

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص: علم الإجتماع التنظيم والعمل

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر

موسومة بـ:

دور جامعة التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل - بتيارت

الأستاذ المشرف :

د/ شامي بن سادة

إعداد الطالبان:

عبادي رابح

مكي أحمد

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

سورة المجادلة آية ١١

ملخص الدراسة :

تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي وهو كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية؟ وللتأكد من صحة الفرضية التي مفادها أن التكوين يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية.

حيث شملت الدراسة على 27 موظف إداري إستخدمنا فيها المنهج الوصفي كما إستخدمنا الإستبيان كأداة للدراسة، ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية وفعالية العملية التكوينية التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة إذ تعتبرها عملية أساسية لتنمية مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

Summary of the study

The problem of the study crystallized in answering the key question of how does composition contribute to human resources development? Ascertain the validity of the hypothesis that composition leads to human resources development.

The study involved 27 administrative staff in which we used the descriptive curriculum and used the questionnaire as a study tool. By analysing the results achieved, it shows us the relevance and effectiveness of the institution's formative process as essential to the development of its human resources and its skills and capabilities.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
--------	---------

شكر و تقدير

إهداء

ملخص الدراسة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

01..... مقدمة

➤ الفصل التمهيدي : الإطار النظري والتصوري للدراسة

05 1- أسباب إختيار الموضوع

05 2- أهمية الموضوع

05 3- أهداف الموضوع

06 4- الإشكالية

07 5- فرضيات الدراسة

07 6- مفاهيم الدراسة

08 7- الأطر النظرية للدراسة

11 8- الدراسات السابقة

➤ الفصل الأول: التدريب

25	تمهيد.....
26	1- مفهوم التدريب.....
27	2- أنواع التدريب.....
29	3- مبادئ وأساليب التدريب.....
32	4- أهمية التدريب.....
34	5- أهداف التدريب.....
35	6- خطوات التدريب.....
38	خلاصة.....

➤ الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

41	تمهيد.....
42	1- مفهوم تنمية الموارد البشرية.....
42	2- السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية.....
43	3- أسباب تنمية الموارد البشرية.....
44	4- الوظائف الرئيسية لتنمية الموارد البشرية.....
45	5- أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.....
46	6- العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.....
50	خلاصة.....

➤ الفصل الميداني:

➤ الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

52	تمهيد.....
53	1- تقديم عام للمؤسسة.....
54	2- حدود الدراسة.....
54	3- عينة الدراسة.....
55	4- منهج الدراسة.....
55	5- أدوات جمع البيانات.....
57	6- مناقشة وتحليل البيانات.....
70	7- نتائج الدراسة.....
70	1.7- في ضوء فروض الدراسة.....
71	2.7- في ضوء الدراسات السابقة.....
72	8- إستنتاج عام.....
73	خاتمة.....
74	مقترحات وتوصيات.....
75	الصعوبات والعوائق.....
77	قائمة المراجع.....

الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
33	يمثل أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والعاملين	01
36	يمثل خطوات التدريب	02
49	يوضح التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية	03

مقدمة

مقدمة:

مع دخول القرن الواحد والعشرون والذي يرمز على إقتصاد المعرفة، لقد تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات اليوم مبدأ إهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤشرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية وإعتبرت أن إنتاجية رأس مال البشري هي المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة، وأساس أي إقتصاد ناجح في العالم وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذو المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلائم مع متطلبات القرن الحالي.

ولا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية، فقد أضحت من بين الدعائم الأساسية لأي منظمة، ذلك لما يلعبه من دور في العملية التكوينية حيث ساهم في الإرتقاء بمستوى الفرد في العمل وكذا إطلاع الفرد على المستجدات الحاصلة في ميدانه، لذا لا يمكن أن نتصور أي منظمة مهما كان نوعها وحجمها وطبيعة نشاطها بدون مدخل للتكوين الذي يعد مدخلا أساسيا لتطوير الأفراد وتنميتهم في ظل التغيرات التي تطرأ يوميا على مختلف الأعمال والمهن.

لهذا تزايد الإهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة الملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم ومن جهة تولى أيضا المؤسسة إهتماما بالغا بالتكوين من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الإستقرار والفعالية.

وفي هذا الإطار قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين:

جانب نظري ويضم ثلاثة فصول:

الفصل التمهيدي: تناولنا فيه الإطار النظري والتصوري للدراسة بدءا بأسباب إختيار الموضوع أهمية وأهداف الموضوع ثم طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات بعدها تحديد المفاهيم ثم الأطر النظرية للدراسة وعرض لأهم الدراسات المشابهة للموضوع.

الفصل الأول: الذي خصصناه للتدريب تناولنا فيه مفهوم التدريب، أنواع التدريب، مبادئ وأساليب التدريب، أهمية التدريب، أهداف التدريب، ثم خطوات التدريب.

الفصل الثاني: حاولنا عرض تنمية الموارد البشرية بدءا بمفهومها ثم السياق التاريخي لها، أسباب تنمية الموارد البشرية والوظائف الرئيسية لتنمية الموارد البشرية، أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية .

الفصل الثالث: فقد تم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة تناولنا فيه حدود الدراسة عينة الدراسة، منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات بعدها تم مناقشة وتحليل البيانات ثم عرض النتائج على ضوء الفرضيات، وعلى ضوء الدراسات السابقة ثم إستنتاج عام، إقتراحات وتوصيات وأخيرا خاتمة.

الجانب النظري

الفصل التمهيدي

الإطار النظري والتصوري للدراسة

1- أسباب إختيار الموضوع

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- الإشكالية

5- فرضيات الدراسة

6- مفاهيم الدراسة

7- الأطر النظرية للدراسة

8- الدراسات السابقة

1- أسباب إختيار الموضوع:

كما هو معروف فإن الإنجذاب نحو موضوع دون الآخر يرتبط أساسا بأسباب ذاتية شخصية وأخرى موضوعية، إن الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار موضوع دورجامعة التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية هي :

الأسباب الذاتية:

- إهتمامنا الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره ورغبتنا الشخصية في الإطلاع ومعرفة موقع هذه العملية في المؤسسة .

- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة في ظل التطور الذي يشهده العالم .

- رغبتنا الشخصية بإفادة الآخرين بهذه الدراسة .

الأسباب الموضوعية:

- التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه جامعة التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية .

- ظهور مشاكل في المؤسسات يعود إلى ضعف التكوين .

- إمكانية البحث في هذه الدراسة متاحة أي قابلة للدراسة والبحث والوصول إلى نتائج ملموسة .

2- أهمية الدراسة :

- تظهر أهمية هذه الدراسة في الدور الفعال الذي يحققه التكوين بإعتباره وظيفة جوهرية ومهمة في مختلف المؤسسات التي تطمح إلى التميز والمنافسة.

- أهمية الموضوع والدور الهام الذي يلعبه في المنظمات بإعتباره وسيلة فعالة من وسائل التنمية البشرية .

- معرفة مدى التنمية الشخصية والوظيفية للمورد البشري من خلال تكوينه .

3- أهداف الدراسة:

نهدف بهذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على موضوع التكوين مع نوع من التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لجامعة التكوين المتواصل في تكوين المورد البشري .

- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة مجال الدراسة .

4- الإشكالية

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد وأساس أي نشاط الذي أتاح الفرصة لإستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة في المؤسسة، وعليه يمثل العنصر البشري المحرك الأساسي في عجلة التنمية و الحراك الإقتصادي والسياسي و الإجتماعي والمعرفي ويعد أيضا أهم القوى وأعظمها ويشكل القوى الدافعة لفعالية المؤسسة وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك بين الباحثين والمفكرين فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع والتجديد .

ومع تحول الزمن من القرن العشرين إلى الحادي والعشرين يتحول العالم في إقتصاده وأعماله بشكل جذري فهو يتحول إلى عالم يشبه القرية الصغيرة تشتد فيها المنافسة ولا يبقى إلا المنظمات الأصلاح إداريا وتعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو إبتكار في أساليب العمل والإنتاج ،وهو في الحقيقة المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث أنه المورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والإبتكار .

وعليه تعد الموارد البشرية دعامة النظام الإقتصادي لأي بلد لذا تزايد الإهتمام به في مختلف بلدان العالم ففي الدول المتقدمة زاد الإهتمام بموضوع التكوين نتيجة التغير التكنولوجي السريع وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج أما في الدول النامية فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع و الإنتقال من إقتصاد فلاحى متخلف إلى إقتصاد صناعي متطور خلال مدة زمنية محدودة وصولا إلى إقتصاد المعرفة في بداية القرن الواحد وعشرون.

ومنه فإن أي دولة من الدول المتقدمة أو النامية أصبحت تراهن اليوم على أن التكوين هو الوسيلة المثلى لتحقيق النمو ووسيلة لإستعاب التكنولوجيا الجديدة و إستخدامها بكفاءة عالية، وبالتالي فإن التكوين أصبح يشكل وظيفة مركزية وأساسية لإكتساب الأفراد المهارات والكفاءات اللازمة لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية والعمل على صيانة هذه الكفاءات بشكل مستمر يضمن لها المحافظة على التميز المطلوب في عالم أصبح البقاء فيه ليس للأقوى بل البقاء فيه للذي يملك المعرفة ويساهم في إنتاجها ويستطيع تحويلها إلى واقع عملي ممكنا أفراد مجتمعه من تحقيق تنمية وتمكنهم من حرية الإبداع الذي يجعلهم متميزين في سوق إشتدت فيه المنافسة .

وبناء على ما سبق سنحاول في دراستنا تسليط الضوء على واقع التكوين في هذه المؤسسة وطبيعته بغية معرفة دوره في تنمية الموارد البشرية .

الفصل التمهيدي : الإطار النظري والتصوري للدراسة

كما يمكن تجسيد هذه الدراسة من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي :

التساؤل المركزي:

- كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم التكوين في زيادة المهارات لدى المورد البشري ؟

- هل يؤدي التكوين إلى تنمية روح الابتكار والإبداع لدى المورد البشري ؟

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- التكوين يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية .

الفرضيات الجزئية:

- التكوين يؤدي إلى زيادة مهارات المورد البشري .

- التكوين يؤدي إلى تنمية روح الابتكار والإبداع لدى المورد البشري.

6- مفاهيم الدراسة:

أولاً: مفهوم التدريب

لغة: من الناحية اللغوية يقال تدرب على الشيء بمعنى تعود وتمرن عليه.(بلعي،2006،ص18)

إصطلاحاً: هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة إحتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.(الطعاني،2010،ص15)

المفهوم الإجرائي:

التدريب هو جهد مخطط ومنظم يهدف إلى إثراء أو تنمية معرفة الفرد ومهاراته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .

