



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لعين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "ل.م.د" في علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع:

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر  
-ولاية عين تموشنت-

تحت إشراف:

✓ د. محمد علي دحمان

من إعداد:

✓ بكار حياة

✓ درهمون رجاء

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. وهراني عبد الكريم
مشرفا و مقررا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. علي دحمان محمد
عضوا مناقشا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. وراة فؤاد

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب و مشقة ...

وها أنا ذا اختتم بحث تخرجي بكل همة و نشاط..

اهدي عملي هذا إلى

أعز شخصين في الوجود إلى أعلى ما أملك في هذه الدنيا الوالدين الكريمين

حفظهما الله وأطال في عمرهما

"عبد الرحمن, خيرة"

إلى الأخوات والإخوة كل باسمه

"سعاد, فاطمة, رشا, امين, الياس, عبد المنعم"

إلى صديقاتي

"اسلام, لمياء, نجوى"

إلى جميع أفراد عائلة "بكار"

إلى كل أساتذة فرع تسيير الموارد البشرية

بكار حياة



## الإهداء

إلى من أثار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري  
واجتهد في تربيتي وتوجيهي "أبي"

إلى "والدي" التي أعزها وسهرت الليالي من أجلي

إلى زوجي و أبنائي

"فهد, عبد الرحمان, اخلاص"

إلى أختي العزيزة

"هند"

إلى جميع زملائي وأصدقائي في الدراسة والعمل

إلى جميع أفراد عائلتي "درهمون" و "زناسني" كبيرهم وصغيرهم

أهدي عملي هذا إلى كل هؤلاء وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا

ثمرة هذا الاجتهاد

درهمون رجاء

## الشكر

أول شكرنا هو لله رب العالمين الذي رزقنا العقل وحسن التوكل  
عليه سبحانه وتعالى.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور محمد علي دحمان  
الذي لم يخل علي بنصائحه القيمة

نشكر كل من أعاننا على إنجاز هذا الموضوع من عمال المؤسسة  
اتصالات الجزائر فرع - عين تموشنت -

ولا ننسى أن نشكر الأساتذة والأصدقاء الذين أعانونا ولم يخلوا عنا  
بآرائهم ومساعدتهم

ونرجو من الله عز وجل أن يوفقنا في كل أمر فيه خير لدينا ودينانا.

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	البسملة
	الإهداء
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ح	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول:</b> <b>الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والتكوين</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
04	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
07	المبحث الثاني: عموميات حول التكوين
07	المطلب الأول: مفهوم التكوين
08	المطلب الثاني: مبادئ التكوين وأنواعه
10	المطلب الثالث: أهداف التكوين
12	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني:</b> <b>التكوين وتنمية الموارد البشرية</b>	
14	تمهيد.
15	المبحث الأول: مراحل العملية التكوينية
15	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
16	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني
19	المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية
21	المطلب الرابع: حساب العائد من التكوين والانعكاسات الايجابية له
25	المبحث الثاني: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

25	المطلب الأول: أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: علاقة التكوين بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية
29	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت	
31	تمهيد.
32	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية عين تموشنت
32	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
35	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
36	المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: منهجية الدراسة
39	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة
44	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات العينة
54	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
64	خلاصة الفصل
66	الخاتمة العامة
70	قائمة المراجع
75	الملاحق
	الملخص



قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
37	مقياس ليكارت الخماسي	01-03
38	معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	02-03
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03-03
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	04-03
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري	05-03
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06-03
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	07-03
44	تحليل أسئلة المحور الفرعي التكوين في المؤسسة	08-03
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي التكوين في المؤسسة	09-03
46	تحليل أسئلة المحور الفرعي تحديد الاحتياجات التكوينية	10-03
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي تحديد الاحتياجات التكوينية	11-03
48	تحليل أسئلة المحور الفرعي تصميم برنامج التكوين	12-03
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي تصميم برنامج التكوين	13-03
50	تحليل أسئلة المحور الفرعي تقييم وتنفيذ برنامج التكوين	14-03
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم وتنفيذ برنامج التكوين	15-03
52	تحليل أسئلة محور تنمية الموارد البشرية	16-03
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الموارد البشرية	17-03
54	معامل التحديد والارتباط لبرنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية	18-03
54	مدى معنوية نموذج خط الانحدار لبرنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية	19-03
55	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية	20-03



56	معامل التحديد والارتباط للتكوين في المؤسسة وتنمية الموارد البشرية	21-03
56	مدى معنوية نموذج خط الانحدار للتكوين في المؤسسة وتنمية الموارد البشرية	22-03
57	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التكوين في المؤسسة على تنمية الموارد البشرية	23-03
58	معامل التحديد والارتباط لتحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية الموارد البشرية	24-03
58	مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية الموارد البشرية	25-03
59	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تحديد الاحتياجات التكوينية على تنمية الموارد البشرية	26-03
60	معامل التحديد والارتباط لتصميم برنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية	27-03
60	مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتصميم برنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية	28-03
61	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تصميم برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية	29-03
62	معامل التحديد والارتباط لتقييم وتنفيذ برنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية	30-03
62	مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتقييم وتنفيذ برنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية	31-03
63	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تقييم وتنفيذ برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية	32-03

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	01-03
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02-03
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	03-03
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري	04-03
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05-03
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	06-03

# المقدمة العامة

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تقوم عليها المؤسسة المعاصرة اليوم، كونها تقوم بجوهرها على الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر كأهم مورد لنجاح المؤسسة و تحقيقها ميزة تنافسية في السوق، فالعنصر البشري هو الأساس في العملية الإدارية والإنتاجية والخدمية ومن أهم أصول المؤسسة والموارد البشرية ذات الكفاءات العالية هي الأساس في تحقيق التفوق و التميز لأي مؤسسة في الخدمات والأسواق والأرباح، وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تسعى دائما للاستثمار الأمثل في هذه الموارد من خلال القيام بعدة أنشطة ووظائف متكاملة فيما بينها، بهدف توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب والعمل على الحفاظ عليها وتأهيلها وتطويرها وكذا ترقية موظفيها و تحديث معلوماتهم ومعارفهم تماشيا مع التطورات والظروف المحيطة بها .

إن وظيفة التكوين من بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي ركزنا عليها في الدراسة، بحيث إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة تكوين وتأهيل هذه الموارد كما يعتبر التكوين نشاط مستمر ووظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، فهو عبارة عن عملية تسعى إلى تطوير و تحسين الأداء من أجل رفع مستوى الكفاءة فهو يهدف إلى تزويد الفرد بالمهارات والخبرات اللازمة، وذلك لتمكين العامل من رفع قدراته على الأداء وجعله قادرا على القيام بوظائفه.

ولعل ضعف المؤسسات الجزائرية لا سيما العمومية منها لا يكمن في مواردها بقدر ما يكمن في سوء تسييرها واستغلالها عقلاانيا، وبخصوص مواردها البشرية التي على مؤسستنا إن أرادت مواكبة تلك التطورات أن تحسن استثمارها وهذا لا يمكن إلا بوضع برامج من أجل تطوير وفعالية أدائها الأمر الذي يستوجب وجود التكوين .

✓ الإشكالية العامة:

من خلال هذه الدراسة سوف نقوم بمعالجة الإشكالية التالية:

ماهو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟

✓ الإشكاليات الفرعية : وللإجابة على هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

● ما المقصود بكل من إدارة الموارد البشرية والتكوين ؟

- فيما تتمثل مراحل العملية التكوينية ؟
- ما المقصود بتنمية الموارد البشرية وما علاقتها بالتكوين ؟

✓ فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

• الفرضيات الفرعية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية التكوين في المؤسسة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تحديد الاحتياجات التكوينية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تصميم برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تنفيذ و تقييم برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

✓ أهمية الدراسة:

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

✓ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- محاولة تقديم صورة على واقع التكوين و مدى تطبيقه بمؤسسة اتصالات الجزائر .
- تحديد اثر تحديد و تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- تقييم فعالية نظام التكوين في المؤسسة.
- معرفة دور التكوين في تحسين قدرات و مهارات العاملين .



- ضرورة اهتمام المؤسسة بالتكوين .

✓ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- لقد اخترنا هذا الموضوع أولاً وقبل كل شيء لأن تخصصنا المتمثل في إدارة الموارد البشرية و الذي يولي الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أداة أساسية في كل الوظائف.

- رغبة الباحث في دراسة واقع التكوين في المؤسسة.

- محاولة التعرف على كيفية تكوين العاملين.

- التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية و تطوير الموارد البشرية.

- التكوين من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما في العديد من الميادين كعلم النفس علم الاقتصاد علم الإدارة.

✓ حدود الدراسة:

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

● الحدود الزمنية: لقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة ابتداء من 2020/08/25 إلى 2020/09/05 .

● الحدود المكانية: بهدف التعرف على واقع تطبيق التكوين من أجل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، اخترنا لتحقيق هذه الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تموشنت .

● الحدود البشرية: شملت دراستنا على عينة من الموظفين من مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ المنهج المستخدم بالدراسة:

من أجل دراسة مختلف عناصر الموضوع و تبيان أهمية التكوين مؤسسة اتصالات الجزائر و دوره يف تنمية الموارد البشرية فإن الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي و التحليلي و ذلك بتحديد الإطار النظري و مختلف المفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية و التكوين، و منهج دراسة الحالة الذي يمكن من التعمق في مختلف جوانب الموضوع و كشف مراحل العملية التكوينية من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة إضافة إلى الملاحظة و دراسة و تحليل نتائج الاستبيان.

✓ صعوبات الدراسة:

- تفشي وباء الكورونا .
- الحجر الصحي الذي صعب علينا القيام بالدراسة الميدانية.
- صعوبة الحصول على معلومات من الموظفين ب المؤسسة محل الدراسة بسبب عدم استقبال المؤسسة لنا بسبب وباء الكورونا.
- قلة المراجع و عدم القدرة على التنقل إلى المكتبات الجامعية .

✓ الدراسات السابقة :

نظرا لأهمية الدراسات السابقة فقد قمنا بالاطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع و بالمتغيرين التكوين و تنمية الموارد البشرية من بين هذه الدراسات نذكر:

-دراسة نجاة بزاید ( 2010-2011) تحت عنوان: التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى شركة سونا طراك.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن نجاعة التكوين في مجال التسيير، وأثره على المهارات التسييرية لدى الإطارات في شركة سوناطراك ولذلك تم فيها طرح الإشكاليات التالية:

- هل التكوين في مجال التسيير ناجع بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة سوناطراك ؟
- الفروق بين الإطارات المتكونة و الغير متكونة في مجال التسيير ؟

قامت الباحثة بالدراسة الميدانية في شركة سوناطراك، وقد تكون مجتمع الدراسة من 427 إطار موزعين في 06 مركبات، اعتمدت الباحثة في دراستها على وسائل الدراسة الاستطلاعية المقابلة، الملاحظة والاستبيان، كما أنها اعتمدت على اختبار طريقة التجزئة النصفية لحساب معامل الثبات للاستبيان نظرا لطول الاستبيان.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج وهي أن التكوين يعاني نوعا ما من العجز و القصور في تحقيق أهدافه لكنه رغم هذا إلا أن نتائج تقييمه أدلت انه فعال من حيث السياسة و التخصص و تحديد الحاجيات.

-دراسة بلال(2008) جغري تحت عنوان فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات بقسنطينة.

كانت في إطار الحصول على شهادة الماجستير، في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، بجامعة منتوري قسنطينة.

تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما مدى فعالية التكوين في تطوير فاعلية الكفاءات في المؤسسة ؟

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة، وبيان اثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين بها، قام الباحث بالدراسة الميدانية في مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة، وقد تكون مجتمع الدراسة من إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ اعتمد الباحث في الدراسة على وسائل الدراسة الاستطلاعية المقابلة، الملاحظة، والاستبيان

كما انه اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي، وقد توصل إلى مجموعة من النتائج عددها 32

والتي كان أهمها أن تطبيق التكوين في المؤسسة يؤدي إلى تطوير كفاءات العمال.

• دراسة الطيب بوسافل ( 2010-2011)، تحت عنوان تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية سونا لغاز منطقة عنابة.

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

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

-دراسة ومان مُجدّ توفيق ( 2015-2016)، تحت عنوان تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة.

قام الباحث بطرح الإشكالية: ما هي المقتضيات السوسيو - تقنية التي تفرضها البيئة الرقمية في مجتمع المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تنمية وتطوير 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 50مبحوث من أعوان الشرطة التابعين لمديرية الأمن لولاية بسكرة، اعتمد الباحث في الدراسة على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة المقابلة، ولاستبيان، كما انه اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

و قد 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.

- دراسة رقا قاسم البدارين، ميساء مصطفى بني سالمة (2016)، تحت عنوان دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد.

تم فيه طرح الإشكالية التالية: ما هو الدور الذي تقوم به عملية تدريب العاملين في تفعيل وإنتاج عملية التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية تدريب العاملين في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، قامت الباحثتان بدراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة



إربد، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 152 موظفاً، اعتمدت الباحثان في الدراسة على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الكتب، الدوريات، والاستبيان كما اعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

و قد توصلت الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى قيام فروع شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة اربد بعملية تدريب العاملين بأبعادها كان مرتفعاً، ووجود اثر ذي دلالة إحصائية لعملية تدريب العاملين في التغيير التنظيمي في قيام فروع شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة اربد .

### ✓ تقسيمات الدراسة:

وتجاوبا مع الإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كالآتي:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و التكوين تناولنا فيه الجانب النظري لمفهوم تكوين الموارد البشرية، ويشمل هذا الفصل على مبحثين وهما :
  - **المبحث الأول:** خصصناه للتعرف على إدارة الموارد البشرية. تطورها التاريخي و أهم التحديات التي تواجهها.
  - **المبحث الثاني:** خصصناه للتعرف على عملية التكوين مع ذكر أهم أنواعه و مبادئه و أهدافه.
- **الفصل الثاني:** تحت عنوان التكوين وتنمية الموارد البشرية و تم تقسيمه إلى مبحثين هما:
  - **المبحث الأول:** قمنا فيه بذكر أهم مراحل عملية التكوين و التي تتمثل في عمليات مترابطة فيما بينها وهي عملية تحديد الاحتياجات التكوينية. عملية تصميم البرنامج التكويني. وعملية تقييم و تنفيذ هذه البرامج التكوينية.
  - **المبحث الثاني:** تحت عنوان علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية فقمنا بتعريف تنمية الموارد البشرية مع ذكر العلاقة بين التكوين مع تنمية الموارد البشرية و مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية و التعرف على حساب العائد من التكوين.

- **الفصل الثالث:** دراسة حالة مؤسسة «اتصالات الجزائر"، حاولنا في هذا الفصل الأخير تطبيق معارفنا العملية والدراسية لاستنباط أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة «اتصالات الجزائر"، حيث احتوى هذا الفصل على مبحثين وهما:
  - **المبحث الأول:** تطرقنا في هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة «اتصالات الجزائر".
  - **المبحث الثاني:** تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة انطلاقاً من المعطيات التي جمعناها.

الفصل الأول:  
الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والتكوين

## تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثير في الإنتاجية، فهو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح الفرصة للاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة.

