفة واقع التخطيط في المؤسسة محل الدراسة و مدى تأثيره على أداء العاملين فيها.

2- الاستبانة: ولقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع البيانات ومعلومات الدراسة بهدف التأكد من فرضيات البحث، فبعد مجموعة من المقابلات التي أجريناها تم استخدام أسلوب الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة لاستكمال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة التنمية الاجتماعية ، حيث ينقسم الاستبيان إلى جزئين:

الجزء الأول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة.

الجزء الثاني: يتكون من محورين:

المحور الأول: بعنوان تكوين الموارد البشرية في المؤسسة والذي يحتوي على 10 أسئلة.

المحور الثاني: بعنوان تنمية الموارد البشرية في المؤسسة والذي يحتوي على 10 أسئلة.

اعتمادا فيها على مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات الاستبانة

على النحو التالي:

الجدول رقم (01-03): يوضح مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة

الدرجة	01	02	03	04	05
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطاليتين

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- تم حساب المدى من خلال العلاقة (أكبر قيمة في المقياس - أقل قيمة في المقياس)

المدى: 1-2 ومنه المدى = 1

إذن طول الفئة 1/2 ومنه طول الفئة = 0.5

ومنه كل ما سبق تم تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها كما في الجدول الموالي:

الجدول (02-03) : يوضح تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها

الإتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة] 1.8-1]
غير موافق] 2.6-1.8]
محايد] 3.4- 2.6]
موافق] 4.2-3.4]
موافق بشدة] 5 -4.2]

المصدر: من إعداد الطالبين .

المعالجة الإحصائية :

- لقد استخدمت الاختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الاقتصادية spss لمعالجة البيانات وكانت على النحو التالي:
- معامل ألفا كرونباخ: استخدم للتأكد من درجة ثبات المقياس و أداة لثبات الدراسة .

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Of Items
0.853	31

- المتوسطات و الانحرافات المعيارية: استخدمنا المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات كما استخدمنا الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.
- اختبار one sample t.test استخدم هذا الاختبار للمقارنة الثنائية وكذا اختبار الفرضيات.

- 5- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دراستنا فإن المجتمع الدراسة المتمثلة في مؤسسة التنمية الاجتماعية ، الكائنة مقرها بولاية سيدي بلعباس .

6- عينة الدراسة:

تم تلخيص المعطيات المتعلقة بالعينة الخاصة بهذه الدراسة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (03-03): يوضح إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان.

مكان الدراسة	عدد الإستماتات الموزعة	عدد الإستماتات الملغاة	عدد الإستماتات الضائعة	عدد الإستماتات الصالحة	نسبة الإستماتات الصالحة
وكالة التنمية الاجتماعية لولاية سيدي بلعباس	31	00	00	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

نستنتج من الجدول أعلاه أنه تم استرجاع كل الإستماتات المتمثلة في 31 إستماتة حيث لم يتم إلغاء أي إستماتة لأنها صالحة للدراسة بسبب إجابات كانت بمصدقية وصالحة للدراسة.

المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج وإختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل بيانات واختيار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها، ومن خلال تحليل فقراتها المتمثلة في المحور الأول، المحور الثاني، وإجراء المعالجات الإحصائية لهذه المحاور.

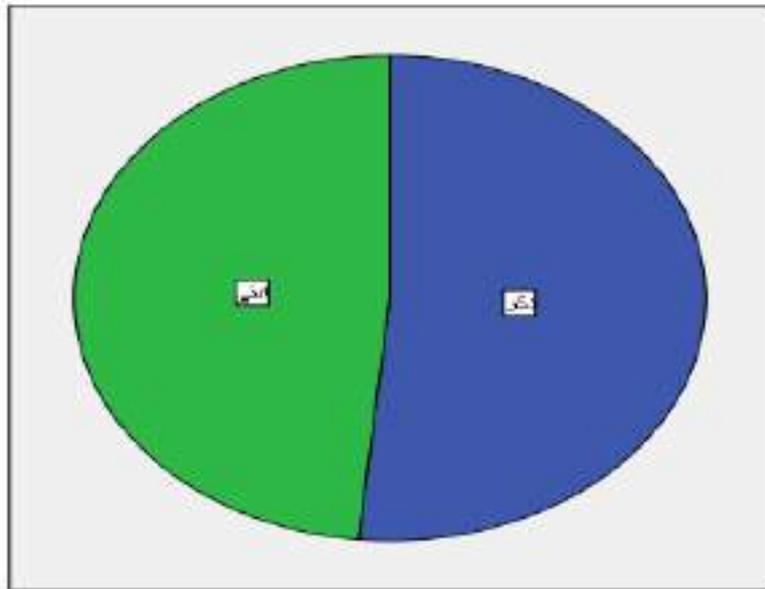
المطلب الأول: عرض و مناقشة البيانات الشخصية

