



جامعة مولود معمري تيزي-وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس

عنوان :

التكوين المهني و علاقته بتتمية الموارد  
البشرية  
دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص عمل و تنظيم تخصص تسيير الموارد  
البشرية

تحت إشراف الأستاذة:  
- أحلام كلتين.

إعداد الطالبين:  
- زهير رزيق.  
- محمد قارة.

السنة الجامعية 2015 / 2016

**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

**"...يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات"**

سورة المجادلة ، آية 11

## كلمة شكر

نتوجه و نبدأ بشكر و بحمد الله سبحانه و تعالى الذي أعطانا الصحة و العافية و الصبر لإتمام هذه المذكرة و لو لاه لما كان ليكون، و عملا بقول الرسول صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

و نتقدم بمزيد الشكر و الامتنان إلى الأستاذة المشرفة " كلتين أحلام " التي أشرفت علينا أحسن إشراف و مدت لنا يد العون في كل مراحل إعدادنا للمذكرة و مسانبتها لنا من البداية إلى النهاية و لم تشك يوما في قدرتنا، كما نشكرها على جميع التوجيهات القيمة التي أفادتنا خلال إنجاز هذا العمل، و التي نحن على ثقة بأننا سنستفيد منها في المستقبل.

و أسمى كلمات الشكر، التقدير و الاحترام ترفعنا أيضا إلى أساتذة علم النفس و الذين كانوا مثلا أعلى لنا، متمنين أن نصبح يوما مثلهم.

كما نشكر كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب لإنجاز هذا العمل المتواضع .  
و كل من نسيه هذا القلم لم ينساه القلب.

إليكم بالغ احترامنا و شكرنا.

## هير

# الإهداء

أهدي عملي هذا :

إلى من أوصلنا الله بهما و قال: و بالوالدين إحسانا

و أوصلنا الرسول عليه الصلاة و السلام بالأم ثلاثا ،

إلى من أعطني الحب و العنان و علمتني العطاء و التسامح "أمي"

إلى الذي علمني و رباني و أخلص لي العطاء "أبي"

إلى كل عائلتي و أصدقائي من قريب أو من بعيد .

إلى الشخص الذي ساندني في إنجاز هذا العمل المتواضع محمد قارة

وإلى كل الأصدقاء الذين قدموا لي يد العون في أوقات الشدة، شاكرًا لهم دعمهم المتواصل  
والجاد لإنجاح هذا العمل. كما أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو حتى بالكلمة الطيبة

إلى كل عمال القطب الجامعي بتمادة دون إستثناء.

و في الأخير الشكر و الحمد لله الذي قدرني على إتمام هذا العمل المتواضع.

زهير

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي

لم يبخل علي يوماً بشيء، و إلى أمي التي زودتني بالعنان و  
المحبة اللذان وهباني الحياة و الأمل و النشأة على شغف  
الإطلاع و المعرفة

و إلى إخوتي و أسرتي جميعاً

و إلى كل الأصدقاء و من كانوا برفقتي و مصاحبتي أثناء  
دراستي في الجامعة و إلى كل من لم يبخل جهداً في  
مساعدتي و إلى كل من ساهم في تلقيني و لو بحر في  
حياتي الدراسية.

محمد

# فهرس المحتويات

- آية قرآنية.
- كلمة شكر.
- الإهداء.
- ملخص باللغة العربية.
- ملخص باللغة الفرنسية
- فهرس المحتويات.
- قائمة الجداول.
- قائمة الأشكال.
- مقدمة.....أ- ب

## الفصل التمهيدي: الإطار العام للإشكالية

- 1- إشكالية الدراسة.....22
- 2- فرضيات الدراسة.....26
- 3- تحديد المفاهيم الإجرائية.....26
- 4- أسباب إختيار الموضوع.....27
- 5- أهداف الدراسة.....28
- 6- أهمية الدراسة.....29
- 7- الدراسات السابقة.....29

## الجانب النظري

### الفصل الثاني: العدالة التكوينية المهني

41.....	تمهيد
42.....	1- التعاريف للتكوين المهني
43.....	2- أنواع التكوين
46.....	3- أهمية التكوين
49.....	4- مراحل العملية التكوينية
51.....	5- أبعاد التكوين
52.....	6- أشكال التكوين المهني الموجودة في الجزائر
53.....	7- أهداف التكوين
55.....	8- آثار العملية التكوينية
56.....	9- تقييم البرامج التكوينية
58.....	10- مشكلات ومعوقات التكوين
60.....	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث

### تنمية الموارد البشرية

62.....	تمهيد
63.....	1- تحديد المفاهيم
63.....	2- تعاريف تنمية الموارد البشرية
65.....	3- أهمية تنمية الموارد البشرية
66.....	4- عناصر تنمية الموارد البشرية
69.....	5- أهداف تنمية الموارد البشرية
71.....	6- آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية

74.....	7-التخطيط لتنمية الموارد البشرية.....
76.....	8-مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.....
79.....	خلاصة الفصل.....

### الجانب التطبيقي

#### الإجراءات المنهجية للبحث

82.....	تمهيد.....
83.....	1-التذكير بفرضيات الدراسة.....
83.....	2-منهج الدراسة.....
83.....	3-الدراسة الإستطلاعية.....
84.....	4-عينة الدراسة.....
90.....	5-أدوات جمع البيانات.....
100.....	6-أساليب المعالجة الإحصائية.....
101.....	خلاصة الفصل.....

### الفصل الخامس

#### عرض و تحليل ومناقشة النتائج

103.....	تمهيد.....
103.....	1-مناقشة وتفسير النتائج.....
105.....	2-مناقشة وتحليل النتائج.....
109.....	- استنتاج عام.....
110.....	- التوصيات.....
111.....	- خاتمة.....
113.....	- قائمة المراجع.....
	- الملاحق.....

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
85	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
86	توزيع أفراد العينة حسب العمر	02
87	توزيع عينة البحث حسب الحالة الإجتماعية	03
88	توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي	04
89	توزيع عينة البحث حسب الأقدمية في العمل	05
96	نتائج صدق عبارات محور تنمية الموارد البشرية	06
97	نتائج صدق عبارات محور أهداف الموارد البشرية	07
98	نتائج صدق عبارات محور التكوين المهني	08
99	نتائج ثبات عبارات محور تنمية الموارد البشرية:	09
99	نتائج ثبات عبارات محور أهداف الموارد البشرية	10
100	نتائج ثبات عبارات محور التكوين المهني	11
103	نتائج الفرضية الجزئية الأولى	12
104	نتائج الفرضية الجزئية الثانية	13

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
85	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	01
86	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	02
87	توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية.	03
88	توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي.	04
89	توزيع عينة البحث حسب الأقدمية في العمل.	05

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية لدى عينة من عمال مؤسسة نفضال بواد عيسي تيزي وزو.

و لتحقيق هدف الدراسة قمنا بتقسيم الاستبيان إلى محورين الأول يتعلق بمتغير التكوين المهني حيث يتكون من 15 عبارة أما المحور الثاني المتعلق بتنمية الموارد البشرية قمنا بتجزأته إلى قسمين القسم الأول بتنمية الموارد البشرية و يتكون من 10 عبارات أما القسم الثاني يتعلق ب تحقيق أهداف الموارد البشرية و يتكون من 10 عبارات.

قمنا بتوزيع الاستبيان على 80 عامل و قد استرجعنا كلها و كانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

و في ضوء ذلك جرى جمع و تحليل المعطيات ،و اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال معامل الارتباط بيرسون إضافة إلى المتوسط الحسابي. و قد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- - توجد علاقة إرتباطية بين التكوين المهني و تطوير قدرات و سلوك الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة نفضال بواد عيسي تيزي وزو.

- توجد علاقة إرتباطية بين التكوين المهني و تحقيق أهداف الموارد البشرية وأهداف المؤسسة لدى عمال مؤسسة نفضال بواد عيسي تيزي وزو.

## **Résumé de l'étude :**

Notre étude a pour but de définir la corrélation existant entre la formation professionnelle et le développement des ressources humaines chez les travailleurs NAFTAL a ouad aissi Tizi-ouzou.

Afin de concrétiser l'objectif de l'étude, on a conçu un questionnaire pour la première variable du thème qui est: la formation professionnelle.

Ce dernier se compose de 15 questions.

Pour la deuxième variable, on a divisé le questionnaire en deux parties. La première pour le développement des ressources humaines contient 10 questions, la deuxième partie pour la réalisation des objectifs de ressources humaines contient 10 questions aussi.

Le questionnaire a été distribué sur 80 travailleurs, la totalité a répondu et les réponses étaient bonnes pour l'analyse.

Après la collecte des données, nous avons utilisé le programme statistique (alpha chronbarg, person, la moyenne de calcul) et nous sommes parvenus aux résultats suivants:

-IL y' a une corrélation entre la formation professionnelle et le développement de Capacités et le comportement des ressources humaines chez Échantillon de travailleurs NAFTAL a ouad aissi Tizi-ouzou

- IL y' a une corrélation entre la formation professionnelle et Et atteindre les objectifs des ressources humaines et les objectifs organisationnels chez Échantillon de travailleurs NAFTAL a ouad aissi Tizi-ouzou

## مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات الأخير تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة و أثرت عل مختلف المؤسسات مما أدى إلى إدخالها في عالم جديد وهو عالم العولمة، الذي سادت فيه العملية و التطورات التقنية الهائلة، التي أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ويدفع بالمنظمات إلى صنع أنماط تنظيمية جديدة، وطرح أفكار وقيم جديدة لكي تكون أكثر مرونة و استجابة للمستهلك و للظروف البيئية ومن ثم تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدرجة عالية من التفوق و التميز، وهذا الواقع الجديد أوجد حاجة متزايدة لنوعية جديدة من الموارد البشرية، نوعية تهدف لتجديد و تطمح إلى أن تكون عنصرا أساسيا في إدارة المنظمة و صياغة إستراتيجيتها المختلفة وكي تستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الدولية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة ومما زاد من حدة المنافسة.

فقد استوجب على المنظمة تنمية مواردها البشرية الذي يعتبر أهم عنصر و أثنم مورد لدى المنظمة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، فتنمية الموارد البشرية يعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة و القدرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية، فالمورد البشري يمكن أن يساهم بقوة في تحقيق أهداف وريح المنظمة، فعلى المنظمة ، أن تسعى إلى الإستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة وذلك عن طريق الإختبار و التدريب و الحوافز و التكوين فالمنافسة الحادة الحاصلة في عصرنا هنا يعتمد على تنمية المورد البشري وكما يحقق هذا التأقلم والتكيف مع مختلف التغيرات و أهم عنصر يحقق ذلك هو التكوين المهني الذي يؤدي إلى تأهيل وتنمية قدرات الفرد حيث يكسبه قدرات ومؤهلات ومعلومات جديدة تضاف إلى المعلومات السابقة واكتساب الموارد البشرية لمؤهلات علمية و الخبرات اللازمة لأداء الوظيفة، ورفع الكفاءات و الخبرة المهنية

---

للقوى العاملة، كما يؤدي التكوين إلى خفض حوادث العمل ويعزز استقرار التنظيم ومرونته وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، كما أن له دور في زيادة الإنتاجية الكلية أو في شكل زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية و قدرت الفرد على العمل كما أصبح التكوين في العصر الحالي وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر فاعلية للتغيير و التطوير لأن المؤسسة الحديثة تشهد تحركا وتغيرا ديناميا واسع النطاق في مختلف المجالات، لاسيما التقنية و الإدارية و المعلوماتية.

ويمكن القول أن تغير المؤسسة أصبح مرتبطا بشكل جوهري و استراتيجي بتغيير الموارد البشرية وهذا بتنميتها و تكوينها مع التركيز على الحوافز و الدوافع التي تحقق رضا هذا المورد، مما يعود بالفائدة لا شك منها على المنظمة.

وتم تقييم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، بحيث يتضمن الفصل الأول ما تعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث اشتمل على الإشكالية، الفرضيات، الأهداف، أهمية البحث و أهدافه و التحديد الإجرائي للمصطلحات، والدراسات السابقة.

وتضمن الفصل الثاني كل ما تعلق بالتكوين المهني، بدأ بتمهيد، بعض التعاريف للتكوين المهني، أنواع التكوين المهني، أهمية التكوين المهني، التكوين المهني، إجراءات التكوين المهني، أبعاد التكوين المهني، أشكال التكوين المهني الموجودة في الجزائر، أهداف التكوين المهني، مشكلات و معوقات التكوين المهني ، و أنهينا هذا الفصل بخلاصة.

وكما تضمن الفصل الثالث كل ما تعلق بتنمية الموارد البشرية، حيث بدأنا هذا الفصل ب تمهيد، تحديد المفاهيم، بعض تعاريف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، أهمية بتنمية الموارد البشرية، عناصر بتنمية الموارد البشرية، أهداف بتنمية الموارد البشرية، آليات تطوير وتنمية الموارد

---

البشرية، التخطيط لتنمية الموارد البشرية، مسؤوليات تنمية الموارد البشرية، و أنها هذا الفصل  
بإحصائية.

أما الفصل الرابع فقد يضمن التذكير بفرضيات البحث، التطرق إلى المنهج المطبق في  
بحثنا الدراسة الاستطلاعية، عينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات، و أخيرا أساليب المعالجة  
الإحصائية.

و أخيرا تطرقنا في الفصل الخامس إلى عرض النتائج الخاصة بالدراسة، مناقشة وتفسير  
النتائج، استنتاج عام، توصيات ، خاتمة.

# الجانب النظري

## الإطار العام للإشكالية.

- 1- الإشكالية.
- 2- أسباب إختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- تحديد المفاهيم الإجرائية.
- 6- .

## 1- الإشكالية:

تشهد بيئة العمل في مختلف دول العالم وفي مختلف التخصصات و المؤسسات تغيرا وتحولات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن نظام العولمة و الهيمنة المتعاظمة للنظام العالمي الجديد، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها العمل على تحسين آدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التعرف على منافسيها، أي يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى العالمي لكي تضمن البقاء و تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وقد حظي موضوع تنمية الموارد البشرية باهتمام متزايد من طرف الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، كما تلعب هذه التنمية للعنصر البشري دورا، في تحقيق التنمية الشاملة، وتأمينها لها الدور الهام للموارد البشرية وتعمل المؤسسات على تنمية عن طريق تدريبه وتكوينه وتطوير قدراته، حتى تؤدي دورها بكل فعالية، وكفاءة ويساهم في تحقيق الأهداف و الغايات المرسومة، و الأكثر من ذلك أصبحت تتعامل معه من منظور إستراتيجي، فالاهتمام المتزايد بالعنصر البشري أصبح ضرورة حتمية نظرا للتطور الحاصل في عالم الشغل بإعتباره العنصر الفعال في أي تحول و تقدم إقتصادي و هو العنصر الذي يضمن الأداء الجيد و الفعالية في التنظيم، وكما أصبح موضوع التنمية البشرية من أهم المواضيع نظرا لأهميته في المساهمة في نجاح أية مؤسسة على المدى البعيد وكما يضمن القدرة على التنافس و الإستمرارية و المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة، فالموارد البشرية هو العنصر الأهم و الأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد الأخرى التي تملكها المؤسسة.

(الداوري الشيخ، سنة 2008، ص 09) .

وحيث أن المنظمة تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها المسطرة استوجب منها السعي إلى تحقيق تكيف العامل لمركز عمله و للتغيرات الحاصلة وذلك نظرا للتطور التكنولوجي الذي يستوجب مستوى عالي من الإدارة و التسيير وهنا تلعب عملية التكوين دورا هاما في هذا المجال إذ أن التكوين قد يجذب على حاجيات المؤسسة و الفرد في آن واحد بشكل يمكن من تحقيق أهدافها

. (Peretti ;1997,P38)

يعتبر التكوين المهني في الحاضر من أحد الآليات التي تساهم في رفع الإنتاج كما ونوعا،وهو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلمات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم. (صالح عبد الباقي، سنة2000، ص 211)

فالفرد يمتلك عدة معارف و إمكانيات قابلة لتطوير و الظهور و يكون ذلك من خلال التكوين المهني و الذي يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية.

كما أتاحت البحوث و الدراسات التي قام بها الاقتصاديون بأن مخزون الفرد من المعارف والتجارب و المعلومات و الخبرات المكتسبة عن طريق التعليم، يمكن أن تتقدم، وتظهر عليها بعض النقائص، التي لا يمكن تداركها إلا بواسطة إخضاع الفرد لعملية التكوين المستمر الذي يساهم في تنمية القدرات المكتسبة من جهة وتعديلها وتطويرها من جهة أخرى، كما أن عملية الاستثمار في التكوين هي عملية مربحة و نافعة وتحقيق عوائد أكبر من الاستثمار عن قطاعات الأخرى بالرغم من التكاليف و النفقات التي تتجر عنها، وهذا ما دعمته بعض الدراسات في هذا المجال، مثل حسن يرقى في دراسته لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

حالة مؤسسة سونطراك ، حيث تم فيها طرح الإشكال التالي: ماهي إستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة ؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها، أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء و تطوير المؤسسات على إختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها تغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات، ما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد لتجواب مع تلك التغيرات في إتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير و التطوير، التي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال، ومن هنا فإن الإستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها في المحافظة على استمرارية المؤسسة. (حسن يرقى، 2007، ص256)

ونظراً لأهميته تعددت الدراسات التي تناولت موضوع التكوين المهني فنذكر منها الدراسة التي قام بها الباحث العايدي محمد، 2007، في قطاع غزة، حيث قام الباحث بتحليل البرنامج التدريبي في التخطيط الاستراتيجي و مقارنته بالشكل المعياري للبرنامج التدريبي هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تدريب مدراء هذه المنظمات و قدراتهم الإدارية و احتياجاتهم التدريبية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن البرنامج التدريبي الخاص بالتخطيط الاستراتيجي المتداول بقطاع غزة اتسم بإغفال إعداد مادة المدرب، و المواد المرجعية و إلى حد كبير أدوات التقييم و إهمالا لاعتناء بإعداد المادة من ناحية الإخراج، و المرجعية (عن رجب عبد الله رجب السراج، 2010، ص62-63).