إن نجاح المؤسسة يقاس حاليا بما تملكه من جودة في رأس مالها البشري، وان اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة تكوين وتأهيل هذه الموارد، ولذلك زاد الاهتمام بموضوع التكوين، الذي أصبح يساهم في زيادة المعارف والمهارات ويساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية للمؤسسة، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين من اجل تحسين قدرات الموظفين ومعارفهم وكذا الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى عنصر الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد

البشرية والتكوين عبر مبحثين بحيث أن :

❖ **المبحث الأول:** تطرقنا من خلاله إلى عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

❖ **المبحث الثاني:** فقد تطرقنا من خلاله إلى عموميات حول التكوين.



## المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي تحضي بأهمية بارزة في مختلف الدراسات والبحوث، إذ أشعلت اهتمام مختلف باحثي العلوم الإدارية والسياسية وحتى الاقتصادية.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تمارسها المؤسسة، وبما أن المورد البشري هو أساس العملية الإدارية التي فقد ظهرت هذه الإدارة، لتطوره داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الوظائف ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، لكنها تتفق معظمها من حيث المضمون ونذكر منها:

- **عرفها طاهر مُجَّد الكلادة:** " أن إدارة الموارد البشرية مصطلح علمي حديث، يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة وإدارة و إنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين والمدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة " .<sup>1</sup>
  - **عرفها skula:** "إن إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات " .<sup>2</sup>
  - **كما يمكن تعريفها على أنها:** "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع، لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بها هذه الموارد على مستوى رئيس العمل والإدارة الوسطى ومستويات العليا" .<sup>3</sup>
  - **كما عرفها عمر وصفي على أنها:** " وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسيات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها" .<sup>4</sup>
- إن هذا التعريف يمثل المدخل المعاصر في دراسة وظيفة هذه الإدارة، وهو يختلف عن تعريفها السابق عندما كانت تسمى بإدارة الأفراد، فقد اقتضت الظروف الحالية في ظل العولمة وتزايد المنافسة إلى إدخال تغييرات فيما يخص مهمة الأفراد.

<sup>1</sup> الطاهر محمد الكلادة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص11.

<sup>2</sup> رواية حسين، د. على عبدا الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2008، ص09.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1981، ص81.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005، ص14.

إذن من التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، واستثمارها بشكل عقلائي ورشيد من خلال إستراتيجية تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، تقوم تنمية قدرات المورد البشري ومهاراته بما يخدم احتياجات الإدارة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة من جهة، وتحقيق أهدافها من جهة أخرى وذلك من خلال جملة من الوظائف التي تقوم بها.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة بل هي نتيجة لعدد من التطورات، التي أدت إلى إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة، ونلخص أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

#### 1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وقيام الإنسان بمجموعة من النشاطات البسيطة لتوفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش والبقاء، وتميزت هذه المرحلة بكون العاملين سلعة تشتري وتباع من طرف العملاً شأنه شأن أي سلعة أخرى تم ظهرت في نفس المرحلة نظام الصناعة المنزلية من طرف فئة معينة تملك الخبرة والمهارة وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة.<sup>1</sup>

#### 2. مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم العربي في القرن الثامن عشر، وقد لعبت دوراً هاماً في بداية تطور المورد البشري واتسمت هذه المرحلة بظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها، وكانت عاملاً لظهور إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد ثم تطورت إلى تسمية إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر.

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة الثورة الصناعية، والمتمثلة بتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة للعمل والتخصص إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من التكلفة، والتي حفزت على متابعة الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة والعناية بها من لحظة دخولها إلى غاية انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة

<sup>1</sup> نجاة بزايد، تكوين وإستراتيجية تسيير المهارات البشرية لدى إدارات شركة سونطراك، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس وعلوم التربية، علوم اجتماعية، جامعة وهران السانينا، 2010-2011، ص38-39.

واستبدال الجهد البشري بالدلالة وسوء الظروف العمل كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية متزامنة مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام.<sup>1</sup>

### 3. مرحلة القرن العشرين:

استتمت هذه المرحلة بظهور ما يسمى بحركة الإدارة العلمية بزعامة "فريدريك تايلور" سنة 1900، الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الأفراد والإدارة والتخصص في العمل إضافة التحفيز المادي للعاملين وفق إنتاجية محققة.

كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة "ماركس فيبر" الذي جاء بما يسمى "البيروقراطية" والتي الحدث على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية، والاستخدام الأمثل للعاملين والتي كان لها أثر في تحقيق العديد من التطورات في جانب العمل والعاملين.

ولقد لعبت مدرسة التقسيمات الإدارية ل"هنري فايول" دورا أساسيا في تحقيق الأهداف المتطلبة للإدارة، إلى جانب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بحياة "التون مايو" والتي جاءت بتطور كبير في مجال العلاقات الإنسانية والتي اعتقدت إن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية فقط بل أيضا بالاهتمام بالعاملين.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

نظرا للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ونذكر منها:

#### 1. التحديات الاجتماعية:

هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية التي تؤثر على اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، فمن ابرز هذه العوامل الاجتماعية هي تلك المتعلقة بتطور احتياجات الفرد داخل منظمة العمل لإشباع حاجياته إضافة إلى التنوع البشري الحاصل في المؤسسات، والذي من أبرزه دور المرأة في تركيب القوى العاملة فدخول المرأة في سوق

<sup>1</sup>صفاء بورزقة، واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 01، جامعة ورقلة، 2018، ص 150.

<sup>2</sup>ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية علم الاجتماع، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 28.

العمل يلقي عبئا على إدارة الموارد البشرية بالنظر إلى الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة وكذلك الإجازات و الخدمات الاجتماعية المقدمة للنساء وبالأخص في فترة الأمومة.<sup>1</sup>

ونذكر كذلك التنوع في المزيج الثقافي وبالأخص الموارد البشرية التي هي من نفقات ولغات وجنسيات مختلفة، فكل هذا يشكل عبئا على إدارة الموارد البشرية ويزيد مسؤولية وضع استراتيجيات وإعداد سياسيات ملائمة تتجاوب مع هذه التغيرات.<sup>2</sup>

## 2. التحديات السياسية والقانونية:

إن النظام السياسي وما يفرضه من قيود تمثل عاملا مؤثرا على إدارة المنظمة والنظام السياسي، يتمثل في تنفيذ وتطبيق القوانين والتشريعات والمراسيم التي تفرضها الدولة على قطاع العمل، والذي يتجلى في قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي لتحديد ساعات العمل العطل المرضية الإجازات السنوية.

تؤثر العوامل القانونية هي الأخرى على إدارات الموارد البشرية بالمنظمات؛ إذ أصبحت اللوائح والتشريعات الخاصة بالعمال تشكل الإطار الذي يجب أن يعمل من خلاله مسئولو الأفراد، وأكدت التجارب بأن كثرة التعديلات والتغيرات في القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل يسبب تضارب ومشاكل في تطبيقها، مما يتطلب من مسؤولي الموارد البشرية قدرا من المهارة والحنكة للتعامل معها، وهذا ما يبرز ضرورة تنمية قدرات ومعارف المسؤولين على الأفراد في كل مرة يطرأ تغيير أو تعديل في التشريعات.<sup>3</sup>

## 3. التحديات التكنولوجية:

زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في العالم فرضت إحداث تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها، لذا فرضت على إدارة الموارد البشرية تبني طرق حديثة وبشكل يتناسب مع تلبية حاجيات هذه التحولات بتطوير الأداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجيا الجديدة، لكي تصبح قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية كما يترتب على استخدام التكنولوجيا الحديثة تقلص فرص عمل الموارد البشرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مخلوف سعاد، شريك لويزة، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 04، جامعة الجزائر، 2008، ص235.

<sup>2</sup> مجاني غنية، بن ساعد يمينة، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعلمة والسياسيات الاقتصادية، العدد 07، 2006، ص294.

<sup>3</sup> قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الإشتغال العمومية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005، ص31.

<sup>4</sup> مخلوف سعاد، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، نفس المرجع السابق، ص236.

4. كما يمكن الإشارة إلى بعض التحديات الأخرى و التي نذكر منها<sup>1</sup>:

- التطور العلمي و التكنولوجي الهائل، كالتطور في مجال الاتصالات الذي جعل من العالم قرية صغيرة، وساعد في تحقيق العولمة بكل أبعادها منها البعد الاقتصادي.
- المنافسة الشرسة والغير متكافئة إذ نجد في السوق مؤسسات صغيرة ذات إمكانيات مادية وبشرية محدودة، ومؤسسات ذات إمكانيات ضخمة.
- تراجع دور الدولة وذلك من خلال خصوصية القطاع العام، وتحرير الاقتصاد وإزالة كل الحواجز والقيود .
- تغير نظرة الفرد والمجتمع للواقع المعاش، فقد واكب التطور التكنولوجي والعلمي ثورة اجتماعية إنسانية خلقت فردا بقيم واهتمامات وطموحات ومعارف جديدة، فالفرد اليوم أصبح يتميز بالمؤهل العلمي العالي وبالوعي الكبير مما أكسبه القدرة علي دراسة و تحليل الأوضاع خاصة المهنية منها.

## المبحث الثاني:عموميات حول التكوين

يعتبر التكوين من الوظائف الحساسة التي تعني بها إدارة الموارد البشرية في إطار مسيرة تطور التقنيات واكتساب المهارات في مختلف المجالات والتخصصات، التي تهدف إلى تحسين القدرات البشرية وتطويرها من خلال إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال من جهة، ومواكبة كل تغير في مجال استخدام تكنولوجية المعلومات والإدارة من جهة أخرى.

## المطلب الأول: مفهوم التكوين

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

- عرف **jean merie** التكوين على انه: "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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فهيمة بديسي، إدارة الموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية ، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد02، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص 227.

<sup>2</sup> جنيري جميلة، فرحاتي فاطمة، سياسية التكوين المهني ودورها في تحقيق الأمن الاجتماعي للمتكورين، مجلة سوسولوجيا، العدد 01، جامعة المسيلة، 2019، ص110.

- كما عرفه **setroili** على انه: "مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال، لتحسين معارفهم، وسلوكهم، ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة."<sup>1</sup>
  - ويعرف التكوين كذلك بأنه: "هو نشاط مستمر يركز على التخطيط والتنظيم، ويساعد على زيادة قدرة ومهارة وفعالية العنصر البشري للارتقاء إلى مستويات أعلى من الأداء في المنظمة."<sup>2</sup>
  - ويعرف التكوين كذلك بأنه: "مجموعة النشاطات التعليم المبرمجة التي تهدف إلى اكتساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى."<sup>3</sup>
- بناء على ما سبق يمكن تعريف التكوين على انه: عملية منظمة ومستمرة تجعل الفرد قادرا على تأدية مهامه بكفاءة عن طريق إلحاق الموظف بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها، حيث يكسب رصيذا معرفيا يترتب عنه تحسين قدراته ومهاراته لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية بغية تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة ومواجهة العراقيل.

## المطلب الثاني: مبادئ التكوين و أنواعه

### أولا: مبادئ التكوين:

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الواسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة ونذكر منها:

1. **الاستمرارية:** التكوين يعتبر عملية مستمرة وغير محدودة، حيث يبدأ تكوين العالم منذ دخوله إلى المؤسسة أو في العمل ويقصد بهذا المبدأ المواظبة وحسن التكوين حتى يدفعه إلى تطوير مهاراته وقدراته.
2. **الشمولية:** التكوين يجب أن يكون بشكل عام يشمل جميع فئات العمال من القاعدة إلى القمة، ولا يقتصر على تخصص واحد او مجموعة معينة من الأفراد، أو مصلحة واحدة.
3. **واقعية التكوين:** أي أن العملية التكوينية يجب أن تكون واقعية، أي أساليبه وبرامجه تكون سهلة حتى تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصاح، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2008، ص306.  
<sup>2</sup> أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، أثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية بالبلدية، مجلة الرؤى الاقتصادية، العدد 02، جامعة لونيبي بالبلدية، 2019، ص 316.  
<sup>3</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.

4. التكوين نشاط متغير ومتجدد: أي انه يتعامل مع مجموعة من المتغيرات داخل و خارج المؤسسة، فالوظائف تتغير لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية.
5. التكوين نظام متكامل: متكامل بمعنى يتكامل مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهو متكامل من ناحيتين نظام متكامل في مدخلاته و أنظمتة و مخرجاته
6. التكوين نظام متدرج: يعني إن تكون بداية التكوين من المستوى الحقيقي للمستهدفين بالتكوين لابد من إعادة تنظيم ما لديهم من معارف ومهارات والتأكد منها ثم إضافة الجديد.<sup>2</sup>

### ثانيا: أنواع التكوين:

تتنوع تصنيفات التكوين بتنوع واختلاف المعايير المعتمدة عليها في تحديد هذه الأنواع ونذكر منها:

1. وفقا لمعيار المكان: هذا النوع من التكوين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية فيمكن أن يكون التكوين داخل المؤسسة أو خارجها حيث أن<sup>3</sup>:

أ. التكوين داخل المؤسسة: و هي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة حيث يكون الموظف من داخل المؤسسة ويعمل بها يتلقى تكوينا لتحسين معارفه وتجديد معلوماته، من أجل تحسين أدائه و يتميز التكوين دخل المؤسسة بأنه يتم وفق لتخطيط الإدارة و تحت 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 ويدخل هذا النوع في إطار برنامج وطني في قطاع التعليم العالي.

2. وفقا لمعيار الزمان: حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين نوعين هما<sup>4</sup>:

أ. التكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد: هو تكوين الموظف الجديد بعد استلامه لمنصبه ومهامه وتلجا المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى تشرف عليها إدارة المؤسسة،

<sup>1</sup> نجاة بزابد، تكوين وإستراتيجية تسيير المهارات البشرية لدى إطارات شركة سونطراك، نفس المرجع السابق، ص92.

<sup>2</sup> عمر بلخير حناد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة دراسة حالة الاسمنت و مشتقاته scis سعيدة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، العدد 04، جامعة سعيدة، 2017، ص 248.

<sup>3</sup> بلخير حناد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة، نفس المرجع السابق، ص 250.

<sup>4</sup> بوقطب محمود، التكوين أثناء الخدمة ودورة في تحسين الأداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اجتماعية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خنشلة، 2013-2014، ص31.



وبتكليف احد موظفيها القدامى ذوي الخبرة والكفاءة وهذا من اجل تهيئة هذا الموظف الجديد للقيام بعمله على أكمل وجه.

ب. التكوين أثناء الخدمة للموظف القديم: يتمثل في إجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمل والموظفين بالمؤسسة، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي بغرض تجديد 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.

### 3. وفقا لمعيار عدد الأفراد المتكونين: يمكن التمييز بين نوعين هما<sup>1</sup>:

أ. التكوين الفردي: يكون ذلك عندما تركز العملية التكوينية على أفراد معينين يفوق كل فرد على حدة وقد يحدث ذلك عند إرسال بعض الموظفين في صورة فردية للمشاركة في برامج أو دورات خارج المنظمة داخل الوطن أو خارجه.

ب. التكوين الجماعي: يكون ذلك عندما تركز العملية التكوينية على مجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة وتكون الاحتياجات التكوينية لهم مشتركة.