1/1 حسب الجنس:

الجدول (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
% 51.60	16	ذكر
%48.40	15	أنثى
%100	31	المجموع

الشكل (03-01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل

الجنس : يبين الجدول رقم 15 أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي 51.60% و من الإناث هي (48.40%)، و هذا يدل أن نسبة الذكور من موظفي للمؤسسة التنموية الاجتماعية أعلى من الإناث ، و هذا يعود إلى طبيعة المجتمع و ميله إلى توظيف الذكور خاصة في الوظائف الإشرافية .

2/1 حسب العمر:

كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

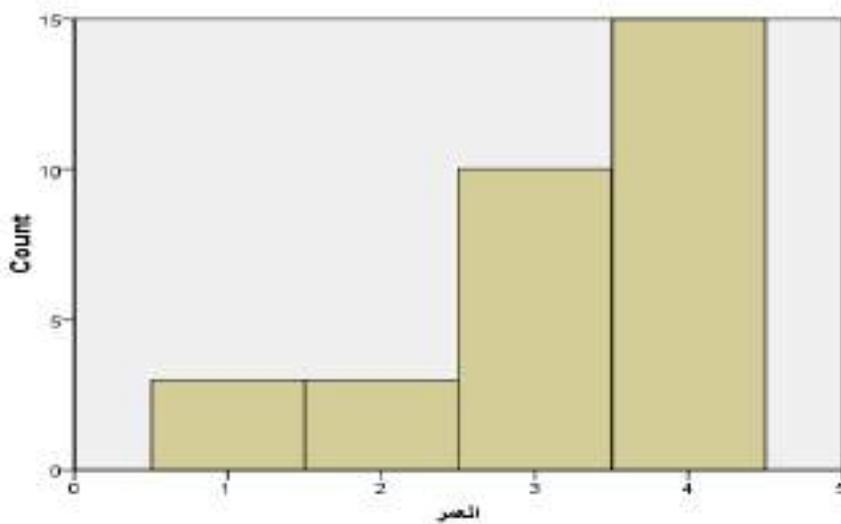
الجدول رقم (03-05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة
اقل من 25 سنة	03	%9.7
من 25 سنة إلى 35 سنة	03	%9.7
من 35 سنة إلى 45 سنة	10	%32.30
أكثر من 45 سنة	15	48.40%
المجموع	31	%100

توزيع عينة الدراسة حسب

الشكل رقم (03-02) :

متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبتين

حسب العمر : من خلال الشكل رقم 02 يتضح لنا توزيع عمر أفراد العينة بالنسبة للموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما فوق 45 سنة فقدرت ب 48.40 % مما يدعم وجود أصحاب الخبرات و هذا ما يساهم في تكوين وتنمية الفئات الصادرة ، نلاحظ أيضا أن متوسط العمر يميل لفئات العمر المتوسطة من (33 إلى 45).

