

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



معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر
تحت عنوان:

أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية
دراسة حالة المركز الجامعي لعين تموشنت

من إعداد الطالبتين:

- تحت إشراف الأستاذ:
- سي علي سميثة
 - محمد اسماعين شيراز
 - أوجامع ابراهيم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	المركز الجامعي لعين تموشنت	أ. بن يحي حسين
مشرفا	المركز الجامعي لعين تموشنت	أ. أوجامع ابراهيم
ممتحنا	المركز الجامعي لعين تموشنت	أ. يحيواوي لخضر

السنة الجامعية 2019/2018

الفهرس

الفهرس.....	
شكر وتقدير.....	
إهداء.....	
المقدمة العامة.....	أ.....
مبررات وأسباب اختيار البحث.....	ب.....
أهداف البحث.....	ب.....
الدراسات السابقة.....	ب.....
الاجراءات المنهجية للدراسة.....	د.....
أدوات الدراسة ومصادر المعلومات.....	ه.....
محتويات البحث.....	و.....
الفصل الأول: التكوين وإدارة الموارد البشرية.....	7.....
تمهيد الفصل.....	1.....
المبحث الأول: مدخل إلى التكوين.....	1.....
I. ماهية التكوين.....	1.....
II. أنواع التكوين.....	2.....
III. مراحل التكوين.....	4.....
IV. اهداف التكوين.....	8.....
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية.....	10.....
I. ماهية إدارة الموارد البشرية.....	10.....
II. وظائف ادارة الموارد البشرية.....	11.....
III. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....	16.....
خلاصة الفصل.....	17.....
الفصل الثاني: التكوين وتنمية الموارد البشرية.....	19.....
تمهيد الفصل.....	19.....
المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية.....	20.....
I. مفهوم تنمية الموارد البشرية.....	20.....

22.....	ii. علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية.....
27.....	خلاصة الفصل.....
28.....	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية حالة المركز الجامعي لعين تموشنت
29.....	المبحث الأول: عموميات حول المركز الجامعي لعين تموشنت
30.....	المبحث الثاني: دراسة تحليلية إحصائية.....
30.....	i. الإطار المنهجي للدراسة.....
30.....	ii. أدوات الدراسة
33.....	iii. دراسة وتحليل الاستبيان واختبار الفرضيات
48.....	خلاصة الفصل.....
50.....	الخاتمة العامة
52.....	قائمة المراجع.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
06	الجدول رقم (01): احتياجات التكوين لفئة الاطارات في المنظمة
06	الجدول رقم (02): احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية
32	الجدول رقم (03): معامل الارتباط بين محاور الاستبيان
32	الجدول رقم (04): ثبات الاستبيان أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية
33	الجدول رقم (05): توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع
34	الجدول رقم (06): توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن
35	الجدول رقم (07): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
37	الجدول رقم (08): توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.
39	الجدول رقم (09): يبين تحليل عبارات المحور الأول للبرامج التكوينية
41	الجدول رقم (10): يبين تحليل عبارات المحور الثاني تنمية الموارد البشرية
44	الجدولين رقم (11) و(12): نتائج تحليل الانحدار الخطي للنموذج
45	الجدولين رقم (13) و(14): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر
46	الجدول رقم (15): نتائج الاختبار الخطي المتعدد

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
05	الشكل (أ): أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية
15	الشكل (ب): أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.
25	الشكل (ج): أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية
33	الشكل (د): توزيع افراد العينة الدراسة حسب النوع
34	الشكل (ت): توزيع افراد العينة الدراسة حسب السن
36	الشكل (ث): توزيع افراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
37	الشكل (هـ): توزيع افراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

شكر وتقدير

الحمد لله ثم الحمد لله، الحمد لله الذي لا يحمد أحد قبله ولا يشكر على نعمة سواه،
الحمد لله والشكر للذي أنار لنا بصيرتنا وهدانا سواء السبيل ومكننا من إكمال ما بدأناه
ويسر لنا إتمامه كما ينبغي، ومنحنا القوة والصبر والعزيمة لمواجهة ما واجهنا من صعاب.
وبعدها نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أعاننا في مسيرتنا الدراسية، وبخاصة الأستاذ
المؤطر الفاضل أوجامع إبراهيم، لقبوله الإشراف على مذكرتنا والتعامل بؤد واحترام.
كما لا يفوتنا أن نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا للسيد الفاضل الكريم سليمانى يوسف
لخضر، الذي كان المشرف على التبرص وكان دائما السند المشجع والمقدم ليد المساعدة
والعون فى كل الأحوال، كما نتقدم بالشكر الكبير لكل الذين قدموا لنا يد المساعدة من
قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي عملي هذا إلى بلدي الجزائر،

إلى الوالدين العزيزين ببارك الله في عمرهما،

إلى أخواتي: هيبه، إيمان وإكرام حفظهن الله،

إلى أخي بن علي،

إلى الأهل، الأصدقاء والزملاء في العمل،

إلى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات.

سي علي سميشة

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلوم وأكرمنا بالتقوى ومنحنا الصبر لإتمام هذا العمل الذي أهدي ثمرته إلى من أحسن إلي وتعب وتحدى الصعاب من أجلي حتى أصل إلى ما أنا عليه: والدي العزيز

إلى من كان دعائها سرنجاحي ونصائحها نور طريقي: أمي الغالية

إلى كل أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا، إلى رقيقة الدرب والمشوار في إعداد هذا العمل

إلى جميع الأصدقاء والزملاء في الدراسة

إلى كل من تعب وسعى واجتهد من أجل الوصول إلى رفعة العلم والعمل

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا العمل

شيراز

المقدمة العامة

المقدمة العامة

يعد التكوين من النشاطات الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة، حيث يهدف إلى صقل مهارات وكفاءات الموارد البشرية من أجل المساهمة في حيابة المنظمة لميزة تنافسية، تجعلها تستمر في بيئة شديدة التنافس تؤمن بمبدأ البقاء للأقوى، فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التكوين، والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم ورفع الانتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

أما على صعيد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، فإن المتابع لشأنها منذ الاستقلال يجد سيطرة التسيير التقليدي على جميع إدارتها، وقصور وضعف في المنظومة التكوينية لفائدة عمالها بصفة عامة، بحيث تجد شريحة من العمال لم يتحصلوا على أية دورة تكوينية في كل مسارهم المهني، هذا ما يطرح عدة تساؤلات عن غياب النشاط التكويني والأسباب التي كانت وراء هذا الإشكال.

إلا أنه في السنوات الأخيرة تبنت السلطة الوصية استراتيجية جديدة وفعالة من أجل حل هذا الإشكال، ومن بين أهم ركائزها "التكوين"، الذي تدعم بترسانة من القوانين التنظيمية التي تفرض على الإدارات عملية التكوين، حيث سعت كذلك إلى إنشاء بنية تحتية من هياكل، مدارس، معاهد، جامعات ومراكز تسهر على تنفيذ البرامج التكوينية على المستوى المركزي، الجهوي والولائي. ومنه نطرح الإشكالية التالية:

"ما أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية؟"

ولإجابة على هذه الإشكالية، وضعنا الفرضية الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.

ولإثبات فرضيتنا مع تحديد نوع الدلالة، ارتأينا أن نختار كمحل لدراستنا المركز الجامعي لعين تموشنت، الذي يعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، علمي وثقافي تتمتع

بشخصية معنوية واستقلالية تسيير مالية، مما يعني أن مواصفاتها تتطابق مع نوع المؤسسات التي نهدف لدراسة أثر التكوين على تنمية مواردها البشرية.

مبررات وأسباب اختيار البحث

يوجد سببين جوهريين وراء اختيار موضوع البحث ومحل دراسته:

1. التخصص العلمي الذي نزاوله، طور اليسانس: إدارة الأعمال وطور الماستر: إدارة الموارد البشرية.
2. بحكم أننا طالبان في المركز الجامعي لعين تموشنت، وسهولة الاتصال بالإدارة ومسؤوليها.

أهداف البحث

إن الأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال بحثنا هذا تتمثل فيما يلي:

- ✓ المساهمة في إثراء موضوع إدارة الموارد البشرية.
- ✓ محاولة اكتشاف ومعرفة وضعية المنظومة التكوينية.
- ✓ تحليل ودراسة أهم معوقات عملية التكوين في جميع المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.
- ✓ محاولة إيجاد بعض الحلول الفعالة من أجل حل هذا الإشكال.
- ✓ تسليط الضوء على البصمة التي يتركها التكوين في تنمية الموارد البشرية.

الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات علمية في موضوع التكوين وعلاقته بالموارد البشرية، التي تمت على يد مجموعة من الباحثين، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج التي من الممكن أن تغني بحثنا هذا والمعلومات المتعلقة بمجال الدراسة والتي هي مدونة في الجدول التالي:

اسم الدراسة	صاحب الدراسة	السنة	متغيرات الدراسة	النتائج المتوصل إليها
عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، بحث للحصول شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة والمالية، جامعة الجزائر.	الطالب عبده عز الدين	السنة الجامعية 2002 / 2001	المتغير المستقل: تدريب الموظف العام في الجزائر.	النصوص التنظيمية المتعلقة بتدريب الموظف العام متوفرة في الجزائر، ينقصها فقط التطبيق الصارم.

اسم الدراسة	صاحب الدراسة	السنة	متغيرات الدراسة	النتائج المتوصل اليها
"استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية، وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في اختصاص علم النفس العمل والتنظيم، بجامعة منتوري قسنطينة دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة سيدار	العالي ربيع	2002	المتغير المستقل: استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية. المتغير التابع: تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية.	- تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية مما ترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين-نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية انعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات التكوينية- عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج ومتطلبات نتائج ميدان ويرجع ذلك إلى أن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على محدودية المعرفية في تحديد محتويات، وهذا ما تجلّى بوضوح في ذلك الحاجز بين مختلف فروع العلوم خاصة العلوم التقنية والإنسانية، مما يسبب ثغرات معرفية عديدة وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع له و إهمال الجانب البشري، وكذلك نقص الدراسات التكوينية الجامعية.
دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات، دراسة حالة لمؤسسة وطنية، مركب السيارات الصناعية، (CVI) روية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية	كمال طاطاي	2003 / 2002	المتغير المستقل: التكوين المتغير التابع: رفع انتاجية المؤسسات.	نشاط التكوين يتصف بعدة خصائص وهي البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد، الاقتناع والقبول.
دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، مستشفى بشير بن ناصر، بسكرة.	بدوح غنية	2006 / 2005	المتغير المستقل: التكوين المتغير التابع: تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر.	تنمية الموارد البشرية تعد من اهم الركائز التي لها تأثير كبير في عملية التغيير والتطوير فهذه المؤسسات الحية تركز على تطور الجانب من التغيير (التجهيزات والوسائل) وتهمل العنصر الاهم، العنصر البشري.
"أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، بجامعة الأخوة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.	هيام بوكروس وعزوت	2006 / 2005	المتغير المستقل: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	مؤسسة "سوناريك" تقوم بعملية تدريب عمالها وزيادة مهارات قد نوعت من طرق التدريب بين التدريب داخل مكان العمل من خلال المشرف المباشر أو العمال القدامى، غير إن تدريب العمال بقي مقتصرًا على تنمية المهارات التقنية والفنية، فالمؤسسة أهملت ثقافة العمال في اطلاعهم على قانون المؤسسة والاتفاقيات الجماعية والتي بقت حكرًا على بعض العمال. لقد استخلص مسيرو المؤسسة إلى أن عملية التعلم مستمرة وتزداد كلما زاد إشراك العمال فيما فمن خلال تعليم الآخرين تكتشف جوانب الضعف والقوة.
فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العمل، دراسة ميدانية بشركة الأرواسكوم للإنشاءات فرع الجزائر للإسمنت acc المسيلة	بن يمينية السعيد	2008 / 2007	المتغير المستقل: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر المتغير التابع: أثر فعالية تسيير الموارد البشرية على سلوك العمل	الاهتمام بأنشطة التكوين والتدريب والتطوير المستمر للموظفين.
علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية في الادارة الوسطى، دراسة حالة جامعة "تعز" الجمهورية اليمنية.	عبد العزيز قحطان	2008	المتغير المستقل: التكوين المتغير التابع: اداء الموارد البشرية في الادارة الوسطى	اظهرت الدراسة ان هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التكوينية الحديثة والتركيز على الاساليب التقليدية في تقديم الدورات التكوينية.