كما نجد دراسة سملاي يحضية تحت عنوان أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة و المعرفة، تم فيها طرح الإشكال التالي هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير و تنمية الكفاءات، تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها أن أهم مسعى مؤسسات اقتصادية في ظل توجهاتها الإستراتيجية و في إطار إمتلاكها للموارد و الكفاءات البشرية و الفردية و الجماعية هو إمتلاك الميزة التنافسية و الحفاظ عليها، مرهون بتطبيقاتها الادارية الحديثة المساعدة على تنمية الكفاءات البشرية، خاصة الفردية منها. (سملاي يحضية، 2003/2004)

و إنطلاقا مما سبق نتوصل إلى طرح الإشكال المتمثل في

- هل للتكوين المهني علاقة بتنمية الموارد البشرية في مؤسسة نفضال بتيزي وزو؟

- هل هناك علاقة بين التكوين المهني و تطوير قدرات وسلوك الموارد البشرية في مؤسسة

نفضال بتيزي وزو ؟

- هل هناك علاقة بين التكوين المهني و تحقيق أهداف المواد البشرية و أهداف المؤسسة

في مؤسسة نفضال بتيزي وزو ؟

2- فرضيات الدراسة:

1-2 الفرضية العامة:

- للتكوين المهني علاقة بتنمية الموارد البشرية في مؤسسة نפטال بتيزي وزو.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة بين التكوين المهني و تطوير قدرات و سلوك المورد البشرية في مؤسسة

نפטال بتيزي وزو.

- هناك علاقة بين التكوين المهني و تحقيق أهداف الموارد البشرية و أهداف مؤسسة نפטال

بتيزي وزو.

3- تحديد المفاهيم الإجرائية:

1-3 التكوين المهني:

إصطلاحا: مجموعة من المعارف النظرية و التطبيقية الضرورية لممارسة العمل في مركز،

وكذلك تطوير الكفاءات الحسية و المزاجية المرتبطة بالأعمال و تغيير السلوك الفيزيولوجي للعمال

إتجاه مهامهم داخل المؤسسة وداخل الوطن.

إجرائيا: هي الدرجة التي يتحصل عليها العامل في مؤسسة نפטال بعد الإجابة على بنود

مقياس التكوين المهني.

## 2-3 تنمية الموارد البشرية:

إصطلاحاً: يعرفها الدكتور "ماهر عليش" تنمية الموارد البشرية بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التكوين الملائم لطبيعة العمل المطلوبة بإنجازه. (ماهر عليش، سنة 1971، ص 28)

إجرائياً: هي الدرجة التي يتحصل عليها العامل في مؤسسة نفضال بعد الإجابة على البنود الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

## 4- أسباب إختيار الموضوع:

الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع و المتمثل في التكوين المهني و علاقته بتنمية الموارد البشرية هي التطور الحاصل على مستوى المنظمات و المجتمعات:

1- ظهور مشاكل في المنظمة نظراً لنقص المعارف لدى العمال حول المهمة التي يجب القيام بها وهذا يستدعي تكوين من أجل رفع هذه المعارف.

2- التقدم العلمي السريع و التكنولوجي الأمر الذي يستوجب القيام بدورات التكوين المناسب من أجل الاستجابة لمتطلبات و المتغيرات و الذي يستوجب طرق و أساليب جديدة في التكوين.

3- إدخال وسائل جديدة في العمل إلى ضرورة إخضاع العمال للتكوين على هذه الوسائل.

4- ضرورة الإعداد الجيد لبرامج التكوين بالإعتماد على المعلومات المتوفرة.

5- ضرورة التكوين من أجل تنمية العنصر البشري الذي يعتبر الاستثمار الأول للمنظمة قبل كل شيء من أجل تحقيق التطور و الاستمرار.

6- إن الإهتمام بهذا الموضوع لا يقتصر على بلد واحد هو ذو طابع عالمي، لقي اهتمام كل الدول التي تصبوا إلى تحقيق فعالية و نجاعة أكبر لمنظومتها المختلفة .

### 5- أهداف الدراسة:

من المعروف أنه لا يخلوا أي بحث اجتماعي من أهداف يسعى لتحقيقها من خلال أهدافه و إطلاعاته، و تتلخص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- إثراء معلوماتنا حول موضوع التكوين المهني.
- معرفة مدى أهمية التكوين المهني في تنمية الموارد البشرية.
- معرفة مدى حرص المؤسسات في تكوين العمال.
- معرفة مدى أهمية التكوين و فوائده على الفرد المؤسسة.
- إبراز مدى أهمية الموارد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة.
- معرفة نقائص التكوين ونقائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- التكوين يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة و المنظمات.
- تهدف المؤسسة إلى اظهار المزايا التي يتمتع بها التكوين، إذ كان مبينا على أسس علمية و قواعد متينة، حيث أنه يساهم في زيادة المهارات العلمية و الفنية، و يعمل على زيادة الأداء و تنميته.

- يوضح البحث كيف تستطيع تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة الإسهام في الارتقاء بنوعية التكوين وكذا الاستفادة من الموارد البشرية المستقلة لهذه التقنيات .

#### 6- أهمية الدراسة:

إن نجاح أي مؤسسة أو منظمة مرتبط بتمنية العنصر البشري في ظل التطورات الحضارية و العلمية ومن خلال هذا البحث سلطنا الضوء على أهمية التكوين و علاقته بتمنية الموارد البشرية و ذلك من أجل تكوين سليم وتكوين مؤهل للمسايرة و الانسجام مع مختلف التطورات.

الاهتمام بالتكوين الذي يهدف إلى الرفع من قدرات العامل المهنية، ومن ثم فإن تنمية تحتاج على الدوام إلى متابعة وتقويم يساعد في ضبط تكوينه على نحو يراعي النقائص و التغيرات الشخصية ومتغيرات التطور العلمي في هذا المجال.

#### 6- الدراسات السابقة:

##### 1-6 الدراسات المتعلقة التكوين المهني:

##### 1-1-6 الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: تحت عنوان " إستراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية "

-دراسة (العايب رابح، 2002)، حول إستراتيجية التكوين المهني المتواصل في المؤسسات

الاقتصادية و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، و معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار

التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير و تثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، في مؤسسة سيدار للحديد والصلب المتواجدة في الحجار ولاية عنابة، كما اقتضت الدراسة على التكوين المهني المتواصل الموجه للعمال الذين هم في حالة خدمة ، حيث توصل الباحث إلى أن إعداد المخططات التكوينية لا يتم في الغالب باشتراك المسؤولين على الوحدة المهنية بشكل مباشر و بالتالي فان غياب الدقة و الموضوعية في تحديد احتياجات و أهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية، و كذا غياب التقييم بعد التكوين و هذا لا يسمح بمعرفة مدى تحقيق الأهداف إن وجدت.(بودوح غنية، 2013، ص34،35).

- الدراسة الثانية: تحت عنوان " للتعرف على واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى و مستوى الإدارة الإشرافية بقطاع البنوك الأردنية: وكذلك التعرف على الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و على المستويات التنظيمية التي يتم عندها تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية .

دراسة أبو دولة ، جمال و أيوب، ميرفت هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى مستوى الإدارة الإشرافية بقطاع البنوك الأردنية، وكذلك التعرف على الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و على المستويات التنظيمية التي يتم عندها تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية، و تكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك الأردنية (16 بنك) و قام الباحثان بتصميم استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (253) موظف و كانت من ابرز نتائج الدراسة انه يوجد لدى البنوك الأردنية

أنظمة خاصة لوصف الوظائف و تقييم الأداء، و تقييم الدورات التدريبية إلا انه يوجد ضعف في التنسيق بين هذه الأنظمة الثلاثة و بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، و انه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إلا على مستوى الفرد و الوظيفة، و ضعف تحديدها على مستوى المنظمة، و أن العاملين يترددون بالإفصاح عن احتياجاتهم التدريبي، و وجود خطة تدريبية شاملة لجميع المستويات، و أن القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لديهم المؤهل العلمي، لكن تنقصهم الخبرة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و أن أكثر الأساليب استخداما هو أسلوب التقييم المستمر و المنتظم للأداء بينما كان اقل الأساليب استخداما هو أسلوب الاستعانة باستشاري أو خبير خارجي، و أن من يقوم بالتدريب و تحديد الاحتياجات التدريبية تنقصهم الخبرات العملية و العلمية، و أن أكثر العقبات التي تواجه المدراء في عملية تحديد الاحتياجات هي دعم وجود خطط إستراتيجية و أهداف واضحة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، و كذلك عدم دعم الإدارة العليا، عدم وجود نظام مستمر لتحديد الاحتياجات التدريبية، و عدم توفر موارد مالية كافية و عدم إيمان المدراء أنفسهم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ( رجب عبد الله رجب السراج، 2010، ص 65).

#### 6-1-2 الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: تحت عنوان " التعرف على تطبيق أساليب التكوين و تحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن "

- دراسة Sega, Meleine هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق أساليب التكوين و تحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية (Mesaba Airline) التابعة لمطار (Chippewa) (Valley Regional Airport) في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم استخدام أسلوب الملاحظة في جميع البيانات لمدة 5 شهور، و كذلك أسلوب المقابلات، و توصلت الدراسة إلى عدم دعم الإدارة لعملية تحديد الاحتياجات التكوينية و عدم وجود برنامج تكويني منظم للعاملين في هذه الشركة، و افتقار الإدارة و صانعي القرار في الشركة إلى الخبرات الضرورية لتحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين و كذلك افتقارهم الخبرات الضرورية لتطبيق إجراءات العملية التكوينية ككل، و ضرورة اعتماد أي برنامج تكويني علي تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين. ( رجب عبد الله رجب السراج، 2010 ص 67).

- الدراسة الثانية: تحت عنوان " التعرف على الاحتياجات التكوينية في شركة (Bachibanga) في بتسوانا"

دراسة ( Nfila ,cecilia, 2002):هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التكوينية في شركة (Bachibanga) في بتسوانا، حيث استخدم الباحث الإستبانة في جميع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (50) موظف من أصل (300 موظف) و على الرغم من محددات الدراسة والمتمثلة في صغر حجم العينة، بحيث لا يمكن تعميم نتائجها، و كذلك كون.

العديد من الموظفين فيها جدد، لان نسبة ترك العمل في هذه الشركة مرتفعة إلا أن الباحث توصل إلى عدة نتائج أهمها: وجود خطة تكوينية لجميع المستويات الإدارية، و إن التكوين وحده لا

يكفي لتطوير الأداء في الشركة، إلى أن هناك عوامل أخرى من شأنها تطوير الأداء مثل الحوافز، تقدير العاملين، و توفير الموارد المناسبة و التركيز على رفاهية العاملين ( رجب عبد الله رجب السراج، 2010، ص68).

- دراسة ( Christian,jody, 2001):هدفت الدراسة إلى تحليل الطرق المستخدمة من قبل خبراء التدريب في (West Virginia) لتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة، و كذلك الطرق المستخدمة في تقييم فاعلية التدريب وشملت هذه الدراسة عينة عشوائية من(429) خبير تدريب يعملون في منظمات الأعمال والمنظمات الصناعية العاملة في (West Virginia) في الولايات المتحدة الأمريكية، و قام الباحث بتصميم استبانته لهذا الغرض و بلغت نسبة الاستجابة فقط 17% ( 73 من أصل 429) و لزيادة نسبة العينة قام الباحث بمقابلة تلفونية مع (9) خبراء لم يستجيبوا للاستبيان، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة و على مستوى الفرد فقط و يتم مراعاة الوصف و التوصيف الوظيفي، و كذلك التغيير الحاصل على الوظيفة و ضعف مراعاة نتائج تقييم الأداء و إن 83% من حجم عينة الدراسة لا يستخدمون طرق متنوعة عند تحديدهم لاحتياجات عاملهم التدريبية عن طريق المدير المباشر، و إن 56% من حجم عينة الدراسة يحددون احتياجات عاملهم باستخدام طريقة المقابلة،و إن 52% من حجم أفراد الدراسة يحددون احتياجات عاملهم

باستخدام طريقة الإستبانة، و إن 51% من حجم عينة الدراسة يحددون احتياجات عاملهم باستخدام طريقة تقارير الأداء، و أن 41% من حجم عينة الدراسة يحددون احتياجات عاملهم باستخدام طريقة الاختبارات، و 27% من حجم عينة الدراسة يأخذون بعين الاعتبار رأي زملاء

العاملين عند تحديد احتياجات عاملهم التدريبيّة، و أن 32% من حجم عينة الدراسة يأخذون بعين الاعتبار رأي المرؤوسين العامل عند تحديد احتياجاته التدريبيّة

(عن رجب عبد الله رجب السراج، 2010، ص 68-69).

## 2-6 دراسات تنمية الموارد البشرية:

### 1-2-6 الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: تحت عنوان " الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لتنمية أفرادها وتحسين أدائهم "قام كمال طاطاي سنة 2003 بدراسة الإشكالية التالية: ماهي الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لتنمية أفرادها وتحسين أدائهم أجال رفع من إنتاجهم استعداد للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات إذ ركز الباحث على أهمية المورد البشري في عملية التنمية الاقتصادية و على أهمية تكوينه و تأهيله بما يحقق ويبين مردوديته على مستوى المؤسسة، و أن الاستثمار في المورد البشري يهدف إلى تحويل هذه الأخيرة إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة و مبدعة، و على أهمية انتهاج برامج تكوين جيدة تسمح برفع مستوى أداء الأفراد.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن الهدف من وراء التكوين هو هدف عام وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهارات و قدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديلات هو يصبح هذا الهدف وسيلة أخرى لرفع كفاءته وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة وزيادة فعالية المؤسسة. ذلك لأن تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية

أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها فكل ما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشاكل الفنية بشكل أكبر من الوظائف غير الإشرافية، كما أن التقويم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتكوين. (كمال طاظي، 2003، ص 13)

- الدراسة الثانية: تحت عنوان " دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"

دراسة الباحث لطفي دنيري سنة 2003 رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير المواد البشرية (جامعة منتوري قسنطينة) بعنوان " دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالة مركب المجارف والرافعات بعين السمارة -قسنطينة-. إنطلق الباحث في دراسته في محاولة تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية من خلال محاولة التعرف على العلاقة التبادلية بين الإدارة وبين مواردها البشرية من حيث متغيرات التكوين (التدريب)، التحفيز، والإشراف باعتبارها من أهم عوامل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

لقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج فيما يخص متغيري التكوين (التدريب) والتحفيز نذكر منها:

\_ أثبت أن نوعية أداء العمال للعمل مرتبطة ارتباطا وثيقا بنوعية التدريب الذي تلقوه فكلما كان التدريب دقيقا ويستجيب لاحتياجات العمل، والعمال معا، كما أدى إلى زيادة مهارة العمل وتحسين أدائهم وبالتالي تزداد إنتاجيته وفعالته. (بن دريدي منير، 2010، ص 35)

دراسة سملاي يحضيه سنة 2005 بعنوان أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وانتهت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

تعتبر الموارد البشرية مصدرا أساسيا وإستراتيجيا للميزة التنافسية المستدامة، نظرا لمساهمتها الرئيسية في إنتاج القيمة ولكونها نادرة وغير قابلة للتقليد أو التبديل، وعليه فإن مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس المال البشري والفكري ممثلا في الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والتميزة.

إن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يمثل الإتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم من خلاله إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية أخذت بعين الإعتبارها طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة. (حيمد فضيلة، 2007، ص2)

الدراسة الثالثة: تحت عنوان " مقومات فعالية استراتيجيية تطوير الموارد البشرية الواجب اعتمادها من قبل المؤسسات الجزائرية "

دراسة تبرورت علال سنة 2006 حيث قام الطالب بدراسة الإشكالية التالية: ماهي مقومات فعالية استراتيجيية تطوير الموارد البشرية الواجب اعتمادها من قبل المؤسسات الجزائرية ، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها و مواجهة تحديات بيئة الأعمال الحالية و المستقبلية و اكتساب مزايا تنافسية مستديمة وقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول هي : ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية، ثم الإدارة الإستراتيجيية للموارد البشرية وأخيرا تقييم إستراتيجيية تطوير الموارد

البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة الأعمال قد أدت إلى إعادة النظر في العوامل المؤدية إلى المنافسة والمتمثلة أساسا في الموارد الداخلية المرتكزة على الكفاءات والمعارف و المهارات العالية وعلى اعتباره أهم مورد إستراتيجي في المؤسسة و الذي يرتبط ببقاء ونمو واستمرار المؤسسة . كما توصلت إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعتبر أحد المقاربات الإستراتيجية الحديثة لتعديل مسار المؤسسات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ومواجهة التحديات التي تفرضها تغيرات بيئة المؤسسة، واكتساب مصادر التميز المستمر، وأخيرا توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولته إدارة مجمع صيدال للإدارة المركزية للموارد البشرية، والتركيز على الاستثمار في التكوين.

( تيروت علال، 2006، ص 11).