الفصل التمهيدي : الإطار النظري والتصوري للدراسة

ثانيا: مفهوم تنمية الموارد البشرية :

يعرفها موسى اللوزي على أنها"مجملة العمليات الخاصة بإعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا حيث يلبي من خلاله حاجات المجتمع ككل.(قدور،2019،ص212)

إصطلاحا:

يقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر إستعداد لقبول متطلبات مهام جديدة بحيث أنها تهتم بالوظائف أو الأعمال المستقبلية فهي تسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها وإعداده لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي .(الطائي،العبادي،2015،ص79)

المفهوم الإجرائي:

بالنسبة لنا تنمية الموارد البشرية تعني إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق مع إحتياجات المجتمع وذلك لزيادة معارفه ومهاراته وقدراته وكفاءته وفق نشاطات وأساليب مختلفة منها التدريب،التعليم، التكوين الترقية العلاقات الإنسانية .

7- الأطر النظرية للدراسة:

(1) نظريات التقسيمات الإدارية هنري فايول:

كان هنري فايول (1841-1925) والذي يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا وعمل إداريا في تلك الشركة من عام 1988 إلى 1918، أجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمباديء العامة للإدارة، قام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية) ،وقد أبرز فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج، وأوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة.

ويرى فايول أن وظائف الإدارة هي :

-التنبؤ والتخطيط

-التنظيم

-إصدار التعليمات والأوامر

-الرقابة

-التنسيق

ووضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة ولكنه دعا لوجوب إستعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ كالاتي :

1- **تقسيم العمل:** وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر أكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل .

2- **السلطة والمسؤولية:** ويجد فايول أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية نبع السلطة وتنبت منها والسلطة في نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية .

3- **النظام والتأديب:** ضرورة إحترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء .

4- **وحدة الأمر:** أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط .

5- **وحدة التوجيه:** ويقضي هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.

6- **تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.**

7- **تعويض ومكافأة الأفراد عن عملهم بصورة عادلة.**

8 - **المركزية:** ويعني تركيز السلطة في شخص ثم تعويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع .

9 - **تدرج السلطة:** أو التسلسل الهرمي ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة .

10 - **المساواة:** بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل .

11 - **الترتيب:** ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والترتيب المادي للأشياء .

12 - **ثبات الموظفين في العمل:** لأن تغير الموظفين في العمل المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة .

13 - **روح الجماعة:** تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي .

14 - المبادرة: أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار.

(http\dr.ama.com)

(2) حركة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية إفترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق إجتماعي، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناءا عليه إنعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم في نظرية العلاقات الإنسانية.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو النظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الإجتماعية .
- يشعر الناس بأهميتهم وأدوارهم من خلال العلاقات الإجتماعية بالآخرين .
- أن التخصص وتقسيم العمل والإتجاه إلى الأنية والروتين في العمل تعقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين به .
- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين على أن تظهر هذه السياسات إهتماما بمشاعر العاملين .
- يتأثر الناس بعلاقتهم الإجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية(بوكفوس،2006،ص30) .

(3) نظرية رأس المال البشري:

سيطرت خلال فترة الستينيات نظرية رأس المال البشري على إقتصاديات التدريب، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الإنتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الإستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، فهذه النظرية ترى بأن التدريب يعد إستثمار هام ، ويظهر ذلك من خلال أهمية الإستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الإقتصادية والتكنولوجية والتوسع في إستخدام نظم العمل وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحسابات الإلكترونية في طرق وأساليب الإنتاج، وبالتالي التدريب يعتبر بمثابة إستثمار حقيقي للمؤسسة ويعود عليها بالفائدة، وأنه حتمية نظرا لإتساع نشاطات المؤسسة، وتعدد إختصاصاتها وزيادة حدة المنافسة هذا ما يؤدي إلى وجوب تخطيط الموارد البشرية وربطها بإحتياجات

الفصل التمهيدي : الإطار النظري والتصوري للدراسة

المؤسسة وحسن توزيعها والتقليل من مدة الإنجاز، وإنخفاض نسبة التغيب ودوران العمل، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الأهداف.

لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الإنفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق الحوافز لتحفيز العمال، ففي الماضي كانت النفقات تعتبر بمثابة تكاليف بدلا من إعتبارها إستثمارات هامة هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري، والذي يركز على الأبعاد التالية :

- الإتفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا، ويشمل ذلك الإنفاق على الصحة والتدريب والتعليم، ومن ثم يقيم رأس المال البشري بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الإستثمار.

- تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل .

- الإهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، وبكيفية إعداد وتدريب الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة . (بن دريدي، 2010، ص67)

8- الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة الخاصة بالتكوين: (الدراسات الجزائرية)

الدراسة الأولى:

دراسة بن دريدي منير حول " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب – الحوافز" دراسة ميدانية بالمدرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة منتوري – قسنطينة ، كانت هذه الدراسة بين سنة 2009-2010 .

مشكلة البحث:

سلط الباحث الضوء في هذه الدراسة على عنصرين أساسيين في إدارة الموارد البشرية هما التدريب والحوافز بغية معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة مجال الدراسة لهذين العاملين .

تحديد مشكلة البحث:

يتمثل السؤال المركزي في:

ماهي الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ماواقع التدريب في المؤسسة مجال الدراسة ؟

- ماهي الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تدريب أفرادها ؟

- ماهو وضع نظام الحوافز في المؤسسة مجال الدراسة ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تستند إدارة الموارد البشرية الجزائرية في رسم وتنفيذ إستراتيجيتها على خطط وطرق علمية مدروسة وواضحة .

فرضيات الجزئية للدراسة:

- تعتمد إدارة الموارد البشرية على برامج وخطط واضحة لتدريب أفرادها .

- تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد وتقييم العملية التدريبية على إستراتيجية محددة تأخذ بعين الإعتبار مجموعة الخطط والبرامج المتعارف عليها .

- تعتمد المؤسسة في بناء نظام حوافزها على مجموعة من الخطوات الواضحة والمدروسة .

المنهج:

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك بغرض الكشف عن الطرق الواجب إتباعها من أجل إدارة القوى العاملة بالمؤسسة .

العينة: إعتمد على العينة القصدية أو العمدية لمحاولة الكشف عن كل مايتعلق بالتدريب والحوافز في المؤسسة .

نتائج الدراسة:

نستطيع تلخيص النتائج التي توصل إليها الباحث في النقاط التالية :

1- تولي المؤسسة إهتماما كبيرا للتدريب في تنمية نشاطها والتي تبرزه من خلال أولوياتها ويتجلى ذلك من خلال رسالة المؤسسة .

2- تعتمد المؤسسة في تدريب أفرادها على التدريب التخصصي في مراكز التكوين التابعة لها .

الفصل التمهيدي : الإطار النظري والتصوري للدراسة

3- إهمال المؤسسة للطلب الشخصي للأفراد فيما يخص التدريب وإعتمادها فقط على القرارات الإستراتيجية التي تخدمها .

4- يمكن القول أن سبب لجوء المؤسسة إلى التدريب يرجع إلى رغبتها في تنمية كفاءتها من جهة وإلى التحكم في التكنولوجيا الحديثة من جهة أخرى .

الدراسة الثانية:

دراسة بودوح غنية حول " إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء المورد البشري" دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم إجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية- جامعة محمد خيضر بسكرة 2012_2013.

مشكلة البحث:

تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية .

تحديد المشكلة:

من خلال التساؤل المركزي :

إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ما أهمية التكوين المتواصل في سياسة المؤسسة الصحية ؟
- ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة ؟
- هل تحقق هذه البرامج الأهداف الموجهة من العملية التكوينية ؟
- هل تواكب البرامج المستجدات المعلوماتية الحديثة ؟

فرضيات الدراسة:

إن غياب الدقة في تحديد إحتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.

الفصل التمهيدي : الإطار النظري والتصوري للدراسة

إن غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلباً على نجاحه في المؤسسة.
إن غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها .

إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية .

المنهج:

نظراً لطبيعة الموضوع فإن الباحثة إستعانت بالمنهج الوصفي .

العينة:

تم إختيار العينة في البحث بطريقة مقصودة وهي عينة طبقية .

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج والتي نلخصها كما يلي :

- إن غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها .

- إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية .

- أن التكوين المتواصل يساعد الأفراد على التحكم في مناصبهم الحالي ومعرفة التطورات في مجال عملهم في الغالب ونادراً ما يعمل على تهيئة الأفراد لأجل تقلد مناصب أعلى .

- بالرغم من وجود بعض المشاكل في إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فالتكوين المتواصل له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية.

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى:

دراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان حول "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى"
دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية .مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، سنة 2008 .

الفصل التمهيدي : الإطار النظري والتصوري للدراسة

مشكلة البحث: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال إتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى وأثر التدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعز والتمثل بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام .

تحديد المشكلة: ذلك من خلال التساؤلات التالية :

-هل توجد علاقة بين التدريب بمكوناته وبين أداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ؟

-هل يوجد فروق بين إتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى حول العملية التدريبية؟

-هل يوجد علاقة للتدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ؟

فرضيات الدراسة:

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب – العوامل المستقلة مجتمعية – وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى والقيادات الإدارية في التدريب .

العينة:

تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم مئتين وأربعين (240) موظف و موظفة ينقسمون إلى فئتين وهي القيادات الإدارية الأمين العام والأمناء العامون المساعدون ومديرو العموم ومن في حكمهم والبالغ عددهم سبعون (70) موظف وموظفة ومن مديري الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) والبالغ عددهم مئة وسبعون (170) موظفا وموظفة .

المنهج:

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والتحليلي بهدف الوصول إلى نتائج يستفاد منها في تحديد العلاقة بين المتغير التابع الذي يمثل الأداء والمتغيرات المستقلة التي تمثل قدرة التدريب على تمكين الجامعة من تقديم خدماتها التعليمية .

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى . ضعف الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية .
- أسلوب إختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لإختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في إختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية .
- إن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الإستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى والقيادات الإدارية في التدريب

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الاولى: دراسة (Blanchard, 2000)

بعنوان: "تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق في كندا"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق في 202 منظمة في كندا والإختلاف بين ماإقترحه الأكاديميين وماهو قائم في الوضع الحالي، و عددت النماذج العلمية لتقييم التدريب وإستخدمت نموذج كيرك باتريك بصفته النموذج الأكثر إستخداما والنموذج الذي عليه إجماعا علميا.