اسم الدراسة	صاحب الدراسة	السنة	متغيرات الدراسة	النتائج المتوصل إليها
"التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير علم الاجتماع والعمل والتنظيم	إقليم زيان	2009 / 2008	المتغير المستقل: التكوين الجامعي المتغير الثابت: علاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية	ان الأسلوب السائد في عملية التكوين بالجامعة هو أسلوب المحاضرات الذي يكرس مفهوم التلقين والحفظ والاسترجاع بعيدا عن الاعتماد على النفس من خلال تحليل والتطبيق العلمي للمعلومات والمعارف المحصلة . بما أن التكوين الجامعي يعتمد على أسلوب المحاضرة بشكل كبير فإن هذا الأسلوب المتبع ينهي قدرات العلمية أي الجوانب التي تتعلق بالمعلومات النظرية والمهارات العلمية. يساهم التكوين الجامعي في الأداء الفعال للإطار داخل المؤسسة الاقتصادية بشكل محدود وذلك راجع إلى تركيز عملية التكوين على جانب النظري والذي يخلق ضعف على مستوى التطبيقي. التكوين الجامعي ينعكس على نجاح العملية الاتصالية للإطار في مؤسسة الاقتصادية وذلك بوعي الإطار بأهمية الاتصال ودوره داخل الوسط المهني.
قياس أثر التكوين في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان	صلاح شيخ دبير والحرون	2009	المتغير المستقل: أثر التكوين المتغير التابع: أداء العاملين	تأكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتأثيرها، حيث نجد احتمال الدلالة الاحصائية لأسئلة الفرضية الثانية 0.000 اقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث اكدت الدراسة ان نسبة 36% من العاملين انه يمكن تنفيذ البرامج التكوينية من قبل المنفذين
تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، دراسة حالة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرناسة ومكتب غزة الاقليمي)	إمامي خضير قنصلت	2010 / 2009	المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية. المتغير التابع: تعظيم الاستثمار في العنصر البشري.	يوجد تأثير مباشر ولكن بشكل ضعيف للبرامج التدريبية على التعظيم في العنصر البشري، حيث كانت النسبة 69.6% وهذه النسب تدل على خلل في استراتيجيات التدريب المتبعة وقد يعزى ذلك لقصور في استيعاب البرامج التدريبية او الميزانية المخصصة للتدريب.

الاجراءات المنهجية للدراسة

منهج البحث:

للإجابة على إشكالية بحثنا، انتهجنا المنهج الاستكشافي حيث قمنا بجمع البيانات، المعلومات والحقائق باستخدام تقنيات البحث الكمية (Quantitatives) والنوعية (Qualitative) بواسطة طريقة الاستبيان والمقابلة، ثم صنفناها وبوبناها وقمنا بتحليل نتائجها بالشكل الكافي والدقيق، ثم فسرنا النتائج المتوصل إليها بهدف استخراج الاستنتاجات الجزئية الخاصة بموضوع دراستنا.

حدود الدراسة: لمعرفة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية، قمنا بحد دراستنا فيما يلي:

1) الحدود الجغرافية: إن دراستنا الميدانية تمت في مؤسسة عمومية، علمية تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ألا وهي المركز الجامعي لعين تموشنت، والذي يقع في الجنوب الشرقي لولاية عين تموشنت في الإحداثيات الجغرافية $35^{\circ}17'31.5''N$ $1^{\circ}07'21.6''W$.

(2) الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة من الموظفين الذين استفادوا من دورات تكوينية على اختلاف اعمارهم ومستوياتهم وخبراتهم، وحرصنا على ضمان عشوائية العينة المختارة لضمان حسن تمثيلها، الأمر الذي سمح لنا باستخلاص نتائج علمية، سليمة وموضوعية.

(3) الحدود الزمنية: الدروة تكوينية التي قمنا بها لإنجاز دراستنا تمت خلال فترة زمنية امتدت من تاريخ 2019/03/03 إلى غاية 2019/04/07.

أدوات الدراسة ومصادر المعلومات

لإنجاز دراستنا استعملنا أدوات تنوعت ما بين أدوات دراسة ومصادر معلومات، انحصرت فيما يلي:

• مصادر الدراسة النظرية:

الدراسة النظرية (البحث المكتبي)، يتم من أجل الاطلاع على بعض المراجع العربية والأجنبية، إلى جانب مختلف المجالات، المقالات، الدوريات وكذلك النصوص القانونية التي لها علاقة أو قرابة بموضوعنا.

• مصادر الدراسة الميدانية:

الاستبيان: بعد أن قمنا بالاطلاع على مجموعة من الدراسات والبحوث ونماذج الاستمارات التي تناولت موضوع بحثنا، اقتبسنا وصممنا استبانة من أجل التأكد من صحة الفرضية التي وضعناها، ثم قمنا بتوزيعها على العينة التي أجرينا عليها الدراسة، حيث كان بناء الاستبانة وفقا لما يلي:

المحور الأول: البرامج التكوينية،

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية.

مع العلم أن الاستبانة مقسّمة وفق مقياس "ليكارت الخماسي" "Likert" الذي يتكوّن مما يلي:

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

المقابلة: نظرا لأن مجتمع الدراسة يمس الموارد البشرية، ارتأينا القيام بعدة مقابلات روتينية مع المؤطر ومشرف التريص، بالإضافة إلى بعض الموظفين والأساتذة الذين يمثلون الطاقم الإداري للمركز الجامعي لعين تموشنت (دراسة حالة).

محتويات البحث

من أجل إنجاز بحثنا بطريقة هادفة ومنطقية، قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول: فصلين للجانب النظري، والفصل الثالث للجانب التطبيقي للدراسة. وكما يلي الترتيب الهيكلي المتعلق بدراسة البحث:

• الفصل الأول: التكوين وإدارة الموارد البشرية.

تناولنا خلاله الجانب النظري لمفهوم تكوين الموارد البشرية، ويشمل هذا الفصل على مبحثين وهما:

المبحث الأول: خصصناه للتعرف على تكوين الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تناولنا فيه إدارة الموارد البشرية.

• الفصل الثاني: العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية

حاولنا أن نبين العلاقة التي تجمع بين التكوين وتنمية الموارد البشرية، من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تناولنا في مضمونه علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية.

• الفصل الثالث: دراسة حالة المركز الجامعي لعين تموشنت - بلحاج بوشعيب.

حاولنا في هذا الفصل الأخير تطبيق معارفنا العملية والدراسية لاستنباط العلاقة وأثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في حالة المؤسسة "المركز الجامعي لعين تموشنت"، حيث احتوى هذا الفصل على مبحثين وهما:

المبحث الأول: تطرقنا في هذا المبحث إلى عموميات المركز الجامعي لعين تموشنت.

المبحث الثاني: تناولنا فيه تحليل نتائج الدراسة انطلاقاً من المعطيات التي جمعناها.

الفصل الأول:
التكوين وإدارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل

تواجه اغلبية المنظمات اليوم في عصر المعرفة والمعلومات، عدة مشاكل ومن بين هذه المشاكل هي كيفية التعامل مع هذه المعلومات وليس النقص فيها كما كان الاعتقاد سائدا في الماضي، بحيث يعتبر العنصر البشري الوحيد القادر على حل هذه المشكلة، لهذا السبب اصبحت المؤسسة تهتم بتكوين هذا المورد الجوهري من اجل تنميته وتطويره وتأهيله لكي يحسن التعامل مع هذه المعرفة المتجددة.

يعتبر التكوين من اهم مقومات الادارة البشرية والذي يعتبر كسد قادر على مواجهة الصعوبات والمشاكل والمعوقات، التي لها صلة بالفرد الذي هو العنصر البشري من جهة والمحرك الاساسي في تسيير وتنمية وتطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها من جهة أخرى. من أجل هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى: دور التكوين في ادارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل إلى التكوين

1. ماهية التكوين

إن مفهوم التكوين راجع الى وجهة نظر عديدة، حيث قام بتعريفه مجموعة من الباحثين منهم العرب والأجانب، فيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف:

يُعرف التكوين حسب الباحث الطعاني على أنه "الجهود المخططة والمبذولة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في مهامهم"¹. من هذا التعريف يتضح أن التكوين هو عبارة عن وسيلة تستعملها المنظمة من أجل إحداث تغيير في معلومات وخبرات واتجاهات المتكويين، بهدف تمكينهم من استغلال طاقاتهم بشكل أمثل.

عرف "ب. روملار، P.Romelear" التكوين على أنه الوسيلة التي تستعملها الموارد البشرية من أجل المساهمة في تكييف وتنمية المؤسسة. وعرفه آخرون على أنه "عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف، كما أن التكوين يجب أن يرتبط

بطبيعة الأعمال وينسجم مع خطط المنظمة¹. لهذا يجب على المنظمة أن تقوم بعملية التكوين انطلاقاً من استراتيجياتها التي تنتهجها من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

وهناك من يرى أن التكوين هو عبارة عن "عملية مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة حالياً ومستقبلاً يحتاجها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها"².

من كل ما سبق ذكره يمكننا اختصار مفهوم التكوين على أنه وسيلة تستعملها المنظمة لتنمية مواردها البشرية الفردية والجماعية بغرض تهيئتهم حتى تعود الفائدة عليها وعلى جميع الموظفين.

II. أنواع التكوين

تتعدد أنواع التكوين وتختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعتها والسياسة المنتهجة فيها، فيما يلي محاور تنوع التكوين:

التكوين من حيث الأهداف: يصنف هذا النوع من التكوين إلى عدة أنواع منها:

التكوين على المهارات: ويتم ذلك من خلال رفع مستوى الفرد عن طريق تزويده بالمهارات اللازمة التي يحتاجها في حياته المهنية تنميته بصفة مستمرة.

تجديد المعلومات: وذلك عن طريق تزويد الفرد بالمعلومات الكافية من أجل تطوير قدراته الفكرية ليكيف نفسه مع وظيفته، وينسجم مع المواقف الجديدة التي يصادفها.

الترقية: بمعنى إعداد الفرد جيداً ليزاول عمله الجديد بكفاءة بإكسابه المهارات والمعلومات اللازمة.

¹ د يوسف ححمي الطائي، د مؤيد عبد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العبادي، مدخل استراتيجي متكامل، 2006، ص. 27.

² د. الطعاني، حسن احمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص. 11.

الاتجاهات: إن اتجاهات العمال في المؤسسة تؤثر إيجاباً أو سلباً على عملهم، لهذا تعتمد المنظمات بشكل كبير على هذا النوع من التكوين من تطوير الاتجاهات السليمة للأفراد بغية تقديرهم لقيمة العمل الذي يقومون به.

التكوين أثناء الخدمة: يحق للفرد الحصول على هذا النوع من التكوين بعد أن يكون قد التحق بالخدمة، أي بعد أن يتم صدور قرار ينص على أنه تم تعيينه كموظف، حين أن الجهة التي ينشط فيها هي التي تقوم بتبني جميع مصاريف وأعباء التكوين، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى قسمين وهما:

❖ **التكوين في مكان العمل:** يشمل هذا التكوين جميع التكوينات التي لا تقوم بها المنظمة في المدارس والمعاهد ومراكز التكوين، حيث يتم إجراء هذا النوع من التكوين داخل العمل أي في بيئة العمل العادية. ولكي تنجح عملية التكوين داخل العمل يجب أن تتوفر على عدة خصائص منها:

- أن يكون المكون على درجة من المهارة تكفي لتحقيق وتدعيم السلوك المستهدف؛
- تقييم أداء العمال الفرعية بصفة دورية؛
- خلق جو مناسب للعملية التكوينية حتى يستطيع الفرد أن يندمج فيها؛
- تفادي إعطاء كم هائل من المعلومات للمكون في وقت جدّ ضيق وقصير، حتى لا يشعر المكون بالملل وتقل الرغبة في مواصلة العملية.

❖ **التكوين خارج العمل:** يتم هذا النوع من التكوين عن طريق "إرسال الموظف للقيام بهذه العملية في معاهد أو في مراكز تكوينية متخصصة للرفع من كفاءته سواء من أجل الوظيفة التي يشغلها حالياً أو من أجل وظيفة أخرى أعلى أو في إدارة أخرى³".