- الدراسة الرابعة: تحت عنوان " التعرف على طبيعة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية من جهة، والتعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية من جهة أخرى "

دراسة حسين يرقى سنة 2008 حيث هدفت إلى التعرف على طبيعة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية من جهة، والتعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية من جهة أخرى، ولتحقيق هذا الهدف تم وضع العديد من الأسئلة التي تمثلت في : كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

للمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة، وما طبيعة سياسة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك (المؤسسة محل الدراسة)، وما مدى نجاحها وفعاليتها في تحسين أداء المؤسسة، وكانت المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة سوناطراك وذلك خلال سنة 2007 .

ومن بين الفرضيات التي وضعها الباحث هي:

- إن كفاءة نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية تعرف من خلال تقدير العائد والتكلفة لهذا النظام.
- تعثر الموارد البشرية من أكثر الأنشطة الإستثمارية التي تدر عائدا في المدى الطويل للمؤسسة الاقتصادية.
- إن وظيفة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تحتل موقعا استراتيجيا .

( حسين يرقى، 2008، ص14 )

من خلال هذه الدراسات تعتبر الموارد البشرية للمؤسسة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النمو والإستمرارية وحيث تسعى المؤسسات إلى تطوير مواردها من خلال إتباع طرق محددة مثل التحفيز و الإشراف و التكوين وكما يعتبر هذا التكوين أهم مرحلة لتنمية هذه الموارد نظرا لإستراتيجيات الفعالة المستعملة فيه على المدى القريب و البعيد وحيث يتم فيه مراعاة الفروق الفردية ودوافع العمال مما ينعكس إيجابيا على أدائهم للمهام المطلوب إنجازها يؤدي بدوره إلى تحسين الخدمات و الإنتاج ولكن بعض الدراسات أهملت بعض الجوانب في التكوين التي تعتبر ضرورية لنجاحها مثل إهمال مشاركة العمال بآرائهم لإنجاز هذه البرامج و إحتكار المسؤولين لهذا

---

الجانب و إهمال العوامل الإنسانية وعدم إحترام عدد أفراد عينة البحث التي تساعد على تعميم النتائج المتحصل عليها على المجتمع الأصلي إهمال بعض الجوانب الأخرى في تنمية الموارد البشرية مثل الترقية و الحوافز وكما نلاحظ أن بعض الدراسات اتفقت في التركيز على مجالات إستخدام التكوين و إختلفت في الأهداف التي تسعى إليها كل دراسة وذلك حسب المشكلة التي تتصدى لها الدراسة.

## الفصل الثاني

### التكوين المهني.

#### تمهيد.

- 1- مفهوم التكوين المهني.
- 2- أنواع التكوين.
- 3- أهمية التكوين المهني.
- 4- مراحل العملية التكوينية.
- 5- أبعاد التكوين.
- 6- أشكال التكوين المهني الموجودة في الجزائر.
- 7- أهداف التكوين.
- 8- آثار العملية التكوينية.
- 9- تقييم برامج التكوين.
- 10- مشكلات و معوقات التكوين.

#### خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يعتبر تطوير و تنمية القوى العاملة ضرورة أساسية وملحة في عصرنا، هذا للنمو الإقتصادي بغض النظر عن الإمكانيات المادية لدى المؤسسة.

فالرأس المال البشري يعتبر القلب النابض و المحرك الرئيسي و العامل المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية، وزيادة على هذا، فتكوين اليد العاملة يعتبر اتفاق استثماري يساعد في تطوير كفاءات العاملين وتمييزها، بالتالي الرفع من مستوى المؤسسة و المساهمة في تحريكها وسيروورتها ومواكبتها للنظام الحالي ففي عصرنا هذا، نجد أن درجة تنافسية المؤسسات تقاس بمستوى مهارات العناصر البشرية أكثر من العوامل الإنتاجية الأخرى، لذا فالتكوين يعتبر الوسيلة الفضلى لتحسين الموارد البشرية، وهذا ما يجعلنا في هذا الفصل نتطرق إلى الأساسيات والعموميات المتعلقة بالتكوين من المفاهيم و أهداف و أهمية وغيرها.

1- مفهوم التكوين المهني: هناك عدة تعاريف فيما يخص التكوين المهني نذكر من بينها ما يلي:

يرى (محمد عدنان النجار) أن التكوين المهني هو الجهد التنظيمي المخطط يهدف إلى تسهيل اكتساب العاملين المهارات التي تساعد على تحسين الأداء و أهداف المنظمة فهو بهذا الشكل يزود من القدرات و المهارات الضرورية لتحسين الأداء من استخدام الطاقة الكامنة.

( محمد عدنان النجار، 1993، ص348)

يعرفه الدكتور "رصفي عقيلي" على أنه " برامج متخصصة، تعد وتصمم من أجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف والمهارات. ( أحمد وصفي عقيلي، 2002)

يعرفه Filippo على أنه " العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين. (جيمس سي عراج، 2004)

يعرفه بريتي: أن التكوين هو مجموعة العمليات الوسائل و المنهجيات و الدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز المأجورين على تحسين معارفهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم وكفاءاتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم و إنجاز مهامهم الحالية و المستقبلية. (PRERRETI . J.M.1994. P99)

التكوين المهني هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الفرد في أداء عمله. (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص262).

أن التكوين المهني هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً. (حمداوي وسيلة، 2004، ص99)

التكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في الظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية و الاستمرارية. (عبد المعطي عساف، 2010، ص74)

2-أنواع التكوين: إن التكوين يتخذ صورا و أنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب و لهدف حسب المواقف التكوينية المحددة، وفيما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

#### 1-2 حسب مرحلة التوظيف.

- أ- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:
- الترحيب بالقادمين الجدد.
  - تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل.

وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات و البعض الآخر تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين و البعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.

#### ب-التكوين أثناء العمل:

ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات وتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين : هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها من المشرف عليه، ومن سلبياته أنه لا يتضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به. (أحمد ماهر، 1999، ص325-326)

ج-التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص، حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك. (أحمد ماهر، 1999، ص325-326)

د- التكوين من أجل الترقية و النقل: نعني بالترقية و النقل هو أن يكون هناك إحتمال كبير لإختلاف المعارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الإختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات و المعارف.

هـ- التكوين من أجل التهيئة للمعاش: يتم تهيئة العمل كبار السن في المؤسسات الرقابية إلى الخروج على المعاش.

## 2-2 حسب الوظائف:

أ- التكوين المهني و الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن أمثلها ( النجارة، الصيانة، الميكانيك، الكهرباء، أعمال البناء....إلخ)  
ب-التكوين التخصصي: ويتضمن معارف ومهارات تخص وتخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية و الفنية ويشمل عادة الأعمال المحاسبة و الهندسات بمختلف أنواعها....إلخ.

ج-التكوين الإداري: ويشمل هذا التكوين على عمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم، المراقبة، اتخاذ القرارات والتوجيه و القيادة، التنسيق و الإتصال، إدارة العمال أو الأعمال.  
(أحمد ماهر، 1999، ص 327).

## 2-3 حسب المكان:

أ- التكوين الداخلي: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها بالتالي يكون على المسؤولية تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

ب-التكوين الخارجي: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها وإذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة من إعتبار عامل الزمن و التكلفة ويرى الدكتور أحمد ماهر أنه على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط و التغييرات التكنولوجية وتنظيم العمل. (أحمد ماهر، 1999، ص 328)

3- أهمية التكوين المهني: تظهر أهمية التكوين في مستويين (أهمية بالنسبة للمنظمة و أهمية بالنسبة للفرد)

### 3-1 الأهمية الأولى بالنسبة للمنظمة:

- الزيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذا أن اكتساب الأفراد المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم.
- توضيح السياسات العاملة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، من التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة.

3-2 الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين: يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من

أهمها:

- تحسين فهمهم لمنظمة وتوضيح أدوارهم إتجاهها.
- يعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية لعاملين.
- يقلل الحاجة إلى الإشراف أي أن العامل المتدرب الذي يعطي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك لعمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيين.
- توفي الوقت لقيام بنشاطات من رؤوسيين. (أحمد صقر عاشور، 1983، ص66)

يكون مؤهلا و قادرا على تحليل العمل إلى أجزاء ليستطيع تكوين وتعليم الأفراد على جزء معين وربطه مع باقي الأجزاء و العمل كعمل، بالإضافة إلى ذلك يجب تزويد بالتعليمات والوسائل التي تساعد في تحقيق هدفه و أن يتوفر لديه الأماكن المشابه لبيئة العمل بما فيه من أجهزة ومعدات.

**3-3 إعداد وتهيئة التكوين.** وهذا يتطلب الإعداد الجيد لمكان التكوين مع تركيز المكون على بيان أهمية العمل وعلاقته بتدفق العمليات و أهمية السرعة و الفعالية في التعليم و الذي يدل على إعداد وتهيئة ذهن المتكويين حتى يستوعب المعلومات و التعليمات خلال فترة تكوينية.

**3-4 استعراض العمل و أسلوب أدائه:** هناك طرق عديدة للعرض وبيان كيفية التشغيل للعملية و ذلك بواسطة الشرح وبيان وتوضيح مختلف النقاط بين خلال الوسائل المساعد في العمل كالصرر و الأفلام، و إذا كان التكوين عن العمل فأنسب وسيلة هي البيانات العملي ومنه يجب مراعاة التتابع المنطقي لهذه الخطوات.

- ❖ شرح وتفسير النتائج المنطقي للعمل ككل.
- ❖ الدخول في الإجراءات أ المراحل الخاصة بالعمل البطء خطوة بخطوة.
- ❖ ترك للمتكونين فرصة لتوضيح كل خطوة و التعليمات الخاصة بكل منها.
- ❖ إعطاء للمتكونين فرصة لشرح العمل ككل و أسلوب و أدائه. (عبد الغفار

حنيفي، 1989، ص263)

3-5 إعطاء فرصة للممارسة الفعلية للمتكونين: بعد الانتهاء من المراحل السابقة، في هذا المرحلة ينتهي قيام المتكون بالبدء بالتطبيق العملي على مراحل وهناك من يرى أنه على المتكون شرح كل مرحلة قبل ممارسة العملية لها إذا كانت العملية تنطوي على مخاطر.

3-6 المتابعة: لقد المرحلة الأخيرة، ويتم فيها مراجعة الفرد من حين لأخر للتحقيق من ممارسة العمل لطريقة سليمة، وعلى إدارة الأفراد أن تكون على علم بالأداء قبل وبعد التكوين عن طريق قياس إنتاجية الفرد سابقا ولاحقا، أي بعد التكوين من أجل معرفة أثر التكوين على إنتاجية الفرد، سواء كانت من الكم أو النوع، وهدف التنمية الإدارية ينقسم إلى شقين:

❖ الشق الأول: أن ينمي المتكون قدراته وكفاءته الإدارية أو التشغيلية من خلال الممارسة و الخبرة مع ضرورة وجود حاضرة.

❖ الشق الثاني: أن يساعد على خلق البيئة الملائمة للتحفيز على التنمية الذاتية.

(عبد الغفار حنيفي، 1989، ص264)

#### 4- مراحل العلمية التكوينية:

يمثل التكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و إستراتيجيات المنظمة و من الناحية الأخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات و التي تم تعليمها في وقت قصير و كذا تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته ، و منه نظام التكوين و تنمية الأفراد يعتمد على مكونات أساسية و هي كالتالي:

#### 1-4 تحديد الاحتياجات التكوينية:

- تتمثل الاحتياجات التكوينية في مجموعة من المهارات و المعايير السلوكية يحتاجها العامل أو الموظف كي يقوم بتأدية وظيفته بكفاءة و فعالية. ( عقيد محمد جمال برعي، 1968، ص 343) كما يقوم تحديد الاحتياجات على أسس أهمها:

- تحليل التنظيم ( مدى وضوح الأهداف، و الاختصاصات و المهام).  
 - تحليل الوظائف من حيث طبيعة الأعمال و ظروف الأداء و متطلباته من قدرات، تخطيط الموارد البشرية من حيث عدد الذين سيعينون أو ينقلون أو يرقون، من ثم الاحتياجات التكوينية لكل مصلحة كانت. ( سليم العايب، 2007، ص 202)

هناك العديد من أسباب الاحتياجات التكوينية و نجد أولاً:

- الترقية و النقل: يؤدي إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد و بين متطلبات الوظيفة الجديدة. ( الخطيب محمود، ص 2002، ص 311)

- تقييم الأداء: يؤدي إلى إكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي ( كما هو موجود في التقييم) و بين الأداء المطلوب و وفقاً لمعايير التقييم.

- برامج التخطيط الوظيفي: عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد، يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
- القيام بمهام خاصة: إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تكوينه. (الخطيب محمود، 2002،

ص311)

**4-2 تصميم برامج التكوين:** تمر علمية تصميم برنامج التكويني بمراحل متعددة وهي:

- تحديد أهداف البرامج، ونوع المهارات التي سيتم تكوينها، وضع المناهج المناسبة لتكوين، إختيار أسلوبه، واختيار المتكويين، وتحديد مكان وفترة التكوين، و أخيرا توفير مستلزمات التكوين.

**4-3 تنفيذ برامج التكوين:** يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني، يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها كذلك يتوقف طول فترة التكوين على طبيعة ومستوى المتكويين، كم يتم توزيع الوقت المحدد. (سليم العايب، 2007، ص202).

لكل موضوع على الأساليب التكوينية التي يتضمنها البرنامج كما يجب أيضا تحديد مكان تنفي البرنامج التكويني سواء داخل المنظمة أو خارجها في مراكز متخصصة.

وبصفة عامة فإن إختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني يحكمه عاملا أساسيان هما:

**4-3-1** مدى توافر امكانيات تكوين لدى المنظمة من حيث المكونات ووسائل التكوين التي تساعد

المتكويين على إستعاب المعلومات المقدمة في البرنامج التكويني.

4-3-2 مدى توافر أجهزة تكوين خارجية، ومدى توافر إمكانيات و ظروف جيدة لتكوين بهذا المركز.

4-4 التقييم: فهو فحص القيمة الكلية لنظام تكويني أو مادة تكوينية، لذلك يحاول التقييم قياس التكلفة و المنفعة لبونامج التكوين وعليه فإن معرفة فعالية التكوين جد ضروري لصدق بنامج التكوين المسطر من طرف المؤسسة بالتالي يتوقف نجاحها و هذا من خلال النقاط التالية:

- معرفة رضا المشاركين في التكوين و معرفة إحتياجات التكوينية و الأهداف إذا تحققت، تحديد المعارف و المهارت بقعل نشاط التكوين ( سليم العايب، 2007، ص206)

5- أبعاد التكوين: تتضمن عملية التكوين أبعاد أساسية يرتبط بعضها بالفرد و البعض و الآخر بالمؤسسة، خاصة البعد الاقتصادي.

تتمثل أبعاد التكوين في:

5-1 البعد الاقتصادي: تعتبر عملية التكوين بالنسبة لمختلف المؤسسات و مختلف الهياكل التنظيمية عملية استثمار، تهدف إلى تسيير الموارد البشرية على أحسن وجه، بما يضمن الاستمرارية التي هي هدف مرسوم وغاية محددة تتطلب إعداد الفرد إعداد شاملا وسليما.

فالتكوين يد عاملة مؤهلة أصبح من أصعب الأمور إذهبي قضية اقتصادية أكثر منها سياسية، لأنها محور التقديم و التطور و النمو من جهة، و البعض يضع عملية التكوين ضمن أصار رأس مال بشري كفائض قيمة وبذلك يرفع فعالية الفرد بتزويده بالمعارف الجديدة.

(Riefrem Comt,1991,P89)

**2-5 البعد الاجتماعي:** إن وجود الفرد في المجتمع حديث لا يشكل عبئا لكون التكوين هو تلقين المعارف التقنية والأدائية التي تسمح للفرد بمزاولة عمله، ومن ثم تلقين المعارف التقنية و الأدائية التي تسمح للفرد بمزاولة عمله، ومن ثم بدمج في المجتمع لكونه عنصرا فعالا له دوره و في نفس الوقت يتعلم ضمن تلك المعارف جملة من القيم و المعايير و الاتجاهات التي هدفها إدماج الفرد ضمن تنظيم معين.

**3-5 البعد النفسي:** تهدف عملية التكوين إلى تكييف الفرد مع منصب عمله و بيئته بصفة عامة عندما يشعر بأنه على درجة من الكفاءة، وهذا يدخل فيه الشعور بالتفوق و الإمتياز بالقيمة الذاتية للعامل، وهي من الحاجات الأساسية إضافة إلى ذلك، فإنه يفتح أمام الفرد الترقية و الشعور بالرضا و الإستقرار النفسي.

كما أضاف "عبد الرحمن عيسوي" بأن أحسن برامج التكوين هي تلك القائمة على أساس سيكولوجي في تصميمها، وهذا معمول في بعض المعاهد العليا بكاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية. (عبد الرحمن عيسوي، 1997، ص 217)

**6- أشكال التكوين المهني الموجودة في الجزائر:** هناك اربعة أشكال حسب قانون التمهين الجزائري وهي:

**1-6 التمهين:** هو نوع من التكوين خاص بالشباب الراشدين، ذوي المستوى البسيط من التعليم، يهدف إلى تعلم حرفة أو مهنة معينة.