وبإستخدام إستبانة صممت لهذا الغرض وكانت النتائج أن 90.3% من هذه المنظمات تقوم بتقييم تدريب العاملين غير الإداريين فيها، وأن تقييم التدريب الإداري يكون 71% على مستوى رد الفعل و17.2% على مستوى التعلم و37.2% على مستوى السلوك و48.8% على مستوى النتائج التنظيمية وأن تقييم التدريب غير الإداري يكون بنسبة 68.3% عند مستوى رد الفعل و31.0% عند مستوى التعلم و46.9% عند مستوى السلوك و35.9% عند مستوى النتائج التنظيمية ومن النتائج أن فقط 19% من المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب غير الإداري عند مستويات السلوك والنتائج التنظيمية معا وأن 22% من المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب الإداري عند مستويات السلوك والنتائج التنظيمية معا، وهذا يعني أن منظمة من كل 5 منظمات كندية تقييم تدريبها كما أوصت المعايير الأكاديمية. (المصدر، 2010، ص61)

الدراسات السابقة الخاصة بتنمية الموارد البشرية: (الدراسات الجزائرية)

الدراسة الأولى: دراسة سراج وهيبة حول "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية" دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة

الفصل التمهيدي : الإطار النظري والتصوري للدراسة

بسطيف " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير سنة 2011-2012.

مشكلة البحث: هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية .

تحديد المشكلة:

وذلك من خلال التساؤل المركزي التالي:

مامدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية:

- هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة الاقتصادية؟

- هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسة الاقتصادية؟

- هل تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية .

يتفرع منها الفرضيات الجزئية التالية:

- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة الاقتصادية .

- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسة الاقتصادية.

- تساهم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية.

العينة: إقتصرت العينة على مؤسسة SANIAK فقط .

المنهج: إعتمدت الباحثة في دراسة الفصول النظرية على المنهج الوصفي التحليلي كما تم الإعتماد على طريقة دراسة الحالة في الفصل التطبيقي .

نتائج الدراسة:

-إتضح للباحثة أن مؤسسة SANIAK ومن أجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها أصبح من الضروري عليها التركيز على:

- التكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK .
- ضرورة الحفاظ على القوى العاملة من خلال إنتهاج بعض الأساليب مثل : أنظمة الأجور والتكوين والتحفيز .
- ضرورة مضاعفة عدد العمال للإستفادة من برامج التكوين .

الدراسة الثانية:

دراسة مانع سبرينة حول " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأفراد في الجامعات " دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير. تخصص تنظيم الموارد البشرية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2014-2015.

مشكلة البحث: هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات.

تحديد المشكلة:

وذلك من خلال التساؤل المركزي:

ما أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟

الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

الفصل التمهيدي : الإطار النظري والتصوري للدراسة

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التطورية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة: يشكل كل من التدريب التعلم التنظيمي، التطور والإبداع الوظيفي إستراتيجيات هامة تتبناها الجامعات مألّيات للرفع من مهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية مما يؤثر إيجابا في مستويات أدائهم. يتفرع عنها فرضيات جزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية التطورية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

العينة: تمت الدراسة في الهيئة التدريسية والإدارية للجامعات .

المنهج: إعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج الوصفي التحليلي .

نتائج الدراسة: توصلت الباحثة إلى نتائج يمكن تلخيصها في:

- التوجه الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية و إهتمام المؤسسات وعلى رأسهم الجامعة على المورد البشري أين أصبح ينظر إليه على أنه شريكا وأصلا إستراتيجيا وموجها أساسيا للأداء ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة.

- وعي الجامعات في الدراسة بأهمية الإستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين، لكن أكدت الدراسة وجود الخلل في ممارسات هذه الإستراتيجيات.

الدراسات العربية:

دراسة غادة حسين صالح حول " تحديات الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة وأثرها على إعاقة تنمية الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة" -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارة كلية التجارة، جامعة عين شمس- القاهرة- جمهورية مصر العربية 2015-2016 .

تهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى المعطيات التي تساعد في صياغة سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة التي تمكنها من إستيعاب القدرة على التفاعل المستمر مع النتائج الإقتصادية والإجتماعية للثورة الرقمية، وتعظيم النواحي الإيجابية لهذه النتائج ومقاومة الأثار السلبية مع الحفاظ على هوية المجتمع وقيمه الأصلية.

نتائج الدراسة:

- هناك العديد من المعطيات التي أهملت من جانب الفكر الإستراتيجي إتجاه تنمية الموارد البشرية ضمن مخطط التنمية التي تم تنفيذها منذ قيام دولة الإمارات العربية.
- عدم إستجابة السياسات المتعلقة بالتعليم والتقنية والبحوث والتطوير ومن ثم إنعكاس ذلك على قدرة الدولة في مواجهة الأثار المترتبة على الثورة العلمية والتقنية عالميا ومحليا.
- ضرورة إعادة صياغة سياسات تنمية الموارد البشرية مع تضمينها المرتبطة بالتفاعل مع المعطيات الرقمية (طويهي، 2015، ص05)

الدراسات الاجنبية:

الدراسة الاولى: .(2003) Rachell pluijmen, Rob F. Peoll, Rerd J. Vanderkrogt

"إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تنظيم برامج التعليم"- دراسة وصفية بين 20 عامل مهني ألماني في مجال تنمية الموارد البشرية، هدفت الدراسة لإستكشاف كيف أن الإستراتيجيات الحالية لتنمية الموارد البشرية توضع موضع التنفيذ ولأي مدى تتطابق هذه الإستراتيجيات مع الأفكار النظرية المنشودة الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

من نتائج الدراسة:

- هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تحول دون تبني الإستراتيجيات المفضلة ووضعها موضع التنفيذ والتي يواجهها مهنيو الموارد البشرية وكيفية معالجتها وتتمثل في:

الفصل التمهيدي : الإطار النظري والتصوري للدراسة

- عدم إستقلالية وظيفة تنمية الموارد البشرية حيث تفرض الإدارة العليا ومنسوق البرامج المحتوى التدريبي، ويمكن معالجة ذلك بتبني برامج مرنة وتشجيع المشاركين للتأقلم عليها.

- عدم مناسبة جو المنظمة للتدريب، والعلاج بالتغلب على المشاكل داخل المنظمة.

- مقاومة التغيير لأي شيء جديد وتتم معالجة ذلك بالتركيز على العناصر الإيجابية. (ثلثوت، 2009، ص66).

- التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال العرض السابق للدراسات السابقة أن هناك تنوع في الدراسات التي تناولت التكوين والدراسات التي تناولت تنمية الموارد البشرية، وفيما يلي تعقيب على الدراسات من حيث الهدف والعينة، الأدوات المستخدمة، منهج الدراسة، النتائج .

1- من حيث الهدف:

فقد تنوعت أهداف الدراسات السابقة منها من كان يهدف التعرف على الأهمية التي توليها المؤسسة للتكوين كدراسة بن دريدي منير(2009-2010)، ومنها من كانت تهدف إلى معرفة مدى يساهم التكوين في تحسين أداء المورد البشري كدراسة غنية بودوح(2012-2013) ، وأيضا كانت هناك دراسة تهدف إلى التعرف على مضمون العملية التكوينية وأثرها على أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة كدراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان(2008)، ومنها أيضا من كانت تهدف إلى تقييم العملية التكوينية كدراسة (Blanchard, 2000).

ودراسات أخرى هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة كدراسة سراج وهيبة (2011-2012) ، ومنها من كانت تهدف إلى التعرف على أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في المؤسسة كدراسة مانع سبرينة (2015-2016) ،ومنها أيضا من كانت تهدف إلى التعرف على المعطيات التي تساعد في صياغة سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية كدراسة غادة حسين صالح (2015-2016) ومنها من كانت تهدف إلى إستكشاف مدى يتم تطبيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في برامج التعليم كدراسة (Rerd J. Vanderkrogt 2003) .

2- من حيث العينة:

تنوعت عينات الدراسة فيما بينها تبعا لإختلاف أهدافها في العينة وحجمها فمنها من كانت للعاملين في المؤسسة كدراسة بن دريدي منير (2009-2010) ، ودراسة بودوح غنية (2012-2013) ودراسة سراج وهيبة(2011-2012)، ودراسة (Rerd J. Vanderkrogt 2003) .

الفصل التمهيدي : الإطار النظري والتصوري للدراسة

ومنها من كانت للقيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة كدراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان (2008) ودراسة مانع سبرينة (2015-2014).

3- من حيث المنهج :

لاحظنا أن كل الدراسات السابقة إتمدت على المنهج الوصفي ، والتي إتفتت مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع.

4- من حيث النتائج:

أوضحت نتائج بعض الدراسات أن المؤسسة تولى إهتماما كبير بالتكوين يتجلى ذلك من خلال رسالة المؤسسة كدراسة بن دريدي منير(2010-2009)، وأن التكوين يساعد الأفراد على التحكم في منصبهم ومعرفة التطورات في مجال عملهم. كدراسة بودوح غنية(2013-2012) .

كذلك أوضحت بعض النتائج أن العملية التكوينية قليلة الفعالية وأسلوب إختيار المتدربين الغير الفعال ينعكس سلبا على العملية التكوينية كدراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان(2008)، كذلك من الضروري إنتهاج بعض الأساليب كالتكوين وذلك للحفاظ على القوى العاملة كدراسة سراج وهيبة(2012-2011).

- أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

قد إستفدنا من الدراسات السابقة في عدة أمور أهمها:

- عرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة.

- بناء مشكلة البحث من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.

- في تحديد نوع الأداة التي سيتم إستخدامها في هذه الدراسة.

- في إختيار الأسلوب الإحصائي المناسب للدراسة وتحليل النتائج .

الفصل الأول

التدريب

تمهيد

1- مفهوم التدريب

2- أنواع التدريب

3- مبادئ وأساليب التدريب

4- أساليب التدريب

5- أهمية التدريب

6- أهداف التدريب

7- خطوات التدريب

خلاصة

تمهيد

يشهد عالمنا المعاصر سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية بشكل لم يسبق له مثيل في أي حقبة سابقة من تاريخ البشرية، وأن هذه التغيرات التي تحدث قد ألفت على عاتق المؤسسات واجبات ومسؤوليات جديدة من بينها التدريب الذي يلقي إهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة بإعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وإكسابه معارف ومهارات جديدة تساعد في تحسين عمله وتطوير أدائه وبالتالي تطوير أداء المؤسسة ككل .

هذا وتعد وظيفة التدريب من أهم مقومات النجاح في المؤسسة الحديثة وضرورية لبناء قوة بشرية فعالة ونشطة وفرصة متميزة للإرتقاء بأداء المؤسسة ووسيلة لرفع كفاءات الموارد البشرية وتحسين وتطوير أدائها ومهاراتها ، ومن خلال هذا الفصل سنتناول مختلف الجوانب المتعلقة بالتدريب وذلك من خلال تقديم تعاريف وأنواع ،مبادئ وأساليب التدريب وأهميته وأهدافه.