لكن هذا التكوين له بعض السلبيات أهمها:

- باهظ التكاليف إذ ما قارناه بالتكوين داخل أماكن العمل.
- انعدام وضعف رقابة المنظمة على التكوين.

³ عبد الله حسن الدغثير : التدريب أثناء الخدمة ، صحيفة الرياض ، 01 نوفمبر 2005.

- التركيز على الجانب النظري من غير الاهتمام بحاجات المنظمة الفعلية.
- التكوين قبل الالتحاق بالعمل: الهدف من هذا التكوين هو تأهيل الفرد للقيام بمهمته، التي سوف يقوم بها عند الالتحاق بالوظيفة، مع إعدادهم بالشكل المطلوب سلوكيا وعلميا. حيث انه يسمى كذلك بالتكوين الاعدادي او التعريفي او التوجيهي، ويهدف الى ما يلي:
- تزويد المُكوّن بالمفاهيم الاساسية في مجال تخصصه.
- تزويد المكون بالمهارات المتصلة بمجالات العمل التي يتم اعداده لها.
- تنمية وتطوير الاتجاهات الايجابية لديه الوظيفة بشكل عام.

III. مراحل التكوين

تتلخص مراحل التكوين في اربعة عناصر اساسية والتي سوف نتطرق اليها بالتفصيل:

1. تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية.

2. التخطيط للعملية التكوينية.

3. تنفيذ العملية التكوينية.

4. تقييم العملية التكوينية.

تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية: لقد عرف ع- وعقيلي الاحتياجات التدريبية بانها تلك الفجوة التي تكون بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية⁴ من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول اليها سواء في المعارف، المهارات او السلوكيات والتصرفات من جهة اخرى. حيث تعد عملية تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية بمثابة نقطة البداية في اعداد البرامج التكوينية، ومن اهم عناصر التصميم لهذه البرامج، لان التحديد الدقيق يساعد في جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا للمنظمة. تكون الاحتياجات التكوينية على ثلاث مستويات وهي كالتالي:

⁴ د. ع- وعقيلي ، الاحتياجات التدريبية في ادارة الموارد البشرية : 2009.ص76

المستوى الأول: تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة

في هذا المستوى يتم تحديد المهارات والقدرات المستقبلية التي سوف تحتاج إليها المنظمة.

المستوى الثاني: تحليل الاحتياجات على مستوى العمل

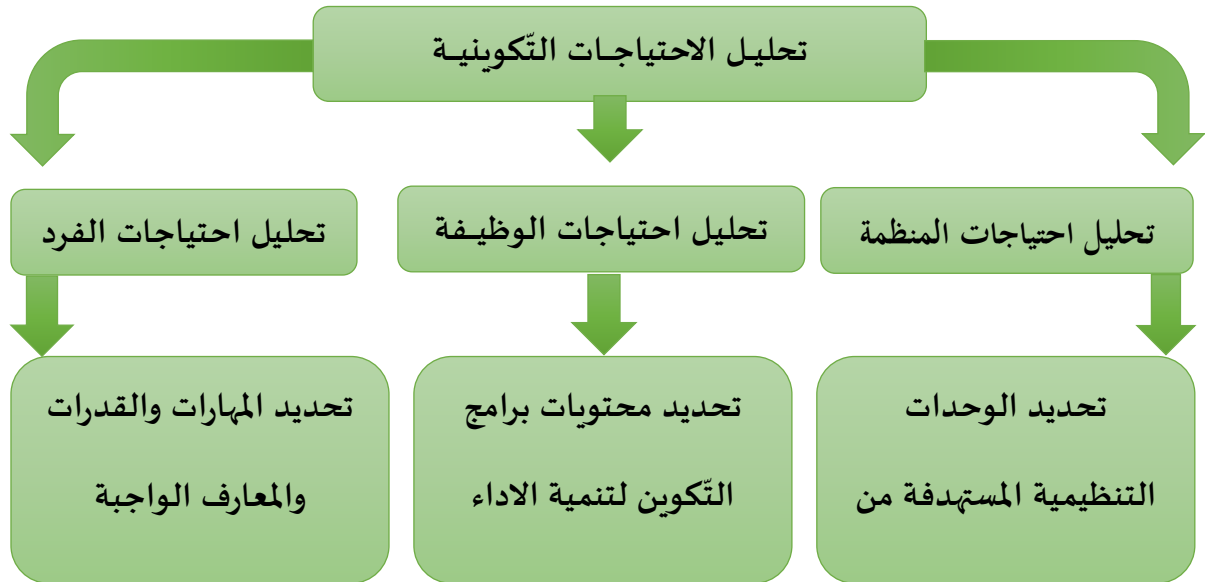
إن عملية تحليل الاحتياجات في هذا المستوى تشخص طبيعة الوظائف والاعمال التي يقوم بها الافراد، وذلك عن طريق الوصف الوظيفي، وهذا بغرض التخطيط للعملية التكوينية.

المستوى الثالث: تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد

وهو عبارة عن تحليل الوضعية الاجتماعية للفرد داخل المنظمة، وذلك من خلال الرجوع الى الميزانية الاجتماعية، بغية معرفة النقاط التالية:

- معدل الدوران الوظيفي؛
- معدل انتاجية الفرد؛
- معدل الاداء؛

- الشكل (أ) أطراف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية.



المصدر: عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، المكتبة الالكترونية للكتب العربية، 2003،

ص:301، انظر الموقع: www.kotoarabia.com

وإذا تحدثنا عن المهارات والمعارف اللازمة في مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية فالجدولان التاليان يوضحان على التوالي احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا، واحتياجات التكوين الخاصة بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد.

الجدول رقم (01): احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المنظمة

احتياجات التكوين	فئة الإطارات
<ul style="list-style-type: none"> - مهارات التوجيه - مهارات تحفيز المرؤوسين - كيفية اعداد وتنفيذ البرامج - كيفية التخطيط والرقابة - كيفية الاتصال مع الرئيس - كيفية التعامل مع الادارة العليا 	إطارات دنيا
<ul style="list-style-type: none"> - معارف معمقة في وظائف التسيير - معرفة المصالح الاخرى في المؤسسة 	إطارات وسطى
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة - التسيير الاستراتيجي 	إطارات عليا

المصدر: عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص110.

الجدول رقم (02): احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية.

احتياجات التكوين	مراحل الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية طرق العمل - تنمية الاساليب التي تساعد الفرد على الابتكار - تكليف الفرد بوظائف مساعدة 	بداية الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية قدرات عمل أكثر شمولية - تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين - التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة - المعرفة اكثر بسياسات المؤسسة 	منتصف الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية 	المرحلة الاخيرة من الحياة المهنية

المصدر: عبد الفتاح بوخمم، المرجع السابق، نفس الصفحة.

مرحلة تخطيط التكوين: بالرغم من اهمية التخطيط للتكوين الا انه لم يحظ بالاهتمام الواجب من قبل المديرين، وهذا بسبب بعض الصعوبات التي يوجهونها اثناء عملية التخطيط، كعدم وجود شخص متخصص ويهتم بشؤون التكوين داخل المنظمة، او عدم وجود جهة متخصصة في ذلك. وبالتالي تبقى مرحلة التخطيط مرحلة تخمينية او تفكيرية تكون قبل مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، واتخاذ القرار الانسب والفعال حول تكوين الافراد، وذلك بتحديد الاهداف المراد الوصول اليها.

مرحلة تنفيذ التكوين: تأتي هذه المرحلة ما بعد مرحلة التخطيط أي الخطة التي تم اعدادها مسبقا، بحيث ان هذه المرحلة تتضمن فعاليات اهمها⁵:

❖ تحديد اهداف البرنامج التكويني:

يعتبر هذا النوع من التحديد الخطوة الاولى في اعداد وتصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، حيث يرى بعض الباحثين ان اهداف البرنامج التكويني تعبر عن الغايات التي الى تحقيقها، فهي تمثل قائمة النتائج المطلوبة من البرنامج لتغيير معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الافراد⁶.

❖ تحديد موضوعات برنامج التكوين: تقع هذه المهمة على عاتق ادارة الموارد البشرية، بحيث يجب ان تهتم بمحتويات برنامج التكوين مع مراعاة التسلسل المنطقي والمنهجي لهذه الاخيرة والترابط فيما بينها.

❖ اساليب التكوين: تختلف اساليب التكوين باختلاف الظروف، والمواقف القائمة، ومن بين هذه الاساليب نذكر منها: المحاضرات، المناقشات الموجهة، التمارين التكوينية، الزيارات الميدانية، التقارير والبحوث، المؤتمرات، دراسة الحالة، الندوات.

⁵ مدحت ابو النصر ، الادارة العملية والتدريبية النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008، ص.162.

⁶ عبد الكريم بوحفص ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ب، ت 2010، ص15

- ❖ تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني: يتم هذا من خلال وضع جدول زمني مفصل لبداية ونهاية البرامج التكوينية، وعدد الساعات التكوينية المطبقة في اليوم لكل مادة، وفقا لمعيار الهدف والمستوى العلمي للمتكون.
 - ❖ تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني: ويكون اما داخل المنظمة او خارجها، وذلك حسب جهود وامكانيات المنظمة، وكذلك حسب اهمية البرنامج التكويني.
 - ❖ تنفيذ البرنامج التكويني: وهي المرحلة الاخيرة من مراحل عملية تنفيذ التكوين، حيث يتم الانتقال مباشرة من المجال النظري الى التطبيق الميداني للبرنامج التكويني.
- مرحلة تقييم التكوين:

تعتبر مرحلة تقييم التكوين المرحلة الاخيرة من مراحل العملية التكوينية، حيث ان أمينان، A.Meignant يقول⁷ ، تأتي عملية التقييم عن طريق التأكيد من ان الفرد قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمين للاستجابة لمتطلبات العمل، والحفاظ عليها بعد اجراء تغييرات على مستوى العمل. حيث هناك عدة مبررات تدفع المنظمة الى تقييم مدى نجاح النشاط التكويني اهمها:

- تحديد مدى تحقيق نشاط التكوين للأهداف المخططة؛
- مدى قدرة العاملين على نقل التكوين الى الواقع العملي؛
- تحديد مدى أثر التكوين على تسيير الموارد البشرية.

IV. اهداف التكوين

ان الخطوة الاولى التي يجب التركيز عليها عند اعداد أي برنامج تكويني، هي تحديد اهدافه بدقة لأنها هي التي سوف تحدد الطريق الذي يؤدي لتحقيقها ومن بين هذه الأهداف نجد:

7. أمينان ، A.Meignant (2005) .

الاهداف الادارية: ويقصد بها الاهداف التي ترتبط بخدمة الادارة بكل مستوياتها، ويتمثل دورها في:

تخفيف العبء على المشرفين والمسيرين، لان المشرف يحتاج لوقت معين وذلك من اجل تصحيح اخطاء الافراد الغير المتكويين، بينما يكون العكس بالنسبة للمتكويين وبالتالي تخفيض نسبة العبء. تحقيق المرونة والاستقرار: بمعنى قدرة وديناميكية التنظيم في توفير الكفاءات اللازمة لأي وظيفة.

الأهداف الفنية: ترمي هذه الاهداف الى النظر في كافة النواحي الفنية للمؤسسة، ومن اهم هذه الاهداف نجد:

- تخفيض نسبة صيانة الآلات وصيانتها.
- تخفيض حوادث العمل.
- التقليل من نسبة العائد او التالف، بحيث ان العامل المكوّن سيحسن استعمال المواد بالكمية والكيفية المطلوبة.

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: تسعى هذه الاهداف الى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة، عن طريق تعظيم الربح وضمان البقاء والمنافسة في السوق، اما من حيث الناحية الاجتماعية هو كل ما ينتجه التكوين من فرص أفضل للكسب امام العاملين وبالتالي يمن صياغة هذه الاهداف فيما يلي¹:

- زيادة الكفاءة الانتاجية وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- ارتفاع نسبة الاهداف.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

1. ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الافراد او ادارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي اسالت الحبر، فنجد ان الكثير من المفكرين في علوم الادارة وعلم الاجتماع قد اهتموا بها لما لها من دور كبير في تحقيق سياسات المنظمات، ولهذا تميزت ادارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف والنظرة المتعمقة الى هذه التعاريف تبين انها متقاربة في المعنى والمضمون. و"تعتبر ادارة الموارد البشرية مجموعة اعمال لإنشاء وتنشيط النظام الاجتماعي للمنظمة". كذلك هي "وظيفة من الوظائف الادارية، تعنى بشؤون الافراد، أي الاستخدام الامثل للموارد البشرية على جميع المستويات بغية تحقيق الاهداف المرجوة"⁸.