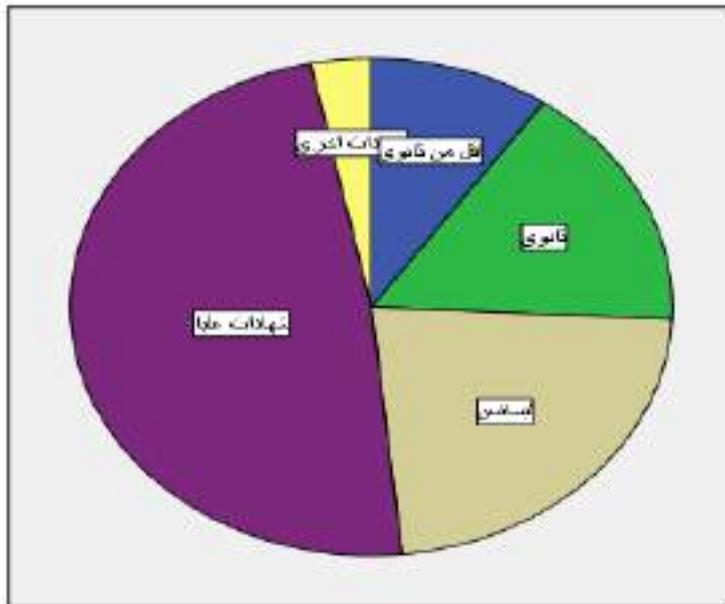
4/1 حسب المستوى العلمي :

كان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما يلي :

الجدول رقم (06-03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
09.70%	03	أقل من ثانوي
16.10%	05	ثانوي
22.60%	07	ليسانس
48.40%	15	شهادات عليا
03.20%	01	شهادات أخرى
100%	31	المجموع

الشكل رقم (03-03) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبتين

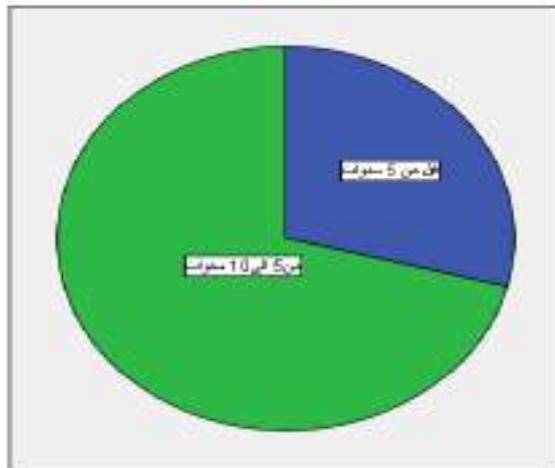
من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو مستوى شهادات عليا بنسبة 48.40 يليه مستوى ليسانس بنسبة 22.60 % ثم المستوي بالنسبة المقدرة ب 9.70% هذا يدل على سياسة هذه المؤسسة في إطار عملية التكوين و جلب اليد العاملة و تنميتها. ذات مستويات عالية ، حيث أن المقابلات الشخصية معهم أثبتت أن معظم متحصلين على شهادات جامعية 5/1 حسب عدد سنوات الخبرة:

كان توزيع أفراد العينة حسب المتغير عدد سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (07-03) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة	العدد	الخبرة
29.00 %	09	أقل من 05 سنوات
71%	22	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
100%	31	المجموع

الشكل رقم (04-03) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية



المصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة كانت متفارقة حيث كانت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات هي 29% نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات ب 71% هذا ما يدل على أن الخبرات العملية لدى الموظفين مناسبة و متنوعة حيث أن لديهم القدرة على الإدلاء بأرائهم حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

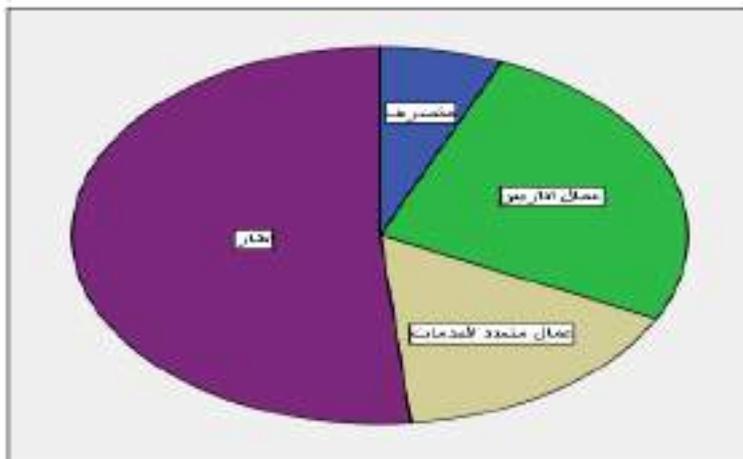
6/1 حسب الوظيفة

كان توزيع أفراد العينة حسب المتغير عدد سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (08-03) : توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
متصرف	02	29.00 %
عمال إداريين	08	%25.80
عمال متعددي الخدمات	05	%16.10
إطار	16	%51.60
المجموع	31	100%