ويعرف المشرع الجزائري التمهين بأنه " طريقة للتكوين المهني يهدف إلى اكتساب تأهيل مهني أولي أثناء عمل معترف به، يسمح بممارسة مهنية في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي المرتبط بالإنتاج"

**2-6 التكوين الإقامي:** نعني به التكوين المهني بجانبه ( التطبيقي و النظري) داخل مراكز التكوين المهني أو داخل المؤسسة.

**3-6 التكوين عن بعد.** هو عكس التكوين الإقامي، وهنا يكون التعليم و إكتساب المهارات عن طريق المراسلة أو شبكات الانترنت، بعيدا عن المراكز و المعاهد التكوين، وهو فرصة للنساء الماكثات في البيت تعلم مهنة أو عمل، مثل جامعة التكوين المتواصل.

**4-6 الدروس المسائية:** يتم داخل المدارس و المعاهد المتخصصة ومراكز التكوين لكن في الفترة المسائية فقط، وهذا النوع يسمح و يعطي فرصة لكل الفئات قصد التعلم و اكتساب مهارات وتعلم مهنة ما . ( المادتين 1و2 من قانون التمهين الجزائري. 1990)

**7- أهداف التكوين:** يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة و أفرادها.

**1-7 بالنسبة للمنظمة:** يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات من أهمها :

➤ **تخفيف حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث

نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد يؤثر إيجابيا

على أسلوب العمل و على كيفية آدائه، وهذا ما يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

➤ يؤدي إلى استمرارية التنظيم و مرونته: استمرار التنظيم وثباته، بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم. (عبد الغفار حنفي، 2002، ص147)

2-7 بالنسبة للفرد: يحقق التكوين قواعد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها :

- يساعد الأفراد على إتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهارتهم القيادية و الإتصالات و الإتجاهات.

- يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي.

- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.

- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل و الحديث و الإستماع.

- يعمق الإحساس بالرضى الوظيفي و الإنجاز .

يقفل من دوران العمل نتيجة لإزدياد الإستقرار و الثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في

خدمة المنظمة و الإخلاص لها. ( نور الدين حاروش، 2011، ص72)

8- آثار العملية التكوينية: في الحقيقة إن قيمة الفكرة تستمد من درجة الآثار الإيجابية التي

تلحقها بعد تجسيدها و لتكوين آثار إيجابية عديدة و متنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف

الموضوعية من قبل الإدارة العامة و تتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة المؤسسة و استقرارها و

رفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

ويمكن أن تكون جملة الآثار الإيجابية الوارد أدناه إجابات مقنعة لمن يتساءل عن فوائد

الكوين هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح، و التي من شأنها أن ترفع

من أهمية التكوين و أولويته في ظل تزايد الإتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة و تسيير يعتمد

على الكفاءات البشرية ( أحمد الخطيب، 2005، ص3)

8-1 آثار العملية التكوينية على مستوى المؤسسة:

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.
- تحسين المعارف و المهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- يحسن المناخ التنظيمي و الاجتماعي.
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة و يشجع صدق، الانفتاح و الثقة.

- تحسين فعالية المؤسسة في إتخاذ القرارات و حل المشاكل.
- يسهل تطوير العمال للترقية من الداخل.
- يساعد على تكييف مع التغيرات.
- يحس الإنتاجية ونوعية العمل.

#### 8-2 آثار العلمية التكوينية على مستوى الفرد:

- يشجع النمو الشخصي و الثقة بالنفس، يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي و التحكم في مستقبله بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.
- تحسين الإتصال بين المجموعات و الأفراد.
- يساعد الفرد على التألف مع الضغوطات.
- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المترقين أو المحولين. (أحمد الخطيب، 2005، ص4).

**9- تقييم برامج التكوين:** رغم أن أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم إلى أن الكثير من منظمات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي و منهجي، ومن الضروري أن تقوم المنظمة بتقييم برامج التكوين لتأكد من تحقيق اهدافها المسطرة مسبقا، ويمكن إجراء التقييم بإستعمال عدة طرق وهي:

**9-1 الاستبيانات:** توزع على المتكويين قبل بدأ البرنامج تدور أسئلة حول عدات العامل و مناهجه و عداتهم التي إكتسبوها، ثم تطبق هذه الاستبيانات بمدة معينة لمعرفة إتجاهاتهم وما الذي حدث نتيجة التكوين (بوفلجة غياث، 1992، ص12)

**2-9 الاختبارات السيكولوجية:** تستعمل الاختبارات السيكولوجية، خاصة اختبارات القدرة وتطبق على المدربين قبل البرنامج التكويني، ثم يتم حساب مدى التحسن الذي أحدثه التكوين في القدرات، كما تقيّمها الاختبارات بمقارنة درجة المتكويّنين قبل و بعد التكوين. ( صبره محمد علي، إشراف محمد عبد الغني، 2004، ص303).

**3-9 مؤشرات الكفاية الإنتاجية:** يتم جمع البيانات عن مؤشرات الكفاية الإنتاجية وهذه المؤشرات تتمثل في:

- حوادث العمل، الاداء في العمل، الغيابات بإذن أو بدونه، مطالعة تعليمات العمل، تقرير الكفاية الإنتاجية، عدد مرات التمارض.

وتجمع البيانات و المؤشرات السابقة قبل وبعد برامج التكوين بمدة معينة، ويتم مقارنة هذه المؤشرات لدى المتكويّنين قبل وبعد التكوين فإذا إنخفضت بعض المؤشرات السلبية كحوادث العمل التي تنتج عنه، وترتفع مؤشرات الإيجابية، كالأداء الجيد، الكفاءة المرتفعة، والتحكم الجيد في تسير الآلات.

**4-9 تغيير في السلوك:** يتم التأكد في هذه الحالة من تغيير سلوك المشارك سواء بإكتساب مهارات محددة أو قيم و إتجاهات جديدة ويتم ملاحظة سلوك المشاركين و تقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم. ( شعلا مختار، 2009، ص44)

**5-9 تكوين المحقق فعلا:** يقوم المسؤول في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة و مقارنته بالأداء السابق و يمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف و مهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل من الضروري أن تقوم مؤسسة بتصميم

برامج التكوين وذلك لتحسين إنتاجية العمال و تنمية قدراتهم الإبداعية وكذلك تقييم هذه البرامج للتأكد من أهدافها المسطرة مسبقا. (حمداوي وسيلة، 2004، 104)

#### 10- مشكلات و معوقات التكوين: إذا كانت مسؤولي التكوين حيوية و ضرورية للرفع من فعالية

التنظيمات، و إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها، ومن بين المشاكل:

(1) جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه و بالتالي

اعتباره مصلحة إدارية موجودة لانها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو

اخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولى.

(2) عدم كفاءة الكثيرين من القائمين على هذه المصلحة، حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية

تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.

(3) اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل

أهميتها و أهمية الدور المنوط بها. (غياث، بوفلجة، بدون سنة، ص77-78)

(4) هناك إعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله

وهذا يوضح إفتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية الكوين مدى منفعتهم لهم و للمنظمات

التابعين لها، مما يؤدي بهم بالنظر إلى التكوين على أنه تقليل من قدرتهم و مكانتهم.

(5) عدم توفر المكونات الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسبيا يمكنهم من فهم العلمية التربوية أو

فهم نفسية الموظف الدارس، فالتكوين علم له منهجيته و أصوله العلمية وفلسفته ومبادئه

العلمية و أدواته و أساليبه، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يؤول

دون تحقيق أهداف التكوين.

- (6) عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- (7) عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمقل أساسا لنجاح الدورة، ومع إنعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعلم التقويم العلمي و لا يكون ممكنا.
- (8) افتقاد لدورة الكويفية للأسس العلمية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث الإعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحاول دون إمكانية تقدم أو تطور أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.
- (عبد الفتاح بوخمخم، سنة 2011، ص 88)

## خلاصة الفصل:

يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، ويعتبر التكوين المهني هو المدخل الأنجع لرفع وتحسين كفاءة أداء العاملين في منظمات الأعمال بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من جهة ورضا هذه الموارد من جهة أخرى. تختلف الجهة المسؤولة عن التكوين باختلاف ظروف المنظمة، ففي بعضها يشرف الرؤساء المباشرين عن العملية إذ يتولون تكوين مرعوسيههم ومعالجة مشاكلهم، وفي البعض الآخر تعتمد إدارة المنظمة بالعملية إلى المسؤول المباشر بمهمة التكوين، كما قد يتم الاستعانة بمراكز وأجهزة تدريب خارجية سواء كانت محلية أو أجنبية، وهذا في حالة عدم توفر الإمكانيات لإقامة التكوين داخل المنظمة، وكذا بالنظر إلى مستوى الخدمة التي تقدمها هذه المراكز المتخصصة. تبدأ عملية التكوين مع بداية الإعداد لها والتعرف على الحاجات الفعلية التكوينية المطلوب تلبيتها، وتهدف مرحلة الإعداد للتكوين إلى تحديد ما ينبغي تعلمه ومعرفته من قبل الأفراد على ضوء متطلبات الوظائف داخل المنظمة.

## تنمية الموارد البشرية.

### تمهيد.

- 1- تحديد المفاهيم.
- 2- بعض تعاريف تنمية الموارد البشرية.
- 3- أهمية تنمية الموارد البشرية.
- 4- عناصر تنمية الموارد البشرية.
- 5- أهداف تنمية الموارد البشرية.
- 6- آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية.
- 7- التخطيط لتنمية الموارد البشرية.
- 8- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.

.

## تمهيد:

أكدت نظريات النمو الجديدة، أن القوة المتحكمة للتقدم هو الإنسان، و أخذ الإهتمام على قدرات الناس الإنتاجية من خلال ما يعرف بإسم تنمية الموارد البشرية، الذي يعامل الناس على أنهم رأس المال البشري، ومدخل إنتاجي يتساوى مع رأس المال المادي و الموارد الطبيعية.

وبحيث أن كل مؤسسة تسعى إلى النمو و النجاح في ظل التغيرات و التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة، لا تكفي فقط بالإختيار الجيد للعاملين بها و إنما تحرص على زيادة قدراتهم وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم بما يتناسب مع ظروف العمل المتطورة، فنجاحها يتوقف على وجود عمال أكفاء، مؤهلين ومحمسين للعمل بجدية، وفي هذا السياق تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على توفير إمكانيات التنمية الفعالة و المستمرة لمعارف العاملين، ذات العلاقة بنشاط و أهداف المؤسسة، وعلى إختلاف مستوياتهم الإدارية كما تعمل على توفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، بالإضافة إلى المحافظة عليهم عن طريق تشجيعهم و تحفيزهم، ورفع روحهم المعنوية.

## 1- تحديد المفاهيم:

1-1 التنمية: عملية تهدف إلى تطوير المجتمع عبر إستخدام كافة الوسائل المادية و البشرية

بالشكل الذي يضمن تغييرات إيجابية لصالح الفرد و المجتمع.

2-1 الموارد البشرية: مجموعة الأفراد الذين يساهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع ويمكنهم

استلام مسؤوليات مختلفة، و أداء أعمالهم على أحسن وجه.

3-1 تنمية الموارد البشرية: هي تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على

معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات

محددة و المتفهمة لظرف وقواعد و أساليب الأداء المطلوب

## 2- تعاريف تنمية الموارد البشرية:

أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعني

بتوسيع الإختبار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم و الرعاية الصحية و الدخل والعمالة.

( نور الدين حاروش، سنة 2011، ص256)

معنى هذا أن التنمية البشرية جانبان هما تشكيل قدرات الناس و تنميتها مثل تحسين ظروفهم

الصحية وتنمية معارفهم ومهاراتهم و استخدام البشر لتلك القدرات المكتسبة لان تحيوا حياة منتجة

مريحة، نشطة في العجلات الثقافية و الاجتماعية و السياسية.

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها تمثل أحد المقومات الاساسية في

تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات و الكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية و الفنية و

السلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو

قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج، وهي ايضا وسيلة تدريبية تعطيها لطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة و السالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل و الإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات دائمة تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه، وتصرفاته المادية و الأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل و تصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. (بارك نعيمة، بدون سنة، ص276) .

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن عملية تنمية الموارد البشرية تم حصرها في نشاط واحد ألا وهو التكوين أو التدريب و شرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات و الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و الفنية و السلوكية.

عرفها الدكتور "علي السلمي" بأنها نشاط مستمر و منظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراصة، وهي إختيار أفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الاساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات و القدرات الشخصية، و النفسية اللازمة للنجاح في العمل و التدريب العلمي لهؤلاء الأفراد و التنقيف المستمر و المنظم. (بارك نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص277)

من خلال هذا التعريف نستنتج أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها، و إنما تستمر إلى النشاطات المذكورة أعلاه و لقد انطلق وتوسع مفهوم تنمية الموارد البشرية مع الكاتب و المفكر الأمريكي " Leonard Nadler " "ليونارد نادلر حيث قام بالمساوات بين مفهوم تنمية الموارد البشرية وعن كل النشاطات المخططة التي تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أي جماعة ثم عادل فكرته عندما أعلن أن مفهوم تنمية الموارد البشرية

يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة و التي يتم تنفيذها في فترة زمنية معينة مع توقع حدوث تغيير في الأداء.

بعدها قدم " Nadler " مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية.

– تنمية الموارد البشرية.

– إدارة الموارد البشرية.

– تحسين بيئة الموارد البشرية.

وكما تعرف أيضا تنمية الموارد البشرية على أنها تحسين وتطوير و إنماء سلوك الأفراد والعمل على تعديل إتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودافعهم وشخصياتهم و قدراتهم و آمالهم وبين أعمال ووظائف أهداف المؤسسة. (محمد سمير أحمد، سنة 2009 ، ص 78)

### 3- أهمية تنمية الموارد البشرية:

تمثل تنمية الموارد البشرية إستثمارا للمنظمة، يظهر شكل زيادة الإنتاجية الكلية، تجسيدها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الميزة التنافسية.

- إن تنمية الموارد البشرية يساعج على خلق رأس مال بشري مؤهل ومن ثم فهي تزود المنظمة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة.
- إن تنمية الموارد البشرية يمكن المنظمة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد.
- توظيف الطاقة الكاملة لدى العاملين و إطلاق دوافعهم نحو الإنجاز و التفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية. ( نصيرة عبد الرحمن، سنة 2006، ص74)

#### 4- عناصر تنمية الموارد البشرية:

- هناك مجموعة من العناصر المهمة في عملية تنمية الموارد البشرية وهي كالتالي:
- تحليل، وتوصيف العمل، والأفراد و الاستقطاب، والاختيار، و التوظيف، والتعيين، الإشراف والقيادة و التحفيز تقييم الأداء و الرقابة، التدريب الترقية، وذلك حيث أن:
- 1-4 تحليل و توصيف العمل: نقصد به تحديد الأعمال و المسؤوليات التي تتكون منها الوظيفة وظروف العمل المحيطة بها و كلك الأجهزة المستعملة و المعدات المستخدمة في إنجاز العمل.
- 2-4 الاستقطاب: هو الإعلان عن وجود وظيفة شاغرة بالتوصيات المحددة لها وذلك لجذب المتسابقين.
- 3-4 الاختيار: اي المفاضلة بين تلك البدائل المشاركة أي إختيار التوليفة المناسبة بين خصائص الوظيفة وخصائص الموظف.

4-4 التوظيف: أي قبول بديل وحيد و اعتباره جزء من الهيكل التنظيمي في المنظمة وتعريفه بها و بأقسامها وهنا يبقى في فترة اختبار من 6 إلى 8 أشهر.

4-5 التعيين: هو التثبيت الرسمي للموظف.

4-6 الإشراف و القيادة: هنا الموظف يكون تحت إشراف رئيس، ويكون مسؤول عن توجيه الأعمال التي يقوم بها ويقوده.

4-7 التحفيز: هو عبارة عن منبه مادي أو معنوي خارجي يؤثر على الرغبة الداخلية للفرد لتنعكس على إنجازة.

كل هذه العناصر تتداخل وتتكامل وتتفاعل بحيث لا يمكن فصلها و الاكتفاء ببعضها دون آخر.

يمكن عرض التسلسل العامل لعناصر تنمية الموارد البشرية السابقة الذكر على النحو التالي:

- من معطيات خطة الموارد البشرية يظهر أمام الإدارة المسؤولية مواصفات الفرد المطلوب بأداء العمل المحدد.
- بناء على ذلك تنحية الإدارة إلى سوق العمل (محلي أو خارجي) بحث عن المصادر التي تمكنها من توفير الأفراد بالمواصفات المطلوبة.
- تنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الأفراد الذين يبدون رغبتهم و استعدادهم للعمل في القطاع الذي توجد فيه وظائف شاغرة.

- ثم تبدأ العملية الأصعب و هي عملية الاختيار ( أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد أنسبهم و أكثرهم احتمالاً للنجاح في أداء العمل المطلوب ويركز الإختبار على جوانب مختلفة في الفرد منها التعليم الخبرة المواصفات الشخصية، التركيب النفسي و الإجتماعي للفرد.
- وبانتهاء عملية الاختيار للأفراد معينين يتم تعيينهم في مراكز العمل ( المهم أن تكون مناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم) وهنا تجدر الإشارة إلى أن عملية التعيين يساعد فيها عادة وتتحصر في استكمال الأوراق و المستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية.
- وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف و التوجيه و الإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه في العمل و الذي يعتبر بمثابة التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف فالإشراف السليم و القيادة الفعالة تجنبان الفرد كثيراً من مواطن الخطأ وتوجيهاته إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد و مطالب العمل في آن واحد.
- تراعي عملية القيادة و الإشراف عملية الحفز و لتشجيع أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها للتأكد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد، وتشجيعه على المواصلة والاستمرار فيه أو لردعه على السلوك السالب، وإقناعه بالتخلي عنه و التحول إلى ما يحقق مطالب العمل.
- لا بد من أن تركز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي، الذي يصل عليه الفرد في عمله و بالتالي يعتبر قياس أو تقسيم الأداء أحد عناصر التنمية للمهمة التي تكشف إيجابيات و سلبيات الفرد في عمله.

• يأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق أي من الأغراض التالية:

- لا تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل أساليبه ومتطلباته ومجمل مهاراته و أسلوب أداء العمل إضافة إلى التركيز السلوكي له بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته و معتقداته و إدراكه وظروفه ومجتمع العمل من زملاء رؤساء ومرؤوسين.

(علي سلمي، 2001، ص 217)

#### 5- أهداف تنمية الموارد البشرية:

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

#### 5-1 الأهداف على مستوى المؤسسة:

تعمل المؤسسة على تنمية مواردها البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نبرزها في النقاط التالية:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية مهمة عظمة للمؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكدة على تغيير في كل المجالات لا سيما التكنولوجية منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

( مؤيد سعيد سالم، سنة 2002، ص 132 )

- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة تحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهارتها ومعارفها الوظيفية.
- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.
- تنمية مناخ مناسب للنمو و الإتصالات بين الموظفين في المؤسسة.
- تخفيض حوادث و إصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية.
- اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية مهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر و المستقبل.
- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل.
- تكييف الموارد البشرية مع التغييرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها و إفشالها.
- استمرار في دوران العمل با يضمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة و بما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على المدى الطويل.
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغيير في موارد معينة (آلات، معدلات، ...). ( مؤيد سعيد سالم، سنة 2002، ص 133)

## 2-5 الأهداف على مستوى المورد البشري:

تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي:

- اكتساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم و أساليب الأداء الأمثل فيها.
- صقل المهارات و القدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.
- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنطق مع طموحهم الشخصي.
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في المدى القصير والطويل. (نجم عبد الله العزاوي، سنة 2010، ص224)

## 6- آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية:

هناك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها لتنمية وتطوير الموارد البشرية منها:

## 1-6 أنظمة التعليم المتعددة في إعداد قوة العمل.

يبدأ الإهتمام بتطوير هذا العنصر من الإهتمام بأنظمة التعليم و سياسة، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الإهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمة من التخصصات و التنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير و الإبداع.
- تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية و المستجدات.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.

( مهدي حسن زويلف، سنة 1998، ص 43 )

## 6-2 تطوير آليات التكوين:

حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء لذلك على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار عملي الكوين و أهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة و الفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة و اللازمة للوصول إلى الهدف ويقوم ذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة و القدرة و المعلومات و الخبرات المتنوعة و المتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي و التكنولوجي أما لدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات و افكار و قيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد و اتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم وتتاثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد و الأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور و أهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله

الفرد من المعلومات جديدة متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل يجب و إخلاص وزيادة الإنتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيئهم وتكوينهم، وبعد ذلك يتم تصميم البرامج التكوينية وتحديد موضوعات و أساليبه و أماكن عقده، كما يجب التركيز على عملية إختيار المكون الذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.

( بشار يزيد الوليد، سنة 2009، ص 63 )

### 3-6 تطوير آليات الأجور و الحوافز:

تعتبر سياسات الأجور و الحوافز و التعويضات، من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك الفرد العامل، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الإقتصادية و العوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسريبها إلى الخارج.

يمكننا إعتبار الأجر مفهوما أكثر شمولية فهناك أجر مباشر وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول أما بالنسبة للأجر غير مباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تسمح للموظف نظرا لأدائه الجيد للعمل.

وتمثل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكان خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري و المنظمة، فهي تربط بين

الجهد و التكلفة التي تحددها المنظمة، فمهمة إدارة الموارد البشرية تقريب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منها مما يعود بالنجاح على المنظمة.

(صبحي العتلي، بدون سنة، ص338)

#### 6-4 تطوير آليات الاختيار و التعيين:

إن عملية إختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الإستقلال الأمثل لبقية العناصر لآخري وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم، يعرف الاختيار على أنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مؤهلات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ها الإختيار طبقا لمعايير الإختيار التي تطبقها المنظمة . (أحمد ماهر، سنة 2003، ص155)

#### 7- التخطيط لتنمية الموارد البشرية:

إن التخطيط لتنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة يعتبر أحد العناصر الهامة لتوفير نظرة متكاملة للقضايا الواقعة التي تواجه عملية تنمية الموارد البشرية.

**7-1 مفهوم تخطيط تنمية الموارد البشرية:** التخطيط لتنمي الموارد البشرية هو عبارة عن عملية تقدير مستقبلية تتميز بداية بوضع الأهداف المتوقعة لعملية تنمية الموارد البشرية ثم إعداد الخطة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف وتوفير الوسائل المادية و البشرية و المالية اللازمة لتحقيق هذه الخطة.

- تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد و إعداد نوعية العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية معينة .

- تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد و اعداد نوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.( أحمد ماهر ، سنة 1999، ص178 )

- ويعرف ايضا على أنه ذلك العمل الإداري المنتظم و المستند على اسس علمية ومعلومات موضوعية، و الهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد ورغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا فالتخطيط يشير عادة إلى امور مستقبلية تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول غليها، ومن ثم تضع الخطط، أي تدبير الوسائل، وتحديد التوقعات وتتخذ، من الضمانات وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكنا في فترة زمنية قادمة.( أحمد ماهر، سنة 2009، ص179)

يتضمن مفهوم تخطيط الموارد البشرية العناصر الرئيسية التالية .

- تحديد الأعمال المطلوبة وتنفيذها في قطاع محدد.
- تحديد المنظمات اي القدرات و المهارات و الإمكانيات الواجب توفيرها في الفرد حتى يمكن القيام بهذه الأعمال ( أي تحديد مواصفات الفرد)
- تحديد المواصفات النفسية و الاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر إستعداد ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة.

- تحديد الحوافز التي ترتبط بالعمل وتجنب الفرد إلى القبول العمل و الإقبال عليه بإقناع وحماس.

- تحديد الأعمال المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

وهذه العناصر هي جزء من عملية الموارد البشرية الامر الذي يؤكد الشرايط الوثيق بين عمليتي التنمية و التخطيط. (على السلمي، سنة 2008، ص 197)

#### 8- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية: تعتمد على أربعة مستويات:

##### 1-8 المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا:

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الوارد البشرية في المؤسسة بالتالي فإن كل تصرف تأخه ينتج عنه نمو أو تقدما في إمكانيات المورد البشري لديها فعليها، مراجعة النظم: هيكل المؤسسة، أساسيات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن تتجح ويزدهر فيها، مع توفير الموارد المالي اللازمة و الإلتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارت و الأقسام المختلفة، متابعة القيم و الإجراءات.

(محمد سمير أحمد، سنة 2009، ص 79)

##### 2-8 المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية: تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية

لضمان تأدية الموارد البشرية ووظائفها بكفاءة وفعالية أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها الكامنة هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تهتم ب:

- تشجيع وتدعي واكتساب المهارات المعرفية و الاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد.
  - مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة وتقييم النتائج بعد المدير المباشر أهم عناصر عملية تنمية الموارد البشرية.
  - فهو الأقرب غلى ملاحظة السلوك الفعلي و الأقر على تحديد احتياجاته التنموية، حيث تحدد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي:
  - المشاركة في إختيار المورد البشري و إسناد المهام له.
  - متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه و بالتالي إعطاء التوجيه و المساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
  - الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمورد البشري.
  - التدريب أثناء العمل.
  - استخدام نظام الثواب و العقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الإتجاهات السليمة.
- 3-8 المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة:** سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتنمية الموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة.

4-8 المسؤوليات على مستوى المورد البشري: لا بد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية، أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجاته وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي.

وعليه حتى تنجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجاباً على أهدافها وتوجهاتها، لا بد أن يكون هناك تكامل و تناسق بين القائمين و المسؤولين على هذه التنمية بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل وخارج المؤسسة و أخيراً أهم حلقة في دائرة التنمية وهو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة. (على السلمي، سنة 2008، ص 245)

## خلاصة الفصل:

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات، باعتبار تنمية الموارد البشرية بندا أساسيا لتطوير المؤسسات باختلاف أنواعها. فالاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة لها لذلك لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار أن وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، لأن جميع هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقا لمعايير الكمية والجودة والزمن والتكلفة المحددة، ويمكن القول أن المؤسسات التي أولت عناية بالغة بتنمية مواردها البشرية هي التي تمكنت من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية.

# الجانب التطبيقي

## الإجراءات المنهجية للبحث.

### تمهيد.

- 1- التذكير بفرضيات البحث.
- 2- المنهج .
- 3- الإستطلاعية.
- 4- عينة الدراسة.
- 5- أدوات جمع البيانات.
- 6- أساليب المعالجة الإحصائية.

### تمهيد:

بعد أن قمنا بعرض الجانب النظري لدراستنا سنحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية تمكننا من الكشف على الحقائق ميدانيا من خلال البيانات و المعلومات المتحصل عليها لئتم من خلال تحليلنا لها التأكد من مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات المنطلق منها، وبالتالي الإجابة على تساؤلات الدراسة، ولهذا فقط بدأنا فصلنا هذا بالتذكير بفرضيات البحث ،تحديد منهج البحث، الدراسة الاستطلاعية، وتحديد مكان البحث، وقمنا بتحديد عينة البحث و خصائصها، و أدوات جمع البيانات، وفي الأخير تعرضنا للأساليب الإحصائية المستخدمة.

## 1- التذكير بفرضيات البحث:

### 1-1- الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين التكوين المهني و تنمية الموارد البشرية.

### 1-2 الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة بين التكوين المهني و تطوير قدرات وسلوك الموارد البشرية.
- هناك علاقة بين التكوين المهني و تحقيق أهداف الموارد البشرية و أهداف المؤسسة.

## 2- منهج الدراسة:

يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث، وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع هذه الدراسة، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على تشخيص ظاهرة التكوين المهني، وكشف جوانبها وتحديد علاقتها بتنمية الموارد البشرية. و المنهج الوصفي هم مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق، و البيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا، ودقيقا لاستخلاص دلالاتها للوصول إلى نتائج، وتعميمات من الظاهرة، أو الموضوع محل البحث.

## 3- الدراسة الاستطلاعية:

في أي دراسة ميدانية لا بد من القيام بأهم خطوة وهي الدراسة الاستطلاعية لأن من خلالها يمكن جمع المعلومات حول موضوع البحث وفهمه أكثر و التأكد من مدى جودة, العينة المناسبة للبحث و إمكانية إجراء البحث في الميدان، و التحقق من صحة الأدوات التي نستعملها في الدراسة

الأساسية من خلال وضوحها ومناسبتها ، كما تساعدنا على حساب الخصائص البسيكومترية ، وفي إطار الدراسة الاستطلاعية قمنا بزيارة مؤسسة نفعال بتيزي وزو كان ذلك في شهر جوان 2016 وكما ذكرنا سابقا كان الهدف من ذلك جمع المعلومات و البيانات التي تخدم موضوع دراستنا قمنا في البداية بإجراء بعض المقابلات مع العينة بطرح بعض الأسئلة المتمحورة حول موضوع الدراسة بالإضافة إلى الملاحظة وذلك يشمل محيط العمل وطريقة العمل و الظروف الفيزيائية ومعدات المادية المستعملة و قمنا في نفس الوقت بتسجيل المعلومات وبعدها قمنا بتوزيع الإستبيان على 30 عامل تقدر نسبته ب 5.51% من المجتمع الأصلي الذي يقدر ب 544 عامل.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جمع معلومات هامة تخدم دراستنا المتمثلة في علاقة التكوين المهني و تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التعرف على عينة البحث مثل معرفة نوع برامج التكوين المقدمة وكيفية إجرائها ومدتها الزمنية ومدى مناسبتها نوعية المهام المطلوب إنجازها، وهل هي مواكبة لتطور التكنولوجيا و الهدف من هذه البرامج وفعاليتها وقدراتها على تنمية ورفع قدرات و مهارات العمال و تحسينها و أهميتها على مؤسسة نفعال وذلك لتحقيق الهدف الرئيسي تحسين الانتاجية كما و نوعا، و ربح الوقت وتقليل حجم الأخطاء و الحوادث.

( بشير صالح، 2000، ص54)

#### 4- عينة البحث وخصائصها:

يتكون مجتمع الدراسة من (80) فردا يشكلون جميع العاملين في المؤسسة الوطنية نفعال، من مجتمع أصلي يتكون من 514 عامل حيث تقدر نسبته ب 15.56% و قد قمنا بإختيار العينة عشوائية و لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بعد التأكد صدق وثبات

## الإجراءات المنهجية

الاستبيان تم توزيع 100 استمارة على العمال الذين يعملون في مؤسسة نفضال في المنطقة الصناعية واد عيسي، تيزي وزو، وبعد مدة تم استرجاع 80 نسخة.

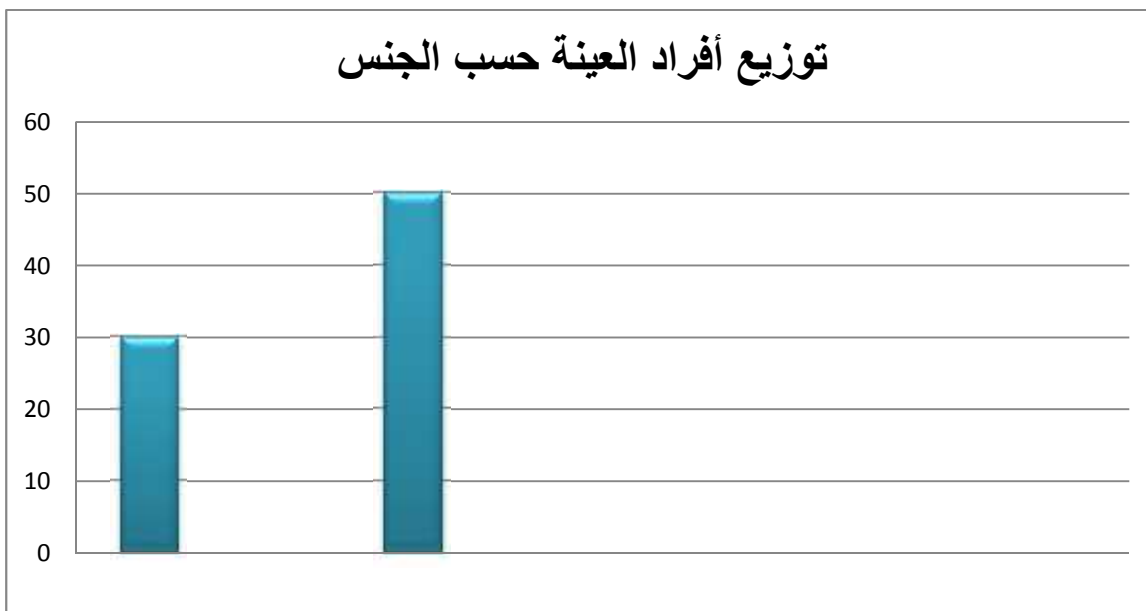
### 1-4 خصائص عينة البحث:

#### 1-1-4 خصائص العينة حسب الجنس:

- جدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
33.33%	30	الإناث
66.66%	50	الذكور
100%	80	المجموع

الشكل رقم (01) يمثل خصائص العينة حسب الجنس:



## الإجراءات المنهجية

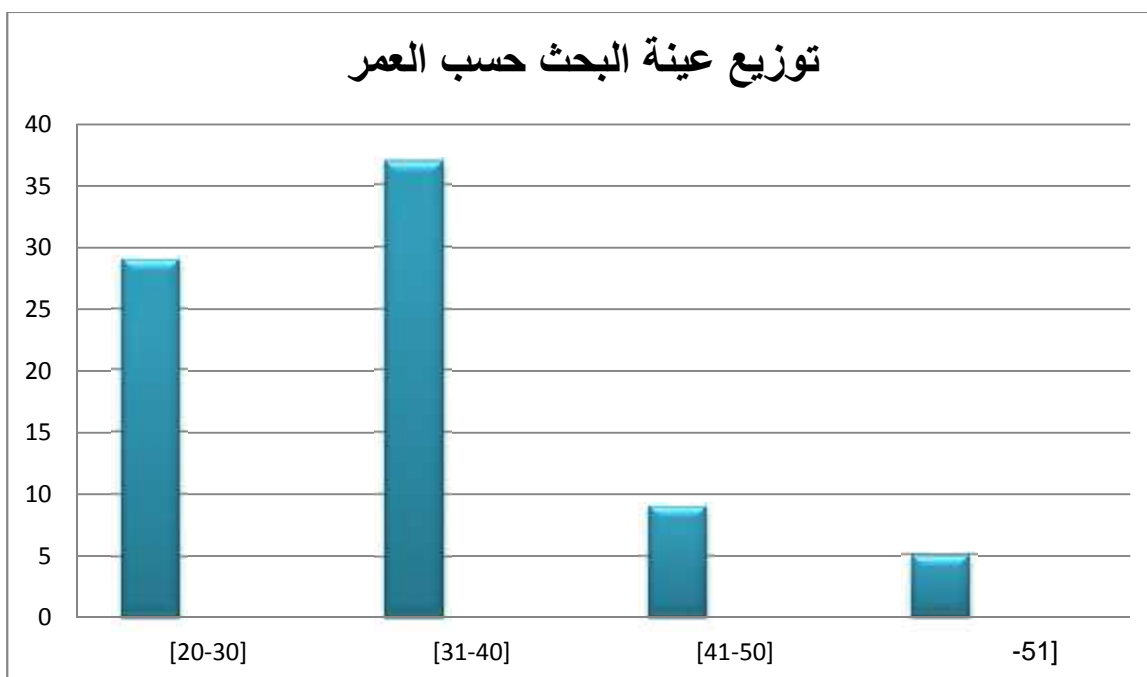
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل رقم (01) أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور (66.66%) أما عدد الإناث فقدت نسبتها ب (33.33%)، وهذا نظرا لطبيعة الأعمال المطلوب إنجازها حيث يتطلب ذلك جهدا عضليا ولبعد المسافة و أوقات العمل .