ويعرفها "Pierre j-c" بانها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات والتفاعلات الانسانية والتدفقات المادية والمعلومات الموجهة نحو:

- الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية من اجل تحقيق نتائج المنظمة،
- حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الافراد والجماعات ومحيط العمل (التكنولوجيا، الاهداف، الثقافة...) وإدارتها من اجل تحقيق التكامل والاندماج في المنظمة.

من خلال ما سبق ذكره نستنج ان ادارة الموارد البشرية هي الوظيفة الأم في أي منظمة، وحتى تحقق هذه الاخيرة اقصى درجات الانتاجية لابد لها ان تضع جلّ اهتمامها على هذا المورد الجوهري، وإن تحسن استخدامه فيما يعود عليها بالربح والقفز لكسب مكانة تنافسية في السوق.

⁸ محمد ماهر عليش: ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، دون سنة، ص: 27.

II. وظائف ادارة الموارد البشرية

ان تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة من التدابير (السياسات والإجراءات...) والانشطة التي تنطوي على الموارد البشرية من الفعالية والاداء الامثل اهذه الموارد على مستوى الفرد والمنظمة، بحيث ينقسم تسيير الموارد البشرية الى صنفين رئيسين وهما⁹:

الصنف الأول: ادارة الموارد البشرية المتمثلة في تسيير المرتبات والأجور.

الصنف الثاني: تنمية الموارد البشرية من خلال تسيير المسار المهني، والتسيير التقديري للوظائف والمهارات، التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)، التكوين فمن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

تحليل ووصف الوظائف:

يعد تحليل الوظائف عملية يتم من خلالها جمع المعلومات، والحقائق الواقعية الفعلية عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، والمخاطر التي يمين ان يتعرض الذي سوف يؤديها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من اجل ادائها.

أما عن الوصف الوظيفي فهو تعريف شامل للوظيفة، الذي يتضمن مجموعة من المعلومات المتعلقة بها وهي:

- الواجبات.
- المسؤوليات.
- ظروف العمل.
- الادوات المستخدمة.

⁹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines

فهو لا يصف الوظيفة فقط بل يصف أيضا السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة، ويستخدم كدليل للتطوير في العمل.

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

التخطيط عبارة عن "تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمّا ونوعا، ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها ثم مقارنة بين جانبي الطلب والعرض، لتحديد صافي العجز او الزيادة في الموارد البشرية"¹⁰ حيث ان هذه الوظيفة لها علاقة وطيدة بتحليل ووصف الوظائف، حيث تساعد هذه الاخيرة على تحديد احتياج المنظمة من الافراد وبيان طبيعة، عدد ومواصفات العمال الذين يستلزم توظيفهم اعتمادا على استراتيجيات واهداف المنظمة. بحيث أن هذه العملية تمر بعدة مراحل أهمها:

أولا: تقدير وتحليل خطط وأهداف المنظمة:

ترتكز هذه المرحلة على السياسة الاستراتيجية التي تنوي المنظمة أن تنتهجها في حياتها المستقبلية، والاهداف التي تودّ تحقيقها، وعلى هذا المحور تحدد الاحتياجات من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية على ضوء معلومات ومعطيات سوق العمل.

ثانيا: دراسة وتحليل بيئة المنظمة:

يشمل هذا التحليل الدّراسة البيئية الداخلية والخارجية، فمن النّاحية الدّاخلية معرفة الكفاءات والقدرات والمهارات التي تمتلكها المنظمة، اما عن الناحية الخارجية فتتمثل في ظروف المنافسة، السياسات الحكومية، المؤشرات الاقتصادية العامة، التّطور التكنولوجي، القيم الاجتماعية والاعراف.

¹⁰ نادر احمد ابو شيخة، ادراك العاملين لأهمية وظائف واهداف الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والادارة، 2006، ص:168.

ثالثاً: التقديرات المستقبلية للاحتياجات:

في هذه المرحلة تستخدم عدة وسائل من القيام بالتقديرات والتنبؤات المستقبلية لاحتياجاتها من الموارد البشرية وهي الاساليب الكمية بجميع أنواعها (تحليل الانحدار، اساليب رياضية مختلفة، تحليل عبء العمل في المستقبل...) والاساليب غير الكمية (الحدس، اسلوب دلفي، اسلوب المناقشة وجهًا لوجه...)

رابعاً: معالجة النقص والفائض من اليد العاملة في المنظمة:

هي المرحلة الاخيرة من عملية التخطيط ويتم فيها معالجة النقص، والفائض من اليد العاملة، حيث توجد عدة طرق او استراتيجيات لمعالجة هذه الفجوة من الموارد البشرية كالاعتماد على المصدر الخارجي والداخلي في سدّ هذا النقص.

أما في حالة وجود فائض في الموارد البشرية الذي يعد تكلفة زائدة غير مبررة تتخلص منها المنظمة باللجوء الى عدة طرق أهمها:

- تشجيع التقاعد المبكر
- تجميد التوظيف.
- خفض حجم العمالة عن طريق التسريح.
- الاستعانة بالتكوين.
- ايجاد فرص عمل بديلة.

الاستقطاب والاختيار والتعيين:

● **الاستقطاب:** تعد عملية الاستقطاب نشاط يأتي بعد عملية التحليل، التوصيف، والتخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية. إن المشرف على هذه الوظيفة¹¹ يقوم بالبحث عن الافراد المؤهلين للمليء الوظائف الشاغرة في العمل، ومن بين الطرق التي يتم الاعتماد عليها خلال عملية الاستقطاب:

¹¹ نادر احمد ابو شيخة، نفس المرجع السابق: الاقتصاد والادارة، 2006، ص: 170.

الطرق الرسمية: وذلك من خلال الإعلان عن حاجة المنظمة إلى موظفين جدد، أو من خلال الاتصال بالجامعات أو وكالات التوظيف.

الطرق الغير الرسمية: يتم الرجوع إلى العاملين بالمنظمة كمصدر يمكن الاعتماد عليه لاستقطاب أفراد جدد.

● **الاختيار**: هي عبارة عن إجراء إداري وتقني يتم من خلاله اقتناء الاشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل وظيفة معينة في المنظمة.

إن عدم الاعتناء بهذه العملية بشكل صحيح ينتج عنه ما يلي:

- انخفاض روح الابتكار والإبداع؛
- ارتفاع التكاليف الكلية الخاصة بالمنظمة؛
- عدم اقبال اليد العاملة ذات الكفاءة للعمل في المنظمة؛
- انخفاض معدل الانتاجية؛

● **التعيين**: تعتبر اخر خطوة في عملية التوظيف، حيث انها تمر بمرحلتين وهما:

اصدار قرار التعيين تحت الاختيار: هو قرار صادر عن الجهة صاحبة السلطة التي يخول لها القانون صلاحية التعيين، ويتضمن اسم الناجح وعنوان الوظيفة والدرجة والمكان الذي سوف يعمل فيه، والراتب او الاجر الشهري¹².

اصدار قرار التعيين النهائي: (قرار الترسيم): بعد الانتهاء من عملية التبرص بنجاح والتأكد من صلاحية الموظف، يتم إصدار هذا القانون.

تقييم الاداء:

تأتي هذه العملية بعد قيام الموظفين بالأعمال الموكلة اليهم، ويمكن تعريفها بانها " تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على اساسها مقارنة مستويات ادائهم، لتحديد

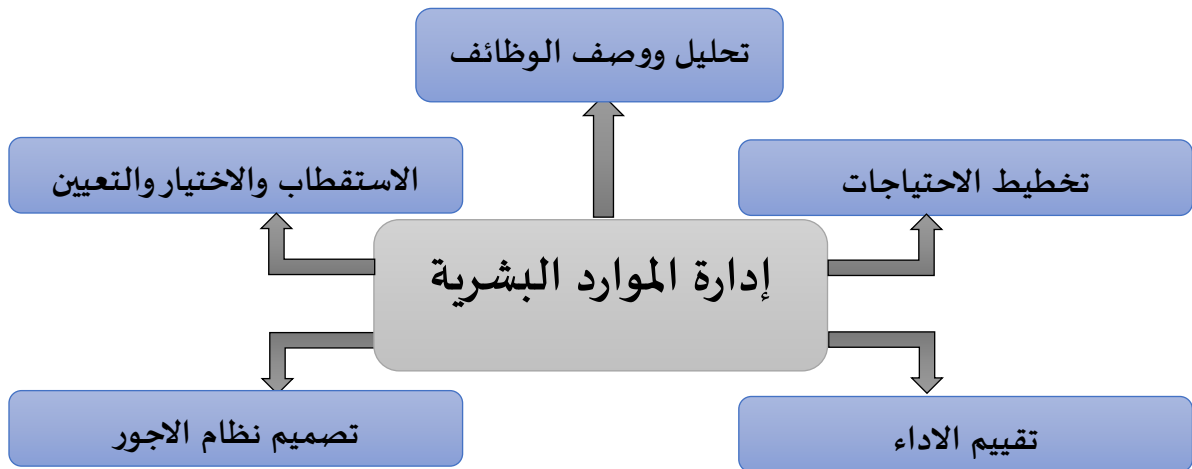
¹² المادة 83 من الامر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، المتضمن لقانون الاساسي العام للوظيفة العمومية.

مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة اليهم" ومن هنا نستنتج أن وظيفة تقييم الاداء هي عبارة عن عملية مقارنة بين الاداء العامل الحالي وبين الاداء الواجب القيام به، واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء أو تقليص هذا الفرق.

تصميم نظام الاجور: يهتم هذا النشاط بتحديد قيمة كل وظيفة واهميتها النسبية وتحديد اجرها حيث تعتبر الأجور وسيلة ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة والمنظمة، تستخدم لتحقيق عدة اهداف منها:

- زيادة انتاجية العمل؛
- تنمية روح الإبداع والابتكار؛
- تحقيق العدالة بين العاملين؛
- خلق جو اجتماعي مريح وخالي من النزاعات داخل المنظمة؛

الشكل (ب) أهم وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

III. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الافراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة لتكوين مواردها البشرية.
- تقوم بدراسة مشاكل الافراد ومعالجتها.
- تختار الافراد المناسبين لشغل الوظيفة.

❖ اهداف ادارة الموارد البشرية:

هناك نوعين من الاهداف هما المشاركة والفعالية¹³:

المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق اهداف المنظمة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام الى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

ب. الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة

بعدة عوامل منها:

- تحفيز الافراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدّهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل الى الاداء المرغوب فيه.

¹³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1998، ص: 236.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول بأن التكوين يعتبر من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق تطوير مستمر للفرد، وذلك من خلال تطوير معارفه، مهاراته وقدراته من جهة، وعلى المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية من جهة أخرى. فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبر علامة واضحة تحتم التدخل المباشر لإدارة الأفراد في اتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا النقص، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكتملة لإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي التعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم فحسب، وإنما يجب كذلك إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

الفصل الثاني:
التكوين وتنمية الموارد البشرية

تمهيد الفصل

تعد العملية التكوينية من بين الخيارات الاستراتيجية التي تنتهجها أي منظمة من أجل تنمية أفرادها، من خلال الرفع من كفاءاتهم ومهاراتهم والتعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم مما يستجيب للمتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

مما لا شك فيه أن لهذا الأخير أهمية كبيرة في تنمية الموارد البشرية ، وتتوقف هذه الأخيرة على مدى فعالية ونجاعة السياسة التكوينية المنتهجة ، فالتكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقله للتنمية ، يجب العمل على جعله قوة بارزة، ولا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية، فتنمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون تنمية الموارد البشرية، ومن هنا لابد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والاستعدادات الخاصة بالفرد والمجتمع ككل.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية

توجد عدة تعاريف لتنمية الموارد البشرية، حيث عرفها البعض على أنها "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه"¹⁴.

تعرف كذلك بأنها "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"¹⁵.