الشكل رقم (05-03) : توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن الوظيفة كانت متفارقة حيث كانت نسبة الموظفين الذين لديهم وظيفة إطار هي 51.60% أما العمال الإداريين ب 25.80% هذا ما يدل على أن الوظائف التي تشغلها المؤسسة مناسبة حيث أن لديهم القدرة على الإدلاء بأرائهم حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة

بعد تفريغ البيانات في البرنامج spss أتمت عملية حساب كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستمارة وفقا لكل محور، باستخدام اختبار T للعينة الواحدة

One samplet test وهذا لتحليل فقرات الاستبانة وذكرت فقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت t المحسوبة أكبر من t الجدولية أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 0.6 وتكررت الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها وهذا إذا كانت قيمة t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 0.6 وتكون الفترة محايدة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

حتى نقوم باختبار الفرضيات يجب تحديد الفئات حسب الخطوات التالية:

تعيين الفئات:العدد الفئات: خمسة أن إجابة غير موافق بشدة تمثل الفئة رقم 1 إجابة غير موافق تمثل الفئة رقم 2 إجابة محايد تمثل الفئة رقم 3 إجابة موافق تمثل الفئة رقم 4 إجابة موافق بشدة تمثل الفئة رقم 5

حساب المدى:المشاهدة الأعلى المشاهدة الأدنى

$$\text{المدى: } 5-1=4$$

حساب طول الفئة حيث طول الفئة يساوي المدى/عدد الفئات

$$\text{طول الفئة: } 4/5$$

تعيين الفئات: اعتمادا على ما سبق الفئات كما يلي:

الفئة رقم 1: [1-18] تمثل الإجابات غير موافق بشدة

الفئة رقم 2: [2.6-18] تمثل الإجابات غير موافق

الفئة رقم 3: [3.4-2.6] تمثل الإجابات محايد

الفئة رقم 4: [42-34] تمثل الإجابات موافق

الفئة رقم 5: [5-4.2] تمثل الإجابات موافق بشدة

01/ إختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول وذلك باستخدام t test حيث يجب التذكير أولاً بالفرضيات المتعلقة بهذا المحور وهي كما يلي:

H0: لا يوجد أي علاقة بين تكوين و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

H1: يوجد علاقة بين تكوين و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

الجدول رقم (02-24): يبين تحليل نتائج أفراد العينة حول إجاباتهم عن الفقرات المحور الأول

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3.55	1.261	0.71	6.893	0.000	موافق
الفقرة 02	3.97	0.875	0.794	12.521	0.000	موافق
الفقرة 03	3.39	1.334	0.678	5.791	.0000	موافق
الفقرة 04	3.29	1.465	0.658	4.904	.0000	موافق
الفقرة 05	3.29	1.160	0.658	6.192	0.000	موافق
الفقرة 06	2.61	1.16	0.522	3.085	0.005	موافق

موافق	0.001	3.684	0.568	1.276	2.84	الفقرة 07
موافق	0.000	5.105	0.626	1.231	3.13	الفقرة 08
موافق	0.000	7.478	0.716	1.177	3.58	الفقرة 09
موافق	0.001	3.610	0.568	1.293	2.84	الفقرة 10
	0.0003	5.9236	0.584	1.2232	6.498	المعدل الكلي للمحور
المحور الثاني						
موافق	0.000	3.941	0.612	1.504	3.06	الفقرة 01
موافق	0.000	4.901	0.612	1.209	3.06	الفقرة 02
موافق	0.000	4.313	0.60	1.291	3.00	الفقرة 03
موافق	0.000	5.673	0.646	1.203	3.23	الفقرة 04
موافق	0.007	2.899	0.536	1.301	2.68	الفقرة 05
موافق	0.000	5.436	0.638	1.223	3.19	الفقرة 06
موافق	0.003	3.202	0.548	1.290	2.74	الفقرة 07
موافق	0.002	3.321	0.562	1.352	2.81	الفقرة 08
موافق	0.000	6.549	0.696	1.262	3.48	الفقرة 09
موافق	0.001	3.503	0.574	1.348	2.87	الفقرة 10
موافق	0.004	4.3738	0.6024	1.2983	3.085	المعدل الكلي للمحور