1- مفهوم التدريب :

تناول الباحثون تعريفات متعددة لعملية التدريب وذلك بسبب إختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العلمية حيث نجد:

علي محمد عبد الوهاب قد عرفه " بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف الى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير". (جودة، 2001، ص29)

يعتبره **أحمد ماهر** " بأنه نشاط يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، كما إعتبره على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الإتجاهات النفسية والذهنية للفرد إتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل ". (ماهر، 2004، ص67)

أما **عمر وصفي عقيلي** فيقول " بأن التدريب عملية منتظمة تعتمد على التعلم وتهدف إلى بناء معارف ومهارات وإتجاهات وسلوكيات الفرد من أجل تحسين وتطوير أدائه الحالي والمستقبلي ". (عقيلي، 2005، ص438)

ويرى **Wrobel** " بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بحيث يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، ولا يقتصر على مجرد إلقاء معلومات بل يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، والعمل على تنمية المعارف والمعلومات ، والقدرات، وتنمية الإتجاهات". (wrobel,1993,p12)

ومن وجهة نظر **DAVID KING** فهو " العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال ". (الصريفي، 2007، ص35)

من خلال ما سبق يتضح لنا أن :

التدريب هو إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من إستثمار الطاقات التي يخزنونها ولم تجد طريقها للإستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص و المزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى أهداف الإنتاجية المتصاعدة. (عبد اللطيف، 2016، ص92)

2- أنواع التدريب :

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب إعتبرات مختلفة هي :

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

1.1 توجيه الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه وإتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد ، تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل ، فبعض المنظمات تعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين أو على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق .

2.1 التدريب أثناء العمل : ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه إستعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه ويعاب هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذج يقتدى به .

3.1 التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة : حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب، لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل بإستخدام أنظمة حديثة.

4.1 التدريب بغرض الترقية والنقل : تعني الترقية والنقل أن يكون هناك إحتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سينتقل أو سيرقى إليها وهذا الإختلاف أو الفرق المطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

5.1 التدريب للتهيئة على التقاعد: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد ويتم تدريبهم على البحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.(بن عيشي،2006،ص62)

2- أنواع التدريب حسب نوع التدريب:

1.2 التدريب المهني والفني : يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلته أعمال الكهرباء والصيانة واللحام والسمكرة، ويمكن إعتبار التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني وتقوم بعض المنظمات أو النقابات بإنشاء مدارس لتعليم العاملين من صغار السن للحصول على شهادة فنية .

2.2 التدريب الإداري: يتضمن هذا النوع معارف ومهارات إدارية وإشرافية والتي تعد لازمة لغرض تقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وإتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة العاملين والتنسيق والإتصال .

3.2 التدريب التخصصي : يحتوي على معارف ومهارات أعلى من الأعمال الفنية والمهنية وتتمثل عادة بالأعمال الحاسبية والمشتريات والمبيعات والإنتاج والمهارات والمعارف، وهذا النوع من التدريب لايركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما على حل المشكلات المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها وإتخاذ القرار العلمي السليم لها. (لطيف، 2008، ص 161)

3- أنواع التدريب حسب مكانها :

1.3 التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواءا بمدربين من داخل أو خارج الشركة وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة المدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو مايسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه ، يمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل مايمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

2.3 التدريب خارج الشركة :

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل نشاطها التدريبي أو جزءا منه خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة وربما خارج الدولة، ويمكن الإستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو بالإلتحاق بالبرامج الحكومية .

3.3 شركة التدريب الخاصة : على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها وأن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

4.3 برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة. (اللبيدي، 2015، ص335)

3- مبادئ وأساليب التدريب :

1- مبادئ التدريب : تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة (التخطيط ، التنفيذ ، المتابعة ، التقييم) وتتلخص مبادئ التدريب فيما يلي :

1.1- الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للإحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق .

2.1- الإستمرارية : ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد .

3.1- الشمول : حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.

4.1- التدرج : يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا .

5.1- مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معينا لاينضب و يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

6.1- الواقعية: وذلك بأن يلبي الإحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم. (الطعاني، 2007 ، ص22)

7.1- التدريب نشاط إداري وفني.

8.1- التدريب نشاط إيجابي. (عبدالنبي، 2010، ص225)

2- أساليب التدريب :

1.2- المحاضرات: التي تعتمد على أساليب العرض المختلفة من شرائح وشفافيات ووسائل عرض البيانات وغيرها، وهي غالباً ماتم داخل قاعات الدراسة وتهدف إلى تزويد المتدرب بمعارف ومعلومات ومفاهيم معينة وهي تتيح للمتدربين التفاعل والمناقشة وتبادل الآراء والمعلومات وقد يستخدم خلالها أفلام الفيديو والأسطوانات المدمجة لعرض تجارب واقعية على المتدربين. (عبد الباقي واخرون، 2009، ص224)

2.2- ورش العمل: تشبه ورشة العمل أي لقاء عمل إذ يشارك كافة الحضور بشكل فعال وهم سيتحصلون على معارف جديدة يطبقونها على عملهم ويتعرفون على أنماط متطورة في التعامل ويتعلمون مهارات جديدة وتقوم ورشة العمل الناجحة على أساس ماهو عملي ومتصل بإهتمامات المتعلم وهي محددة ومنصبة على موضوع الدرس، وينبغي أن يؤدي إطار تدريبات ورشة العمل إلى التفاعل والتواصل بين المشاركين ويعزز ذلك من خلال عملية تصميم برنامجها ابتداءً من التخطيط حتى مرحلة التنفيذ، يمكن أن تستمر ورشة العمل ساعات وجلسة واحدة كما يمكن أن تمتد إلى عدة جلسات إلى عدد من الأيام ويحدد مدة الورشة مدى صعوبة الموضوع وتوافر المشاركين المتوقعين، وتعتمد مسافات الدراسة اللازمة لتعزيز ورشات العمل على طبيعة المتدربين ووظائفهم ومستوياتهم وأسلوب تعليمهم بالإضافة إلى الإطار الزمني للحلقة .

3.2- حلقات الدراسية: هي نشاط يتوجه نحو مواضيع تطرح للمناقشة تهدف إلى تعليم المشاركين وتنقيفهم بشأن قضية تحظى باهتمام عريض، ويتألف برنامج الحلقة الدراسية عادة من مجموعة من محاضرات أو ندوات في مواضيع تتدرج تحت محور الرئيسي للحلقة وقد تشمل الحلقة الدراسية أحياناً على ورش عمل أو حلقات في مجموعات صغيرة تعقد بالتوازي في وقت واحد.

4.2- المخيمات: المخيم أو المعسكر هو نشاط للمعايشة يتطلب من المشاركين أن يبقوا في الموقع ليلاً ونهاراً من بداية البرنامج حتى نهايته ويتم إختيار الموقع مع إهتمام خاص بالتسهيلات اللازمة للسكن والطعام والإجتماعات والصلاة والرياضة والترفيه، ويصمم البرنامج بحيث يستفاد من الوقت المتاح من الإستيقاظ حتى النوم والهدف هو إيجاد بيئة لتعزيز القيم وتقوية المهارات العملية من خلال المشاركة في إدارة المعسكر كما أن ترتيبات القيم والحياة فيه يعطيان الفرصة لإدخال التنوع والتفاعل على الأساليب والشروحات التعليمية وبين الأهداف المهمة تعزيز روح الفريق وتشجيع العمل الجمعي .

وتعد الخيم وسيلة فعالة جداً للتدريب فالمشاركون يتعلمون ويمارسون القيم والمهارات بالتدريب عليها مع الزملاء وتنشأ الصداقات وتقوى، كما أن روح الزمالة تساعد على تأكيد الإلتزام بالأهداف العالية والسلوك السامي وكلاهما من أهداف برنامج المعسكر.

5.2- أداء الأدوار التمثيلية: ذلك عبارة عن عرض تمثيلي قصير لتجسيد وتشخيص مشكلة أو موقف وهو يجمع بين المناقشة والشرح، ويقوم بأداء الأدوار أعضاء من المجموعات الذين قد يستعينون بنصوص مكتوبة ويجرون بعض التدريبات وهم يمثلون بعض المواقف التي تحتاج إلى مهارات خاصة ،ويقوم مدرس أو قائد المجموعة بشرح المواقف والنتائج التي يجرى تمثيلها معطيا توجيهاته لكل ممثل بشأن الشخصية التي سيتقمصها وما يقوم به في كل موقف .

يتميز أداء الأدوار التمثيلية بأنه مفيد كما يشد الأشياء بقوة ويتيح التحليل والنقد المشترك للمجموعة تجميع كافة خبرات ومواهب الأفراد والإستفادة من المشاركة في هذه الطاقات فيما بينهم.

6.2- المؤتمرات: تستخدم عادة لطرح مشكلة معينة أو مجموعة مشكلات ويضع منظمو المؤتمر جدول الأعمال مقدما ويشمل هيكل البرنامج جلسات من أنواع مختلفة بما فيها المحاضرات وندوات المختصين وحلقات البحث و ورش العمل وغيرها، ويفضل تقسيم عملية التخطيط للمؤتمر إلى قسمين فتقوم مجموعة بوضع الخطط للبرنامج بينما تخطط الأخرى للترتيبات والخدمات الإدارية، تشمل الأخيرة التسجيل وطرق الاجتماعات والإسكان والترفيه والتسهيلات المكانية وغيرها.

وإلى جانب طرح المشكلات فإن المؤتمرات يمكن أيضا أن تحفز وتنشط وتساند الجهود التدريبية للمنظمة التي ترعى المؤتمر، لكن البرنامج كبير الحجم والتفاعل المحدود لدى المشاركين يجعلان إمكانات المؤتمر التدريبية ضعيفة وتستمر المؤتمرات عادة من يومين إلى خمسة أيام ويمكن المحافظة على إهتمام الحضور بالبرامج المبتكرة التي تشمل على فترات راحة ذات توقيت مناسب ونشاطات ترفيهية.

7.2- التدريب الفردي: طريقة التدريب الفردي هي نقل مباشر للمهارات والأفكار من شخص متمرس إلى شخص أقل خبرة وهي تنجح في الحالات التي تتراوح بين البسيطة جدا إلى المركبة، وقد يكون المدرب مشرفا بالموقع أو متطوعا من ذوي الخبرة بل ربما زميلا متمرسا ولايجوز أن يخجل المتدرب أو أن يتردد في الإستفادة من مجموعة التدريب الفردي ويتيح هذا النوع من التدريب ذي السمعة الفردية فرصة كبيرة للمتدرب لممارسة مايتعلمه لا تتاح في أساليب التدريب الجماعي.

يمكن أن يتم التدريب بهذه الطريقة في جلسات خاصة أو في موقع العمل نفسه، ولفعالية هذه الطريقة لا بد من رابطة ثقة وإخلاص بين المدرب والمتدرب وهذه الطريقة مكلفة جدا لأن متدربا واحدا فقط يستفيد من وقت المدرب لكن من ناحية أخرى فإن الإهتمام الشخصي والإشراف المباشر يؤديان إلى نوعية ممتازة من التدريب. (الطالب، 1995، ص323)

4- أهمية التدريب:

1.4- بالنسبة للمنظمة: إن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على إستيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الإقتصادي والإجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي .

إن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله أفضل. (الموسوي، 2006، ص189)

2.4- بالنسبة للأفراد العاملين: إن الأفراد فور إلتحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشتغلونها للمرة الأولى .

إن الوظائف نفسها عرضة للتغيير كما أن الأفراد قد لايقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.

إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة. (توري، 2010، ص238)

- التدريب يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.

- كما يؤدي بالأفراد إلى تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .

- يساعد في تطوير الدافعية للأداء كذلك مهارات الإتصال بين الأفراد.

3.4- بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية: تظهر أهمية التدريب من خلال تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمؤسسة مهما كانت مستوياتهم وتبرز من خلال مايلي:

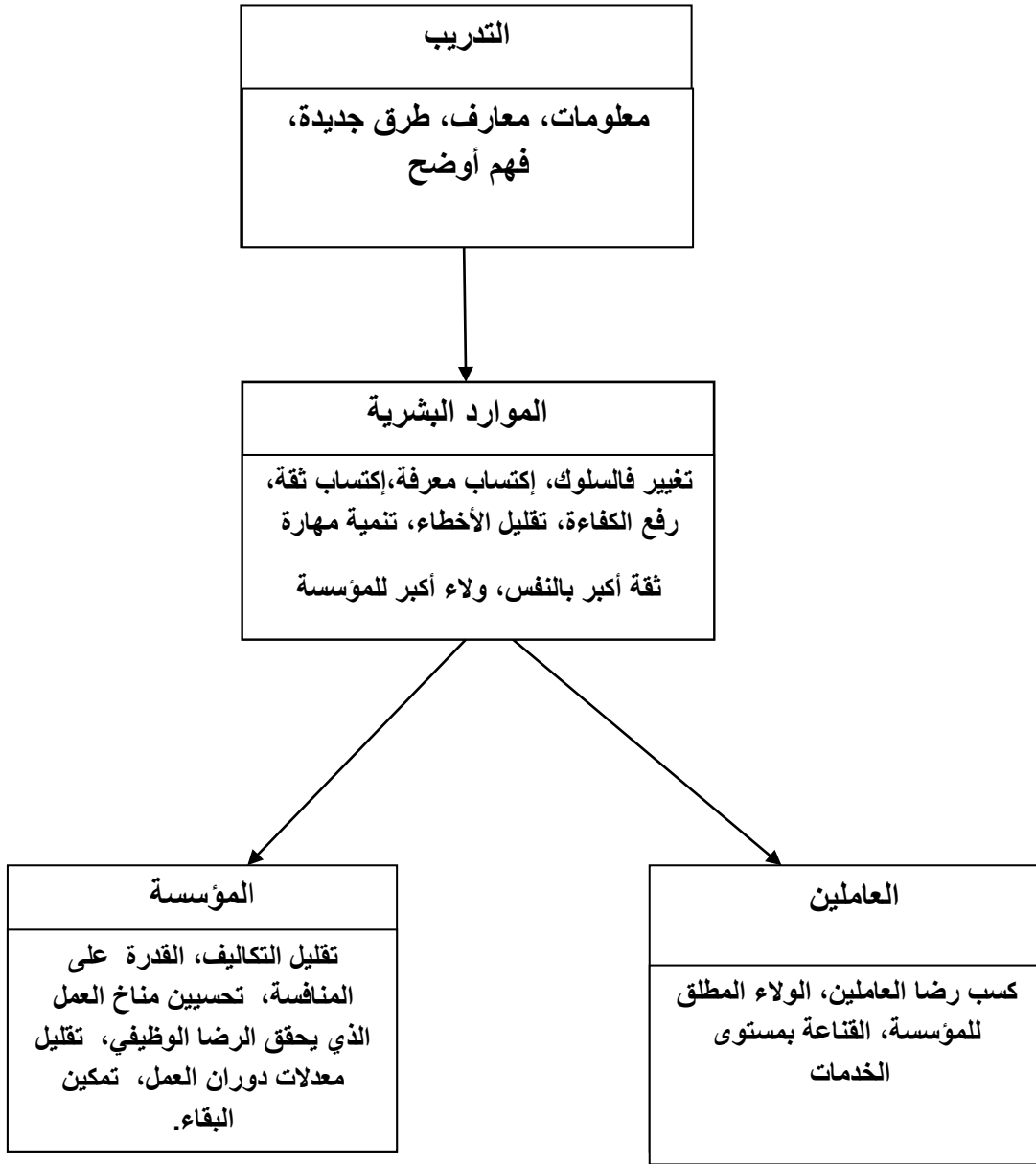
- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين .

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة في المؤسسة.

- يساهم في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين. (حرايرية،بخاري،2017، ص17)

الشكل رقم 01: يمثل أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والعاملين.



المصدر: (جربي، 2018، ص09)

التعليق على الشكل: من خلال الشكل رقم 01 يتبين أن للتدريب أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة من خلال تقليل التكاليف وتحسين مناخ العمل وتمكين البقاء، وكذلك بالنسبة للعاملين من خلال كسب رضاهم وولائهم المطلق للمؤسسة مما يمكنهم من أداء عملهم بمهارة وفعالية.

5- أهداف التدريب:

هناك العديد من الأهداف التي ترمي إليها البرامج التدريبية تختلف هذه الأهداف بطبيعة الحال تبعاً لنوع البرنامج التدريبي ومجاله ولكن بصفة عامة هناك العديد من الأهداف التي تحاول المنظمات المختلفة تحقيقها عند تصميم برامجها التدريبية من بين هذه الأهداف مايلي:

- ضمان أداء العمل بفاعلية والوصول إلى مستوى المعايير التي حددتها المنظمة وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين وصنفها البعض إلى ثلاثة أنواع من المهارات (المهارة الفكرية، المهارة الإنسانية، المهارة التخصصية).

- حث الموظفين على زيادة الإنتاج من خلال ترغيبهم في أعمالهم وتوفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءة ورفع مستوى الإنتاجية وتوعية العاملين بأهداف المنظمة وبأهمية عملها، وبمدى إسهاماتهم في تحقيق تلك الأهداف ورفع الروح المعنوية لديهم والعمل على زيادة شعور العاملين بالأهمية من خلال إمامهم بظروف العمل ومتطلبات التشغيل وإشراكهم في تحمل المسؤولية. (خليل، 2016، ص13)

- الهدف التقليدي للتدريب كتدريب العمال الجدد للإلمام بظروف العمل وتدريب رؤوساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب العمل .

- العمل على تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة والغرض الأساسي لهذه الأهداف هو الرفع من مستوى الأداء في التنظيم والتقدم نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها .

- تسهيل عملية الإتصال بمختلف إتجاهاتها بهدف تحقيق الوضوح في الأهداف الخاصة التي تريد الوصول إليها الإدارة. (خناقيف، 2020، ص67)

- تخفيف العبء على المشرفين.

- الحد من الأخطاء وتحقيق الإستفادة القصوى من فرص العمل.

- توفير إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.

- المساهمة في معالجة أسباب الإنقطاع عن العمل . (القتومي، 2014، ص64)

- إكساب الفرد أنماطا وإتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الإستعداد للتقدم في سلم الوظيفي بشكل مناسب لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل. (كافي، 2014، ص238)

6- خطوات التدريب :

تمر العملية التدريبية بمجموعة من الخطوات يمكن تجميعها فيما يلي:

1.6- جمع وتحليل البيانات: تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة، هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الإدارية وذلك من أجل تخطيط التدريب وتمثل هذه المعلومات فيما يلي :

- معلومات عن التنظيم الإداري (المهام ، الوظائف).

- معلومات عن الأهداف المتوقع تحقيقها والسياسات المنتهجة في إطار ذلك .

- معلومات عن الإمكانيات المادية والنظم والإجراءات.

- معلومات عن الأفراد والظروف المحيطة.

هذه المرحلة لا ينبغي أن ينظر إليها على أنها مرحلة مؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءا متكاملًا عن نظام المعلومات.

2.6- تحديد الإحتياجات التدريبية: يتعلق مفهوم الإحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل وتعتبر الإحتياجات التدريبية متعددة ومستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف تشير المؤشرات السابقة إلى إحتمال حدوثه وخلال تحديد الإحتياجات التدريبية يتم مايلي:

- تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء و الإنتاجية .

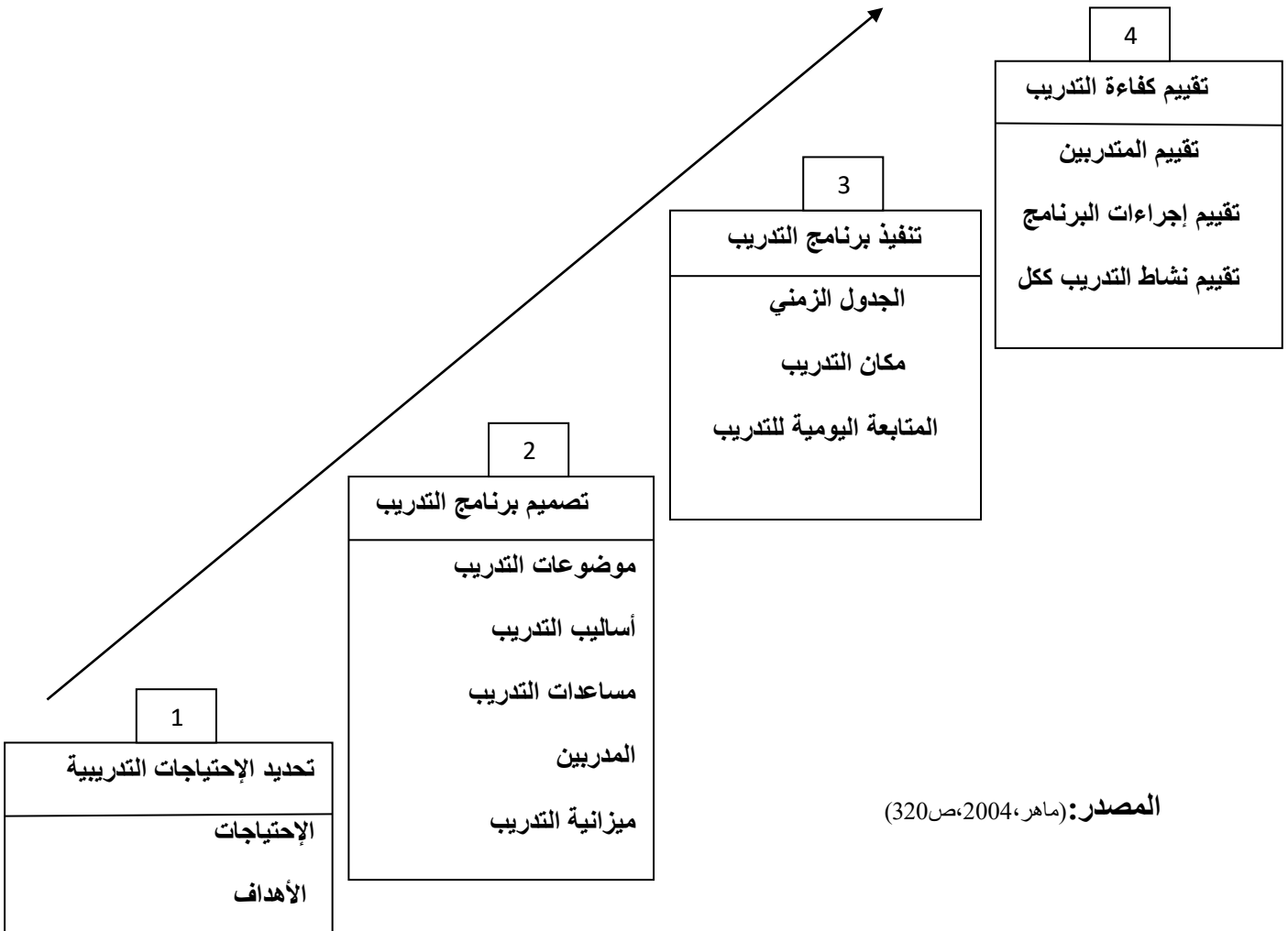
- تحليل من هم في حاجة إلى التدريب لتتأكد من ملائمة البرنامج التدريبي لمستوى تعليمهم، خبراتهم ومهاراتهم ، توجهاتهم وعموما عند تحديد الإحتياجات التدريبية يتم الإجابة عن الأسئلة التالية : أين تقع الحاجة للتدريب؟ أي ماهي المجالات المعنية بعملية التدريب، مانوع التدريب المطلوب؟ وذلك بإختيار أسلوب التدريب الملائم وموضوع التدريب، من الذي يحتاج للتدريب؟ وذلك بتحديد الأشخاص المعنيين بالعملية التدريبية . (جربي، 2017، ص62)