لقد أبرزت الأمم المتحدة مفهوم تنمية الموارد البشرية وذلك منذ عام 1990م حين حملت شعار تحت اسم "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي" وخصصت له تقريرا سنويا. وقد جاء في أحد تقاريرها أن التنمية تتمثل في "تنمية الناس، بواسطة الناس ومن أجل الناس. وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة"¹⁶. انطلاقا من هذا فإن التنمية البشرية تعتمد أساسا على الكيان الإنساني، الذي يسعى دائما إلى الأفضل من خلال تلبية حاجياته بواسطة عقله. وقد جاء في تقرير آخر أن التنمية تتمثل في توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال الآتية. ومن هذا التعريف يمكن أن نقول أن:

التنمية البشرية هدفها هو تلبية الاحتياجات البشرية والاهتمام بأمورها وتحقيق متطلباتها، مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة وهذا أساس التنمية المستدامة.

¹⁴ ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص، 28.

¹⁵ موسى اللوزي، التنمية الإدارية: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص، 87.

¹⁶ د. حسن إبراهيم بلوط، كفاءة الموارد البشرية، القاهرة 2002، ص، 236.

تنمية الموارد البشرية من خلال تحقيق الأهداف التكوينية:

تهدف المنظمة من وراء تكوين مواردها البشرية إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

- تنمية قدرات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية، أو الوظائف التي يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.

- توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل وتهدف على تطوير معلوماته في النواحي التالية:

- طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة¹⁷.

طبيعة المنظمة ونشاطها وتاريخها وثقافتها

. البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على نشاط المنظمة.

- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المنظمة. حيث أن التكوين يساهم في خلق جو عمل اجتماعي يعزز ويقوي علاقات العمل بين الأفراد فيما بينهم وبين رؤوسهم، مما يولد لديهم ما يسمى بالشعور الوظيفي.

- تنمية ثقة الفرد بنفسه.

- يزود الأفراد بالخبرات الجديدة.

- ينمي الصفات القيادية للفرد.

- مساندة العمل لكل تقدم علمي وعملي.

كل الأهداف السالفة الذكر تصبو إلى هدف واحد وهو تنمية الموارد البشرية من أجل أن، تكسب المنظمة ميزة تنافسية تحقق لها الاستمرارية.

¹⁷ ماهر عليش، نفس المرجع السابق، 1970، ص.30.

II. علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية:

لقد تطرق إلى العلاقة التي توجد بين التكوين وتنمية الموارد البشرية الكثير من المفكرين والكتاب، ومن بينهم الدكتور ا. منصور، الذي يرى أن عملية تنمية الموارد البشرية تنحصر في نشاط واحد ألا وهو التكوين¹⁸.

لا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية على عملية التكوين فقط، وإنما تشترك هذه العملية الأخيرة مع أنشطة أخرى لتشكل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية، وهذه الأنشطة هي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل.

وعليه فإنه يمكن القول أن التكوين يعتبر أحد المداخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، إلا أنه توجد مداخل أخرى تساهم في هذه التنمية كالتعليم، التأهيل قبل الخدمة، التطوير التنظيمي، الترقية، الاتصال، العلاقات الإنسانية وتحقيق الأداء، كل هذا يسمح بتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية وتخلق لديها نوع من التحفيز لتحقيق أهدافها الشخصية مع أهداف المنظمة.

توجد عدة نظريات تطرقت إلى تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين من بينها نظرية الرأسمال البشري التي جاءت لتوضح مفهومه وهو عبارة عن مجموعة من المعارف و المهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة معينة. تقوم فرضية هذه النظرية على أن الفرد يقبل بهذا الاستثمار في هذا النوع من الرأسمال من أجل الحصول على أجور إضافية وذلك من خلال تنمية قدراته ومهاراته عن طريق النشاط التكويني الأساسي. إلا أنه من أجل إحداث تراكم من هذا النوع من

¹⁸ بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، ص. 275.

الرأسمال يجب أن يتحمل مجموعة من التكاليف المباشرة مثل مصاريف الإقامة و الدراسة والإطعام والتنقل والتكاليف غير المباشرة مثل الأجر الذي يمكن أن يتقاضاه لو أنه اختار العمل على التكوين . وفي هذه الحالة يكون نوعين من العوائد في هذا الاستثمار، هما زيادة في المرتب والمستوى الاجتماعي والراحة للفرد وزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة.

علاقة التكوين مع تنمية كفاءة الموارد البشرية:

تحولت وظيفة الموارد البشرية من وظيفة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وهذا التغيير في الاسم كان نتيجة التغيير في النظرة الشاملة إلى الدور الذي تلعبه هذه الموارد في المنظمة، والكفاءة (compétence) هي مجموعة المكاسب المعرفية، الفنية والتقنية لدى العنصر الاجتماعي في المنظمة.

أعطى أ.امنيان A.meignant تعريفا للكفاءة وهذا حسب تعريف المجموعة المهنية الفرنسية

MEDEF ، الكفاءة المهنية عبارة عن تشكيلة من المهارات (savoir-faire) و المعارف¹⁹ (savoir)

والخبرات و السلوكيات التي تمارس في مجال محدد، وتظهر جليا في العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول (validité) ويرى أ.امنيان ان الكفاءة تنقسم الى قسمين وهما :

الكفاءة الفردية: وهي عبارة عن المهارات التي تتصف بالقبول في الوسط التطبيقي المهني حسب ب.زاريفيان p.zarifian ، الكفاءة الفردية هي القيام بالمبادرة و تحمل المسؤولية لدى الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية .

الكفاءة الجماعية: الزبون هو الوحيد الذي يقوم بتقييمها والحكم عليها عن طريق اختياره للمورد الأكثر كفاءة.

¹⁹ أ.امنيان A.ameignant (2005).

تشكل الكفاءة من ثلاث ابعاد وهي: المعارف (savoir)، المعارف العلمية (savoir-faire) والمعارف

السلوكي (savoirs-êtr) والكفاءة هي الجسر الذي يحمل هذه المعارف إلى الميدان العملي بحيث أنها لا تظهر إلا أثناء العمل، أما المهارات فتعرف على أنها "مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها"²⁰.

ومن هذا التعريف يتبين لنا أن الخبرة تلعب دورا كبيرا في تكوين المهارة، والتي لا يمكن أن تنتقل من منظمة إلى أخرى، زيادة على المعارف بمختلف أنواعها و الخبرة هي عبارة عن تراكم للأعمال السابقة، والتي تساهم في خلق المهارات الحالية والمستقبلية.

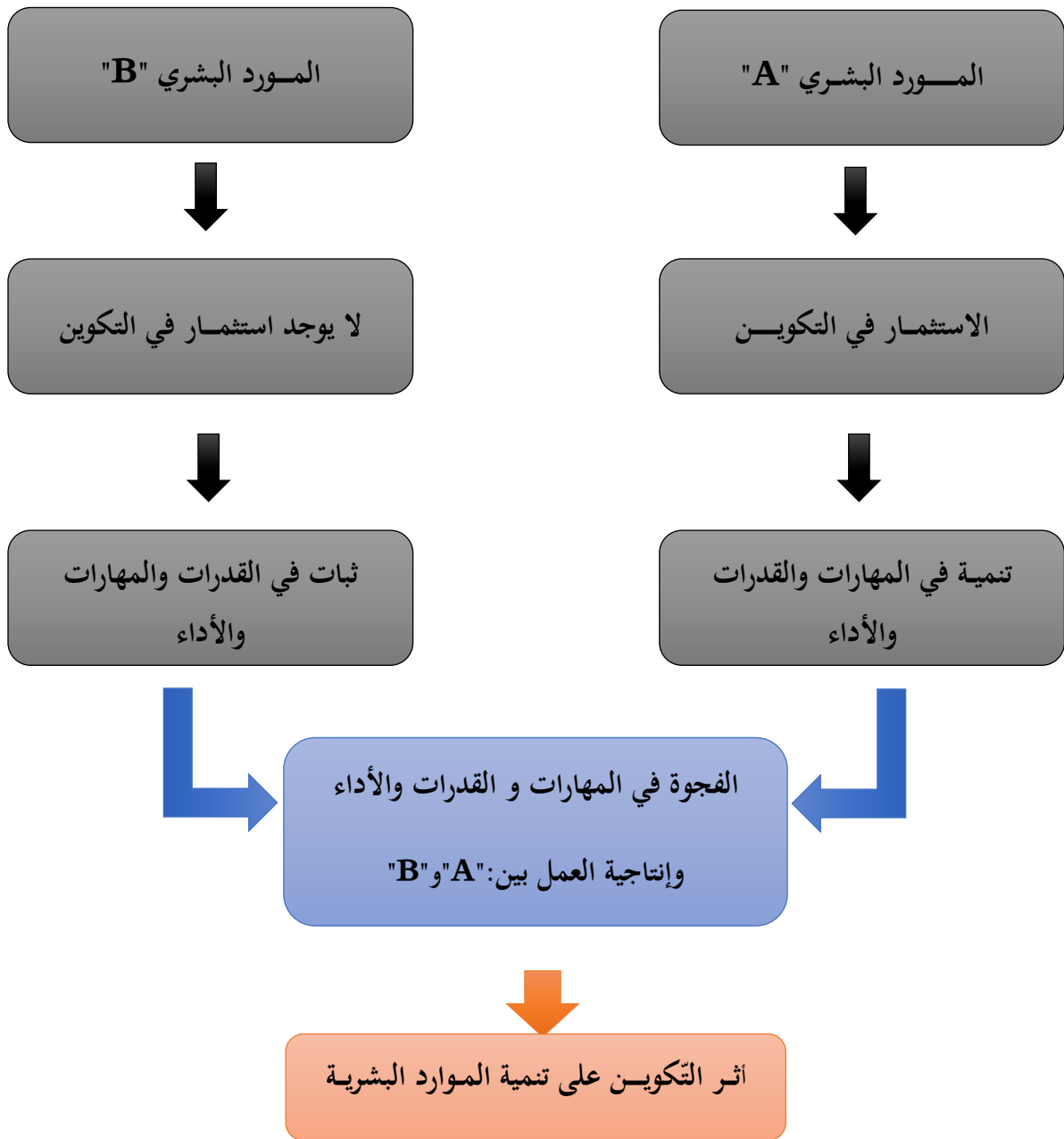
من كل هذا نلاحظ أن الكفاءة الفردية ينحصر دورها في السطر المهني عن طريق القبول بها، إلا أنها تعتبر الخلية الأساسية للكفاءة الجماعية التي بدورها تخلق نوع من القبول لدى الزبون عن طريق الاختيار. ومنه نرى أن صفة القبول في العمل الميداني لها تأثير مباشر على القبول لدى الزبائن.

ينبثق التحكم في تنمية الكفاءات من خلال الاستغلال الأمثل للعملية التكوينية، لأن هذه الأخيرة هو الخيار الأهم بغض النظر على الخيارات الأخرى لدى المنظمة من أجل تنمية وتسيير معارف الهيكل الاجتماعي الخاص بها. حتى يمكن خلق قيمة مضافة في المنظمة يجب أن تكون جودة عالية في الأداء وهذا راجع لمستوى التكوين و التأهيل المتاح لدى الموارد البشرية مع زيادة عنصراًسما (K)،. والمورد البشري يتركب من الكفاءات (H') و الأفراد (H'') ومع جمعها نحصل على (2H) الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة وينتج على هذا المورد (2H) أداء معين نرسم له بالرمز (O) ومع جمعها نحصل على التشكيلة التالية

²⁰ إسماعيل حجازي، المساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العاشر، نوفمبر 2006، ص.401.

(O2H) وهو عبارة عن مدى تلاحم بين الموارد البشرية والأداء الذين يقومون به، ومع جمع كل من (K) و(O2H) تستطيع المنظمة الحصول على القيمة المضافة (V).

الشكل (ج) أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الشكل رقم (03) نلاحظ أن المورد A و B يعملان في نفس البيئة وفي نفس المنظمة وفي نفس الوظيفة، مع تساوي في الاقدمية والخبرة، لكن في حالة ما إذا غاب عنصر الاستثمار لدى أحد الموردين سيكون هناك ثبات ملحوظ في القدرات والمهارات والأداء، على عكس العنصر الذي سوف يتضمن الاستثمار في التكوين وبالتالي تنمية جدّ واضحة في المهارات والقدرات والأداء.