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

أن t المحسوبة للمعدل الكلي للمحور بلغت 7.573 وهي أكبر من t الجدولية 2.042 وهذا ما يدل على ايجابية فقرات المحور أي أن أفراد العينة يوافقون على فقرات هذا المحور وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة أن للتكوين علاقة بتنمية الموارد البشرية

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تمت دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة التنمية الاجتماعية) لمعرفة مدى تطبيق التكوين وتنمية الموارد البشرية في هذه الأخيرة ، و من خلال الاستبانة الموزعة والنتائج المحصل عليها نستطيع القول بأن دور التكوين في تنمية الموارد البشرية يمثل منهجية فكرية متطورة توجه وظائف الإدارة و فعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف و الغايات التي قامت المؤسسة من أجلها كما إتضح جليا الدور والأهمية الكبيرة لدور التكوين لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المذكورة أعلاه وذلك من خلال مساهمته في دعم وظائف هذه المؤسسة.

ومن خلال الاستبيان تم استنتاج ما يلي:

-إن مؤسسة التنمية الاجتماعية تتوفر على البيئة المناسبة لتطبيق أساليب تكوين الموارد البشرية.

-إن مؤسسة التنمية الاجتماعية تهتم بتطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية كونها تقدم إضافة إيجابية لهذه المؤسسة

خاتمة عامة :

تبين مما تقدم في هذه الدراسة أن تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسات وهي ضرورة حتمية تسمح للفرد بمواكبة التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في البيئة، ويعد التكوين من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية مواردها البشرية ويتوقف نجاح البرامج التكوينية على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية وتصميم وتنفيذ هذه البرامج بشكل صحيح وجيد، وللوقوف على نقاط القوة والضعف فيها يجب تقييم البرامج التكوينية. ولقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لولاية سيدي بلعباس .

نتائج الدراسة: وقد تضمنت هذه الدراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية بولاية سيدي بلعباس ، حيث لخصت مجموعة من النتائج قسمت إلى :

أولا النتائج النظرية: من أهمها

. ينظر إلى التكوين على أنه نظام فرعي ضمن النظام الكلي للمؤسسة، وهو وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يؤثر ويتأثر بباقي الوظائف الأخرى، كنظام الحوافر والترقية، وأن أي خلل في مكونات هذا النظام ينعكس على تحقيق أهدافه حيث أن عدم الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية وأهدافها، وغياب التنظيم الجيد أثناء العملية التكوينية والتقييم لمخرجات العملية التكوينية ينعكس سلبا على تحقيق أهداف التكوين ويؤثر بالتالي سلبا على تنمية الموارد البشرية للمؤسسة.

-ترجع عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التكوين وعلى هذا يصبح تحديد الاحتياجات التكوينية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال العملية التكوينية، وبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

تهدف العملية التكوينية إلى تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل؛

- يقوم التكوين على مجموعة من المبادئ من بينها: تحديد الهدف، الاستمرارية، الشمول والمرونة... الخ؛

- مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة بينها الإدارة العليا، المشرف (المكون) وإدارة الموارد البشرية ؛

خاتمة عامة:

- يعتمد التكوين على عدة طرق منها: المحاضرات، دراسة حالة، البريد الوارد... الخ؛ - تمر العملية التكوينية بأربعة مراحل هي: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرنامج التكويني، تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني؛

- تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية وعملية تعلم مستمرة؛

- تعتمد تنمية الموارد البشرية على مجموعة من العناصر من بينها: التعليم، التكوين، البيئة... الخ.

- من أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية التغيرات البيئية الحاصلة؛

- مسؤولية تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، والجهة المتخصصة؛

ثانيا النتائج التطبيقية .