### المطلب الثالث: أهداف التكوين

إن الخطوة الأولى عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح وتختلف هذه الأهداف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف الاحتياجات التكوينية لكل مؤسسة وعليه يمكن إدراج بعض الأهداف فيما يلي:

- تكوين العمل الجدد لتمكينهم من الانسجام مع ظروف العمل ومتطلباته.
- تكوين رؤساء ومشرقي العمال على تطبيق أساليب جديدة.
- إعداد برامج تكوينية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية<sup>2</sup>.
- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكونين على تحمل المسؤولية والمبادرة و العمل بجد .

<sup>1</sup> جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات والجرارات، مذكرة ماجستير، تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي، العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2008-2009، ص44.

<sup>2</sup> العقون صادق، دور التكوين في تحسين إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2017-2018، ص37.

- يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال التقليل من حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات و حسن التحكم في استعمالها من طرف العمال المتكويين.
- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم<sup>1</sup>
- اكتساب الفرد لمهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل المسؤولية وتمكنه من شغل مناصب قيادية.
- بواسطة التكوين يمكن إعداد المؤسسة بالكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة.
- التكوين ينمي روح الولاء للمؤسسة وكذا اكتساب عدة مهارات مما تتيح للعامل شغل أكثر من وظيفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06،

2008، ص 12-13.

<sup>2</sup> سعاد عبيدة، سهام فوجيل، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، 2020، جامعة البليدة 2، ص 498.

## خلاصة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة، حيث تعتمد في تحقيق أهدافها على مجموعة من العوامل و العنصر البشري من أهم هذه العوامل لكونه المسير الرئيسي ونظرا لمدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، إذ لا بد الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق تكوين العاملين الذي يعتبر الأداة الفعالة التي تلجأ إليها معظم المؤسسات نظرا لأهميته الكبيرة في تنمية القدرات البشرية، كما يعتبر ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد ومعالجة مشاكلهم الوظيفية .

الفصل الثاني:  
التكوين وتنمية الموارد البشرية

## تمهيد:

تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية منتظمة تعتمد على التعلم، وهي تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطويرها وتحسين أدائها وإن عملية تكوين الموارد البشرية هي من أهم العمليات التي تساعد على تنمية هذه الموارد حيث تلجا العديد من المؤسسات إلى وضع خطة برامج التكوين فتقوم بإعداد البرامج التكوينية وفق احتياجات المؤسسة ككل، فكل عملية تكوينية تهدف أساسا إلى رفع كفاءة وأداء الأفراد ومن ثم رفع إنتاجيتهم التي تعود بالفائدة على المؤسسة، والتكوين في حد ذاته يعتبر استثمارا مربحا على المؤسسات حيث يسمح بزيادة مردوديتها .

وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى عنصر التكوين و تنمية الموارد البشرية عبر مبحثين بحيث أن :

❖ المبحث الأول: تطرقنا من خلاله إلى مراحل العملية التكوينية.

❖ أما المبحث الثاني: فقد تطرقنا من خلاله علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

## المبحث الأول: مراحل العملية التكوينية

تمر عملية التكوين بخطوات ومراحل أساسية ومتراطة حيث أن كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفقا للاحتياجات التكوينية الفعلية للعاملين وتتمثل هذه الخطوات في تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميمها ثم تنفيذها و تقييمها.

## المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بطرق عديدة حسب مستويات رئيسية تحددها المؤسسات حسب متطلباتها .

## أولا: تعريف تحديد الاحتياجات التكوينية

يمكن تعريف الاحتياجات التكوينية بأنها الفارق الموجود بين الدراسات والسلوكيات لأداء مهمة أو التحكم في منصب، وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يملكها الفرد الذي يعمل في هاذ لمنصب في فترة معينة ومنها فان الحاجة إلى التكوين هي حين يشعر العامل بان هناك نقص في الأداء أو في السلوك وهذا ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين.<sup>1</sup>

## ثانيا: طرق تحديدها

يمكن تلخيص أهم الطرق لتحديد الاحتياجات التكوينية في ثلاث مستويات رئيسية نذكر منها<sup>2</sup>:

## 1. تحليل المنظمة: يقصد به تحليل وفحص الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمتوقعة مثل: أهداف

المؤسسة ووظائفها واختصاصها ومصادرها البشرية والمناخ السائد في علاقتها، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي هي بحاجة إلى التكوين، ونوع التكوين الذي يلزمها، كما أن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى اللجوء إلى بدائل أخرى عوضا عن هذا البرنامج.

## 2. تحليل المهمة: الغرض من هذا هو تحديد المعارف الضرورية للفرد حتى يؤدي وظيفته بالشكل الذي

يضمن أقصى مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم يمكن تحديد أهداف التكوين والمعايير اللازمة لقياس فعاليته، وتقرير نوع المهارات والمعلومات والصفات المطلوبة لأداء العمل وكذلك الآراء المناسبة

<sup>1</sup> محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، إدارة قرطبة للنشر، عمان، 2007، ص 97-98.  
<sup>2</sup> بن سنان أسامة، سياسة التوظيف و التكوين لتسيير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2016-2017، ص 32-33.

والتي تساعد على كفاءة العمل، وتحديد الشروط اللازم توفرها في الشخص لدخول البرنامج التكويني الملائم له.

**3. تحليل الأفراد:** ويقصد بتحليل الفرد قياس أداء الموظف في وظيفته، وتحديد مدى نجاحه في أدائه وتحديد المهارات، والمعلومات، والأفكار التي تلزم لتحسين أدائه في الوظيفة والأداء وظائف أخرى جديدة، وحتى يتسنى التوصل إلى هذه النتيجة، فإن المسؤول على التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب.

### المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة تلجأ الكثير من المؤسسات إلى تصميم البرنامج التكويني حيث تخصص له موارد مالية عالية.

### أولاً: تعريف تصميم البرنامج التكويني:

هي عملية تحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب التكوينية وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقييم فاعلية البرنامج.<sup>1</sup>

### ثانياً : خطوات تصميم البرنامج التكويني

تتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية الخطوات التالية:

**1. تحديد الأهداف:** من الطبيعي أن تكون الخطوة الأولى في عملية تصميم البرنامج التكويني هي تحديد أهدافه بناء على الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها وهي الأساس الذي تبنى عليه بقية الخطوات لذا يجب أن تحدد الأهداف تحديداً دقيقاً، وعلى المخطط أن يتجنب وضع أهداف غامضة ويجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق وأن توضع على ضوء الاحتياجات التكوينية ونذكر منها<sup>2</sup>:

أ. **الأهداف الرئيسية:** الهدف الرئيسي هو النتيجة الكلية أو المحصلة النهائية للبرنامج التكويني بكامله وهو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج بمعنى أن كل مجهودات التكوين تدور حوله للوصول إليه وتتمثل في تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه، وتنمية الاتجاهات لديه نحو الخدمة بشكل عام بمجال عمله

<sup>1</sup> حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم المكتبات الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص 138

<sup>2</sup> جعفرى بلال، فاعلية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات، مرجع السابق، ص 94-95.



بشكل خاص وخلق الروح النظامية لديه وتوفير القدرة على استخدام المعدات والأدوات التكنولوجية الحديثة كما تمثله من أهمية للمتكون.

**ب. الأهداف المشتقة:** وتسمى بالأهداف الفرعية وعادة ما تكون هذه الأهداف محور الحصص أو الدورات التكوينية فبعد أن يحدد الهدف الرئيسي والأهداف المشتقة لا بد أن تبلغ كل الأطراف المعنية بهذه الأهداف المكونون، المتكون و رؤساء المتكونين ليفهم الكل هذه الأهداف والمغزى من البرنامج التكويني.

**2. تحديد المحتوى:** ويعني تحديد الموضوعات التكوينية أي الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن يشمل عليه البرنامج التكويني ويكون هذا الاتفاق بناء على أنواع التحليل السابقة التي توفر الأهداف التكوينية وبالتالي توفر ماهية الموضوعات لينبثق منها مادة تكوينية والمقصود بالمادة التكوينية هي مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق التي تشرح وتوضح موضوعا معيناً

وتنقسم المادة التكوينية إلى عدة وحدات تكوينية ولكل وحدة مكونات نذكر منها:

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم، أي أن يحتوي البرنامج على عرض المفاهيم والمبادئ الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة.
- المهارات والطرق والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة، ويتعلق جانب المهارات بكيفية الاستفادة من القدرات المتاحة للمتكونين عن طريق التطبيق من خلال التمارين والأساليب فنجدها حين يقدم البرنامج التكويني فرصة للفرد للتكوين على طرق اتخاذ القرارات ويشير جانب الاتجاهات وأنماط السلوك إلى توفير اعتقادات المتكونين في القيم التي يجب توفرها في العمل أو تقبل آراء جديدة.<sup>1</sup>

**3. تحديد تسلسل الموضوعات:** من العمليات الهامة في تصميم البرامج التكوينية تحدد التابع المنطقي للموضوعات، في البرنامج وتقوم فكرة النتائج على اعتبار البرنامج التكويني وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعاً بمنطق واحد محدد.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء لدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص 320.

يؤدي التسلسل السليم للمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكولين على الانتقال من عنصر المعرفة إلى عنصر آخر. والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيديّة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء والمهارات أو المعارف التي تعتمد عليها<sup>1</sup>.

**4. تحديد عمق وشمول الموضوعات:** تختلف درجة العمق والشمول التي تعرض لها الموضوعات ونقصد بدرجة العمق المدى الذي ينهب إليه البرنامج التكويني في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية أو الفلسفية.

أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع وتتوقف درجة الشمول والعمق على عوامل مهمة تتعلق أساساً بنوعية المتكولين وطبيعة احتياجاتهم التكوينية ونذكر منها:

- المستوى الوظيفي للمتكولين.
- المستوى العلمي للمتكولين.
- درجة التخصص الوظيفي للمتكولين.
- متطلبات الوظيفة الحالية للمتكولين.
- نوعية المشكلات التي يعاني منها المتكولين في العمل.

وبصفة عامة فإن درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تزداد كلما كان المتكول على مستوى وظيفي وتعليمي عالي وكلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي للمتكول إذ كانت الوظيفة الحالية أو المستقبلية أو المشكلات التي تعاني منها المتكول تتطلب ذلك القدر العالي من العمق والشمول والعكس صحيح<sup>2</sup>.

**5. تقدير ميزانية المتكولين:** التكوين ليس مجالاً نتسوق فيه للحصول على أفضل سعر أو كلفة كذلك من الخطأ الافتراض بأن التكلفة الأعلى تمثل التكوين الأفضل وان التكلفة الرخيصة كافية لإبقاء بحاجياتنا ويعتبر وضع الميزانية للبرنامج التكويني شرطاً ضرورياً لنجاحه ولا بد أن يكون تقدير الميزانية واقعياً وصادقاً.

<sup>1</sup> جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات، مرجع السابق، ص 96-97.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 166

وقد تختلف تكاليف التكوين من برنامج تكويني إلى آخر حيث لا توجد طريق مختصرة ومتفق عليها لتقدير هذه التكاليف وتقسم التكاليف إلى:

- أ. التكاليف الاستمرارية: هي تكاليف طويلة المدى والتي يمكن استخدامها أو الاستفادة منها في برامج تكوينية أخرى خلال سنوات عديدة مثل إقامة المباني والغرف التكوينية.
- ب. التكاليف التشغيلية: تنقسم هذه التكاليف بدورها إلى تكاليف مباشرة تتمثل في كافة النفقات التي تنفق خصيصا للبرنامج التكويني والتي يصعب تحميلها كمكافأة المستشارين الخارجين لتصميم البرامج والمصاريف لإعداد المكونين و المصاريف الإدارية وغيرها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية

بعد أن تكتمل العناصر المطلوبة في تحديد الاحتياجات التكوينية يصبح من الضروري تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية التي تتماشى مع الاحتياجات المطلوبة.

### أولا: تنفيذ البرامج التكوينية:

#### 1. تعريف تنفيذ البرامج التكوينية:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى حيز الوجود وهذه المرحلة مهمة أن يتم فيها تبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التكوينية، ويعتمد التنفيذ الناجح للتكوين على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات من العملية التكوينية بدقة وإدراك المتكونين الحاجة للتكوين.<sup>2</sup>

على إدارة البرنامج أن تراعي أمورا و جوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج وهي<sup>3</sup>:

- أ. اختيار المكونين: اختيار المكونين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ البرنامج التكويني إذ أن توفير المكون الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمالات نجاح البرامج التكوينية.

<sup>1</sup> جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات، نفس المرجع السابق، ص 98-99.

<sup>2</sup> عبد الرحمان برفوق، عينية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 01، جامعة محمد خيضر، 2012، ص 96.

<sup>3</sup> جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات ، نفس المرجع السابق، ص 116.

ت. اختيار المتكويين: اختيار الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين يكون قد تم في مرحلة فتحدي الاحتياجات التكوينية يجب أن يوضع المتكون المناسب في البرنامج المناسب.

ث. اختيار أسلوب التكوين: على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض فلكل منها مجال واستخدام خاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج كما أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب بآن واحد في التكوين.

### ثانياً: تقييم البرامج التكوينية:

1. تعريف التقييم: التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه الأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل.<sup>1</sup>

كما يعرف تقييم التكوين على أنه " قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين، وكمية التحصيل التي خرجوا " من العملية التدريبية، والمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي اكتسبوها"<sup>2</sup>

ثانياً. مجالات تقييم البرامج التكوينية: إن عمليات التقييم في التكوين يجب أن تشمل جميع أبعاد ومجالات التكوين ونذكر منها:

1. تقييم البرامج التكوينية: وتتم هذه العملية عبر ثلاث خطوات لقياس كفاءة وفعالية البرامج التكوينية ويتم بالترتيب التالي<sup>3</sup>:

- تقييم البرنامج التكويني قبل التنفيذ للتأكد من دقة وسلامة خطوات البرنامج التكويني ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي صممت الدورة من أجل تحقيقها.

- تقييم البرنامج التكويني أثناء التنفيذ للتأكد أنه يسير وفق الخطة المرسومة له.

- تقييم البرنامج التكويني بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه للأهداف المرسومة ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التكوينية.

### 2. تقييم المتكويين: وهنا يتم تقييم المتكويين خلال<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مرزوقي رفيق، أهمية التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص50  
<sup>2</sup> العبادي احمد، أقاسم عمر، نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 03، جامعة طاهري محمد، جامعة أدرار، 2017، ص 163.  
<sup>3</sup> رداح الخطيب، التدريب من خلال مدخلات، عمليات، مخرجات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص269.

١ - المرحلة الأولى: و تتمثل في تقييم المتكويين قبل تنفيذ برنامج التكوين تعد عملية مستمر وهي مرحلة تستهدف دائما البحث عن الاحتياجات التكوينية ويتم تحديد الفئة المستهدفة في البرنامج وفق المستويات الثقافية والعمرية و هي عملية مستمرة

ب - أما المرحلة الثانية: فهي تقييم المتكويين أثناء تنفيذ البرنامج و فيها تتم متابعة وتقييم المتكويين أثناء التكوين بإتباع أسلوب الملاحظة والتسجيل لكل متكون.