كحصيلة لما تم قوله، التكوين عنصر فعّال في إحداث الفارق والمقارنة لدى الموارد البشرية بشكل موضوعي.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل يمكننا القول بأن التكوين يعتبر الحجر الأساسي في تنمية الموارد البشرية، لما لديه من قدرة على الإبداع، التجديد، الاختراع والتطوير، بحيث أن المورد البشري يمكن له أن يتغلب على ندرة الوسائل، الآليات والتكنولوجيا إذا ما توفرت فيه التنمية الذاتية و التكوينية، فالعوائق والمشاكل تعتبر تحديات يومية لا يمكن تجاوزها في حالة ما إذا تم إهمال هذا الأخير، فالمؤسسات في وقتنا الحالي بجميع أصنافها أصبحت تهتم بالتكوين وتنمية الموارد البشرية وإخضاعها بصفة مستمرة له، وتحفيزها وذلك بهدف مواكبة التطورات العامة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
دراسة حالة المركز الجامعي لعين تموشنت

المبحث الأول: عموميات حول المركز الجامعي لعين تموشنت

أنشئ المركز الجامعي لعين تموشنت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 205.08 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 جويلية 2008، حيث يُعتبر حسب المادة الأولى من هذا المرسوم مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وكان الافتتاح الرسمي يوم 18 أكتوبر 2009 بحضور السلطات المحلية للولاية وإدارة المركز.

التنظيم الهيكلي الإداري الرئيسي للمركز الجامعي يتضمن ما يلي:

❖ الإدارة المركزية: برئاسة مدير المركز الجامعي.

- نيابة مديرية التنمية والاستشراف،
- نيابة مديرية الدراسات في التدرج، التكوين المتواصل والشهادات،
- نيابة مديرية الدراسات ما بعد التدرج، البحث العلمي والعلاقات الخارجية،
- الأمانة العامة،
- نيابة مديرية المستخدمين، التكوين والنشاطات الثقافية والرياضية،
- نيابة مديرية الميزانية، المحاسبة والوسائل.

أما التنظيم الهيكلي البيداغوجي فيتضمن أربعة 04 معاهد، ألا وهي:

- معهد العلوم،
- معهد التكنولوجيا،
- معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،
- معهد الآداب واللغات.

المبحث الثاني: دراسة تحليلية إحصائية

I. الإطار المنهجي للدراسة

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على منهج الإحصاء الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات، لما يمتاز به من البيانات والحقائق عن مشكلة موضوع البحث، وقد تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS نسخة 25) من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها، وصولاً إلى نتائج قابلة للتعميم.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الطاقم الإداري للمركز الجامعي لعين تموشنت، المكون من 255 موظف (187 إداري و68 متعاقد).

عينة الدراسة: نظراً لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، تم اختيار عينة عشوائية تساوي 100 فرد، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان باليد وتم استرجاع 60 استمارة صالحة للدراسة، والتي تمثل 60 % من العينة العشوائية، و24 % من المجتمع الإداري الكلي.

متغيرات الدراسة:

في حالة هذه الدراسة، لدينا متغيرين سيتم دراستهما واستنباط التحليل الإحصائي منهما: المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع: التكوين.

II. أدوات الدراسة

أدوات جمع البيانات: يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات المستعملة والملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، باعتباره وسيلة استقصاء وجمع المعلومات الخاصة بمجتمع الدراسة، والتي سيتم تزويد برنامج SPSS بها لتحليلها، واستخدام اختبارات إحصائية مناسبة، للوصول إلى نتائج ودلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

دراسة بيانات الاستبيان ونتائجه:

أولاً: بناء الاستبيان: صُمم الاستبيان بالاعتماد على بيانات الدراسة النظرية، حيث يتكون من جزئين: الجزء الأول خُصص للمعلومات الشخصية، والجزء الثاني يتكون من 34 سؤال مقسم على محورين أساسيين، كل هذا للإلمام بموضوع الدراسة والإجابة على الفرضية المطروحة. أجزاء الاستبيان على النحو التالي:

المحور الأول: يمثل المتغير التابع وهو "أثر التكوين".

المحور الثاني: يمثل المتغير المستقل وهو "تنمية الموارد البشرية".

وقد تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" كما هو مبين في الجدول أدناه كمقياس للإجابة:

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

ثانياً: صدق الاستبيان: صدق الاستبيان يعني التأكد من درجة القياس، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر الضرورية لتحليلها من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون سهلة الفهم لكل من يستخدمها.

1/ الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الاستبيان على الأستاذ المؤطر والمشرف التربص بغية التأكد من تطابقه مع موضوع الدراسة، ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين من المركز الجامعي لعين تموشنت، بحيث تمت الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص الشكل، المحتوى، مدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره والتي أخذت بعين الاعتبار، وفي ضوء آراء المحكمين قمنا بإعداد هذا الاستبيان بصورته النهائية.

2/ قياس الارتباط الداخلي لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (3): معامل الارتباط بين محاور الاستبيان

Corrélations		PRG	GRH
Corrélation de Pearson	PRG	1,000	,474
	GRH	,474	1,000
Sig. (Unilatérale)	PRG	.	,000
	GRH	,000	.
N	PRG	60	60
	GRH	60	60

المصدر: برنامج SPSS. نسخة 25. (النتائج من إعداد الطالبين).

من خلال الجدول نلاحظ علاقة طردية بين المحاور وذات دلالة إحصائية إيجابية، إلى جانب تواجد ارتباط قوي نوعا ما وهو أقل من 0,01، أما درجة الارتباط 0.474 وهو يقترب من 1 نوعا ما.

ثالثا: ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان ان يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو اعيد توزيعه على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة، وقد تم اجراء اختبار ثبات لإجابات للعينة المدروسة من خلال استعمال معامل "الفا كرونباخ".

الجدول رقم (4): ثبات الاستبيان أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	34

المصدر: برنامج SPSS. نسخة 25. (النتائج من إعداد الطالبين).

يوضح الجدول ان معامل الثبات "الفا كرونباخ" لجميع عبارات الاستبيان يساوي 86% وهي نسبة أعلى من 60% وبالتالي قيمة المعامل تقترب من الواحد إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل، مما يؤكد أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية وذات مصداقية.

III. دراسة وتحليل الاستبيان واختبار الفرضيات

سنتطرق الى دراسة وتحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS نسخة 25 واختبار الفرضية المطروحة في موضوع الدراسة.

تحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

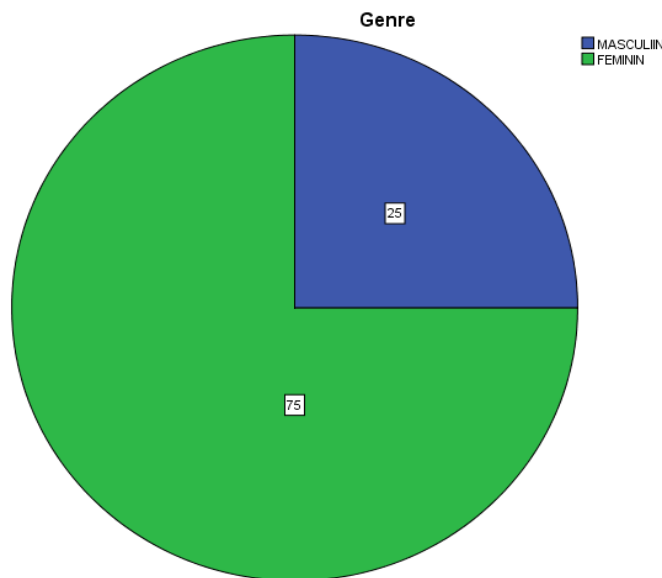
أولاً: توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع:

الجدول رقم (5): توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع

Genre		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MASCULIIN	15	25,0	25,0	25,0
	FEMININ	45	75,0	75,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS. نسخة 25. (النتائج من إعداد الطالبتين).

الشكل (د) توزيع افراد العينة الدراسة حسب النوع



يتضح من الجدول رقم (5) ومن الشكل البياني (د) أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 75% بينما بلغت نسبة الذكور 25%، ويمكن تفسير ذلك إلى توجه الجنس الأنثوي في التوظيف إلى هذا النوع من القطاعات في الجزائر (قطاع التعليم العالي والبحث العلمي).

ويمكن أن يعزى ذلك على أن طبيعة العمل في هذا القطاع تتناسب مع خصائص جنسهم، إلى جانب أن طبيعة الشهادات الملائمة لهذا القطاع أغلب حاملها هم من الإناث، وهذا ما يفسر تفاوت بين نسبة الجنسين في العينة المدروسة.

ثانياً: توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن:

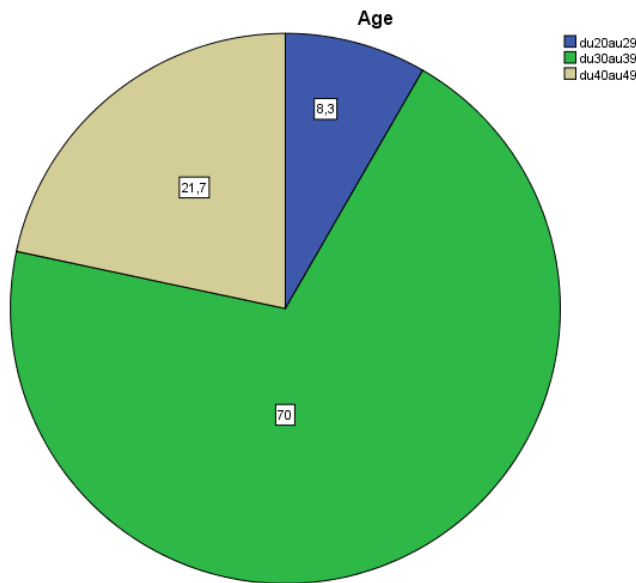
الجدول رقم (6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن

Age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Du 20 au 29	5	8,3	8,3	8,3
	Du 30 au 39	42	70,0	70,0	78,3
	Du 40 au 49	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS. نسخة 25. (النتائج من إعداد الطالبين).

الشكل (ت) توزيع افراد العينة الدراسة حسب السن



يتضح من الجدول رقم (6) ومن الشكل البياني (ت) يظهر جليا ان اغلبية افراد مجتمع البحث هم من فئة الشباب الذين تتراوح اعمارهم ما بين (من 30 الى 39 سنة)، حيث تمثل الفئة نسبة 70% من اجمالي مجتمع الدراسة. هذا يعني ان هذه الفئة هي المتوقع ميولها الى تحسين معارفها ومهاراتها عن طريق آلية التكوين وتعود هذه النسبة العالية بالدرجة الأولى الى أن المؤسسة حديثة النشأة حيث لا يتعدى عمرها 10 سنوات.

حيث فتحت منذ نشأتها دورات توظيف خارجية متتالية استطاعت من خلالها توظيف عدد لا بأس به من الاطارات الجامعية الشابة والتي خضعت للتكوين أثناء فترة التبرص والتكوين قبل الترقية وهو ما يجعل المؤسسة تبدو للوهلة الأولى مملوءة بنشاط وحيوية وطموح الشباب، وهذه الخصوصية في تركيب مجتمع الدراسة والذي يتعلق بالسن له تأثير مباشر وكبير على طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة.

ثالثا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

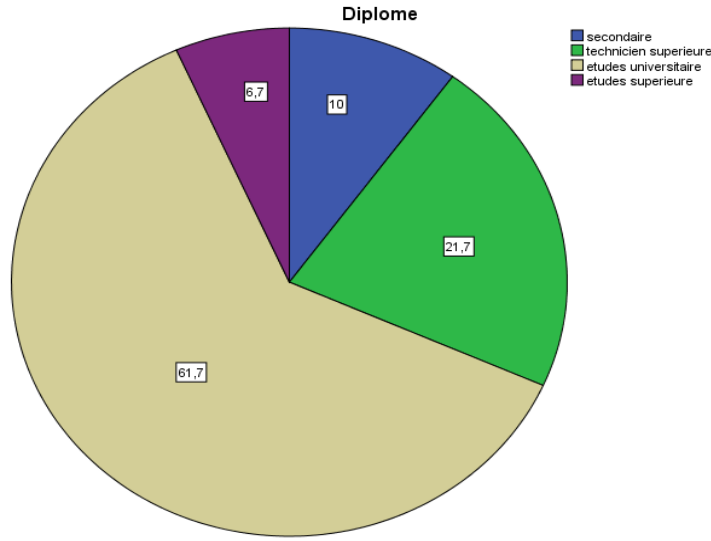
الجدول رقم (7): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

Diplôme

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secondaire	6	10,0	10,0	10,0
	Technicien supérieure	13	21,7	21,7	31,7
	Études universitaire	37	61,7	61,7	93,3
	Études supérieure	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS. نسخة 25. (النتائج من إعداد الطالبين).