### 2-1-4 خصائص العينة حسب السن:

- جدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
36.25%	29	[30-20]
46.25%	37	[40-31]
11.25%	9	[50-41]
6.25%	5	[51- فما فوق]

الشكل رقم (02) يمثل توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية:



## الإجراءات المنهجية

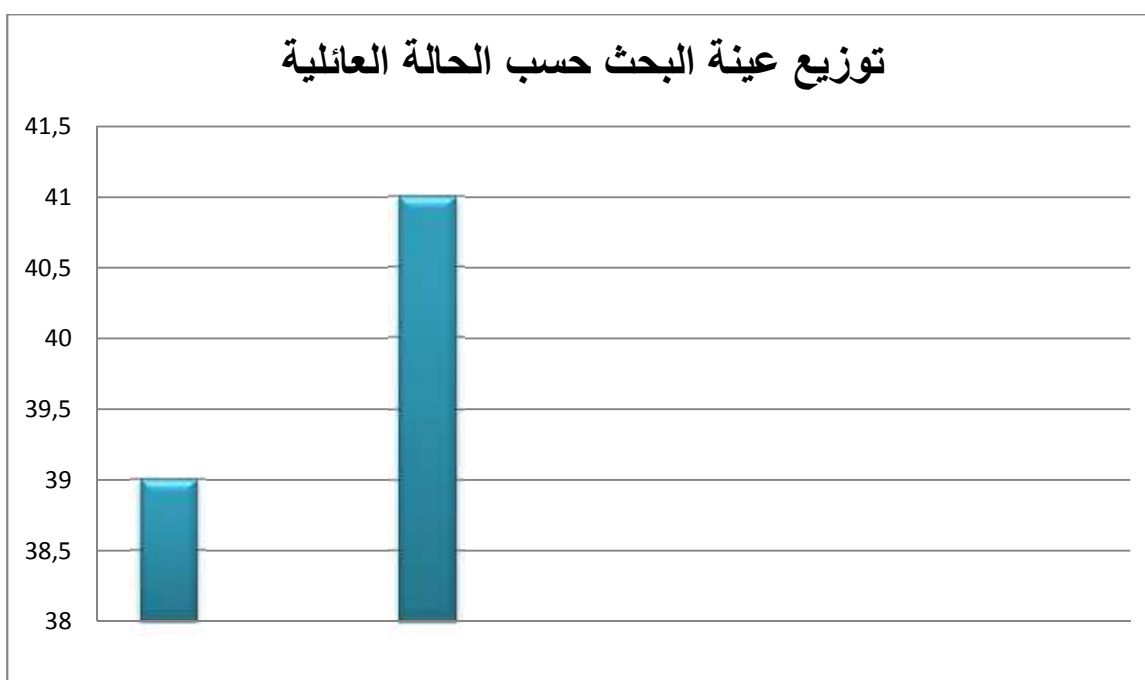
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل رقم (02) أن أعلى نسبة من أفراد العينة تعود للفئة العمرية من 31 إلى 40 وتمثل 46.25% من عينة الدراسة في حين تأتي الفئة العمرية من 20 إلى 30 في المرتبة الثانية بالنسبة تقدر ب 36.25% في حين تأتي الفئة العمرية ما بين 41 إلى 50 في المرتبة الثالثة بنسبة تقدر ب 11.25% و أخيرا تأتي الفئة العمرية 51 فما فوق بنسبة تقدر ب 6.25%

### 4-1-3 خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية:

- جدول رقم (03) يمثل توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
48.75%	39	أعزب
51.25%	41	متزوج
100%	80	المجموع

الشكل رقم (03) تبين توزيع عينة البحث حسب الحالة العائلية:



## الإجراءات المنهجية

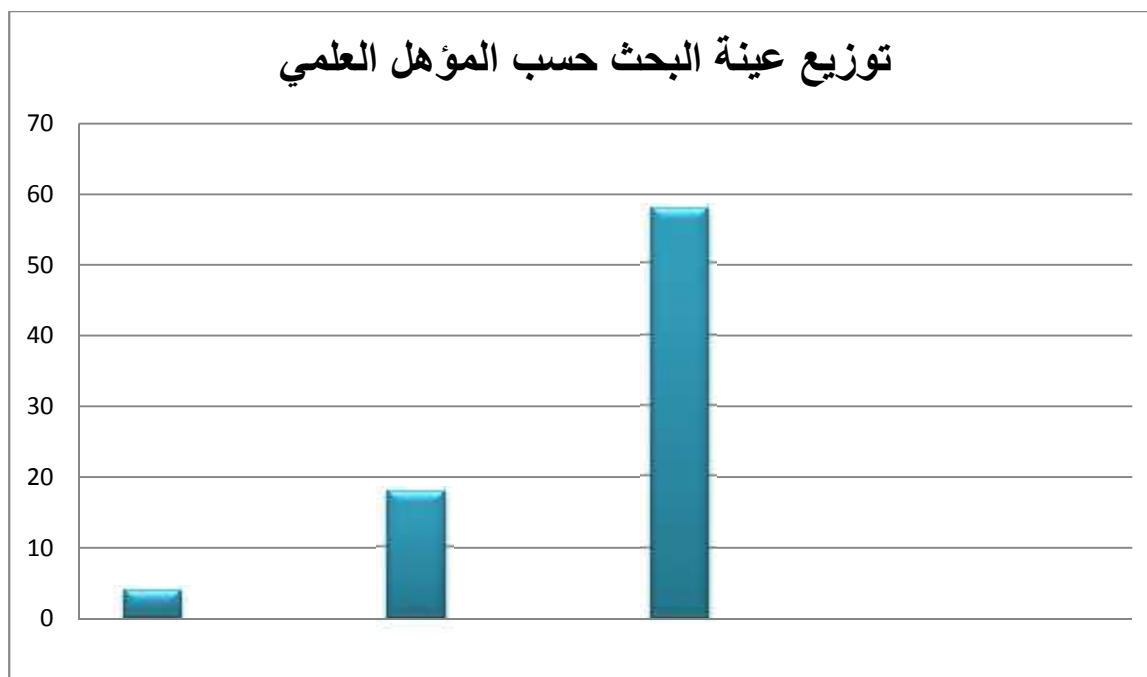
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل رقم (03) أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث سجلت لدى متزوجين بنسبة مئوية قدرت ب 51.25% ثم تأتي في المرتبة الثانية الأعزب بنسبة قدرت ب 48.75%.

### 4-1-4 خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

-جدول رقم (04) توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5%	04	متوسط
22.5%	18	ثانوي
72.5%	58	جامعي
100%	80	المجموع

الشكل رقم (04) يمثل توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي:



## الإجراءات المنهجية

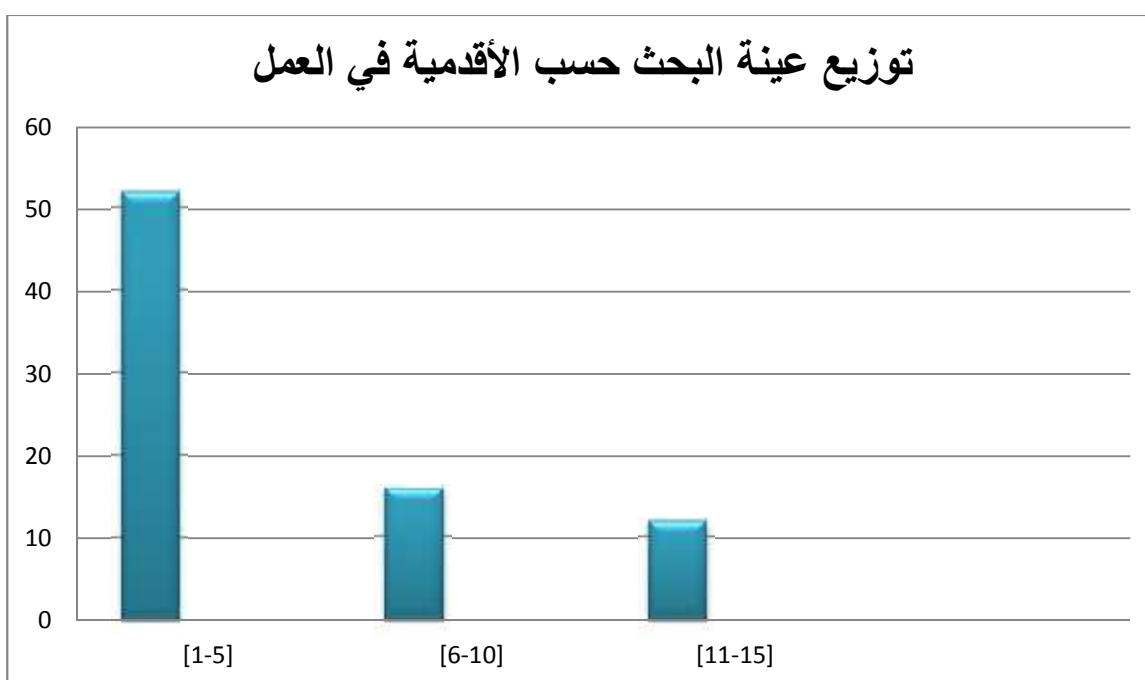
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل رقم (04) أنه يأتي في المرتبة الأولى الحاملين للمؤهل الجامعي بنسبة قدرت ب 72.5% ثم تليها فئة الحاملين لمؤهل الثانوي بنسبة قدرت ب 22.5% وتليها أخيرا نسبة حلين لمؤهل المتوسط بنسبة قدرت ب 5%.

### 4-1-5 خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل:

- جدول رقم (05) يمثل توزيع عينة البحث حسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
65%	52	[5-1]
20%	16	[10-6]
15%	12	[15 -11]
100%	80	المجموع

الشكل رقم (05) يمثل توزيع عينة البحث حسب الأقدمية في العمل:



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل رقم (05) أنه يأتي في المرتبة الأولى فئة من 1 إلى 5 سنوات بنسبة قدرت ب 65% ثم تليها الفئتين من 6 إلى 10 بنسبة 20 % ثم تليها فئة من 11 إلى 15 بنسبة 15%

#### 5- أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في الاضطلاع و التحليل المعمق للظواهر المدروسة وتمكن الباحث من خلال استخدامها أن يحصل ويجمع عددا كبيرا وكاف من المعلومات حول موضوع الدراسة، وهي تشكل التصور العام للبحث، وتحظى هذه الوسائل بعناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، وما تجدر الاشارة إليه إن استخدم الأدوات لا يسير بطريقة عشوائية إعتباطية بقدر ما يتم وفق خطط مدروسة من طرف الباحث للإحتكاك بالميدان و التغلغل فيه إذن هي وسيلة ربط بين الباحث ومجتمع البحث.

ولما كان العرض من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين التكوين المهني و تنمية الموارد البشرية فقد كان الأساس الذي يستند إليه وسيلة جمع البيانات هو أن تسمح هذه الوسيلة المختارة بأن يدلي العمال بأرائهم بكل حرية، و أن يتم جمع المعلومات بموضوعية ودقة و إنتباه.

ومن هذا المنطلق أولينا العناية اللازمة أثناء هذه الدراسة باستخدام الأدوات التالية: الملاحظة المقابلة الاستنبيان.

#### 5-1 الملاحظة:

وهذه من أهم وسائل جمع البيانات وهي على خلاف غيرها من الوسائل تتميز بعدة خصائص حيث تمنح مجالا لمشاركة للظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث.

وتعتمد بدرجة كبيرة على خبرات الباحث و المعرفة كما تسمح بالمعاينة المباشرة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة وعن العلاقات التي توجد المسؤولية الاجتماعية و الأداء.

وتعتبر الملاحظة نقطة البدء في أي دراسة علمية ذلك لأنها تساعد على التعرف على طرق العمل و ظروفه، وتغير في جمع البيانات ميدانيا و التي تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية و إتجاهاتهم ومشاعرهم وتعتمد على مدى خبرة ومهارة الباحث. ( بوحوش و آخرون،

1995، ص44)

ولقد استخدمنا الملاحظة وساعدتنا فيما يلي:

- ✓ التعرف على نمط العمل في المؤسسة.
- ✓ معرفة مدى إحترام القوانين وتطبيق أسس المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ التعرف على نوعية الشهادات المتحصل عليها.
- ✓ الوصول إلى بعض الحقائق التي تعذر الوصول إليها بطرق أو بأخرى حيث استخدمنا الملاحظة خصوصا عند تطبيق مقابلات البحث، حيث تمكننا من معرفة وملاحظة التغيرات الفيزيولوجية للبحوث ومدى الصدق في الإجابة أو تهرب بعض العمال وتخوفهم من الإجابة.

✓ ملاحظة الموظفين وهم في أماكن عملهم وملاحظة الأعمال اليومية التي يقومون بها.

✓ كما ساعدت هذه الأدلة على ملاحظة مدى الانضباط وصرامة القوانين.

### 2-5 المقابلة:

إضافة على الملاحظة فقد إستخدمنا المقابلة كأداة لجمع البيانات و التي تعتبر من الأدوات المنهجية و أكثرها استخداما حيث تعتمد على التفاعل اللفظي بين فردين في موقف المواجهة وتشير المقابلة إلى حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة و بين شخص آخر أو مجموعة

من الأشخاص وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء و الاتجاهات و الإدراك و المشاعر أو الدوافع السلوك الماضي أو الحاضر.

وقد استخدمنا المقابلة وهي الأخرى على ثلاثة مراحل:

**1.** المقابلة التي تمت مع رئيس الموارد البشرية و التي أفادت خصوصا في جميع البيانات

حول عدد العمال و العائلات و الاطلاع على بعض ملفات العمال خاصة خاصة فيما

يتعلق بطريقة العمل داخل المؤسسة، ملفات الأجور، وقد تمت محاورته لمعرفة آرائه

حول موضوع الدراسة نفسه فوجدنا قبوله إياه و استعداداه التام للتعاون بغية تحقيق

أهداف البحث و أن المسؤولية الاجتماعية لها مكانة و أهمية كبيرة، بل يعتبر من

الأولويات الأولى في هذه المؤسسة و التي ان تجعل صورتها جميلة على الساحة العامة

في كافة المجالات سواء كان ذلك داخل أو خارج المؤسسة.

**2.** مقابلة بعض رؤساء المصالح و المشرفين و قد إفادتنا في التقرب من المشرفين و

العمال و معرفة العلاقات بينهم.

**3.** مقابلة العمال ثم مقابلة أفراد العينة و الحديث معهم حول بعض القضايا التي لها علاقة

بالمسؤولية و إبعادها أو قد أفدتنا هذه المقابلة في الحصول على معلومات يصعب

الحصول عليها بواسطة الاستبيان، وكما أن أيضا إعتدنا على المقابلة أثناء توزيع

الإستبيان، و ثم فيها في بعض الأحيان مساعدة بعض المبحوثين على توصيح موضوع

الدراسة " علاقة التكوين المهني بتنمية الموارد البشرية" وشرحه لأفراد العينة كلما تطلب

الأمر ذلك.

دليل المقابلة:

محور حول التكوين:

- فيما يتمثل مهامك؟
- هل تقومون بعقد دورات تكوينية في المؤسسة؟
- اذا كانت اجابتك بنعم على اي اساس تتم داخليا او خارجيا ام الاثنين معا؟
- هل تقومون بتقييم العمال بعد التكوين؟

محور تنمية الموارد البشرية:

- متى تحكمون على ان عامل ما كفؤ؟
- على ماذا تعتمدون لتنمية مواردكم البشرية؟ و هل تعتقد ان التكوين يساهم في تطوير هذه الموارد؟
- هل تقوم الادارة بتقييم الموارد البشرية؟

3-5- الأستبيان:

يعتبر الاستبيان من الأدوات جمع البيانات استخدمها وشيوعا في البحوث العلمية، ويرجع ذلك المميزات التي تحققها هذه الأداة بالنسبة لاختيارها الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، وهذه السهولة الظاهرة تخفي وراءها عددا كبير من الصعوبات المنهجية التي يتعين موجتها حتى يتمكن الباحث من صياغة استبيان بشكل يحقق أهداف الدراسة يمكنه من الإجابة على التساؤلات الأساسية للبحث.

ويعرف الاستبيان على أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق البريد، و الاستبيان عادة ما ينطوي على مجموعة من الأسئلة تكون مغلقة، وتستخدم عادة في شكل محدد ودقيق حيث تسمح للباحث من تطبيق إجابيته.

فقد تم الاعتماد على استبيان يتكون من محورين لغرض منهما تحقيق هدف البحث و إثبات فرضياته، حيث يتكون من 35 عبارة: فقد تم تكوينها عن طريق الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالتكوين المهني و تنمية الموارد البشرية.