3. تقييم المتكويين: ويتم من خلال ثلاث مراحل نذكر منها<sup>2</sup>:

أ. تقييم المتكويين قبل تنفيذ البرنامج: تهدف هذه المرحلة إلى حسن اختيار المتكويين من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم الشخصية يقوم المشرف بالملاحظة الشخصية ويتم التقييم هنا وفقا للعناصر التالية:

- مدى صلاحية المعلومات التي جمعت عنهم قبل تنفيذ البرنامج
- مدى أتباعهم والتزامهم بالموضوع المقرر لهم بالبرنامج
- درجة جديتهم في التكوين ومدى احترامهم لمواعيد التكوين اليومية.

ب. تقييم المتكويين بعد تنفيذ البرنامج: يقع عبئ تقسيمهم على المشرف على البرنامج وكذلك المتكويين يمكن استطلاع آرائهم الخاصة على المتكويين ويكون ذلك عن طريق:

- استقصاء المتكويين في نهاية البرنامج بواسطة قائمة الاستقصاء التي توزعهم عليهم في النهاية.
  - استطلاع رأي المتكويين عن طريق المقابلات الشخصية واللقاءات إلي يقوم بها المشرف على البرنامج.
- والمشرف على البرنامج فيمكنه استطلاع رأيه بالنسبة لتقييم المتكويين وذلك عن طريق تقرير يعده في نهاية الدورة متضمنا تقييمه لكل مكون.

المطلب الرابع: حساب العائد من التكوين والانعكاسات الايجابية له

أولا: حساب العائد من التكوين

<sup>1</sup> جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات، نفس المرجع السابق ص 134  
<sup>3</sup> رداح الخطيب، التدريب من خلال مدخلات، عمليات، مخرجات، نفس المرجع السابق، ص 274.

يعتبر التكوين أحد الأدوات الأساسية التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة على المستويين المتوسط والبعيد و يعد الاستثمار في التكوين منتجا اذ أن التكوين الجيد يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة و عائداها

1. **حساب مردودية النشاط التكويني** : في البداية ، تعتبر أن النظرية الكلاسيكية لحساب المردودية صعبة التطبيق هنا، بعبارة أخرى حساب القيمة الحالية الصافية خلال فترة الاسترداد، حيث أن المعدل الداخلي لمردودية أي مشروع تكويني في أغلب الحالات هي كما يلي:

$$\Sigma ct \leq \Sigma CR + \Sigma R$$

حيث :  $\Sigma CT$  = مجموع تكاليف التكوين

$CR\Sigma$  = مجموع التكاليف المنخفضة

$R\Sigma$  = مجموعة الإيرادات

- يكون مشروع التكوين ذا المردودية: إذا كان مجموع تكاليف التكوين (CT) اقل من مجموع كل الإيرادات المتحصل عليها من التكوين
- تكاليف المنخفضة (CR) ( تخفيض زمن الصنع، تخفيض التكاليف غير النوعية، انخفاض التغيب...الخ.)
- الإيرادات المحصلة ( R ) ( ارتفاع حجم الإنتاج، ارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع الإنتاجية.....<sup>1</sup>

2. **تحليل تكاليف التكوين**: نقترح هنا تحليل لسعر التكلفة خاص بنشاط تكويني يمتاز بحجم كبير من التكاليف، و يتعلق بمؤسسة صناعية كما يلي :

- **مصاريف البحث والتطوير**: تكاليف الدراسات والتصورات الأولية ( تحليل الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج ، دراسة التقسيم...الخ.)
- **مصاريف عملية التكوين** : مصاريف الأفراد الضرورية لإعداد و تنفيذ التكوين و الوسائل المساعدة (الوثائق المكتوبة، الأفلام و الصور المتحركة، التعليم المبرمج بواسطة الإعلام الآلي.....)

<sup>1</sup>Jean-Marie Dujardin : **la gestion du revenue un investissement de la formation en entreprise**, ( gestion 2000, N° 06 DEC 1992) P33-36

- مصاريف امتلاك وسائل التكوين : تكلفة شراء للوسائل المساعدة على التكوين من عند مومن خارجي
- مصاريف تأطير التكوين: أجرة المنشطين الداخليين و الخارجيين
- مصاريف مالية : امتلاك و صيانة آلات تنفيذ ، الحاسوب.....)
- مصاريف التسجيل في التكوينات الخارجية
- مصاريف الأجور (بشكل مباشر) مجموع أجور المشاركين طيلة فترة التكوين.
- و هناك مصاريف أخرى متعلقة بالإطعام ، النقل، و الإيواء.

من أجل تحليل هذه التكاليف المختلفة، يجب التفريق بين المصاريف الثانية و المصاريف المتغيرة تدريجيا و المصاريف المتغيرة حسب عدد المشاركين في التكوين. أما التكلفة الإجمالية للنشاط التكويني فيمكن أن تحسب كما يلي :

$$CT = CF + Cvp . NG + Cv - Q$$

حيث :

- $CT$  = التكلفة الإجمالية
- $Cp$  = التكلفة الثابتة الكلية
- $Cvp$  = التكلفة المتغيرة تدريجيا
- $Cv$  = التكلفة المتغيرة تدريجيا
- $NG$  = عدد الفرق المشاركة
- $Q$  = عدد المشاركين.

كما يمكننا حساب تكلفة الوحدة الخاصة بالتكوين كما يلي:

$$\bullet \text{ التكلفة لكل متدرب} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للنظام}}{\text{عدد المتدربين في السنة}}$$

عدد المتدربين في السنة

$$\bullet \text{ التكلفة لكل ساعة} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للنظام}}{\text{عدد ساعات التدريب في السنة}}$$

عدد ساعات التدريب في السنة

$$\bullet \text{ تكاليف الأجهزة لكل متدرب} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للأجهزة}}{\text{عدد المتدربين خلال العمر الافتراضي للألات}}$$

عدد المتدربين خلال العمر الافتراضي للألات

$$\bullet \text{ تكاليف الأجهزة لكل ساعة} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية للأجهزة}}{\text{عدد ساعات التدريب في السنة}}$$



عدد ساعات التدريب خلال العمر الافتراضي للآلات.

• تكاليف إعداد لكل متدرب =  $\frac{\text{التكاليف الإجمالية للمواد}}{\text{عدد المتدربين}}$

عدد المتدربين

و في الأخير يمكن القول أن التوزيع بين المصاريف الثانية و المتغيرة تدريجيا و المتغيرة هو أمر ضروري للمقارنة بين مختلف مشاريع التكوين، كما أن جزء كبير من مصاريف التكوين هي مصاريف ثابتة.

3. قياس نتائج التكوين: يتعلق الأمر هنا بتحديد و قياس مؤشرات نتائج التكوين فالمؤشر هو مقدار معير

عن ظاهرة معينة، و لكنه قد يكون ناقصا حتى و لو كان وثيق الصلة بالموضوع ، مثلا الناتج الداخلي

الخام كمؤشر للنمو الاقتصادي لبلد معين .

فالمؤشرات لا يكون لها معنى إلا على سلسلة معطيات قابلة للمقارنة في الزمن و ثم ملاحظتها في فترات متتالية

لنفس المؤسسة، أو في الفضاء ( المقارنة بين المؤسسات) أي مقارنة زمانية و مكانية، و من أجل التعرف على

مؤشرات النتائج الأكثر ملائمة تعتبر مسيرة التكوين على أنها مشكلة متعددة المعايير و الرهانات المتعددة

العوامل.<sup>1</sup>

ثانيا: الانعكاسات الايجابية له:

يترك التكوين الفعال أثرا ايجابيا على مهارات الأفراد فتزداد القدرة و يتحسن الأداء الوظيفي فالتكوين يؤثر بشكل

ايجابي وكبير ويظهر فيما يلي<sup>2</sup>:

- زيادة الإنتاج من خلال تنمية القدرات والمعارف المختلفة للأفراد والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية.
- الحفاظ على الإطارات وتكوين الكفاءات التي من شأنها الحفاظ على إبقاء واستمرارية المؤسسة في ظل الظروف المحيطة.
- الزيادة في الأرباح وتخفيض تكاليف الإنتاج والتقليل من حوادث ومخاطر العمل .
- تنمية كفاءة وخبرات العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الأداء الجيد والفعال.
- اكتساب معارف جديدة تواكب التطورات التقنية والتكنولوجية.
- سهولة وسرعة الاندماج عن طريق اكتساب الأداء الجيد والفعال.

<sup>1</sup>كمال لطلبي، دور التكوين في رفع إنتاجيات المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمركب السيارات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص التخطيط و التنمية، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002-،2003، ص70.

<sup>2</sup>عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان، دار وائل، 2009، ص 439.

## المبحث الثاني : علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

يعتبر التكوين من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة التحديات و الضغوطات الإنسانية . التقنية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي للمؤسسة من جهة أخرى .

## المطلب الأول : أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بشكل مستمر لتعزيز القدرات لمواردها البشرية و تطويرها و استغلالها و استخدامها إلى أقصى حد ممكن بما يوفر لها الميزة التنافسية ضمن بيئتها المحلية و العالمية<sup>1</sup>.

لذلك يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة ويمكن اختصار أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية فيما يلي<sup>2</sup>:

- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التكوين للأفراد من اجل العمل بكفاءة و فعالية
- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات و القدرات الجديدة و التي تساعد على ممارسة مهامهم بكفاءة.
- توفير الاستقرار الوظيفي للأفراد المكونين على تلبية حاجات و شروط مختلف مشاريع المنظمة.
- اكتساب الفرد نظرة جديدة باستخدام طريقة التعليم الذاتي حتى يحدد الفرد لنفسه نقاط القوة والضعف في أدائه وسلوكه.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم.
- تعديل اتجاهات الفرد وتغيير سلوكه ومساعدته على تقييم طريقته في التفكير وأداء الأعمال.

## المطلب الثاني: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية احد العناصر الأساسية المساهمة في إنجاح المؤسسات و تقدمها، وذلك لكونها أهم الموارد المتاحة لها، نظرا لأهميتها فأساس نجاح المؤسسات مرتبط بمدى توفرها على عناصر بشرية بمعايير و أسس لازمة

<sup>1</sup> علي بن حكوم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مفهومها و أبعادها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسة و الأبحاث ، العدد 01 ، جامعة

اندرار، 2018، ص 170.

<sup>2</sup> بوجدة رمزي، رزيق حنان، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة بالإشارة الى معوقات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، العدد 01، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، اكلي محند اولجاح البويرة، 2019، ص 27.

لرفع من كفاءتها و قدراتها لمواجهة الضغوطات والتطورات الحاصلة حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية.

ويحصر " أحمد منصور " عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد و هو التكوين بحيث يعتبر بأن التكوين هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات بالإضافة إلى التعليم و الإعداد و التأهيل قبل الخدمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة التكوين بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية

إن للتكوين علاقة مباشرة مع بقية الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية نذكرها في:

#### 1. علاقة التكوين بالتحفيز:

التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات بغرض استيعابها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة.<sup>2</sup>

هناك علاقة بين التكوين والتحفيز فقد يشعر الكثير من الأفراد بعدم الأمان ومخاوف اتجاه العمل قد يؤدي بهم إلى فقدان وظائفهم وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء الأفراد هي توفير التكوين المناسب الذي يساعدهم على اكتساب مهارات ومعارف جديدة وتطوير قدراتهم وبالتالي يؤدي إلى تحسين الولاء للمنظمة ورفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية.<sup>3</sup>

#### 2. علاقة التكوين بالرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم الوضع الذي ترضى به الفرد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> باراك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة شلف، 2009، ص 275.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر، مصر، 2003، ص 2-3.

<sup>3</sup> مبدوعة حبيب عبد الرحمان، حميادي موسى، التكوين والتحفيز ودورها في تحسين أداء العاملين بالموسسة، دراسة ميدانية اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة الجلفة، 2016-2017، ص 81-82.

<sup>4</sup> الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير، أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 10

ويعرف الرضا عن التكوين أنه حالة من الارتياح النفسي اتجاه الظروف في البيئة التي يتلقى فيها المتكون تكوينه ويعتبر التكوين الجيد من أهم عوامل الرضا عن التكوين حيث يزيد من ثقة المتكون بنفسه أهم عوامل الرضا عن التكوين، حيث يزيد من ثقة المتكون بنفسه وكذا بأهمية وشعوره بالاهتمام لان الأداء التكوين مرتبط بالنجاح والتقدم التكويني والمهني مستقبلا.

كما أن شعور المتكونين بالرضا يؤدي إلى الشعور بالإنجاز والدافعية وتظهر عناصر الرضا عن التكوين فيما يلي<sup>1</sup>:

- الاستمتاع بالتكوين.
- الترابط بين المتكون مع المكون والطاقت التكويني والإداري.
- الإحساس بأهميته وبأهمية دوره في مركز التكوين
- التقدير والحرص عليه في مركز التكوين
- الشعور بالإنجاز من خالا اكتسابه مهارات ومعارف جديدة.

### 3. علاقة التكوين بالترقية ونظام الأجور:

تعرف الترقية على أنها انتقال العامل من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أعلى منها، أو الانتقال من منصب إلى منصب آخر أعلى منه في الهيكل التنظيمي، ومن بين المعايير التي تفرضها المنظمة على الموظف حتى يستفيد من الترقية نجاحه في الدورة التكوينية التي يشترك فيها وأن الترقية المهنية، بدورها تؤثر على مستوى الأجور ويمكن القول أن للتكوين اثر مباشر على راتب الفرد فكلما ارتفعت وثيرة التكوين كلما زادت مستويات الأجرة.<sup>2</sup>

### 4. علاقة التكوين بالصحة وسلامة العاملين:

الصحة والسلامة المهنية هي حماية العاملين بالمصانع والمنشآت العمل من الحوادث المحتملة التي قد تسبب بإصابات العامل أو موته ويتم التكوين في مجال الصحة والسلامة المهنية بمعرفة مخاطر التي تواجه العامل عند ممارسته لوظيفته والممارسات الآمنة في علمه ومعرفة الاستخدام السليم لمعدات الحماية الشخصية وكذا إجراءات الطوارئ والإجراءات الوقائية ويشمل التكوين في مجال الصحة والسلامة المهنية توجيه العمال حول كيفية العثور

<sup>1</sup> كريم أمينة، مستوى الرضا عن التكوين الأولى لدى المكونين، دراسة ميدانية في المركز الوطني لتكوين الموظفين المختصين، مجلة متون، العدد 01، جامعة سعيدة، 2018، ص 104-105.

<sup>2</sup> العبادي احمد، اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في القطاع الوظيف العمومي، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت و ادارة الصحة، مذكرة ماجيستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، العلوم التجارية، جامعة وهران، 2012-2013، ص 101-102

على معلومات إضافته حول الأخطاء المحتملة، ولضمان نجاح مشروع التكوين يجب أن يشارك كل من العمال والمدربين بنشاط أكبر في تنفيذ برامج مكافحة الأخطار المهنية وأحداث تغيرات تنظيمية تعزز حماية مواقع العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن حواء زهور، تابتي حبيب، التكوين المتواصل وأثره على الحد من الحوادث في مكان العمل، دراسة ميدانية سونلغاز، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02، جامعة معسكر، 2006، ص36.

## خلاصة الفصل

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

الفصل الثالث:  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

## تمهيد:

بعد أن قمنا بدراسة نظرية حول موضوع بحثنا سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على أحد المؤسسات الخدمائية الجزائرية حيث قمنا باختيار مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تموشنت لإجراء هذه الدراسة الميدانية كونها من المؤسسات الوطنية البارزة في وقتنا الحالي .  
وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذا الفصل الإجابة على الإشكالية المطروحة في موضوع بحثنا. كما سنحاول كذلك إثبات صحة الفرضيات و قد قمنا بالتطرق إلى عنصر التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر ودوره في تنمية الموارد البشرية عبر مبحثين بحيث أن:

❖ المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

❖ المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية.



**المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر .**

اتصالات الجزائر محل دراستنا هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

**المطلب الأول: تعريف المؤسسة**

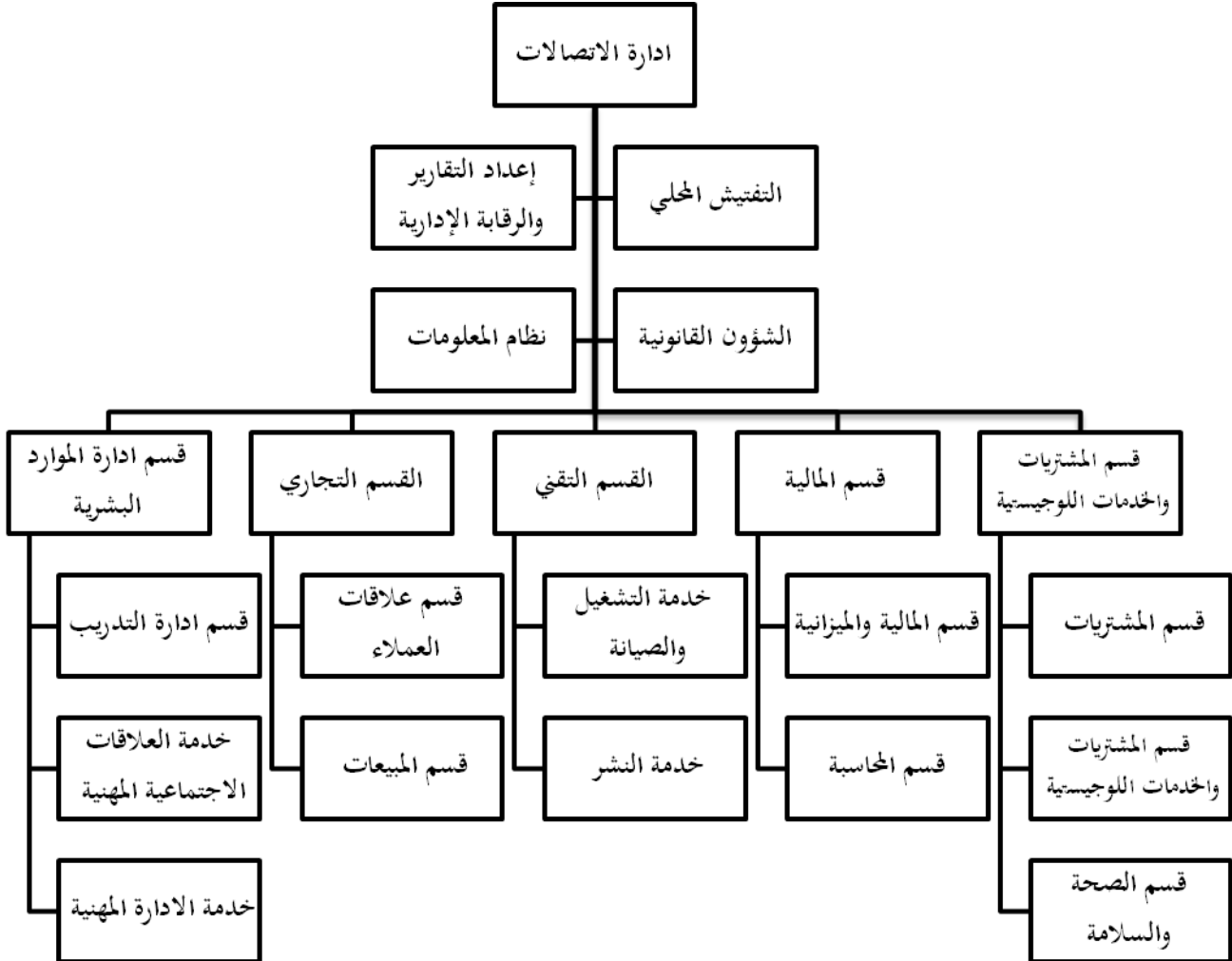
تأسست وفق قانون 03/2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى "يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية. "

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني و الإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة. (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي و المقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم 02 B 0018083 يوم 11 ماي 2002 .

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

يعتبر قسم العمليات التشغيلية كياناً تشغيلياً يتمتع باستقلالية مالية ومالية ، ويدير الكيانات الفنية. تجاري. الشؤون المالية والموارد بالإضافة إلى الموارد البشرية المرتبطة بها تم تنظيم القسم المسؤول في خمسة أقسام ولديه خمس وحدات مرتبطة مباشرة بالمهام و تظهر في الشكل التالي :

الشكل رقم 03-01 يمثل الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر-عين تموشنت-



المصدر: بناء على وثيقة مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت-

**مهام ومسؤوليات إدارة الاتصالات التشغيلية:**

- مراقبة جودة الخدمات التي تقدمها للجهات.
- وضع خطة العمل والميزانية السنوية للهيئة.
- **مصلحة التفتيش المحلي:** ومن مهامه
  - إجراء التحقيقات والرقابة على الأعطال التي من المحتمل أن تكون ضارة بالشركة.
  - يضمن حسن سير المهام من خلال ضمان التنسيق بين مختلف الجهات الفاعلة في الشركة.
- **مصلحة إعداد التقارير والرقابة الإدارية:** ومن مهامه
  - توفير تحليلها للنتائج والمساعدة في تجنب أي انحراف في العمليات.
  - ضمان الإبلاغ عن المعلومات التي تنتجها واقتراح تدابير لتحسين أدوات الإدارة ومراقبة البيانات..
- **مصلحة نظام المعلومات:** ومن مهامه
  - تطوير واقتراح خطة عمل سنوية بالتعاون وفقاً لإستراتيجية الشركة ومراقبتها.
  - تنسيق وتنفيذ الأنشطة المتعلقة بصيانة التطبيقات وتحسينها .
- **مصلحة للشؤون القانونية:** ومن مهامه
  - التأكد من شمولية البيانات المجمعة من أجل إحالة الأمر إلى الجهات القضائية لبدء الإجراءات القانونية.
  - ضمان متابعة ملفات التقاضي و تنفيذ الأحكام القضائية المتعلقة بإجراءات الاسترداد.
- **قسم الموارد البشرية:** ومن مهامه:
  - ضمان دفع رواتب الموظفين .
  - ضمان إدارة الموارد البشرية ( التوظيف ، التنقل ، تقييم التدريب )
- **قسم المبيعات:** يضمن هذا القسم العناية الجيدة بالعميل طوال ومن مهامه:

- إدارة شبكة المبيعات والعلاقة مع العملاء ويعمل على ضمان رضا العملاء
- ترويج المبيعات والتنقيب عن عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.

● **القسم التقني :** ومن مهامه:

- ضمان تحقيق الأهداف المحددة واحترام المعايير التقنية للشبكة وسلامة المعدات والعاملين.
- ضمان التعبير عن الاحتياجات من المعدات اللازمة .

**قسم المالية والمحاسبة :** ومن مهامه

- ضمان تسجيل القيود المحاسبية في النظام المالية.
- ضمان العلاقات مع جهات الاتصال الداخلية أو الخارجية من أجل حل المشكلات التي تم تحديدها وتحسين إجراءات المعالجة المحاسبية .

● **قسم المشتريات واللوجستيات:** ومن مهامه

- يضمن مدير قسم المشتريات توافر تجهيزات المعدات وفقاً للإجراءات والقواعد المعمول بها ومع الاهتمام المستمر بتحسين نسبة تكلفة خدمة الجودة لضمان استمرارية الخدمة في ظل أفضل الظروف

**المطلب الثالث : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر**

- زيادة نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية للوصول لعدد أكبر من المستعملين، وخصوصاً في المناطق الريفية .
- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.
- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر وتتمحور نشاطات المؤسسة حول :
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصال العامة والخاصة.

- إنشاء وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

#### المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية

تعد هذه الخطوة من أهم خطوات إعداد البحث لأنها أكثر ما يراجع من قبل مقوم البحث من جانب، وهو الأساس من قيمة البحث من جانب آخر.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

سوف نقوم بإبراز المنهجية المتبعة في دراسة الحالة التي قمنا بها، كذلك بتحديد حدود الدراسة، أدوات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، مع إبراز كيفية إعداد الاستبيان

#### ✓ حدود الدراسة:

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

- الحدود الزمنية: لقد تم تحديد القَته الزمنية للقيام بالدراسة ابتداء من 2020/08/25 إلى 2020/09/05 .
- الحدود المكانية: بهدف التعرف على واقع تطبيق التكوين من أجل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، اختَرنا لتحقيق هذه الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تموشنت .
- الحدود البشرية: شملت دراستنا على عينة من الموظفين من مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### ✓ أدوات جمع المعلومات:

ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: تم استخدام مصادر متعددة للحصول على المعلومات الثانوية تمثلت في المراجع العربية من مذكرات ومقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة
- المصادر الأولية: لتحقيق هدف الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.23

✓ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت-، وقد تم توزيع 40 استمارة استبيان وتم استرجاع 34 استمارة كلها صالحة للتحليل

✓ أداة الدراسة :

وتكونت من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** ويتضمن البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة والمتمثلة في:

الجنس ، السن ، المنصب الإداري، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

**القسم الثاني:** وقسم إلى محورين:

• **المحور الأول:** برنامج التكوين: وتم قياسه من خلال أربعة محاور فرعية وهي:

**أولاً:** التكوين في المؤسسة: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 01 إلى 06.

**ثانياً:** تحديد الاحتياجات التكوينية: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 01 إلى 06.

**ثالثاً:** تصميم برنامج التكوين: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 01 إلى 06.

**رابعاً:** تقييم وتنفيذ برنامج التكوين: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 01 إلى 06.

• **المحور الثاني:** تنمية الموارد البشرية: وتم قياسه من خلال الأسئلة من 01 إلى 06.

وقد عرضت جميعها باستخدام مقياس ليكارت الخماسي المتدرج من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة" ك

يوضح في الشكل التالي:

جدول رقم (03-01) : مقياس ليكارت الخماسي.

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

وقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة لتفسير

البيانات على أساس المعيار التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى طول فئة} - \text{أدنى طول فئة في المقياس الخماسي}) / \text{عدد الفئات}$$

$$0.8 = 5 / (1-5) =$$

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على spss v.23

وعليه يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالتالي:

- منخفض جدا [ 1.8 - 1 ]
- منخفض [ 2.6 - 1.8 ]
- متوسط [ 3.4 - 2.6 ]
- مرتفع [ 4.2 - 3.4 ]
- مرتفع جدا [ 5 - 4.2 ]

✓ ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة ، ولقد تم التحقيق من ثبات وصدق الاستبيان الموجه للدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ( coefficient alpha 'Cronbach ) ، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02) : معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

محاور الاستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستمارة	30	0.840

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss v.23.

ويشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ قد بلغ 0.840 وهي نسبة محصورة بين المجال المسموح به 0.5 و 0.9 وبالتالي فهي نسبة مقبولة تعكس ثبات أداة الدراسة.

## المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

الفرع الاول : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

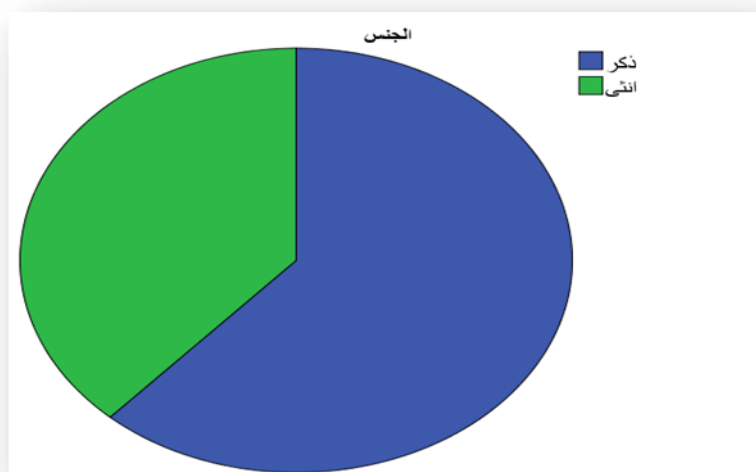
الجدول رقم (03-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
8,61	21	ذكر
2,38	13	أنثى
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة 8,61% ، وما نسبته 2,38% هم من فئة الإناث. وذلك يدل على ان فئة الذكور هم الأكثر توظيف في المؤسسة.

الشكل رقم(03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23



الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

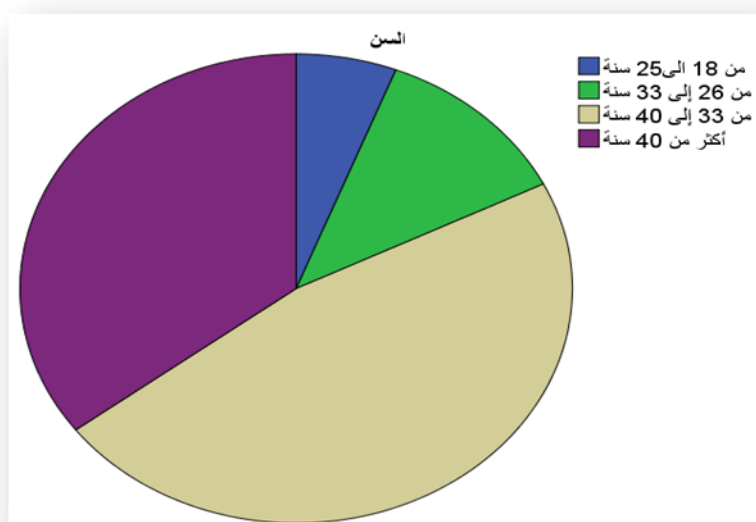
جدول رقم(03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
9,5	02	من 18 إلى 25 سنة
8,11	04	من 26 إلى 33 سنة
1,47	16	من 33 إلى 40 سنة
3,35	12	أكثر من 40 سنة
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المستجوبين هم من الفئة العمرية من 33 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 1,47%، في حين أن 3,35% هم من الفئة أكثر من 40 سنة، أما فيما يخص فئة الشباب من 18 إلى 25 سنة والفئة من 26 إلى 33 سنة فتقدر نسبتهم 9,5% و8,11% على التوالي.

شكل رقم(03-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: بالاعتماد على مخرجات *SPSS V.23*

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري:

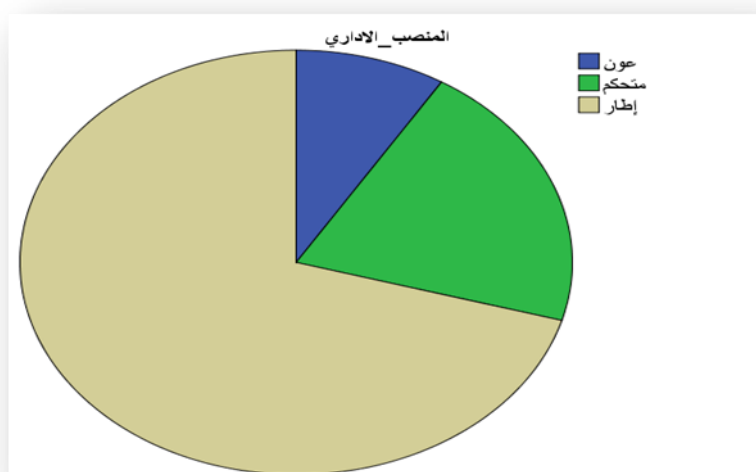
جدول رقم (03-05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الإداري
8,8	03	عون
6,20	07	متحكم
6,70	24	إطار
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.23

يبين الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المستجوبين يعملون بمنصب إطار بنسبة 6,70%، وما نسبتهم 6,20% يعملون بمنصب متحكم، في حين قدرت نسبة الأعوان ب 8,8%.