الشكل (ث) توزيع افراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



من الجدول رقم (7) ومن الشكل البياني (ث) تشير النتائج المتحصل عليها ان الحصة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة ذوي مستوى جامعي وهم الأفراد الحاملين لشهادات مهندس دولة، ماستر، ليسانس، الدراسات الجامعية التطبيقية بنسبة تقدر ب 61.7% ، اما النسبة الثانية و المقدرة ب 21.7% تمثلت في مستوى تقني سامي، تليها نسبة 10% المتمثلة في المستوى الثانوي و اخيرا نسبة 6.7% و المتمثلة في الدراسات العليا.

يمكن أن نفسر هذا الفرق في النسب لنوعية المناصب المالية في المؤسسة محل الدراسة التي هي تابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وبالتالي كثرة المناصب العلمية والتقنية التي تتطلب كأدنى شروط التوظيف مستوى جامعي. إلى جانب حداثة المؤسسة، هذه الحداثة التي جعلت المؤسسة تصب تركيزها في عملية التوظيف على الشباب ذوي الشهادات الجامعية، ويمكن القول إن الاستثمار في الموظفين الشباب ذوي الشهادات الجامعية عن طريق تكوينهم سوف يؤدي الى تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

رابعاً: توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

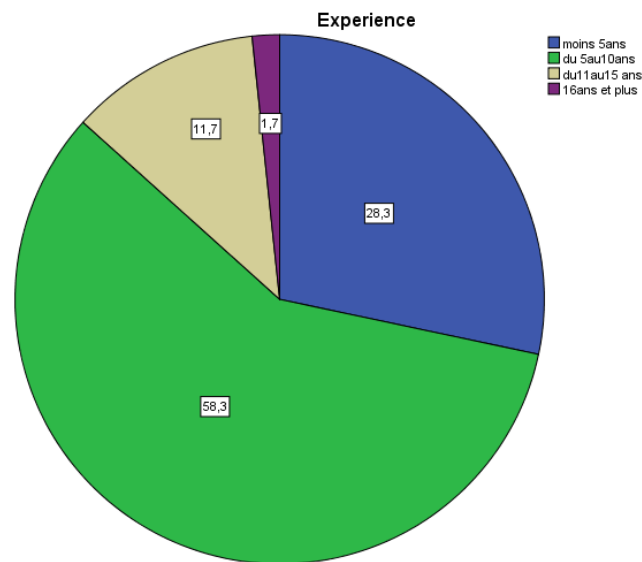
الجدول رقم (8): توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

Expérience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins 5 ans	17	28,3	28,3	28,3
	Du 5 au 10 ans	35	58,3	58,3	86,7
	Du 11 au 15 ans	7	11,7	11,7	98,3
	De 16 ans et plus	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS. نسخة 25

الشكل (هـ) توزيع افراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



تشير نتائج الجدول رقم (8) والشكل البياني (هـ) و المتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة إلى أن فئة مجتمع الدراسة الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات يمثلون نسبة تقدر بـ 58.3% من إجمالي مجتمع البحث الذين شاركوا في دورات تكوينية ، هذه الأخيرة تمثل الفئة التي تم توظيفها في افتتاح المركز الجامعي عند إنشائه سنة 2009 وهي الفئة الأكثر خبرة ومردودية في المؤسسة ، نظرا للتكوين الذي تلقته، والتي يمكن أن تصبح بذاتها فئة مكونة مستقبلا، مما ينعكس إجابا على الأداء الكلي للمؤسسة، وتليها فئة الأقل من 5 سنوات خبرة وهذا راجع لاستقطاب المؤسسة لموظفين جدد وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين 11 و15 سنة

والمقدرة نسبتها بـ: 11.7 % وفي الأخير أقل نسبة والمقدرة بـ: 1.7% والتي تمثل فئة المستفيدين من دورات تكوينية ولهم خبرة من 16 سنة فأكثر. عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان :

• عرض وتحليل بيانات محور البرامج التكوينية .

يشمل محور البرامج التكوينية على 19 عبارة بغية التعرف على أثر التكوين في المركز الجامعي لعين تموشنت و الأهداف المرجوة منه ، وقد تم استخدام التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية وذلك من أجل التعرف على نظرة أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم من عدمها على عبارات المحور و التي تم الوصول إليها من خلال حساب المدى وهو عبارة عن فرق بين أكبر و أصغر قيمة معطاة لخيارات الاستمارة ، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمس درجات تتراوح من 1 إلى 5 فقيمة المدى هي (4=5-1) والتي يتم قسمتها على عدد خلايا المقياس (0.80=5/4) فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي : من 1 إلى 1+0.80 أي (1-1.80) وهكذا بالنسبة إلى بقية المتوسطات الحسابية ، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية :

قيم المتوسطات الحسابية لمقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.80	منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
من 4.21 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: برنامج SPSS. نسخة 25. (النتائج من إعداد الطالبين).

الجدول رقم (9) يبين تحليل عبارات المحور الأول للبرامج التكوينية

رقم العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
01	التكرار	9	13	7	26	5	3.08	1.226	متوسطة
	النسبة %	15	21.7	11.7	43.3	8.3			
02	التكرار	8	11	15	25	1	3	1.105	متوسطة
	النسبة %	13.3	18.3	25	41.7	1.7			
03	التكرار	7	13	7	31	2	3.13	1.157	متوسطة
	النسبة %	11.7	21.7	11.7	51.7	3.3			
04	التكرار	9	22	9	16	4	2.73	1.205	متوسطة
	النسبة %	15	36	15	26	6.7			
05	التكرار	3	10	7	28	12	3.60	1.138	مرتفعة
	النسبة %	5	16.7	11.7	46.7	20			
06	التكرار	2	5	5	27	21	4	1.042	مرتفعة
	النسبة %	3.3	8.3	8.3	45	35			
07	التكرار	0	4	7	24	25	4.17	0.88	مرتفعة
	النسبة %	0	6.7	11.7	40	41.7			
08	التكرار	5	27	6	19	3	2.80	1.132	مرتفعة
	النسبة %	8.3	45	10	31	5			
09	التكرار	7	20	9	20	4	2.90	1.189	مرتفعة
	النسبة %	11.7	33.3	15	33.3	6.7			
10	التكرار	2	2	3	31	22	4.15	0.917	مرتفعة
	النسبة %	3.3	3.3	5	51.7	36.7			
11	التكرار	12	16	12	15	5	2.75	1.271	مرتفعة
	النسبة %	20	26.7	20	25	8.3			
12	التكرار	8	14	11	24	3	3	1.179	مرتفعة

			5	40	18.3	23.3	13.3	النسبة %	
مرتفعة	1.020	2.90		22	16	16	6	التكرار	13
				36.7	26.7	26.7	10	النسبة %	
متوسطة	1.057	2.63	1	16	10	26	7	التكرار	14
			1.7	26.7	16.7	43.3	11.7	النسبة %	
مرتفعة	1.061	3.60	8	35	5	9	3	التكرار	15
			13.3	58.3	8	15	5	النسبة %	
مرتفعة	0.752	3.90	7	46	2	4	1	التكرار	16
			11.7	76.7	3.3	6.7	1.7	النسبة %	
متوسطة	0.971	3.20	0	30	17	8	5	التكرار	17
			0	50	28.3	13.3	8.3	النسبة %	
متوسطة	1.226	2.77	5	15	10	21	9	التكرار	18
			8.3	25	16.7	35	15	النسبة %	
مرتفعة	1.290	3.62	19	16	14	5	6	التكرار	19
			31.7	26.7	23.3	8.3	10	النسبة %	
متوسطة	0.551	3.26	المتوسط الكلي						

المصدر: برنامج SPSS. نسخة 25. (النتائج من إعداد الطالبين).

يوضح الجدول أن رؤية مجتمع الدراسة حول البرامج التكوينية التي يقوم بها المركز الجامعي هي مرتفعة على العموم ، هذا يعني أن المركز الجامعي يعطي أهمية كبيرة لإعداد برامج تكوينية مما يتوافق مع متطلبات العمل من ناحية ويلبي حاجيات العمال ويسد من النقص الذي يعانون منه من ناحية أخرى .حيث احتلت العبارة رقم (7) والتي تنص على أن التكوين خارج المركز الجامعي أحسن من التكوين داخله المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.17) وانحراف معياري بلغ (0.88) ودرجة استجابة مرتفعة وهذا ما يفسر أن التكوين خارج المركز الجامعي يزيد من رفع مهارات وقدرات الموظف .

أما المتوسط الحسابي العام لمحور البرامج التكوينية بلغ (3.259) وانحراف معياري قدر بـ (0.551) وهذا ما يشير إلى تقارب في الإجابات لدى غالبية عينة الدراسة .

الجدول رقم (10) يبين تحليل عبارات المحور الثاني تنمية الموارد البشرية

رقم العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
20	التكرار	4	11	19	21	5	3.20	1.054	متوسطة
	النسبة %	6.7	18.3	31.7	35	8.3			
21	التكرار	7	25	15	12	1	2.58	0.996	منخفضة
	النسبة %	11.7	41.7	25	20	1.7			
22	التكرار	8	25	13	14	0	2.55	0.999	منخفضة
	النسبة %	13.3	41.7	21.7	23.3	0			
23	التكرار	7	18	16	15	4	2.85	1.132	متوسطة
	النسبة %	11.7	30	26.7	25	6.7			
24	التكرار	5	12	14	24	5	3.20	1.117	متوسطة
	النسبة %	8.3	20	23.3	40	8.3			
25	التكرار	3	6	10	30	11	3.67	1.052	مرتفعة
	النسبة %	5	10	16.7	50	18.3			
26	التكرار	1	1	8	44	6	3.88	0.666	مرتفعة
	النسبة %	1.7	1.7	13.3	73.3	10			
27	التكرار	1	17	15	24	3	3.18	0.965	متوسطة
	النسبة %	1.7	28.3	25	40	5			
28	التكرار	1	2	1	46	10	4.03	0.688	مرتفعة
	النسبة %	1.7	3.3	1.7	76.7	16.7			
29	التكرار	0	1	4	46	9	4.05	0.534	مرتفعة
	النسبة %	0	1.7	6.7	76.7	15			

مرتفعة	0.778	3.73	5	40	10	4	1	التكرار	30
			8.3	66.7	16.7	6.7	1.7	% النسبة	
مرتفعة	1.031	3.43	4	35	7	11	3	التكرار	31
			6.7	58.3	11.7	18.3	5	% النسبة	
مرتفعة	0.410	4.03	6	50	4	0	0	التكرار	32
			10	83.3	6.7	0	0	% النسبة	
مرتفعة	0.410	4.12	12	44	3	0	1	التكرار	33
			20	73.3	5	0	1.7	% النسبة	
مرتفعة جدا	0.516	4.27	18	40	2	0	0	التكرار	34
			30	66.7	3.3	0	0	% النسبة	
مرتفعة	0.429	3.51	المتوسط الكلي						

المصدر: برنامج SPSS. نسخة 25. (النتائج من إعداد الطالبين).

تشير النتائج الإحصائية المدونة بالجدول أن ردود أفراد مجتمع الدراسة كانت متباينة بين من يؤكد للمكون على نقل المعلومات و المعارف بطريقة مناسبة و فعالة بالنسبة للمتكونين وهذا ما لاحظناه في العبارة رقم (34) وهي يساهم التكوين في تزويدك بالمعلومات و البيانات المتعلقة بعملك حيث تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.27) وانحراف معياري بلغ (0.516) ودرجة استجابة مرتفعة جدا. بينما نلاحظ المرتبة الأخيرة كانت للعبارتين (21) و (22) حيث تحصلتا على درجة استجابة منخفضة وهذا ما يفسر على أن المركز الجامعي ما زال يعاني من نقص في تولى أكثر من وظيفة .

أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.51) وانحراف معياري قدر بـ (0.429) ودرجة استجابة مرتفعة وهذا ما يشير إلى أن المركز الجامعي يساهم في تحسين وتنمية موارده البشرية .