3.6- تصميم برنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية أو مادة ومحتوى تعليمي وتدريبى وتحديد الأسلوب الذي سيتم إستعماله بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المدربين مثل المحاضرة والحالات والتمارين والمناقشة كما يتم تحديد المساعدات أو المعينات التدريبية مثل الأقلام والسبورة وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

4.6- تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات والراحات وأزمنها، كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب وترتيبه وإعداد تجهيزاته والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

5.6- تقييم كفاءة التدريب: يتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج كما لا يجب أن ننسى أن جميع نتائج التقييم في كل البرامج قد يعنى محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب. (اللبي،2015، ص329).

الشكل رقم 02: يمثل خطوات التدريب



- التعليق على الشكل: من خلال الشكل رقم 02 نرى بأن التدريب يمر بأربع مراحل متتابعة تبدأ بتحديد الإحتياجات التدريبية أي تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد معينة والتي توضع في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب كزيادة المعارف والمهارات، ثم المرحلة الثانية هيا مرحلة تصميم برنامج التدريب بحيث يتم ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وكذلك تحديد الأسلوب المستخدم بواسطة المدربين كما يتم أيضا تحديد المساعدات التدريبية (أقلام ،السبورة..) وأيضا يجب تحديد المدربين في البرنامج وتحديد ميزانية التدريب.

ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة تنفيذ برنامج التدريب حيث يتم فيها تحديد الجدول الزمني (مواعيد الجلسات والراحات) وأيضا تحديد مكان التدريب وإعداده وتجهيزه والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ التدريب.

ثم المرحلة الرابعة والأخيرة وهيا مرحلة التقييم يتم ذلك من خلال تقييم أداء المدربين ،أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج وهو مايعني تقييم نشاط التدريب ككل.

خلاصة

وفي الأخير نستنتج أن التدريب عملية منظمة ومخططة تتم وفق منهجية محددة قائمة على أسس علمية فالتدريب يعتبر وسيلة فعالة بإمكان المؤسسات إستخدامها من أجل تجديد حيويتها بإستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة التحديات حيث يعد نشاط التدريب نشاطا مستمرا يحتاج إليه جميع العاملين في المؤسسة ولا يقتصر على موظف دون اخر أو وظيفة دون أخرى .

الفصل الثاني

تّمية الموارد البشرية

تمهيد :

- 1- مفهوم تنمية الموارد البشرية.
- 2- السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية.
- 3- أسباب تنمية الموارد البشرية.
- 4- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- 5- أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.
- 6- العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.

خلاصة

تمهيد

إحتلت تنمية الموارد البشرية في الأونة الأخيرة إهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال بإعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها، لذا لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعل هذه الوسيلة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها حاليا ومستقبلا نتيجة التغيرات المتصاعدة والحاصلة في مختلف المجالات التكنولوجية ، الإدارية ، والثقافية.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية عدة تعاريف نجد منها :

هي تلك العمليات المتكاملة المحبطة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته. (سمير، 2009، ص78)

كما تعرف كذلك على أنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين بأداء العمل وبقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه .

عرفها الدكتور **علي السلمي** بأنها " نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي: إختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر والمنظم . (بارك، بدون سنة، ص277)

هي أيضا زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للفئة القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم إنتقائها وإختيارها من خلال إجراء إختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن .

بصفة عامة تنمية الموارد البشرية هي " عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل أما من الناحية الإقتصادية يقصد به تجميع رأس المال البشري وإستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الإقتصادي للدولة " . (بوجنون، 2018، ص121)

ثانياً: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية :

دعنا نتوقف هنا قليلا لنستعرض معا التطور التاريخي لفكرة إدارة الأفراد والموارد البشرية عبرى الحقب التالية :

1- مرحلة الثورة الصناعية : ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والقرن العشرون وأهم ماكان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة وإستغنائها أحيانا على العمال وإحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة وضوضاء وأتربة وأبخرة) كما أدى أيضا إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسئم العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين .

2- **مرحلة الإدارة العلمية :** حاول فريديريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والإختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور محفزة . (المغربي،2013،ص64)

3- **مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :** مع بداية الثلاثينات ظهر نموذج العلاقات الإنسانية الذي يتزعمه إلتون مايو من خلال دراسة مصنع هوتسورن الذي أوضح إهتمام الإدارة بالعاملين والسعي لتحقيق رغباتهم والمحافظة على شعورهم، كما أظهرت الدراسة على روح العمل الجماعي وأن العامل الإجتماعي سبب في تحفيز الأفراد .

4- **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى الآن :** تطورت إدارة الموارد البشرية تطورا هائلا ولم تعد فقط تهتم بالإجراءات الشكلية والأعمال الروتينية مثل حفظ الملفات وضبط الحضور والغياب، بل إمتدت إلى تدريب الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها وضبط علاقات العمل ولقد إستفادت إدارة الموارد البشرية من تطور علم النفس وعلم الإجتماع وعلم الأنثروبولوجيا الذي أدى إلى ظهور المدخل السلوكي للإدارة الذي يركز على جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعاملين وأثرها في سلوكه مما يفيد في وضع سياسات التحفيز ونظم الإتصالات الإدارية وأنماط القيادة والتنظيمات الغير رسمية . (ثلتوت،2009،ص10)

ثالثا: أسباب تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لايمكن التحايل عليها أو تحسينها، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي : (بربر،2008،ص257)

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو وظائف مفتوحة.

- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم .

- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.

- تهيئة الفرص للموارد البشرية للإرتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.

- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية وإستقرار المؤسسة.

- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات كعولمة اليد العاملة وإنتشار المساحات التنافسية بين السلع المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة لما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات متنوعة. (بلوط، 2002، ص237)

رابعاً: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل منظمات مختلفة بإعتبارها جزءاً من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، وعلى الرغم من تلك الأهمية فليس هناك إتفاق على ماتتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف حيث تختلف هذه الوظائف تبعاً لإختلاف حجم الأنشطة وحجم العاملين والمنظمات المختلفة وبصفة عامة يمكن القول أن وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة يمكن أن تتمثل فيمايلي:

1- تحليل وتوصيف الوظائف: وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظيفة الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة .

2- تخطيط الموارد البشرية: حيث يتم تخطيط إحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل .

3- الإختيار والتعيين: ونركز هنا على إستقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل أو خارج المنظمة ثم يتم إختيار أفضل مرشحين وذلك بإستخدام العديد من الإختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم. (الطائي، العبادي، 2015، ص49)

4- تدريب وتنمية الموارد البشرية: وتعتبر هذه الوظائف هامة وضرورية وذلك بالنسبة لكل الموظفين الجدد والموظفين القدامى حيث يتم إكساب الموظفين الجدد مهارات مختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة صحيحة وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى وعلى أداء عملهم .

5- تقييم أداء العاملين: وهنا يتم تقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءاتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وذلك مع الأخذ بالإعتبار كل من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية .

6- الأجر والحوافز: أي وضع وتصميم نظام الأجر والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن و الأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم.

7- النقل والترقية: التي تعتبر وظيفة هامة فهي بمثابة العامل الرئيسي في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عالي من الكفاءة .

8- تصميم وتنفيذ برامج صيانة بشرية:

والتي تهدف على تحسين وتطوير بيئة العمل سواءا مادية أو إجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين . (القحطاني،2008،ص32)

خامسا: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية:

1- أهمية تنمية الموارد البشرية: تكتسب أهمية تنمية الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة في القرن الواحد والعشرون في تنمية لأهم وأعلى أصول المؤسسة، إذ أن مايميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية وتشجعهم وتدفعهم للإجتهد والإبتكار وتهيبء مناخ ينمي ذلك وينشطه وتتبع أهميتها في كونها :

- تمثل إستثمارا للمؤسسة يظهر بشكل زيادة إنتاجية كلية وتحسينها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية .

- تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأس المال البشري مؤهل ومن ثم فهي تزود المنظمة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة .

- تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد .

- توظيف الطاقة الكاملة لدى العاملين وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية .

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد للمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤولية القيام التي توكل إليهم أضف إلى ذلك المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بذلك إلى الترقية وإستلام وظائف أعلى.(جميع،2015،ص119).

2- أهداف تنمية الموارد البشرية:

يمكن تحديد أهداف تنمية الموارد البشرية بشكل عام فيمايلي:

- تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم والمتمثلة في توفير الغذاء اللازم والضروري لهم.

- تعليم الأفراد والقضاء على الأمية .

- ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة مناحي الحياة.

- تكريس الحرية السياسية والمشاركة الشعبية وإحترام حقوق الإنسان والعدل.