تبين لنا من خلال إجابات الأفراد أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد وهذا ما تم تأكيده في دراستنا التطبيقية لحالة وكالة التنمية الاجتماعية لولاية سيدي بلعباس، إثبات وجود علاقة طردية بين المتغيرين "التكوين" و"التنمية البشرية"، فنتائج كل اختباراتنا للفرضية تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية ما بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.

الاقتراحات :

قمنا باقتراح مجموعة من النقاط والتي يمكن للمؤسسة محل الدراسة الاستفادة منها والتي تم تلخيصها في ما يلي: -

- اعتماد المؤسسة محل الدراسة لبرامج تكوينية خاصة بها بالإضافة إلى البرامج التكوينية الموضوعية من قبل المؤسسات الاقتصادية؛

- اعتماد معايير واضحة في تقييم البرامج التكوينية كمعرفة رد فعل المتكون اتجاه البرنامج التكويني؛

- زيادة عدد الدورات التكوينية من أجل زيادة المعارف والمعلومات، والمهارات والقدرات بما يتطلبه التوافق مع احتياجات الأفراد؛

- تعميم الدورات التكوينية على جميع الأفراد وإعطائهم فرصة لتحسين قدراتهم؛

خاتمة عامة:

- ضرورة إدراج المكونين الداخليين في تصميم البرامج التكوينية، وهذا لا يتنافى مع ضرورة الاستعانة بالمكونين الخارجيين؛

- تمديد فترات التكوين مما يساهم في زيادة المعارف والمعلومات المكتسبة لدى الأفراد.

- آفاق الدراسة:

نرجو أن نكون قد وفقنا في دارستنا لهذا الموضوع من خلال محاولة الإلمام بمختلف الجوانب ولمزيد من الإثراء والتجديد نقترح مجموعة من المواضيع ، المتعلقة بالتكوين وتنمية الموارد البشرية علاقة بموضوع دارستنا والتي يمكن أن تكون كبحوث مستقبلية ناجحة هي:

- دور مراحل العملية التكوينية في تنمية الموارد البشرية؛

- دور تحديد الاحتياجات التكوينية في فعالية البرامج التكوينية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب :

1. عبد الباري إبراهيم درة ،زهير نعيم الصاع ، " إدارة الموارد البشرية " ،دار وائل للنشر والطباعة ،الأردن ، 2008.
2. ، مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الشركة العربية لمنشر والتوزيع، مصر، 1994.
3. جميل ، عبد الكريم أحمد : تدريب وتنمية الموارد البشرية ، الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016 .
4. الجبالي ، حمزة : تنمية وادارة الموارد البشرية ، دار أعلام الثقافة ، القاهرة ، 2017 .
5. محمود هاشم زكي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات السلال، الكويت، بدون سنة النشر.
6. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2002.
7. د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ،جامعة المنصورة،المكتبة العصرية.
8. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
10. رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي ، بدون طبعة،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة 2005.
11. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية 2003 .
12. صديق محمد عفيفي و أحمد عبد الهادي ،السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة ، مكتبة عين شمس الإسكندرية 2003.
13. فتحي أحمد دياب عواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة،الطبعة الأولى ،دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان 2013.
14. عبد الغفار الحنفي ورسمية قرياص، أساليب الإدارة و بيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2000.

15. - عبد الرحمن توفيق، "العملية التدريبية" نموسوعة التكوين و الموارد البشرية.

16. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.

المذكرات :

1. سيد المرابط أسماء، عريف مصطفى، "دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماستر في علوم التسيير، أ. درويش عمار، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،
سنة 2016/2015 .

2. لطيفة خليفى، مروة سعيود، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية
الاستشفائية مجدوب السعيد الطاهير / جيغل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2016.

3. آمنة عمري، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغازأم
البواقي"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم
الاجتماعية والإنسانية، 2015/2014.

4. بوقطب محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية
بجامعة عباس"، مذكرة ماجيستر، تخصص علوم اجتماعية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة
خنشلة، 2014/2013.

5. جعفري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات"، مذكرة
ماجيستر، تخصص التحليل و الاستشراف لاقتصادي، العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2008
2009/.

6. 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.، 2019/2018.

7. سميرة بن شعبان، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة"، مذكرة
لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 قلمة. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
، 2019/2018.