اختبار الفرضيات:

دراسة التوزيع:

من خلال حجم العينة $30 < n = 60$ يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية للفرضية التالية :

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على تنمية الموارد البشرية

الفرضية: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على تنمية الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0,05 لدى المركز الجامعي لعين تموشنت

الفرضية: H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على تنمية الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0,05 لدى المركز الجامعي لعين تموشنت .

لإثبات صحة الفرضية المطروحة، تم القيام باختبارات إحصائية للتأكد من صحتها، مع ترتيب العلاقة بين المتغيرين المدروسين حسب معادلة الانحدار للنموذج كالتالي:

$$PRG = 1,118 + 0,609 GRH$$

البرامج التكوينية=PRG

الموارد البشرية=GRH

اختبار T:

الهدف: اختبار المعنوية الإحصائية لمعاملات النموذج

الفرضيات: يتم إنجاز الاختبار على أساس الفرضيات الآتية:

$H_0 : B_i = 0$ الحالة غير مفسرة

$H_1 : B_i \neq 0$ الحالة مفسرة

الجدولين رقم (11) و(12) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر التكوين على تنمية الموارد البشرية

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,118	,526		2,126	,038
	grh	,609	,148	,474	4,101	,000

المعلمة	B1	B2	
T cal	2,126	4,101	القيمة المحسوبة
T tab	1,96	1,96	القيمة الجدولية
اتخاذ القرار	رفض H_0	رفض H_0	
	B1 مفسرة احصائيا	B2 مفسرة احصائيا	

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين متغير التكوين ومتغير الموارد البشرية حيث بلغ معامل الانحدار لتنمية الموارد البشرية 0.609 وكانت قيمة t المحسوبة 4.101 وهي أكبر من قيمة الجدولة كما بلغت القيمة الاحتمالية sig0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن التكوين هو متغير مفسر احصائيا لتنمية الموارد البشرية في المركز الجامعي لعين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

اختبار F: فيشر

الهدف منه: اختبار المعنوية الاحصائية للنموذج ككل.

الفرضيات: يتم إنجاز الاختبار على أساس الفرضيات الآتية:

$$H_0 : B_1 = B_2 = 0$$

$$H_1 : B \neq 0 \quad \text{على الأقل معلمة واحدة}$$

الجدول رقم (13) و(14) نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

Récapitulatif des modèles

Modèle		R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
Dimension0	1	,518 ^a	,268	,256	,47558

a. Valeurs prédites : (constantes), GRH

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,809	1	4,809	21,261	,000 ^a
	Résidu	13,118	58	,226		
	Total	17,927	59			

a. Valeurs prédites : (constantes), GRH

b. Variable dépendante : prg

من خلال الجداول يتبين لنا أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغير المستقل لمحور تنمية الموارد البشرية بالمتغير التابع التكوين وهي 51% وهي درجة ارتباط متوسطة نسبيا كما أن قيمة R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل يفسر 26% من التباين الحاصل في المتغير التابع كما تشير نتائج التحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة المعنوية عند درجة الحرية

المبينة في الجدول بحيث أن مستوى الدلالة 0.000sig أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

/ . اختبار معامل التضخم للتباين *vif* :

الهدف منه: اختبار مشكلة الارتباط المتعدد (الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة).

جدول رقم (15) نتائج الارتباط الخطي المتعدد

Coefficients

Modèle		Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)					
	GRH	,474	,474	,474	1,000	1,000

a. Variable dépendante : PRG

تبين في الجدول أن قيم *Vif* متساوية وبالتالي عدم وجود مشكلة بمعنى أن المتغيرات المستقلة ضمن النموذج غير مرتبطة خطيا فيما بينها.

نتائج الدراسة:

انطلاقا من نتائج جميع الاختبارات التي قمنا بها والتي تمثلت فيما يلي:

- اختبار *T* لإيجاد أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية للمركز الجامعي لعين تموشنت والتي بلغت قيمة *T* المحسوبة (4.101) وقيم الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) أي أقل من مستوى المعنوية 0.05 فهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.
- اختبار *F* فيشر لإيجاد أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية للمركز الجامعي لعين تموشنت، حيث أشارت النتائج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.

- اختبار معامل التضخم للتباين VIF لإيجاد أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية للمركز الجامعي لعين تموشنت حيث توصلت الدراسة لوجود قيم متساوية. وعليه في دراسة حالة المركز الجامعي بعين تموشنت تبين ان التكوين له أثر ذو دلالة احصائية في تنمية الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى عرض وتحليل نتائج دراسة معطيات الاستثمارات الموثوقة للعينة العشوائية المدروسة للمجتمع (المركز الجامعي لعين تموشنت)، حيث تم تأكيد وجود علاقة طردية بين محاور الاستبانة، التي تم توثيق مصداقيتها وثبوتها. أما فيما يخص أفراد العينة المدروسة، فبعد القيام بالتوزيع الإحصائي حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، أخذنا فكرة واقعية عن العينة المدروسة ومدى تفاوتها وتزامنها مع متغيرات محور الدراسة.

في الأخير، ولمعرفة العلاقة بين المتغيرين "التكوين" و"التنمية البشرية"، فقد تم تطبيق ثلاث اختبار فرضيات: اختبار T، اختبار F، اختبار VIF الذي أكدت كل نتائجها على وجود علاقة طردية وأثر ذو دلالة إحصائية إيجابية ما بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.

الخاتمة

الخاتمة العامة

أثناء مراحل بحثنا النظري، استنتجنا أن التكوين هو الوظيفة المكّملة لوظائف إدارة الموارد البشرية، لميزته الأولية في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف، لكن إن حللنا الأمر من منظور واقعي واستشراقي، نجد أن أهمية التكوين ترتقي لتصبح بمثابة الحجر الأساسي في تنمية الموارد البشرية.

وهذا ما تم تأكيده في دراستنا التطبيقية لحالة المركز الجامعي لعين تموشنت، حيث تم إثبات وجود علاقة طردية بين المتغيرين "التكوين" و"التنمية البشرية"، فنتائج كل اختباراتنا للفرضية تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية ما بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 01- الطعاني، حسن احمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007،
- 02- د يوسف حجي الطائي، د مؤيد عبد الحسين الفضل، م. هاشم فوزي العبادي، مدخل استراتيجي متكامل، 2006،
- 03- د. ع- وعقيلي، الاحتياجات التدريبية في ادارة الموارد البشرية: 2009.
- 04- عبد الفتاح بوخمنم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001،
- 05- مدحت ابو النصر، الادارة العملية والتدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008،
- 06- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب، ت 2010.
- 07- عاطف محمد علي: ادارة الافراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، 1996،
- 08- محمد ماهر عيش: ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، دون سنة،
- 09- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1998،
- 10- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن،
- 11- د. حسن إبراهيم بلوط، كفاءة الموارد البشرية، القاهرة 2002،

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

01- A.Meignant (2005).

الصحف والمجلات:

- 01- عبد الله حسن الدغيش: التدريب أثناء الخدمة، صحيفة الرياض، 01 نوفمبر 2005.
- 02- نادر احمد ابو شيخة، إدراك العاملين لأهمية وظائف واهداف الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، 2006،
- 03- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف،
- 04- إسماعيل حجازي، المساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العاشر، نوفمبر 2006،

مواقع الانترنت:

01- عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، المكتبة الالكترونية للكتب العربية، 2003، الموقع

الإلكتروني: www.kotoarabia.com

02- https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines

القوانين:

01- المادة 83 من الامر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة

2006، المتضمن لقانون الاساسي العام للوظيفة العمومية.

قائمة الملاحق

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



معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
التخصص: ماستر في إدارة الموارد البشرية



الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المركز الجامعي عين تموشنت. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

نظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونضمن لكل موظف وعامل سرية المعلومات والملاحظات واستخدامها لغرض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطالبتين:

- سي علي سميشة
- محمد اسماعين شيراز

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم على التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال، بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد. الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة.

النوع:

ذكر أنثى

السن:

من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة
من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

ثانوي تقني سامي
دراسات جامعية دراسات عليا {ماجستير، دكتوراه}
{مهندس دولة، ماستر، ليسانس، دراسات تطبيقية}

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 20 سنة من 11 إلى 15 سنة
من 16 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد تكوين الموارد البشرية «بالمركز الجامعي» والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

المحور الأول: البرامج التكوينية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يضع المركز الجامعي برامج تكوينية للموظفين					
02	البرامج التكوينية على مستوى مركزكم تساهم في تنمية مهاراتك					
03	البرامج التكوينية ساهمت في إثراء معلوماتك					
04	البرامج التكوينية تأخذ بعين الاعتبار في ترقية منصبك					
05	البرامج التكوينية من الوسائل المساعدة في مجال عملك					
06	طبيعة عملك تحتاج إلى التكوين بصفة مستمرة					
07	التكوين خارج المركز أحسن من التكوين داخله					
08	يتم تكوين الموظفين حسب احتياجات المركز الجامعي					
09	اختيار الأسلوب التكويني يتم باختيار الرتبة					
10	التنوع في أساليب التكوين مفيد					
11	المركز الجامعي التي تنشط فيها يهتم بإعداد برامج تكوين سنويا					
12	تعد موضوعات البرامج التكوينية مرتبطة باحتياجاتك التكوينية ومفيدة في عملك					
13	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل					
14	رؤساء المصالح هم المسؤولون عن التكوين					
15	الدورات التكوينية تساعد العاملين على حل المشاكل بصورة أفضل					
16	البرنامج التكويني يمكن من إيصال المعلومات بفاعلية					
17	المواد والمطبوعات التكوينية الموزعة كانت واضحة وجذابة					
18	المركز الجامعي يقدم خدمة تكوينية في المستوى (من حيث التجهيزات، قاعات التكوين والخدمة الخاصة بالأطعمة والمشروبات)					
19	يوجد ضعف في تمويل التكوين بالمركز الجامعي					

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	التكوين الذي تلقفته ساهم في تنمية مهاراتك					
02	التكوين الذي تلقفته منح لك فرصة عمل جديدة					
03	ساهم التكوين الذي تلقفته في تولي أكثر من وظيفة					
04	التكوين أحدث تغيرات تدريبية في الوظائف الموكلة لك					
05	التكوين أدى بك إلى الجهد الوظيفي					
06	التكوين يساعد في الانتقال من الوظائف الفنية إلى الإدارية					
07	يمكن التكوين من تبني أدوار قيادية في بيئة العمل					
08	يقلل التكوين من دوران العمل					
09	يحسن التكوين الجو الاجتماعي في العمل ويخلق نوع من التعاون فيما بينك وبين رؤسائك					
10	التكوين يكيف الفرد مع عمله					
11	تحسن الدورة التكوينية الفرد بقبوله وانتماءه للمنظمة					
12	ساهم التكوين الذي تلقفته في تحقيق مكانتك بالمركز الجامعي					
13	يسمح النشاط التكويني في تنمية قدراتك					
14	يدعم التكوين الثقة بالنفس لديك ويرفع الروح المعنوية					
15	يساهم التكوين في تزويدك بالمعلومات والبيانات المتعلقة بعملك					

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية في حالة المركز الجامعي لعين تموشنت، كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد نقاط القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تم تصميم وتوزيع استبانة لجمع البيانات على عينة مكونة من 60 موظف في المركز الجامعي، وللتحقق من فرضية الدراسة تم الاستعانة بالطرق الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها منها المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ وغيرها، وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة طردية ذو دلالة إحصائية ما بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.

Résumé de l'étude :

Cette étude a pour objet de reconnaître l'impact de la formation sur le développement des ressources humaines dans le cas du centre universitaire de Aïn Témouchent, aussi de relever les points d'insuffisances et faiblesses existants dans les programmes de formation pour les résoudre et améliorer leur efficacité.

Et pour atteindre ces objectifs, un questionnaire été désigné et répartie sur 60 employées du centre universitaire, et pour confirmer l'hypothèse de cette étude, des méthodes statistiques convenus ont été utilisé pour analyser les résultats et l'interpréter comme : écart-type, régression linéaire, coefficient de Alpha-Cronbach et autres, donc l'étude est conclu qu'une relation de corrélation directe avec une signification statistique existe entre la formation et le développement des ressources humaines.