- تمكين الموارد البشرية من التكيف مع تطورات التكنولوجيا. (بوكميش، 2011، ص22)

سادسا: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية:

إن دراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أولويات الإدارة لأنها تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، إن هنالك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعد علميا يساعد على تجاوز المعوقات ويعطيها فرصة للإستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعد في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة وفيما يلي بعض العوامل والمتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية :

1- العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات بإحتياجها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة يعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات التنمية البشرية ومن هذه المعوقات نجد:

- إرتفاع نسبة الأمية بين الموظفين.

- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.

- تضخم خرجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الإقتصادية ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين .

- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لتنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل وذلك من خلال برامج تكوينية.

2- العوامل الإجتماعية:

يقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية ، وكذلك الأفراد ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

أ- **المسؤولية الإجتماعية:** هيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

ب- **الجوانب الأخلاقية:** وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ماهو خاطيء وماهو صحيح ، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى إتجاهات إيجابية .

ج- **الزيادة السكانية:** يشير هذا الجانب إلى الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات ، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع إستراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.(بودوح،2013،ص70)

3- العوامل السياسية والقانونية:

- نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجال الأعمال، والعمل والقوانين العامة ذات الإرتباط بقطاع الاعمال .

- مدى تأثير السياسة الدفاعية على الصناعة في تعاملها مع المؤسسات أو الدول الأجنبية الأخرى وتطوير الصناعة وسياسات الأفراد.

- السياسة الخارجية ومدى تأثير هذه السلسلة على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية (الحصص، الجمارك ، التبادل التجاري ... إلخ)

- مرونة الأنظمة والتشريعات.

- الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لامركزية السلطة والتنفيذ .

4-العوامل الاقتصادية: نذكر منها:

- البنيان الاقتصادي للدولة (النظام الاقتصادي) .

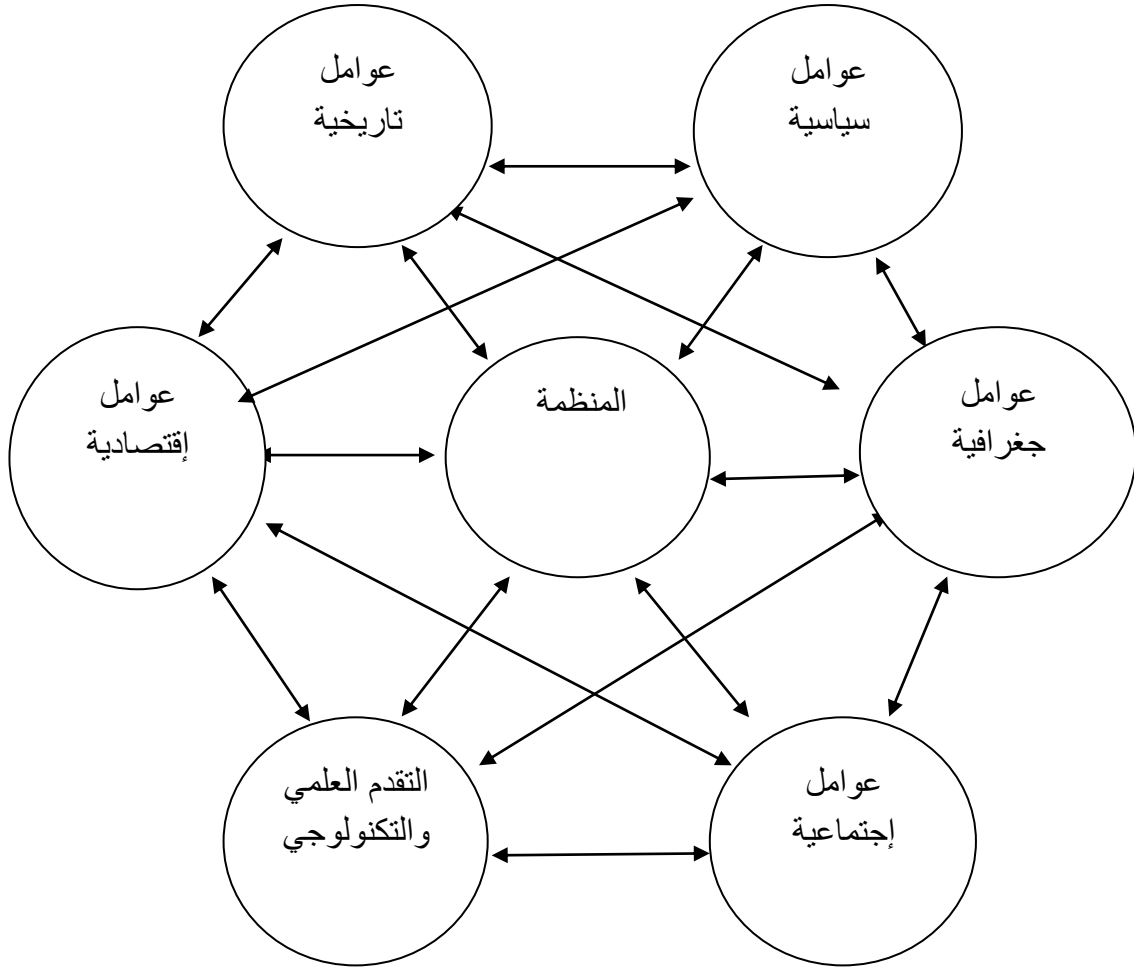
-النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي ، كذلك دور الدولة في التسعير، إحتياطي الصرف في البنوك وفوائد القروض .

- السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي، توقيت الإنفاق، العجز أو الفائض نصيب الدولة من الإنفاق من جملة الإنتاج القومي الإجمالي .

- الإستقرار الاقتصادي وقدرة الإقتصاد على مواجهة تغيرات التضخم، الإنكماش وإستقرار الأسعار ومعدلات النمو الإقتصادي.

- القوى الشرائية في السوق المحلي وفرض التصدير للخارج . ([http \\ww.elma3had.com](http://www.elma3had.com)) .

الشكل رقم 03: يوضح التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية



المصدر: (بودوح، 2013، ص51)

التعليق على الشكل: من خلال الشكل رقم 03 يتبين أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية وتداخل وترابط بين العوال البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، وبالتالي فإن المنظمة لاتستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من متغيرات خارجية.

خلاصة :

تعتبر تنمية الموارد البشرية المدخل الحقيقي الذي يسمح بتحقيق ميزة تنافسية تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الإستفادة الكاملة من مواردها البشرية، وهي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات ولذلك كان لزاماً إعتبار تنمية الموارد البشرية مبدأً أساسياً لتطوير المؤسسات .

الفصل الثالث

الفصل الميداني

" دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل بتيارت "

الإجراءات المنهجية للدراسة :

تمهيد

1. تقديم عام لجامعة التكوين المتواصل
2. حدود الدراسة
3. عينة الدراسة
4. منهج الدراسة
5. أدوات جمع البيانات
6. مناقشة وتحليل البيانات
7. نتائج الدراسة

خلاصة

تمهيد:

يعد الجانب الميداني من أهم الأقسام التي تعتمد عليه البحوث والدراسات ضمن العلوم الإجتماعية، بحيث يقوم الباحث في هذا الفصل بالربط بين الجانب النظري والواقع.

من خلال هذا الفصل سيتم إستعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، بدءا بالتعرف على مجتمع وعينة الدراسة والمنهج المتبع وصولا إلى الأدوات المعتمد عليها.

1- التعريف بالمؤسسة "جامعة التكوين المتواصل" :

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تأسست بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/149 المؤرخ في الثاني ذي القعدة 1410 الموافق ل 26 ماي 1990 كإمتداد للمعهد العالي لترقية العمل والمراكز التحضيرية للتعليم العالي .

2.1- مهامها:

تتولى جامعة التكوين المتواصل في إطار المهام الأساسية المستندة إليها مايلي:

- تمكن كل مواطن تتوفر فيه الشروط المطلوبة من الإلتحاق بالتكوين العالي .

- تطوير التكوين المتواصل بالتعاون مع المؤسسات والقطاعات المستخدمة وذلك بناء على طلبها.

- تطبيق المناهج والأساليب التي تراها ملائمة لاسيما في مجال التعليم عن بعد والإتصال السمعي البصري .

3.1- أهم التخصصات الموجودة بها:

بدأت جامعة التكوين المتواصل بفتح تخصصات تقليدية هي نفسها الموجودة بمؤسسات التعليم العالي وبلغ عددها خمسة وعشرون (25) تخصصا، وبعد تجربة خمس سنوات ونظرا للتحويلات الإقتصادية التي شهدتها البلاد أدخلت إصلاحات تتمثل في إعتقاد فروع متخصصة ذات علاقة بعالم الشغل وتم فتحها والشروع في تدريسها منذ الموسم الجامعي 95-96 وهذه الفروع هي:

1- إقتصاد وتسيير:

التسيير العمومي ، التسيير الإقتصادي للمؤسسة، المحاسبة والتسيير المالي للمؤسسة، تنظيم وحماية نظم الإعلام في المؤسسة، المراقبة والتسيير العلمي للمؤسسة، الإقتصاد الزراعي الغذائي، التسيير الخاص بالبناء والسكن.

2- القانون:

القانون العقاري، قانون التأمينات، قانون الأعمال، قانون العلاقات الإقتصادية الدولية، التوثيق .

3- اللغات التقنية:

الفرنسية، الإنجليزية، الألمانية، الإسبانية، الإيطالية .

4.1- مخطط جامعة التكوين المتواصل:

يترأسها رئيسا يتولى تسييرها وإدارتها على المستوى الوطني ويساعده في ذلك نائبان له هما: نائب رئيس الإتصال والعلاقات بين القطاعات بالإضافة إلى الأمين العام ويعين أربعة رؤساء جهويون للوسط والشرق والغرب والجنوب يديرون المراكز الجهوية للوطن والتي تنقسم بدورها إلى مراكز التكوين المتواصل على المستوى الولائي يوضع على رأسها رؤساء للمراكز يتولون مهام بيذاغوجية وإدارية على مستوى المراكز.

2- حدود الدراسة

- المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني نطاق المكان لإجراء البحث الميداني وأجريت هذه الدراسة بجامعة التكوين المتواصل بتيارت.

- المجال الزمني:

ونقصد به المدة الزمنية المستغرقة في إجراء الدراسة الميدانية من الدراسة الإستطلاعية إلى غاية نهاية البحث، حيث تزامن إجراء الدراسة الحالية مع السنة الدراسية 2021-2022 و قد دامت الدراسة حوالي شهرين ونصف ابتداء من شهر مارس إلى غاية منتصف شهر ماي .

- المجال البشري:

يقصد به عدد الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة، حيث إقتصرت عينة الدراسة على الموظفين الإداريين في جامعة التكوين المتواصل والذي يقدر عددهم ب32 موظف بإختلاف جنسهم (ذكور- إناث)

3- عينة الدراسة:

من أجل دراسة علمية لابد من وضع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث في إطار هذه المنهجية يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث، حيث تعرف العينة على أنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم إختيارها وفق قواعد وطرق علمية، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم إستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع مجتمع الدراسة الأصلي، شريطة أن تكون العينة تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا من حيث الخصائص والصفات." (الصريفي،2002،ص210).