شكل رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

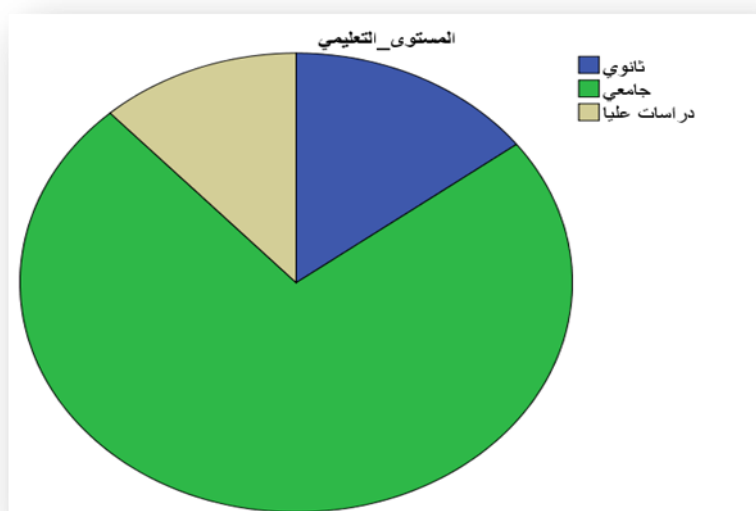
الجدول رقم(03-06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	متوسط
7,14	05	ثانوي
5,73	25	جامعي
8,11	04	دراسات عليا
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

أما فيما يخص المستوى التعليمي فنجد أن أغلب أفراد العينة هم بمستوى جامعي بنسبة 5,73%، وأما المستجوبين الذين هم بمستوى ثانوي فقدرت ب 7,14%، وما نسبتهم 8,11 % حاصلين على مستوى دراسات عليا.

شكل رقم(03-05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات *SPSS V.23*

الفرع الخامس : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

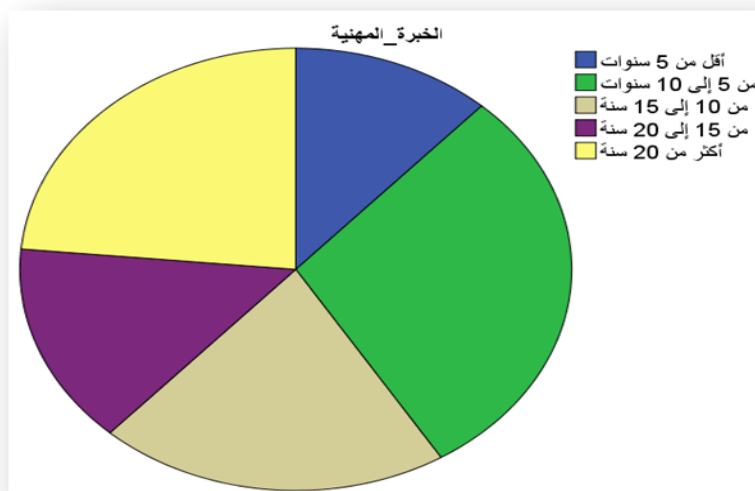
جدول رقم(03-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
8,11	04	أقل من 5 سنوات
4,29	10	من 5 إلى 10 سنوات
6,20	07	من 10 إلى 15 سنة
7,14	05	من 15 إلى 20 سنة
5,23	08	أكثر من 20 سنة
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

كما يظهر لنا أيضا أن توزيع الخبرة المهنية لأفراد العينة المستجوبين من الفئة من 5 إلى 10 سنوات قد بلغت نسبتها 4,29% وهي أعلى فئة، تليها الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 5,23%، في حين أن الفئة من 10 إلى 15 سنة خبرة فتبلغ نسبة 6,20%، أما فئة من 15 إلى 20 سنة فبلغت 7,14%، وما نسبته 8,11% هم من ذوي خبرة أقل من 5 سنوات.

شكل رقم (03-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.23

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات العينة

### 1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول برنامج التكوين

يمثل هذا المحور مجموع أنشطة برنامج التكوين والمقسمة بين الأسئلة من Q1 إلى Q16 والمتمثلة في التكوين في المؤسسة، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم برنامج التكوين، تقييم وتنفيذ برنامج التكوين. وقد تم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل نشاط، وقد سجل المحور ككل متوسط حسابي عام بلغ 3.91، وهو ما يدل على مستوى الأهمية المرتفعة لبرنامج التكوين لدى أفراد العينة المستجوبين، وهذه النتيجة مقبولة وتعكس الاهتمام المعتدل لمؤسسة اتصالات الجزائر ببرامج التكوين، وانحراف معياري بلغ 0.394، وسنوضح أكثر نتائج كل نشاط فيما يلي:

الفرع الاول : عرض وتحليل نتائج المحور الفرعي التكوين في المؤسسة

- التكرارات والنسب المئوية لمحور التكوين في المؤسسة

الجدول رقم(03-08): تحليل أسئلة المحور الفرعي التكوين في المؤسسة

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
3.35	12	3.35	12	8.8	03	7,14	05	9.5	02	Q1
5.23	08	8.58	20	7,14	05	9,2	01	00	00	Q2
8,11	04	2.41	14	7,14	05	4,32	11	00	00	Q3
7,14	05	6.67	23	8,11	04	9,5	02	00	00	Q4
5.26	09	1.44	15	8,11	04	8,11	04	9.5	02	Q5
2,38	13	2.38	13	9.5	02	8.8	03	8.8	03	Q6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.23

يبين الجدول أعلاه أن معظم عبارات المحور الفرعي التكوين في المؤسسة تم الإجابة عنها بنسب متفاوتة بين غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q1 3,35% موافق وذات النسبة موافقين بشدة. أما نسبة غير الموافقة فبلغت 7,14%. والعبارة Q2 قدرت نسبة الموافقة لها 8,58%

بين موافق و 5,23% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 7,14%، ونسبة غير الموافقين فبلغت 9,2%. في حين أن العبارة Q3 فبلغت نسبة الموافقة عليها ب 53% بين موافقين وموافقين بشدة، كما بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 4,32%. أما العبارة Q4 فقد حصلت على نسبة موافقة بلغت 6,67% بين موافقين و 7,14% موافقين بشدة، وما نسبته 8,11% أجابوا برأي محايد. أما نسبة غير الموافقين فقدرت ب 9,5%. وفيما يخص العبارة Q5 فقد حصلت على نسبة موافقة 1,44% و 5,26% موافق بشدة، وقد بلغت نسبة الحياد 8,11% وعدم الموافقة ب 7,17% بين غير موافقين وغير موافقين بشدة. أما بالنسبة للعبارة Q6 فقد قدرت نسبة المستجوبين الذين أجابوا بالموافقة 2,38% ونفس النسبة موافقين بشدة، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 8,8%، وما نسبته 9,5% أجابوا برأي محايد.

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكوين في المؤسسة

جدول رقم (03-09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي التكوين في المؤسسة

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	4	250,1	79,3	Q1
مرتفع	1	0.717	03,4	Q2
متوسط	6	065,1	32,3	Q3
مرتفع	2	712,0	91,3	Q4
مرتفع	5	163,1	74,3	Q5
مرتفع	3	274,1	88,3	Q6
مرتفع		602,0	77,3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.23

حقق هذا المحور وسطا حسابيا عام بلغ 3.77 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة للمحور الفرعي التكوين في المؤسسة لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.602 إذ يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس محور التكوين في المؤسسة، فإن المتوسط الحسابي لها تتراوح بين (3,32- 4.03)، وهذا ما يدل على أن فقرات محور التكوين في المؤسسة. تتراوح بين أهمية متوسطة إلى مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q2 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها

الحسابي البالغ 4.03 وبانحراف معياري 0.717، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q3 وذلك بانحراف معياري بلغ 1.065 ومتوسط حسابي بلغ 3.32، وبناءً على ذلك يمكن ملاحظة ما يلي:

الفرع الثاني: عرض وتحليل المحور الفرعي تحديد الاحتياجات التكوينية

• التكرارات والنسب المئوية المحور الفرعي تحديد الاحتياجات التكوينية

الجدول رقم (03-10): تحليل أسئلة المحور الفرعي تحديد الاحتياجات التكوينية

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
50	17	2,41	14	9,5	02	9,2	01	00	00	Q1
6,20	07	8,58	20	8,11	04	9,5	02	9,2	01	Q2
6,17	06	1,47	16	5,23	08	8,11	04	00	00	Q3
6,20	07	8,58	20	8,8	03	8,11	04	00	00	Q4
5,23	08	9,52	18	8,11	04	8,11	04	00	00	Q5
7,14	05	8,58	20	6,17	06	8,8	03	00	00	Q6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه فقرات المحور الفرعي تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q1 2,41% و50% موافقين بشدة، كما قدرت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة ب 9,2%. أما العبارة Q2 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 8,58% و6,20% موافقين بشدة، أما نسبة الحياد فقدرت ب 8,11%. هذا وقد سجلت العبارة Q3 نسبة عدم موافقة قدرت ب 04% و00% غير موافقين بشدة، أما نسبة المحايدون فبلغت 5,23%. في حين بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 1,47% موافق و 6,17% موافق بشدة. أما بالنسبة للعبارة Q4 فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 4,79% بين موافق وموافق بشدة، في حين بلغت نسبة المحايدون 8,8%. وبالنسبة للعبارة Q5 فقد حصلت على نسبة موافقة بلغت 9,52% و5,23% موافقين بشدة، وما نسبته 8,11% من المحايدون، وذات النسبة سجلت لغير الموافقين على هذه العبارة. أما العبارة Q6 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 8,58% موافق و7,14% موافقين بشدة. في حين بلغت نسبة المحايدون لهذه العبارة 6,17%.

- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي تحديد الاحتياجات التكوينية جدول رقم (03-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي تحديد الاحتياجات التكوينية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
Q1	38,4	739,0	1 مرتفع جدا
Q2	88,3	913,0	3 مرتفع
Q3	71,3	906,0	5 مرتفع
Q4	88,3	880,0	2 مرتفع
Q5	88,3	913,0	3 مرتفع
Q6	79,3	808,0	4 مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	92,3	512,0	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا المحور الفرعي " تحديد الاحتياجات التكوينية " وسطا حسابيا عام بلغ 3.92 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لهذا المحور لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.512 يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس محور تحديد الاحتياجات التكوينية فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3.71 - 38,4)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات محور تحديد الاحتياجات التكوينية ذات أهمية مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q1 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 38,4 وبانحراف معياري 0.739، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q3 وذلك بانحراف معياري بلغ 906,0، وبمتوسط حسابي بلغ 71,3 .



الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الفرعي تصميم برنامج التكوين  
 • التكرارات والنسب المئوية للمحور الفرعي تصميم برنامج التكوين

الجدول رقم(03-12) تحليل أسئلة المحور الفرعي تصميم برنامج التكوين

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
4,29	10	9,52	18	8,11	04	9,2	01	9,2	01	Q1
6,17	6	7,64	22	8,11	4	9,5	02	00	00	Q2
6,20	7	7,64	22	7,14	5	00	00	00	00	Q3
6,17	06	8,61	21	8,11	04	9,2	01	9,5	02	Q4
5,26	09	7,64	22	9,5	02	9,2	01	00	00	Q5
6,17	06	9,55	19	6,17	06	9,5	02	9,2	01	Q6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.23

يبين الجدول أعلاه فقرات المحور الفرعي تصميم برنامج التكوين، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q1 ما نسبته 9,52% بين موافق و 4,29% موافقين بشدة، وما نسبته 8,11% من المحايد، والعبارة Q2 فقد قدرت نسبة الموافقة لها ب 7,64% و 6,17% موافقين بشدة، أما نسبة المحايد فبلغت 8,11%، وما نسبته 9,5% هم غير موافقين على هذه العبارة. في حين أن العبارة Q3 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 7,64% و 6,20% موافق بشدة، أما نسبة الحياد فبلغت 7,14%. هذا وقد سجلت العبارة Q4 نسبة موافقة قدرت ب 8,61% موافق و 6,17% موافق بشدة، في حين بلغت نسبة المحايد لهذه العبارة ب 8,11%، وما نسبته 8,8% بين غير موافق وغير موافق بشدة على هذه العبارة.

كما سجلت العبارة Q5 نسبة موافقة كبيرة بلغت 7,64% و 5,26% موافق بشدة، وما نسبته 9,5% أجابوا برأي محايد على هذه العبارة. وفيما يخص العبارة Q6 فبلغت نسبة الموافقة عليها 9,55% و 6,17% موافقين بشدة، وما نسبته 6,17% من أفراد العينة المستجوبين كان لهم رأي محايد لهذه العبارة.

• حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي تصميم برنامج التكوين

جدول رقم(03-13) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي تصميم برنامج التكوين

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
Q1	03,4	904,0	3 مرتفع
Q2	94,3	736,0	4 مرتفع
Q3	06,4	600,0	2 مرتفع
Q4	82,3	968,0	5 مرتفع
Q5	15,4	657,0	1 مرتفع
Q6	79,3	914,0	6 مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	96,3	474,0	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا المحور الخاص ب تصميم برنامج التكوين وسطا حسابيا عام بلغ 3.96 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لهذا المحور لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.474 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس محور تصميم برنامج التكوين فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3،79-4،15)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات محور تصميم برنامج التكوين ذات أهمية مرتفعة لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q5 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 15،4 وبانحراف معياري 0.657، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q6 وذلك بانحراف معياري بلغ 0.914، وبمتوسط حسابي بلغ 3.79 .

الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج المحور الفرعي تقييم وتنفيذ برنامج التكوين

• التكرارات والنسب المتوية لمحور تقييم وتنفيذ برنامج التكوين

الجدول رقم(03-14): تحليل أسئلة المحور الفرعي تنفيذ وتقييم برنامج التكوين

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
8.58	20	2.38	13	9.2	01	00	00	00	00	Q1
4.32	11	50	17	8.8	03	8.8	03	00	00	Q2
5.26	09	2.41	14	6.20	07	11.8	04	00	00	Q3
6.20	07	9.55	19	7.14	05	9.5	02	9.2	01	Q4
7.14	05	9.55	19	6.17	06	8.11	04	00	00	Q5
5.26	09	1.47	16	7.14	05	8.8	03	9.2	01	Q6

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه فقرات محور تقييم وتنفيذ برنامج التكوين، حيث بلغت العبارة Q1 نسبة موافقة كبيرة جدا قدرت ب 97% بين موافقين وموافقين بشدة، أما نسبة المحايدين فبلغت 9,2%. في حين أن العبارة Q2 فبلغت نسبة الموافقة عليها 50% و 4,32% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدين فبلغت 8,8%. كما قدرت نسبة الموافقة على العبارة Q3 ب 7,67% بين موافق وموافق بشدة، أما نسبة الحياد فقد قدرت ب 6,20%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 8,11%. هذا وقد سجلت العبارة Q4 نسبة موافقة قدرت ب 9,55% و 6,20% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدين فبلغت 7,14%. في حين بلغت نسبة عدم الموافقة على هذه العبارة 8,8% بين غير موافق وغير موافق بشدة. كما بلغت العبارة Q5 نسبة موافقة بلغت 9,55% و 7,14%، وما نسبته 6,17% أجابوا برأي محايد. وبخصوص العبارة Q6 فكان لها نسبة موافقة قدرت ب 1,47% و 5,26% موافقين بشدة، أما نسبة عدم الموافقة فبلغت 8,8% و 9,2% غير موافقين بشدة، وما نسبته 7,14% أجابوا برأي محايد.

● حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم وتنفيذ برنامج التكوين

جدول رقم(03-15) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الفرعي تنفيذ وتقييم برنامج التكوين

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع جدا	1	561,0	56,4	Q1
مرتفع	2	886,0	06,4	Q2
مرتفع	5	968,0	82,3	Q3
مرتفع	3	925,0	85,3	Q4
مرتفع	6	864,0	74,3	Q5
مرتفع	4	019,1	85,3	Q6
مرتفع		539,0	98,3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا المحور الخاص بتقييم وتنفيذ برنامج التكوين وسطا حسابيا عام بلغ 3.98 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لهذا المحور لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 0.539 وهو يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس محور تقييم وتنفيذ برنامج التكوين فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (3.74 - 56,4)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات محور تقييم وتنفيذ برنامج التكوين ذات أهمية مرتفعة إلى مرتفعة جدا لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q1 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 56,4 وانحراف معياري 561,0، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q5 وذلك بانحراف معياري بلغ 864,0، وبمتوسط حسابي بلغ 3.74 .

## الفرع الخامس : عرض وتحليل نتائج المحور الثاني تنمية الموارد البشرية

## • التكرارات والنسب المتوية لمحور تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم(03-16): تحليل أسئلة محور تنمية الموارد البشرية

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
1,47	16	2,41	14	8,8	03	00	00	9,2	01	Q1
2,38	13	9,52	18	9,5	02	9,2	01	00	00	Q2
6,20	07	9,52	18	9,5	02	6,20	07	00	00	Q3
4,29	10	9,52	18	9,2	01	7,14	05	00	00	Q4
6,17	06	6,67	23	8,11	04	9,2	01	00	00	Q5
6,17	06	8,11	04	6,20	07	1,44	15	9,5	02	Q6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

يبين الجدول أعلاه فقرات محور تنمية الموارد البشرية، حيث بلغت نسبة الموافقة على العبارة Q1 نسبة 1,47% و 2,41% موافقين بشدة، أما نسبة المحايدین فبلغت 8,8%. في حين أن العبارة Q2 فبلغت نسبة عدم الموافقة عليها 9,2%، كما قدرت نسبة الموافقة على هذه العبارة بين 9,52% موافق و 2,38% موافقين بشدة. أما العبارة Q3 فقد حصلت على نسبة موافقة تقدر ب 9,52% و 6,20% موافقين بشدة، أما نسبة عدم الموافقة فقدرت ب 6,20%. هذا وقد سجلت العبارة Q4 نسبة عدم موافقة قدرت ب 7,14%، أما نسبة المحايدین فبلغت 9,2%. في حين بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 3,82% بين موافق وموافق بشدة. أما بالنسبة للعبارة Q5 فقد سجلت نسبة موافقة قدرت ب 2,85% بين موافق وموافق بشدة، في حين بلغت نسبة المحايدین 8,11%. أما نسبة عدم الموافقة فبلغت 9,2%. وبخصوص العبارة Q6 فقد سجلت نسبة موافقة بلغت 8,11% و 6,17% موافقين بشدة، وما نسبته 6,20% كان لهم رأي محايد، في حين نجد أن نسبة كبيرة سجلتها عدم الموافقة على هذه العبارة ب 1,44%.

## ● حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الموارد البشرية

جدول رقم (03-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنمية الموارد البشرية

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع جدا	1	871,0	29,4	Q1
مرتفع جدا	2	710,0	26,4	Q2
مرتفع	5	024,1	74,3	Q3
مرتفع	4	969,0	97,3	Q4
مرتفع	3	651,0	00,4	Q5
متوسط	6	240,1	91,2	Q6
مرتفع		532,0	86,3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات *spss v.23*

حقق هذا المحور الخاص بتنمية الموارد البشرية وسطا حسابيا عام بلغ 3.86 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لهذا المحور لدى أفراد العينة المستجوبين، وبانحراف معياري عام 532,0 وهو يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات التي تقيس محور تنمية الموارد البشرية

فإن المتوسط الحسابي لها تراوح بين (2,91 - 4,29)، وهذا ما يدل على أن جميع عبارات محور تنمية الموارد البشرية ذات أهمية مرتفعة إلى مرتفعة جدا لدى أفراد العينة المستجوبين، حيث جاءت العبارة Q1 في المرتبة الأولى كأعلى قيمة لمتوسطها الحسابي البالغ 29,4 وبانحراف معياري 0,871، أما فيما يخص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد كانت للعبارة Q6 وذلك بانحراف معياري بلغ 240,1، وبمتوسط حسابي بلغ 2.91

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

الفرع الاول : اختبار الفرضية الرئيسية

- الفرضية العدمية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لبرنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر
  - الفرضية البديلة الرئيسية  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لبرنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر
- ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية، قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار برنامج التكوين متغير مستقل، وتنمية الموارد البشرية متغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(03-18): معامل التحديد والارتباط لبرنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,554 <sup>a</sup>	,307	,286	,45016

a. Prédicteurs : (Constante), برنامج\_التكوين

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.554 عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وهي قيمة مقبولة تدل على وجود ارتباط موجب بين برنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.307، وهذا ما يفسر أن ما قيمته 30.7% من التغير الحاصل في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ناتج عن التغير في الاهتمام ببرنامج التكوين. ويوضح الجدول التالي مدى معنوية نموذج خط الانحدار.

الجدول رقم (03-19): مدى معنوية نموذج خط الانحدار لبرنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.875	1	2.875	14.188	,001 <sup>b</sup>
	Résidu	6.484	32	,203		
	Total	9.359	33			

a. Variable dépendante : تنمية\_الموارد\_البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), برنامج\_التكوين

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss v.23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء  $Sig=0.001$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية  $0.05$ ، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم (03-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,933	,782		1,193	,242
التكوين_برنامج	,749	,199	,554	3,767	,001

a. Variable dépendante : تنمية\_الموارد\_البشرية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير  $B$  قدرت ب  $0.749$ ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل "برنامج التكوين" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار  $0.749$  في المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي قدرت ب  $3.767$  وهي دالة عند مستوى معنوية  $Sig=001,0$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لبرنامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

من خلال ما توصلنا إليه في اختبار الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة يمكننا القول بأن للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية حيث يعمل على تحسين أداء الأفراد.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية:

وللتحقق من أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة لبرنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، قسمت الفرضية العدمية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط في اختبار كل فرضية فرعية .

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للتكوين في المؤسسة على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.



- الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للتكوين في المؤسسة على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الأولى، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار التكوين في المؤسسة كمتغير مستقل، و تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (03-21):معامل التحديد والارتباط للتكوين في المؤسسة وتنمية الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,577 <sup>a</sup>	,333	,312	,44176

a. Prédicteurs : (Constante)، التكوين\_في\_المؤسسة.

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.577 وهي قيمة مقبولة تدل على وجود ارتباط موجب بين المتغير المستقل التكوين في المؤسسة، والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد قدرت قيمته ب 0.333 وهي ما تفسر أن 33,33% من التغير الحاصل في تنمية الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بالتكوين في المؤسسة، وبالرغم من أن هذه النسبة ضعيفة نوعا ما إلا أن هذا لا يدل على عدم جودة النموذج دون اختبار معنوية النموذج، والتي تم التأكد منها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-22): مدى معنوية نموذج خط الانحدار للتكوين في المؤسسة وتنمية الموارد البشرية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,115	1	3,115	15,959	,000 <sup>b</sup>
Résidu	6,245	32	,195		
Total	9,359	33			

a. Variable dépendante : تنمية\_الموارد\_البشرية :

b. Prédicteurs : (Constante)، التكوين\_في\_المؤسسة.

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الإحصاء  $Sig=000,0$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية  $0.05$ ، مما يدل على معنوية النموذج، وبالتالي لا يمكن الحكم على النموذج من خلال معامل التحديد فقط، بل يساهم اختبار المعنوية في ذلك بصورة أوضح.

الجدول رقم (03-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التكوين في المؤسسة على تنمية الموارد البشرية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,936	,488		3,966	,000
	فيالمؤسسة_التكوين	,510	,128	,577	3,995	,000

a. Variable dépendante : تنمية\_الموارد\_البشرية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير  $B$  بلغت  $510,0$ ، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل "التكوين في المؤسسة" بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار  $510,0$  في المتغير التابع "تنمية الموارد البشرية"، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي قدرت ب  $3.995$  وهي دالة عند مستوى معنوية  $0.05$ ، حيث بلغت القيمة  $Sig=0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد  $0.05$ ، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للتكوين في المؤسسة على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر. من خلال ما توصلنا إليه في اختبار الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة يمكننا القول بأن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتكوين عمالها وتعمل على زيادة فعاليتهم من حيث الأداء

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية  $H0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتحديد الاحتياجات التكوينية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
  - الفرضية البديلة  $H1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتحديد الاحتياجات التكوينية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار تحديد الاحتياجات التكوينية كمتغير مستقل، وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (03-24): معامل التحديد والارتباط لتحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,375 <sup>a</sup>	,141	,114	,50125

a. Prédicteurs : (Constante), تحديد\_الاحتياجات\_التكوينية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.375 وهي قيمة أقل من المتوسط تدل على وجود ارتباط ضعيف نوعا ما موجب بين المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التكوينية، والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية، أما فيما يخص معامل التحديد  $R^2$  فبلغت قيمته 0.141 وهي ما تفسر أن 14.1% من التغير الحاصل في تنمية الموارد البشرية ناتج عن التغير في الاهتمام بتحديد الاحتياجات التكوينية، ورغم أن هذه النسبة ضعيفة نوعا ما إلا أن هذا لا يدل على عدم جودة النموذج دون اختبار معنوية هذا النموذج، والتي تم التأكد منها وكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-25): مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية الموارد البشرية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,319	1	1,319	5,251	,029 <sup>b</sup>
Résidu	8,040	32	,251		
Total	9,359	33			

a. Variable dépendante : تنمية\_الموارد\_البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), تحديد\_الاحتياجات\_التكوينية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة *Sig* بلغت 0.029 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول رقم (03-26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تحديد الاحتياجات التكوينية على تنمية الموارد البشرية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,334	,673		3,469	,002
تحديد_الاحتياجات_التكوينية	,390	,170	,375	2,291	,029

a. Variable dépendante : تنمية\_الموارد\_البشرية :

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير  $B$  بلغت 0.390، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل تحديد الاحتياجات التكوينية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.390 في المتغير التابع "تنمية الموارد البشرية"، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي قدرت ب 2.291 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت القيمة  $Sig=0.029$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتحديد الاحتياجات التكوينية على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

من خلال ما توصلنا إليه في اختبار الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة يمكننا القول بأن تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر عنصر رئيسي في عملية التكوين، بحيث توجد علاقة بين تحديد احتياجات المؤسسة من التكوين، وبين تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية، فكلما تم تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة الصحية بدقة أكثر كلما كانت الفائدة من التكوين أكثر .

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

● الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتصميم برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

● الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتصميم برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، باعتبار تصميم برنامج التكوين كمتغير مستقل، و تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (03-27): معامل التحديد والارتباط لتصميم برنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,437 <sup>a</sup>	,191	,166	,48642

a. Prédicteurs : (Constante)، تصميم\_برنامج\_التكوين

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين تصميم برنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية، حيث أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.437 وهي علاقة نوعا ما متوسطة، أما فيما يخص معامل التحديد  $R^2$  فبلغ 0.191، وهو ما يفسر أن 19.1% من التغيير الحاصل في تنمية الموارد البشرية ناتج عن التغيير في الاهتمام بتصميم برنامج التكوين، وبالرغم من أن هذه النسبة منخفضة إلى حد ما، إلا أن هذا لا يدل أبدا على أن النموذج لا يلائم البيانات أو أنه ذو جودة منخفضة، بل يتحدد ذلك من خلال اختبار معنوية النموذج في حد ذاته وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-28): مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتصميم برنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,788	1	1,788	7,557	,010 <sup>b</sup>
Résidu	7,571	32	,237		
Total	9,359	33			

a. Variable dépendante : تنمية\_الموارد\_البشرية

b. Prédicteurs : (Constante)، تصميم\_برنامج\_التكوين

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig بلغت 0.010 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على معنوية النموذج أي أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

الجدول رقم (03-29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تصميم برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,918	,712		2,691	,011
تصميم_برنامج_التكوين	,490	,178	,437	2,749	,010

a. Variable dépendante : تنمية\_الموارد\_البشرية :

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير  $B$  بلغت 0,490، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل تصميم برنامج التكوين بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,490 في المتغير التابع تنمية الموارد البشرية، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $t$  المحسوبة والتي قدرت ب 2,749 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,05، حيث بلغت القيمة  $Sig = 0,010$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05، وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  لتصميم برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

من خلال ما توصلنا إليه في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة يمكننا القول بان تصميم البرنامج التكويني وفق تحديد الاحتياجات اللازمة ضروري في العملية التكوينية كما يجب التركيز في تصميم الدورات التكوينية على الأساليب الحديثة بما يتلاءم مع التطورات السريعة.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  لتقييم وتنفيذ برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  لتقييم وتنفيذ برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ولغرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار تقييم وتنفيذ برنامج التكوين كمتغير مستقل، و تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع.

الجدول رقم (03-30): معامل التحديد والارتباط لتقييم وتنفيذ برنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,234 <sup>a</sup>	,055	,025	,52585

a. Prédicteurs : (Constante)، تنفيذ وتقييم برنامج التكوين

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية بين تقييم وتنفيذ برنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية، حيث أن قيمة معامل الارتباط قدرت ب 0.234 وهي علاقة ضعيفة، أما فيما يخص معامل التحديد  $R^2$  فبلغ 0.055، وهو ما يفسر أن 5.5% من التغيير الحاصل في تنمية الموارد البشرية ناتج عن التغيير في الاهتمام بتقييم وتنفيذ برنامج التكوين، و أن هذه النسبة منخفضة جدا مما يتوجب علينا اختبار معنوية النموذج وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-31): مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتقييم وتنفيذ برنامج التكوين وتنمية الموارد البشرية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,511	1	,511	1,847	,184 <sup>b</sup>
Résidu	8,849	32	,277		
Total	9,359	33			

a. Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante)، تنفيذ وتقييم برنامج التكوين

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig بلغت 0.184 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم معنوية النموذج.