**المحور الأول:** من 1 إلى 15 تقيس التكوين المهني.

**المحور الثاني:** تم تقسيمه إلى فرعين:

**الفرع الأول:** من 16 إلى 25 تقيس قدرات و سلوك تنمية الموارد البشرية.

**الفرع الثاني:** من 26 إلى 35 تقيس أهداف الموارد البشرية و أهداف المؤسسة.

درجات الاستبيان	التنقيط
نعم	3
أحياناً	2
لا	1

### 5-2 خصائص السيكمترية للمقياس:

الاختبار الصادق هو الذي يقيس الجانب الذي أعد من أجل قياسه وقد تم تقنين فقرات الإستبانة للتأكد من صدق الاستبانة وثبات فقراتها على النحو التالي:

-صدق فقرات الاستبانة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

-صدق المحكمين: ولحساب صدق الظاهري تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين

المتمثلين في أساتذة علم النفس العمل و التنظيم وذلك بهدف تحديد إنتماء الفقرة إلى المقياس وكذا

من حيث وضوحها وسلامتها اللغوية، وقد تم الإستجابة لآراء المحكمين ، و إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وقبلت الإستبانة بموافقة المحكمين.

### -صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التأكد من صدق الإتساق الداخلي من خلال تطبيق فقرات الاختبار على عينة الدراسة الاستطلاعية، و البالغ عددها (30) موظفا، وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة ودرجة الكلية للمجال التابع له ، ويبين الجدول رقم (...). معاملات الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول و الدرجة الكلية لفقراته، و أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

نتائج صدق العبارات الخاصة محور (تنمية الموارد البشرية):

- الجدول رقم (06) يمثل نتائج صدق عبارات فرع قدرات و سلوك تنمية الموارد البشرية.

ر.ع	العبارات	بيرسون	الدالة
01	هل أنت راض عن نظام الترقية في المؤسسة؟	0.61	دالة
02	هل يوجد خطط واضحة لتطوير العاملين في المؤسسة؟	0.52	دالة
03	هل تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين؟	0.52	دالة
04	هل تحرص إدارة المؤسسة على تحديد إحتياجات التكوينية للعاملين فيها؟	0.52	دالة
05	تستخدم المؤسسة نظام التحفيز لتطوير قدرات وسلوك الموارد البشرية.	0.57	دالة
06	هل تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج تطوير العاملين؟	0.65	دالة
07	إن برامج التكوين المقدمة من طرف المؤسسة يساعدني على تطوير القدرات و المهارات.	0.66	دالة
08	إن تنوع برامج التكوين ساعدني في إنجاز مهام كثيرة مختلفة تخدم العمل.	0.57	دالة
09	إن برامج التكوين المقدمة مكلمة لمهاراتي التي أتمتع بها في العمل.	0.82	دالة
10	إن تنوع برامج التكوين جعلني أمتلك مهارات عمل متنوعة في كافة مجالات عملي.	0.72	دالة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن عبارات محور تنمية الموارد البشرية فرع تنمية قدرات

الموارد البشرية أنها دالة.

نتائج صدق العبارات الخاصة محور ( تحقيق أهداف الموارد البشرية):

- الجدول رقم (07) يمثل نتائج صدق عبارات محور أهداف الموارد البشرية

الرقم	العبارات	معامل ارتباط بيرسون	الدالة
11	هل أنت راض عن نظام الترقية في المؤسسة؟	0.72	دالة
12	هل يوجد خطط واضحة لتطوير العاملين في المؤسسة؟	0.68	دالة
13	هل تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين؟	0.63	دالة
14	هل تحرص إدارة المؤسسة على تحديد إحتياجات التكوينية للعاملين فيها؟	0.74	دالة
15	تستخدم المؤسسة نظام التحفيز لتطوير قدرات وسلوك الموارد البشرية.	0.52	دالة
16	هل تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج تطوير العاملين؟	0.56	دالة
17	إن برامج التكوين المقدمة من طرف المؤسسة يساعدني على تطوير القدرات و المهارات.	0.66	دالة
18	إن تنوع برامج التكوين ساعدني في إنجاز مهام كثيرة مختلفة تخدم العمل.	0.67	دالة
19	إن برامج التكوين المقدمة مكلمة لمهاراتي التي أتمتع بها في العمل.	0.57	دالة
20	إن تنوع برامج التكوين جعلني أملك مهارات عمل متنوعة في كافة مجالات عملي.	0.69	دالة

نتائج العبارات الخاصة ببعء (التكوين المهني):

الجدول رقم (08) يمثل نتائج صدق عبارات محور التكوين المهني:

الرقم	العبارات	معامل إرتباط بيرسون	الدالة
21	هل شاركت من قبل في برامج التكوين؟	0.43	دالة
22	هل مشاركتك في برامج التكوين كانت بناءا على طلبك؟	0.45	دالة
23	هل تعتقد أن مدة التكوين الذي تلقيتته مناسبا لطبيعة عملك؟	0.37	دالة
24	هل ترى أن البرامج التكوينية الذي تلقيتها مناسبة لطبيعة عملك؟	0.25	دالة
25	هل ترى أن هناك بعض البرامج التكوينية يمكن الإستغناء عنها؟	0.65	دالة
26	برامج التكوين التي شاركت فيها كانت مواكبة للتطورات التكنولوجية؟	0.74	دالة
27	هل كان التكوين سببا في ترفيتك؟	0.26	دالة
28	هل التكوين المهني يساهم في الرفع من الإنتاج؟	0.33	دالة
29	هل تبذل جهدا في أداء عملك؟	0.30	دالة
30	هل تجد صعوبات في أداء عملك؟	0.52	دالة
31	هل يساعد التكوين في الإبداع في عملك؟	0.41	دالة
32	هل ساعدك التكوين على الإطلاع على ما هو جديد في مجال عملك؟	0.25	دالة
33	هل تلاحظ تحسن في أداء عملك بعد سنوات من مشاركتك في عملية التكوين؟	0.24	دالة
34	هل الأداء الجيد راجع إلى التكوين المهني؟	0.37	دالة
35	هل التكوين المهني أهم مرحلة يمر بها العامل في الحياة المهنية؟	0.75	دالة

## الإجراءات المنهجية

- ثبات الإستبانة: يتصف الاختبار بالثبات عندما يعطي نتائج نفسها أو نتائج متقاربة ، وتم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

نتائج ثبات العبارات الخاصة بمحور (تنمية الموارد البشرية):

الجدول رقم (09) يمثل نتائج ثبات عبارات محور تنمية الموارد البشرية:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
10	0.68

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 09 ) نتائج ثبات العبارات الخاصة بمحور التنمية البشرية، المتمثلة في (10) عبارات ، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.68 فهو ثبات مقبول.

نتائج ثبات العبارات الخاصة بمحور ( تحقيق أهداف الموارد البشرية):

الجدول رقم (10) يمثل نتائج ثبات عبارات محور أهداف الموارد البشرية:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
10	0.72

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 10 ) نتائج ثبات العبارات الخاصة بمحور أهداف التنمية البشرية، المتمثلة في (10) عبارات ، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.72 فهو ثبات قوي.

نتائج ثبات العبارات الخاصة بمحور ( التكوين المهني):

الجدول رقم (11) يمثل نتائج ثبات عبارات محور التكوين المهني:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
15	0.63

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 11 ) نتائج ثبات العبارات الخاصة بمحور التكوين المهني، المتمثلة في (15) عبارات ، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.68 فهو ثبات مقبول.

#### 6- أساليب المعالجة الإحصائية:

للمعالجة الإحصائية تم استخدام برنامج SPSS20 ما يسمى بالحزم الإحصائية أو العلوم الاجتماعية وذلك بالنسب المئوية و التكرارات، ذلك لتعرف على خصائص العينة باستخدام المعادلة التالية و ذلك بالإستعانة ب

- النسبة المئوية: استعملنا النسب المئوية لحساب التكرارات و لما لهل من أهمية كبيرة

عند حساب الفروق و دلالتا النسبتين.

- المتوسط الحسابي: تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط الدرجات وتحدد

درجات الأنماط و الصراع.

- الإنحراف المعياري: استخدمنا الانحراف المعياري للتعرف على متوسط انحراف القيم عن

متوسطها الحسابي.

- معامل بيرسون: قمنا باستخدام معامل بيرسون لحساب العلاقة بين متغيري الدراسة

- معامل ألفا كرونباخ: قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات عبارات المقياس.

### خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل نظرة شاملة أمت أهم الخطوات و الإجراءات المنهجية التي اتبعناها لإتمام دراستنا الميدانية، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى إعادة صياغة الفرضيات، الدراسة الاستطلاعية، منهج البحث المتمثل في المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة أسلوب العينة العشوائية وكذا تحديد زمان ومكان إجراء بحثنا وكذلك عرض وتعريف العينة البحث وخصائصها ثم يليها أدوات جمع البيانات المتمثلة في استبيان التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية لدى موظفي المؤسسة الوطنية نفطال بواد عيسى بولاية تيزي وزو، ثم الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في بحثنا.

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد.

-1

..

-2 مناقشة وتفسير النتائج.

.

توصيات.

.

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل الأخير عرض و تحليل و مناقشة نتائج العامة و الفرضيات الجزئية بواسطة برنامج SPSS 20 ومعامل الارتباط بيرسون من أجل التأكد من صحة الفرضيات المصادفة للدراسة.

1- مناقشة و تفسير النتائج:

بعد عرض النتائج المجدولة اعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المتناسبة مع معطيات الدراسة الحالية وبغرض تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرين، ومنه سنقوم بتحليل و تفسير هذه النتائج.

1- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: هناك علاقة بين التكوين

المهني و تطوير قدرات وسلوك الموارد البشرية.

الجدول رقم ( 12 ) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

العينة	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل بيرسون	Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
80	التكوين المهني	35.21	4.37	0.45	0.000	0.05	دالة
	تطوير قدرات و سلوك الموارد البشرية	23.96	3.67				

لحساب هذه الفرضية استعملنا برنامج SPSS 20 ومعامل ارتباط بيرسون وتوصلنا إلى النتيجة التالية : توجد علاقة بين التكوين المهني و تطوير القدرات وسلوك الموارد البشرية حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 11) أن قيمة متوسط الحسابي في متغير التكوين المهني قدرت ب (35.21) و إنحراف معياري ب (4.37) أما المغير الثاني تطوير قدرات وسلوك الموارد البشرية نجد أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب ( 23.96) و الإنحراف المعياري (3.67) أما بالنسبة لمعامل الارتباط نجد أن الدلالة الإحصائية تقدر ب 0.45 و التي هي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الاحصائية المعتمدة 0.05، وتشير قيمة sig إلى (0.00) و هي قيمة أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05) : و بالتالي توجد علاقة بين التكوين المهني و تطوير قدرات و سلوك الموارد البشرية.

#### نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (13) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: هناك علاقة بين التكوين المهني و تحقيق أهداف الموارد البشرية و أهداف المؤسسة.

العينة	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل بيرسون	Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
80	التكوين المهني	35.21	4.37	0.51	0.000	0.05	دالة
	تحقيق أهداف الموارد البشرية	24.12	3.58				

لحساب هذه الفرضية استعملنا برنامج SPSS 20 ومعالم إرتباط بيرسون وتوصلنا إلى النتيجة التالية : توجد علاقة بين التكوين المهني و تحقيق أهداف الموارد البشرية حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 12 ) أن قيمة متوسط الحسابي في متغير التكوين المهني قدرت ب (35.21) و إنحراف معياري ب (4.37) أما المغير الثاني تطوير قدرات و سلوك الموارد البشرية نجد أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت ب ( 24.12) و الإنحراف المعياري (3.58) أما بالنسبة لمعامل الإرتباط نجد أن الدلالة الإحصائية تقدر ب 0.51 و التي هي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الاحصائية المعتمدة 0.05، وتشير قيمة sig إلى (0.00) و هي قيمة أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05) : و بالتالي توجد علاقة بين التكوين المهني و تحقيق أهداف الموارد البشرية.

## 2- مناقشة و تحليل النتائج:

- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: هناك علاقة بين التكوين المهني و تطوير قدرات و سلوك الموارد البشرية.

والتي مفادها يساعد التكوين المهني و تطوير قدرات و سلوك الموارد البشرية في مؤسسة نفعال، حيث أشارت نتيجة المتوصل إليها إعتقادا على معامل الارتباط بيرسون المقدر ب (0.51) عند مستوى الدلالة (0.05) ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بالقيمة المرافقة Sig (0.00) حيث تبين أن قيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة و بالتالي تحققت الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة، حيث اتضح صحتها من خلال المعالجة الإحصائية و النتائج المتوصل إليها، و هذا راجع إلى طبيعة البرامج التكوينية و نجاعتها

وتقبلها من ترف العمال , و الاستعداد لتلقيها فالعمل يسعى دائما إلى تطوير قدراته و مهاراته من أجل مواجهة التغيرات في المستقبل و تحدياته, و كما أن فعالية هذا التكوين يظهر انعكاساته الإيجابية على نفسية العامل حيث يشعر بالاستقرار النفسي مما يزيد ثقته بالنفس وفي هذا الصدد نجد دراسة C.K PRAHALAD إن المرحلة التي نحن مقبلون عليها تتطلب التحكم في الإنتاج و تخطيطه طبقا للحاجة الفعلية , فيجب على العمال أن يدركوا بأن عدم بلوغ عتبة الإنتاج المطلوبة قد يهدد وجودهم و بقاؤهم في المؤسسة, كما يمكن تفادي زيادة الإنتاج عن الحد إلى الكساد , فيكون للعمال نفس المصير و في هذه الحالة يجب على الإدارة أن تعتمد على تقدير حاجتها في مجال التكوين بالاعتماد على أساليب متطورة , و أن توجه سياسة التوظيف نحو الفئات الداخلية عن طريق توسيع مجال تخصصها بدلا من التوظيف الكثيف الذي يصعب التحكم فيه و إدماج

عناصره . ( ) joan , mundet 1998 p 04

- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها: هناك علاقة بين التكوين المهني و تحقيق أهداف الموارد البشرية و أهداف المؤسسة.

والتي مفادها يساهم التكوين المهني في تحقيق أهداف الموارد البشرية و أهداف مؤسسة نفضال، حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون المقدر ب (0.45) عند مستوى الدلالة (0.05) ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بالقيمة المرافقة Sig (0.000) حيث تبين أن قيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة و بالتالي تحققت الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة وهذا دليل على صحتها, و هذا راجع أيضا إلى نوعية برامج التكوين المتبعة في هذه المؤسسة و فعاليته أسلوب تلقينها للعمال ,حيث تم

الاستفادة منها فعليا من طرف العامل , الأمر الذي أدى إلى تطوير قدراته و مهاراته ,و يؤدي إلى إنجاز المهام بإتقان ومن ثم يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في كسب يد عاملة مؤهلة و تحسين خدماتها كما و نوعا وفي هذا الصدد نجد دراسة ساسي فضيلة تحت عنوان دور التكوين في تطوير الكفاءات لدى عمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الكهرومنزلية ENIEM، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية عملية التكوين في تطوير الكفاءات لدى العمال في المؤسسة ، شملت على عينة من 110 فردا، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عملية التكوين في مؤسسة ENIEM يلعب دورا في تطوير كفاءات عمالها و ذلك من خلال تحديد حاجة العمال للتكوين و كذا من خلال القيام بالفحوص الجماعية و الفردية.

و أيضا أن للتكوين دور في رفع مستوى الكفاءة عندما يكون مستمرا و فعالا لأنه يعد نشاطا استراتيجيا هام، و كذا التكوين يمكن الكفاءات من الاستجابة للمتطلبات الجديدة و ذلك بنسبة 91,89%، لان الهدف منه هو الحفاظ على معدلات الكفاءة و تحسين مستوى الأداء عن طريق تزويد المكونين بالمعارف و المهارات الجديدة و الضرورية لحل مشاكلهم. (ساسى فضيلة، 2012).

هناك بعض الدراسات كانت مناقضة من بينها ما يلي:

دراسة طيب بو سافل " تنمية الموارد البشرية " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية 2010-2011 حيث توصل في دراسته إلى أن حاجة المتربص لم يتم تلبيتها كلية، و نظرا لما يجري في الميدان فقد أجمع المتربصون بأن البرنامج لا يعبر عن انشغالاتهم من حيث المدة المخصصة لتكوين و من حيث المحتوى، و على ضوء وملاحظات

المتربصين يمكن القول أن تشخيص مواطن نقص التكوين أمر يتطلب مشاركة جميع المتدخلين بما في ذلك المتربص نفسه، و يمكن الحكم على عدم صلاحية نظام التكوين من حيث الهدف نتيجة لضعف عملية التشخيص فأصبح التكوين بعيدا عن الهدف، و يزود العامل لا تخدم العمل الميداني. (الطيب بوسافل 2010-2011)

- مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية العامة و التي مفادها: لتكوين المهني علاقة بتنمية الموارد البشرية.

و التي مفادها أن لتكوين المهني علاقة بتنمية الموارد البشرية، لدى عمال مؤسسة نفضال حيث أشارت النتائج الفرضية الأولى و الثانية إلى وجود علاقة بين المتغيرين ( التكوين المهني و تنمية الموارد البشرية) إذ تم مقارنة قيمة معامل بيرسون مع القيمة المرفقة عند مستوى الدلالة الاحصائية المعتمدة في الدراسة حيث تبين أن قيمة معامل بيرسون المحسوبة أصغر من القيمة المرافقة Sig وذلك ينطبق على كل فرضيات الدراسة و بالتالي نحكم على الفرضية العامة بوجود علاقة بين التكوين المهني و تنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة نفضال، إن البرامج التكوينية تتيح الفرصة لتبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتكويين وهذا يشير إلى دور البرامج التكوينية في تعزيز روح التعاون مما يدعم شعور العامل بالرضا وتحسين أداءه حيث تحتل تنمية الموارد البشرية الصدارة على مستوى المؤسسة باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية بل أصبحت تعد إستثمار مربح للغاية، و إذ كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه إقتصاديات اليوم فما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمرا مشروعاً، لهذا فإن المؤسسة مهما كانت طبيعتها فإنها تبذل قصار جهدها من أجل إستقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها و تعيينها وتكوينها وتقديم الحوافز لها، من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية.