المجلات :

1. روشام بن زيان ،أثر استراتيجية التكوين على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار الجزائر ، مجلة رؤى اقتصادية ، العدد 08، جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي الجزائر ،جوان 2015.
 2. عمر بلخير حداد ، "دور التكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة دراسة الاسمنت ومشتقاته SCIS ،مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة ،العدد 04،جامعة سعيدة ، 2017.
 3. بارك نعيمة , بارك : "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية" ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع .
 4. الشيخ الداوي تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية مجلة الباحث جامعة الجزائر .
الكتب باللغة الفرنسية :
1. Stewart L. G., & Brown G. K, "Human resource management linking strategy to practice". (2nd ed.). USA: jhonwily& sons, 2011,Inc.
 2. Benraouane (S .A)., Le Management des ressources humaines, OPU, Alger, 2010.
 3. John P. Wilson : Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations ,2 ed , U K , Kogan Page Publishers , 2005.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية



إستبيان

الأخ الفاضل.....، الأخت الفاضلة:.....،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجميع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان * دور التكوين في تنمية الموارد البشرية *، دراسة حالة بمؤسسة وكالة التنمية الإجتماعية لولاية سيدي بلعباس. لذا نرجو منكم مساعدتنا في الإجابة على هذا الإستبيان .
وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإختيارك، مع العلم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

شاكرين حسن تعاونكم و لكم منا فائق الإحترام و التقدير.

الطالبتين :

عمري حكيمة
المشرف : أ.د / بن سبع
بوراس داود عمارية

القسم الأول : البيانات الشخصية

1- النوع: ذكر أنثى

2- العمر أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة من 45 سنة

3- المستوى التعليمي :
أقل من ثانوي ثانوي
ليسانس شهادة عليا
شهادات أخرى

4- الوظيفة : متصرف إداريين
عمال متعدد الخدمات إطار

5- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

القسم الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول : تكوين الموارد البشرية .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد تكوين الموارد البشرية بمديرية وكالة التنمية الاجتماعية بسيدي بلعباس والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

البيانات				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
				1 تضع المديرية برامج تكوينية للموظفين
				2 يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المديرية التكوينية يزيد من إنتاجية الموظف لاكتساب معارف و مهارات جديدة
				3 طبيعة عملك تستند على التكوين بصفة مستمرة
				4 التكوين خارج المؤسسة احسن من التكوين داخل المؤسسة

شكرا على تعاونكم

ملخص الدراسة:

يعتبر التكوين في المؤسسة الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها من أجل مواجهة الحاضر و المستقبل والوقوف أمام التغيرات والتطورات السريعة .

ولقد تم من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتجمع المراجع الضرورية لإنجاز الجانب النظري وبعدها قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الاقتصادية التنموية الاجتماعية، وذلك بتوزيع الاستبيان على عينة مكونة

من 31 فردي وكالة التنمية الاجتماعية، وللتحقق من فرضية الدراسة تم الاستعانة بالطرق الإحصائية المناسبة، ولمعالجة البيانات التي تم جمعها اعتمدنا على برنامج (spss) لاختبار العلاقة الموجودة بين التكوين ومختلف أبعاد التنمية الموارد البشرية، لخصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ما بين التكوين وتنمية الموارد البشرية. **الكلمات المفتاحية:** التكوين ، تنمية الموارد البشرية ، تنمية المعارف والمعلومات ، تنمية الاتجاهات ، تنمية المهارات والقدرات .

Study summary

Training in a modern institution is one of the most important elements of human development that it adopts in order to face the present and .the future and to stand up to rapid changes and developments

Through this study, training and its role in the development of human resources in the economic institution were shed light, and to achieve this goal, we collected the necessary references to accomplish the theoretical aspect, and then we conducted a field study at the level of the Economic and Social Development Institution, by distributing the questionnaire to a sample of 31 individuals in a grouping And to verify the hypothesis of the study, appropriate statistical methods were used, and to process the collected data, we relied on the (spss) program to test the relationship between training and the various dimensions of human .resource development

Keywords: training, human resource development, knowledge and information development, developing attitudes, developing skills and .capabilities