الجدول رقم (03-32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تقييم وتنفيذ برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,945	,682		4,320	,000
تنفيذ_وتقييم_برنامج_التكوين	,231	,170	,234	1,359	,184

a. Variable dépendante : تنمية\_الموارد\_البشرية :

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي *spss v.23*

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير  $B$  بلغت 0,231، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل تقييم وتنفيذ برنامج التكوين بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,231 في المتغير التابع تنمية الموارد البشرية، ويظهر هذا التأثير منخفضا حيث بلغت قيمة  $t$  المحسوبة 359,1 وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0,05، حيث بلغت القيمة  $Sig = 0.184$  وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تقول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتقييم وتنفيذ برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

من خلال ما توصلنا إليه في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية العدمية فغياب التنفيذ و التقييم بعد التكوين لا يسمح بمعرفة مدى تحقيق الأهداف، ومن خلال الدراسة وجدنا أن عملية تنفيذ البرامج التكوينية ونظام تقييم التكوين في المؤسسة يعاني من بعض القصور للأفراد المتكويين ، ومدى تنفيذها للبرامج المسطر هو ما لنا يبين عدم وجود نظام تنفيذي وتقييمي جيد للعملية التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة.

وعليه يمكن إثبات صحة الفرضية العامة والقول أن التكوين يلعب دورا إيجابيا في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، كونه يهدف إلى تحسين الأداء ومهارات الأفراد و تطوير كفاءاتهم وبالتالي تنمية الموارد البشرية ووصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المرجوة وتقديم أفضل الخدمات لربائتها.



## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تموشنت، باعتبارها محل لدراستنا حيث قمنا بعرض بطاقة فنية للمؤسسة فتطرقنا لتعريفها، تطورها التاريخي، ذكر أهم أهدافها وكذا مهامها .

ولأن الهدف من الدراسة الميدانية هو معرفة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، ارتأينا القيام باستبيان خاص بعمال المؤسسة، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد الظاهرة موضوع الدراسة، ومن أجل تحليل النتائج اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( *SPSS V.23* )، من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، في الأخير توصلنا إلى أن إثبات صحة الفرضية العامة المتمثلة في وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لبرنامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

إذا التكوين يلعب دورا ايجابيا في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائرية، إذ لا بد على المؤسسة الاهتمام ببرنامج التكوين من اجل تحسين أداء العمال بها.

الخاتمة العامة

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور التكوين في تنمية الموارد البشرية يمكننا القول أن موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع في وقتنا الحالي نتيجة للأهمية التي يكتسبها العنصر البشري فهو بمثابة المحرك الرئيسي في المؤسسة، لذلك فهي تحاول دائما ا للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة المؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية.

عملية تكوين الأفراد اليوم أصبحت، الأداة الفعالة التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل مواكبة التطورات ومسايرة التغيرات في القرن الحالي وأصبح فيه المورد البشري مفتاحا للنجاح و عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به والتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، إذ يعد تكوين هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يعتبر هذا العنصر عنصرا حساسا وفعالاً

وعليه فالمؤسسة التي أولت اهتمام كبير بتكوين أفرادها، قد يمكنها معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس، وهذا من خلال عملية تقييم أداؤهم بعد كل عملية تكوينية

وهذا ما تم تأكيده في دراستنا التطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت، حيث تم إثبات وجود علاقة طردية بين المتغيرين "التكوين" و"التنمية البشرية"، فنتائج كل اختباراتنا للفرضية تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.

#### ✓ نتائج الدراسة :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  للتكوين في المؤسسة على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر والتي نذكر منها:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتحديد الاحتياجات التكوينية على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتصميم برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لتقييم وتنفيذ برنامج التكوين على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- قبول الفرضية العامة والمتمثلة في وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لبرنامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- إن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية هي عملية ضرورية ولازمة لنجاح البرنامج التكويني.
- إن لعملية تصميم البرامج التكوينية بعد القيام بتحديد الاحتياجات التكوينية وتحديد الميزانية اللازمة وتحديد الفئات المعنية بالتكوين اثر على تنمية الموارد البشرية
- عدم وجود اهتمام كافي لعمليتي تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية من طرف المؤسسة محل الدراسة
- إن مستوى الاهتمام بعملية تنفيذ البرامج التكوينية واستخدام الأساليب المتطورة وتوفير البرامج التكوينية لم يكن كافي.

#### ✓ التوصيات :

- على ضوء ما توصلنا إليه من استنتاجات يمكن اقتراح جملة من التوصيات التي تم استنتاجها من واقع الدراسة البحثية، و التي ربما تكون مناسبة لتحسين عملية التكوين و للوصول إلى تكوين ناجح يضمن لها كل ماسبق، ويحقق لها التنمية المستدامة لأفرادها والتي نذكر منها:
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي، وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها، من خلال توفير المصاريف اللازمة وتوفير أساتذة ذوي خبرة وكفاءة عالية.
  - ضرورة الاهتمام بموضوع التكوين لدى العامل الجزائري و في المؤسسات الجزائرية ووضعه ضمن الأولويات لتحقيق الأهداف المرجوة لكلا الطرفين.
  - زيادة الاهتمام بتكوين العمال في المؤسسة للحصول على عامل كفاء ومؤهل و بالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة ونجاحها.
  - التركيز على التكوين المتواصل من خلال تكثيف وزيادة برامج التكوين وضرورة إشراك كل العمال في العملية التكوينية.
  - ضرورة الاهتمام باختيار موضوعات البرامج واستخدام أحسن وأحدث الوسائل العلمية في تكوين العاملين

- ضرورة تحديد الاحتياجات التكوينية وتنظيم مختلف أشكال التكوين وتحسن المستوى وتحديد المعلومات بصفة دورية ومستمرة لكل المؤسسات.
- التركيز في تصميم الدورات التكوينية على الأساليب الحديثة بما يتلاءم مع التطورات السريعة.
- ضرورة الاهتمام والحرص على متابعة وتقييم العملية التكوينية منذ بدء انطلاقها إلى غاية نهايتها.
- يعد التكوين في المؤسسات الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها من أجل مواجهة الحاضر والمستقبل والوقوف أمام التغيرات والتطورات السريعة.

# قائمة المراجع

✓ الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1981.
2. حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عالم المكتبات الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
3. رداح الخطيب، التدريب من خلال مدخلات، عمليات، مخرجات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
4. رواية حسين، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2008.
5. الطاهر محمد الكلادة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير، أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
7. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصاع، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2008.
8. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
9. عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2005.
10. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
11. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005.
12. محمد عبد الفتاح الصربي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر، مصر، 2003.
13. محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، إدارة قرطبة للنشر، عمان، 2007.

✓ الرسائل و الأطروحات:

1. بن سنان أسامة، سياسة التوظيف و التكوين لتسيير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2016-2017.
2. بوقطب محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس، مذكرة ماجيستر، تخصص علوم اجتماعية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خنشلة، 2013-2014.
3. جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات والجرارات، مذكرة ماجيستر، تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي، العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2008-2009.

4. العبادي احمد، اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في القطاع الوظيف العمومي، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت و ادارة الصحة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، العلوم التجارية، جامعة وهران، 2012-2013.
5. العقون صادق، دور التكوين في تحسين إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2017-2018.
6. قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2004.
7. كمال طلطي، دور التكوين في رفع انتاجيات المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمركب السيارات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص التخطيط و التنمية، العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2002-2003 .
8. مبدوعة حبيب عبد الرحمان، حميادي موسى، التكوين والتحفيز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، الحقوق والعلوم الانسانية ، جامعة الجلفة، 2016-2017،
9. مرزوقي رفيق، أهمية التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
10. نجة بزايد، تكوين وإستراتيجية تسيير المهارات البشرية لدى إطارات شركة سونطراك، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس وعلوم التربية، علوم اجتماعية ، جامعة وهران السانبا، 2010-2011.
11. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية علم الاجتماع، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية بشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

#### ✓ المجلات:

1. أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، أثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية بالبلدية، مجلة الرؤى الاقتصادية، العدد 02، جامعة لونيبي بالبلدية، 2019.
2. باراك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة شلف، 2009 .
3. بن حواء زهور، تابتي حبيب، التكوين المتواصل وأثره على الحد من الحوادث في مكان العمل، دراسة ميدانية سونلغاز، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02، جامعة معسكر، 2006.



4. بودرحة رمزي، رزيق حنان، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة بالإشارة إلى معوقات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، العدد 01، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، أكلي محند اولجاح البويرة، 2019.
5. جنيري جميلة، فرحاتي فاطمة، سياسية التكوين المهني ودورها في تحقيق الأمن الاجتماعي للمتكويين، مجلة سوسولوجيا، العدد 01، جامعة المسيلة، 2019.
6. شيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008.
7. صفاء بورزقة، واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 01، جامعة ورقلة، 2018.
8. العبادي احمد، أقاسم عمر، نماذج تقييم تكوين الموارد البشرية في المنظمة بالتركيز على نموذج كيركباتريك، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 03، جامعة طاهري مجّد، جامعة أدرار، 2017.
9. عبد الرحمان برفوق، عينية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 01، جامعة مجّد خيضر، 2012.
10. علي بن حكوم، تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مفهومها و أبعادها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسة و الأبحاث ، العدد 01 ، جامعة ادرار، 2018.
11. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة، دراسة حالة الاسمنت و مشتقاته scis سعيدة ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 04، جامعة سعيدة ، 2017.
12. فهيمه بديسي، إدارة الموارد البشرية و دورها في خلق الميزة التنافسية ، مجلة الاقتصاد و المجتمع، العدد 02، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
13. كريم أمينة، مستوى الرضا عن التكوين الأولي لدى المتكويين، دراسة ميدانية في المركز الوطني لتكوين الموظفين المختصين، مجلة متون، العدد 01، جامعة سعيدة، 2018.
14. مجانى غنية، بن ساعد بمينة، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسيات الاقتصادية، العدد 07، 2006.
15. مخلوف سعاد، شريك لويزة، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 04، جامعة الجزائر، 2008.

✓ المراجع باللغة الفرنسية:

1. Jean-Marie Dujardin : **la gestion du revenue un investissement de la formation en entreprise**، ( gestion 2000، N° 06 DEC 1992) P33-36.

الأملا حوق



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -  
معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة  
اتصالات الجزائر - عين تموشنت -

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم نسخة من الاستبيان المتضمنة عددا من الأسئلة، يرجى منكم قراءة كل سؤال بتمعن و  
اختيار الإجابة التي تعكس الواقع بحيث أن التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على صحة  
إجاباتكم، وتمنياتي لكم بدوام الصحة و العافية، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم  
لحسن تعاونكم و اهتمامكم بهذه الدراسة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

من إعداد الطالبتين:

- بكار حياة
- درهمون رجاء

تحت إشراف الأستاذ:

- علي دحمان مجّد

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

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر

2. السن:

من 18 سنة إلى 25 سنة

من 26 سنة إلى 33 سنة

من 33 سنة إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3. المنصب الإداري:

عون

متحكم

إطار

4. المستوى التعليمي:

متوسط أو أقل

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10

من 10 سنوات إلى 15

من سنة 15 إلى 20

أكثر من 20 سنة

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

المحور الأول: برنامج التكوين

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1. التكوين في المؤسسة</b>						
01	تقوم المؤسسة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمنصب عملهم.					
02	تقوم المؤسسة ببرامج تكوينية بشكل دوري.					
03	أغلب العمليات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة لعمالها تكون خارج مواقع العمل (خارج المؤسسة).					
04	تقوم المؤسسة بالتكوين الفردي والجماعي.					
05	أغلب البرامج التكوينية التي تعتمدها المؤسسة تتوافق واحتياجات المؤسسة.					
06	الدورات التكوينية تحسن القدرة في تنفيذ المهام.					
<b>2. عملية تحديد الاحتياجات التكوينية</b>						
01	التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ذا معنى للمؤسسة					
02	تحديد الاحتياجات التكوينية يمكن المؤسسة من اكتشاف مستوى الأداء الحالي ووضع الأهداف المناسبة					
03	تتخذ عملية التكوين منهجا تتابعيا حيث تبدأ كل مرحلة من مراحله المختلفة بمدخلات تمثل مخرجات المرحلة السابقة .					
04	تحديد الاحتياجات التكوينية يعتمد على الأهداف الحالية للمنظمة، الهيكل التنظيمي .					
05	يتطلب نجاح البرامج التكوينية الرغبة في التغيير ومعالجة المشاكل التي يواجهها المتكويين.					

					06	تحديد الاحتياجات التكوينية مرحلة أساسية في التكوين باعتبارها مؤشر لتحديد طبيعة مخرجات التكوين.
<b>3. عملية تصميم برنامج التكوين</b>						
					01	تصميم البرامج التكوينية يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلي ما حددته الاحتياجات التكوينية من نقص في المعلومات.
					02	تحديد وتوضيح أهداف التصميم يعتبر من أهم الخطوات الرئيسية له .
					03	تحديد المحتوى هو الاتفاق على تحديد الموضوعات التي يجب ان يشمل عليها البرنامج التكويني
					04	تحديد التابع المنطقي للموضوعات في البرامج يعتبر من العمليات الهامة في تصميم البرامج.
					05	درجة العمق و الشمول في اختيار تزداد كلما كان المتكون على مستوى وظيفي و تعليمي عالي.
					06	يعتبر تحديد الميزانية للبرنامج التكويني شرطا ضروريا لنجاحه.
<b>4. عملية تنفيذ و تقييم برنامج التكوين</b>						
					01	إن اختيار المتكونين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ البرامج التكوينية .
					02	تحدد فاعلية التكوين بمدى جودة اداء خريجي نظام التكوين في وظائفهم.
					03	تعتمد عملية تنفيذ البرامج التكوينية على اختيار الوسيط الذي يتناسب مع درجة الاهتمام و القدرات الخاصة بمجموعة المتكونين
					04	يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا التكوين كأساس لقياس فاعلية هذا البرنامج.
					05	تعتمد فعالية برنامج التكوين على دقة التنفيذ من طرف القائمين بالنشاط التكويني.
					06	التقييم الفعال للبرامج التكوينية يعتمد على حساب العائد من التكوين من خلال المعارف والمهارات المكتسب.



المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

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

## الملخص:

يعد التكوين في المؤسسات الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها من أجل مواجهة الحاضر والمستقبل والوقوف أمام التغيرات والتطورات السريعة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية لتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تتكون من مجموعة موظفين بمؤسسة "اتصالات الجزائر" فرع عين تموشنت، حيث تم توزيع 40 استبيان على جميع موظفي المؤسسة محل الدراسة، استرجع منها 34 استبيان قابلة للتحليل. وتم اللجوء إلى الأساليب الإحصائية لتحليل و تفسير النتائج المسجلة. خلصت هذه الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لبرنامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، التكوين، تنمية الموارد البشرية، مراحل العملية التكوينية .

## Abstract

Training in modern institutions is one of the most important principles of human development That they adopt in order to face the present and the future and stand before the rapid changes and developments.

The aim of this study Identify the effect of training on human resource development. To achieve this, the descriptive and analytical approach has been relied on. The study tool was the questionnaire, where the questionnaire was distributed to a sample consisting of a group of employees of the "Algeria Telecom" institution, Ain Temouchent branch, where 40 questionnaires were distributed to all employees of the institution under study, of which 34 questionnaires were retrieved that could be analyzed. And resort to statistical methods to analyze and interpret the recorded results. This study concluded that there is a statistically significant effect at a significance level of  $\alpha = 0.05$  for the training program in human resource development at the Algerian Telecom Corporation.

**Key words:** Human resource management, training, human resource development, stages of the training process.