## الاستنتاج العام

إن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو البحث عن العلاقة الارتباطية بين التكوين المهني و تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال اختبار صحة الفرضيات التي مفادها " هناك علاقة بين التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية".

وبعد الدراسة الاستطلاعية ونزولنا إلى ميدان البحث وملاحظة سلوك العمال و مقابلة العمال و الإداريين وبعد تطبيق المقياس على عينة البحث وبعد تفريغ و تحليل محاور المقياس التي وزعت على عينة قوامها (80) عامل ينتمون إلى مؤسسة نפטال تم التوصل إلى النتائج التالية:

– توجد علاقة إرتباطية بين التكوين المهني و تطوير قدرات و سلوك الموارد البشرية حيث قدرت قوة الإرتباط بين المتغيرين (0.45) وهي علاقة متوسطة، مما يعني وجود علاقة بين هاذين المتغيرين و التالي تحقق الفرضية التي مفادها " يساعد التكوين المهني في تطوير قدرات و سلوك الموارد البشرية في مؤسسة نפטالNaftal على مستوى عينة البحث.

– توجد علاقة إرتباطية بين التكوين المهني و تحقيق أهداف الموارد البشرية وأهداف المؤسسة حيث قدرت قوة الإرتباط بين المتغيرين (0.51) وهي علاقة متوسطة، مما يعني وجود علاقة بين هاذين المتغيرين و التالي تحقق الفرضية التي مفادها " يساهم التكوين المهني في تحقيق أهداف الموارد البشرية و أهداف مؤسسة نפטالNaftal على مستوى عينة البحث.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة يمكن تثبيت أهم التوصيات و التي تمثل مقترحات الدراسة و التي من شأنها أن تتضمن عملية التكوين وتشجع المؤسسات على تبني برامج خاصة بها:

1- الدعوة لإعتبار الإنفاق على التكوين كإنفاق إستثماري سيحقق عوائد ونتائج على المدى الطويل مع ضرورة وجود القناة لدى الفرد.

2- ضرورة إستمرارية ودورية برامج التكوين وتنوعها، مع القيام بمتابعتها وتقييمها.

3- إعتقاد برامج التكوين على أساليب حديثة ومستحدثة لتمكن المنظمة والأفراد من معايشة السوق.

4- برامج التكوين يجب أن يوافق تخصصات المتدربين إعتقادا على حسن تحديد إحتياجات الفرد قناة الفرد بما تم تسطيره من برامج وأهداف.

5- الإعتقاد على حسن إختيار المدربين والإستعانة بالخبرات الأجنبية من أجل تفعيل وتطوير التكوين.

6- يجب إستخدام إختصاصي الموارد البشرية سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها حسب حجم المؤسسة وأعمالها.

7- يجب أن يعمل مسيري الموارد البشرية على ضمان تنسيق بين مصلحة الموارد البشرية وباقي المصالح الأخرى وضمان تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية خاصة التكوين.

8- يجب تدارك الأخطاء والثغرات التي تتخلل البرامج التكوينية بكل عناية ودقة حتي يتسنى تصحيحها وتفاديها مستقبلا.

9- العمل على أن تشمل العملية التكوينية كل المستويات الهيكل التنظيمي.

10- إشراك الأفراد في تصميم البرامج التكوين وتنفيذها وتقييمها.

## الخاتمة:

لقد توصلت هذه الدراسة عموماً بجانبها النظري والميداني إلى أن التكوين المهني له علاقة بتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر عمال مؤسسة نفضال بواد عيسي تيزي وزو وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية بالمؤسسة، بالاعتماد على أداة البحث التي تم بناؤها وفق متطلبات البحث، حيث تبين من خلال آراء عمال مؤسسة نفضال أن التكوين المهني له علاقة بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

إنّ هذه الدراسة فيما يمكن أن تضيفه إلى الرصيد لمعرفي في المجال النظري والعلمي، بالإضافة إلى تعزيزها بالدراسات السابقة في هذا المجال تدعونا بحدودها الموضوعية المكانية والبشرية إلى دراسات أكثر عمقا، تساهم في فهم وتحليل اتجاه هذه العلاقة الارتباطية، وإلى أبحاث أكثر شمولاً، تساهم في التعريف أكثر بواقع التكوين المهني ، وعلاقته بمختلف المتغيرات التنظيمية في مؤسساتنا الوطنية، وهذا يستدعي فتح مجال واسع أمام الباحثين للمساهمة بفعالية في تطويره لكي تساهم في فهم وتحسين واقع المنظمة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### الكتب:

- 1- أحمد الخطيب: (2006)، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي، للنشر و التوزيع، عمان.
- 2- أحمد صقر عاشور: (1983)، إدارة القوى العاملة للأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان.
- 3- أحمد ماهر: (1997) الإختيارات، إستخدامها في الموارد البشرية و الأفراد، دار الجامعة الإسكندرية، مصر.
- 4- أحمد ماهر: (1999)، إدارة الموارد البشرية، الدرا الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 5- أحمد ماهر: (2003) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر.
- 6- أحمد وصفي عقيلي: (2002)، إدارة الموارد من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان.
- 7- بشار يزيد الوليد، (2009)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الريبة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان.
- 8- بشير صالح الرشيدى: (2000) مناهج البحث التربوي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
- 9- بوفلجة غياث: (1992)، التربية و التكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 10- جيمس سي كراج: (2004) الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الفاروق لنشر و التوزيع.

- 11- حمداوي وسيلة: (2004) ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائري  
الجزائري، مديرية النشر لجامعة قالمة.
- 12- الخطيب محمود: (2002)، سلسلة المعرفة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، إدارة  
البشر في عصر العولمة و الاقتصاد الالكتروني، مكتبة الشمس، الطبعة الأولى.
- 13- صالح عبد الباقي (2000) إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العلمية،  
الدار الجامعية الإسكندرية مصر.
- 14- صبحي العتيلي: (2002) تطوير الفكر و الأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار  
حامد للنشر و التوزيع، الأردن.
- 15- صبره محمد علي، إشراف محمد عبد الغني، شريت: (2004)، سيكولوجية  
الصناعة، دار المعرفة الجامعية.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي: (2000) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة  
و النشر، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر.
- 17- عبد الرحمن عيسوي: (1997) دراسات في علم النفس المهني، و الصناعي، دار  
المعرفة، الإسكندرية مصر.
- 18- عبد الغفار حنيفي: (1989)، السلوك التنظيمي، إدارة الأفراد، الدار الجامعية  
الإسكندرية، مصر.
- 19- عبد الغفار حنيفي: (2002)، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدرا  
الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع، مصر.
- 20- عبد الفاتح بوخمم: (2011) تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و  
التوزيع، الجزائر.

- 21- عبد المعطي عساف: (2009)، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان.
- 22- عقيد محمد جمال: (1968)، التخطيط لتدريب في مجالات التدريب، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1.
- 23- على السلمي: (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
- 24- علي السلمي، (2008)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة القاهرة.
- 25- غياب بوفلجة ( بدون سنة) مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر.
- 26- ماهر عيش: (1971) : إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس القاهرة، مصر.
- 27- محمد سمير أحمد: (2009)، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
- 28- محمد عدنان النجار (1993)، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي لنشر و التوزيع الأردن.
- 29- مهدي حسن زوييف: (1998) إدارة الأفراد كمدخل كمي، الطبعة الثالثة، دار مجدلاوي، الأردن.
- 30- مؤيد سعيد سالم: (2002) تنظيم و المنظمات ( دراسة في تطوير الفكر التنظيمي) الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، الأردن.
- 31- نجم عبد الله العزاوي: (2010) الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.

32- نور الدين حاروش: (2011) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار الأمة، الجزائر.

الرسائل الجامعية:

33- بودوح غنية: (2013): رسالة ماجستير: دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر.

34- تبروت علا، (2006/2005)، إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدل لصناعة الأدوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية علوم إنسانية، جامعة الجزائر.

35- حسين يرقى، (2008/2007) تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر.

36- سليم العايب: (2007) هندسة سير الإطار بالموسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالموسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، لأطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و العمل.

37- شعلال مختار: (2009) دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل، رسالة لنيل شهادة الماجستير بجامعة الجزائر.

38- كمال طايطي، (2003/2002)، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإقتصادية، جامعة الجزائر.

39- منير بن أحمد بن دريدي: (2010) مذكرة ماجستير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب و الحوافز، عنابة الجزائر.

40- نصيرة عبد الرحمان: (2006) آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات

الإقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة مقدمة لنيا شهادة

ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة. الجزائر

المجلات:

41- بارك نعيمة، (بدون سنة)، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية

وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف.

42- الطيب بوسافل 2010-2011 أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم

الاجتماع تخصص تنمية

43- المادتين 1و2 من قانون التمهين الجزائري. (1990) الجريدة الرسمية الجزائر.

المراجع الأجنبية:

44- . Peretti J.M,(1987), **gestion des ressources humains**,

édition Vuibert, paris, France.

45- Guyleboter(1993) : **intégration de la formation**, édition

d'organisation, 3ème édition, paris, France.

46- Joan ,mundet 1998 évaluation de la formation .

# قائمة الملاحق

## تخصص عمل وتنظيم

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم تخصص تسيير الموارد البشرية - التكوين المهني و علاقته بتنمية الموارد البشرية نوجوا منكم الإجابة على العبارات الخاصة بكلا المقياسين بكل موضوعية، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لم يطلع عليها سوى الباحث ولن تستعمل إلا لغرض :

البيانات ا :

□ □ :

.....:

□ □ □ □ : التعليمي:

□ □ □ □ : الحالة العائلية:

المهنية:.....سنة.

.....:

الرقم	العبارات/محور التكوين المهني	نعم	أحيانا	لا
01	هل شاركت من قبل في برامج التكوين؟			
02	هل مشاركتك في برامج التكوين كانت بناء على طلبك؟			
03	هل تعتقد أن مدة التكوين الذي تلقيتته مناسبة لطبيعة عملك؟			
04	هل ترى أن البرامج التكوينية التي تلقيتها مناسبة لطبيعة عملك؟			
05	هل ترى أن هناك بعض البرامج التكوينية يمكن الإستغناء عنها؟			
06	برامج التكوين التي شاركت فيها كانت مواكبة للتطورات التكنولوجية؟			
07	هل كان التكوين سببا في ترقية؟			
08	هل التكوين المهني يساهم في الرفع من الإنتاج؟			
09	هل تبذل جهدا في أداء عملك؟			
10	هل تجد صعوبات في أداء عملك؟			
11	هل يساعد التكوين في الإبداع في عملك؟			
12	هل ساعدك التكوين على الإطلاع على ما هو جديد في مجال عملك؟			
13	هل تلاحظ تحسن في أداء عملك بعد سنوات من مشاركتك في عملية التكوين؟			
14	هل الأداء الجيد راجع إلى الخبرة أو التكوين المهني؟			
15	هل التكوين المهني أهم مرحلة يمر بها العامل في الحياة المهنية؟			

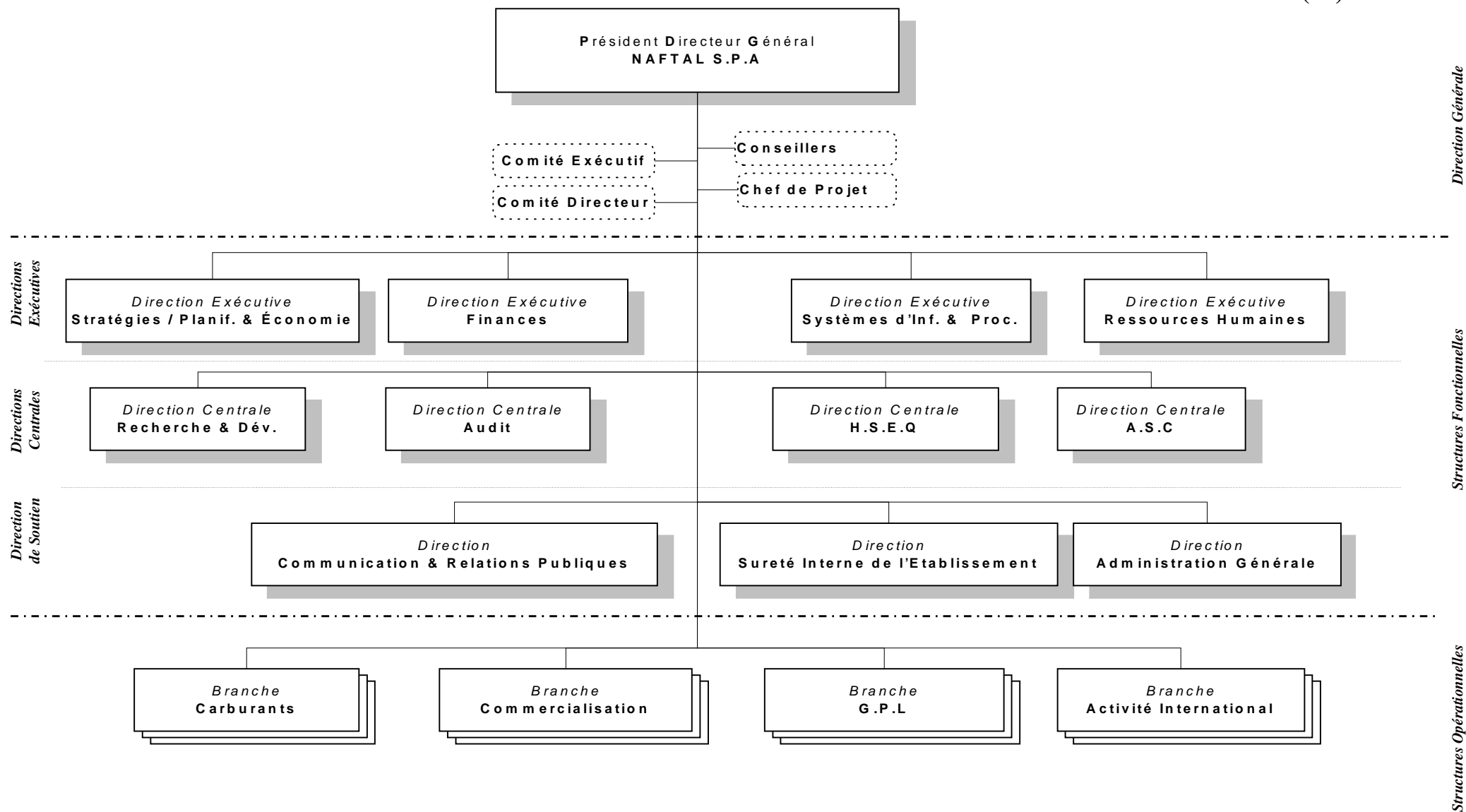
الرقم	العبارات	نعم	أحيانا	لا
<b>تنمية الموارد البشرية</b>				
01	هل أنت راض عن نظام الترقية في المؤسسة؟			
02	هل يوجد خطط واضحة لتطوير العاملين في المؤسسة؟			
03	هل تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين؟			
04	هل تحرص إدارة المؤسسة على تحديد إحتياجات التكوينية للعاملين فيها؟			
05	تستخدم المؤسسة نظام التحفيز لتطوير قدرات وسلوك الموارد البشرية.			
06	هل تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج تطوير العاملين؟			
07	إن برامج التكوين المقدمة من طرف المؤسسة يساعدني على تطوير القدرات و المهارات.			
08	إن تنوع برامج التكوين ساعدني في إنجاز مهام كثيرة مختلفة تخدم العمل.			
09	إن برامج التكوين المقدمة مكلمة لمهاراتي التي أتمتع بها في العمل.			
10	إن تنوع برامج التكوين جعلني أمتلك مهارات عمل متنوعة في كافة مجالات عملي.			
<b>تحقيق أهداف الموارد البشرية</b>				
01	إن برامج التكوين المقدمة من طرف المؤسسة ساعدتني في إبتكار كثير من البرامج اللازمة التي أحتاجها في عملي.			
02	إن برامج التكوين المقدمة من طرف المؤسسة مكنتني من إيجاد خطط جديدة للعمل أكثر فاعلية.			
03	المؤسسة تسعى إلى تقليص الأخطاء المهنية المرتكبة من طرف مواردها البشرية.			
04	تسعى المؤسسة إلى إنجاز المهام الموكلة للعامل بأكثر دقة.			
05	المؤسسة تسعى إلى تكييف العامل على أساليب العمل الجديدة.			
06	تسعى المؤسسة إلى واجهة مشاكل العمل المختلفة عن طريق التكوين			

			07	تحصلت على معلومات توضح سياسات المؤسسة المستقبلية.
			08	تم إستيعاب الدروس النظرية بشكل كافي في عملية التكوين.
			09	هل تحرض المؤسسة على وضع برامج لتنمية مواردها البشرية؟
			10	المعلومات النظرية المقدمة في التكوين ساعدتني على الفهم الأحسن للمهام التي أقوم بها.



## Schéma d'organisation générale de la macrostructure de la société NAFTAL S.P.A

(02)



**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
formation	35,2125	4,37685	80
dévelop	23,9625	3,67146	80

**Correlations**

		formation	dévelop
formation	Pearson Correlation	1	,457**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
dévelop	Pearson Correlation	,457**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
formation	35,2125	4,37685	80
buts	24,1250	3,58751	80

**Correlations**

		formation	buts
formation	Pearson Correlation	1	,511**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	80	80
buts	Pearson Correlation	,511**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	80	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).