وبما أننا سنحاول الكشف عن كل مايتعلق بالتكوين في المؤسسة ،فإن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته هو كل الأفراد الذين إستفادوا من عملية التكوين وبالتالي فإن عينة الدراسة هنا تعد بالعينة القصدية لأننا قمنا بإستهداف أفراد العينة منذ بداية الدراسة.

وعليه فقد شملت عينة الدراسة على 32 موظف إداري موزعين على مستوى جامعة التكوين المتواصل بإختلاف جنسهم(ذكور، إناث).

وقد تم توزيع الإستمارة كما يلي:

الإستمارات الموزعة ← 32 إستمارة.

الإستمارات التي تم ملؤها ← 27 إستمارة.

الإستمارات التي لم تملأ ← 05 إستمارات.

4- منهج الدراسة:

إن دراسة أي مشكلة علمية ، لا تأتي إلا من خلال منهج علمي سليم الذي يعتبر أسلوبا منظما يتبعه الباحث لغرض الوصول إلى الحقائق العلمية المتعلقة بالظاهرة المدروسة، وعليه:

يعرف المنهج: على أنه عملية فكرية منظمة أو أسلوب أو طريق منظم دقيق وهادف يشكله الباحث المتميز بالموهبة والمعرفة والقدرة على الإبداع،مستهدفا إيجاد حلول لمشاكل أو ظاهرة بحثية معينة (بدوي،2000،ص115)

وقد إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه يعتبر أكثر المناهج إستخداما في الدراسات والذي يمكن تعريفه على أساس أنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".(عبيدات وآخرون،1999،ص46)

5- أدوات جمع البيانات:

هي الأدوات التي يستخدمها الباحث لجمع والحصول على المعلومات الكافية لأغراض بحثية علمية كالملاحظة ، المقابلة، الإستبيان حيث نجده الأكثر إستخداما مقارنة مع الأدوات الأخرى ذلك لدقة الحصول على المعلومات من طرف الباحث وكلما زادت وإختلفت الاداة كلما كانت هناك المصدقية ودقة في النتائج وتمثلت هذه الأدوات لجمع البيانات في كل من الملاحظة والمقابلة وإستمارة الإستبيان.(بن مرسل،2005،ص27)

1- الملاحظة:

من البديهي أن الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات لأنها تعد أول خطوة لإجراء التحقيق الميداني، فهي التي لاتخلو منها أي دراسة من الدراسات مهما كان نوعها والتي يمكن تعريفها بأنها " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها وإتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة أو توجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية إحتياجاته". (دويدري، 2000، ص318)

2- المقابلة:

تعتبر إحدى الأدوات المهمة التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات والبيانات التي لايمكن الحصول عليها بإستخدام أدوات أخرى، إنها تمتاز عن غيرها من الأدوات بإعتمادها على الإتصال المباشر والحديث المتبادل في جمع المعلومات. (الغزوي، 2008، ص112)

ففي دراستنا هذه تم إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة التكوين بالمؤسسة حيث قدم لنا كل التسهيلات لإجراء بحثنا كما زدنا أيضا بمعلومات حول المؤسسة وموظفيها.

أيضا كانت لنا مقابلة مع بعض الموظفين الإداريين حيث تم الإعتماد على الحوارات الشفهية معهم وذلك بغرض التعرف على وجهات نظرهم حول موضوع دور مؤسستهم والتي هيا جامعة التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية حيث كانت هذه المقابلات ذات طابع عفوي.

3- الإستمارة "الإستبيان":

هو عبارة عن عدد من الأسئلة المحددة يعرض على عينة من الأفراد ويطلب إليهم الإجابة عنها كتابة ، فلا يتطلب الأمر شرحا شفويا مباشرا أو تفسيرا من الباحث وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى إستمارة إستبانة. (مروان، 2000، ص165)

وبما أن دراستنا تتمحور حول دور جامعة التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية فقد كانت إستمارتنا موجهة إلى الموظفين الإداريين بجامعة التكوين المتواصل وقد إشتملت إستمارة بحثنا على هذه المحاور التالية:

- المحور الأول :** يتضمن البيانات الشخصية ويحتوي على ستة أسئلة.
- المحور الثاني:** يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية العامة ويحتوي على ستة أسئلة.
- المحور الثالث:** يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى ويحتوي على ستة أسئلة.
- المحور الرابع:** يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الجزئية الثانية ويحتوي على ستة أسئلة.

6- مناقشة وتحليل البيانات:
تحليل البيانات المتعلقة بالجدول البسيطة:

البيانات العامة:

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	15	56 %
أنثى	12	44 %
المجموع	27	100 %

بالإستناد إلى الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول رقم 01 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم 15 موظف وتمثلها أعلى نسبة في الجدول والمقدرة بـ 56% من إجمالي العينة، أما الإناث فقد بلغ عددهم 12 موظفة بنسبة 44% من إجمالي العينة.

ومنه نستخلص أن المؤسسة تعطي أيضا الأهمية للإناث في التوظيف بنسبة لا بأس بها. وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يتطلب جهد أو قدرات معينة بل نشاطها يختصر معظمه في الجانب الإداري وهو ما يتناسب مع فئة الإناث.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية %
30-20	02	07 %
50-31	17	63 %
51 فما فوق	08	30 %
المجموع	27	100 %

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات الواردة في الجدول رقم 02 أن أغلب أفراد العينة متمركزون في الفئة العمرية 31-50 بنسبة 63% وهي أعلى نسبة في الجدول ، يليها مباشرة 08 مبحوثين بنسبة 30% أعمارهم

من 51 فما فوق ، ثم أصغر نسبة نجدها في الفئة العمرية من 20-30 حيث نجد 02 من عدد أفراد العينة تمثلهم نسبة 07% ومنه نستنتج أن:

المؤسسة مجال الدراسة يمثل فيها عنصر الكهول النسبة الأعلى والأهم وذلك لتمتعهم بالخبرة و قدرتهم على تحمل أعباء العمل ومسؤولياته.

كذلك إمتلاكهم لهذه الخبرة يساعد في تطوير الأداء ونقل الخبرات للعمال حديثي التوظيف.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية.

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الإجتماعية
19%	05	أعزب
74%	20	متزوج
/	/	مطلق
07%	02	أرمل
100%	27	المجموع

توضح البيانات والمعلومات الإحصائية المدونة في الجدول رقم 03 أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هم فئة المتزوجين وهذا بنسبة تقدر ب74% من إجمالي عينة الدراسة ثم تليها فئة أعزب والتي تمثل تكرار 05 وبنسبة 19% من عينة الدراسة ثم 02 من المبحوثين يمثلون فئة أرمل بنسبة 07% أما فئة مطلق فكانت النسبة معدومة في عينة الدراسة ومنه نستنتج:

- أن هذه النسب طبيعية جدا وهي مؤشر جيد للإستقرار النفسي والإجتماعي للموظفين.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الدراسي
22%	06	ثانوي
78%	21	جامعي
100%	27	المجموع

تشير الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم 04 أن نسبة 78 % من إجمالي العينة لديهم المستوى الجامعي ثم يليها نسبة 22 % من إجمالي العينة لديهم مستوى ثانوي ، ومن نستخلص:

- أن الجامعة تعتمد في توظيفها للموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية خصوصا الجامعيين وذلك من أجل رفع كفاءتهم ومهاراتهم وهو ما ينعكس إيجابا على المؤسسة.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية.

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	14	52 %
عون تحكم	07	26 %
عون تنفيذ	06	22 %
المجموع	27	100 %

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 05 المتعلقة بالفئة المهنية أن 14 مفردة بنسبة 52 % ينتمون إلى فئة إطار تليها نسبة 26 % ينتمون إلى فئة عون تحكم البالغ عددهم 07 ثم نسبة 22 % ينتمون إلى فئة عون تنفيذ والبالغ عددهم 06 مفردة ، ومنه نستنتج:

- أن المؤسسة تعتمد على خريجي الجامعات وأصحاب المستويات العليا بنسبة كبيرة من أجل تحسين وتطوير المؤسسة.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	02	07 %
5-10 سنوات	15	56 %
11 سنوات فما فوق	10	37 %
المجموع	27	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن أغلب الموظفين لديهم أقدمية في العمل حيث سجلنا أعلى نسبة للأقدمية مابين 5-10 سنوات إذ بلغت 56 % من إجمالي العينة ، تليها مباشرة الفئة من 11 سنوات فما فوق بنسبة 37

% و 7 % بالنسبة لفئة أقل من 5 سنوات ومن خلال عمليتي التحليل والتفسير للبيانات التي جاءت في الجدول نستخلص:

- أن أغلب الموظفين لديهم فترة لا بأس بها في العمل بهذه المؤسسة .

- كذلك الخبرة التي يمتلكونها أغلب الموظفين تساعد في تطوير الأداء ونقل الخبرات للعمال حديثي التوظيف.

تحليل البيانات المتعلقة بالتكوين يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية:

الجدول رقم 07: يوضح نوع التكوين .

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
تكوين تخصصي	21	78 %
تكوين للإشراف	06	22 %
المجموع	27	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن نسبة 78% من إجمالي العينة إستفادت من تكوين تخصصي ثم يليها نسبة 22 % من إجمالي العينة قد إستفادوا من تكوين للإشراف ومنه نستخلص:

-أنهم يؤكدون على أن هذا النوع من التكوين هو الأنسب لهم .

-كذلك الإهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لهذا النوع من التكوين والتي ترى أنه الأقرب والملم بكامل نواحي نشاط المؤسسة.

الجدول رقم 08: يوضح إرسال الموظفين إلى بعثات تكوينية.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
دائما	02	07 %
أحيانا	15	56 %
أبدا	10	37 %
المجموع	27	100 %

يتبين من خلال الجدول رقم 08 أن 15 مفردة من المبحوثين التي تمثلهم نسبة 56% من إجمالي العينة أفادوا أن المؤسسة تقوم بإرسال موظفيها من حين إلى آخر إلى بعثات تكوينية ثم نسبة 37% من إجمالي العينة أفادوا أن المؤسسة لا تقوم بإرسال موظفيها إلى بعثات تكوينية تليها نسبة 07% من إجمالي العينة أفادوا أن المؤسسة تقوم دائماً بإرسال موظفيها إلى بعثات تكوينية، ومنه نستنتج:

-أن المبحوثين الذين أفادوا أن المؤسسة لا تقوم بإرسالهم أبداً إلى بعثات تكوينية كونهم يفضلون حضور الخبراء والمتخصصين إلى داخل المؤسسة لما له أهمية كبيرة في تثبيت الأفكار وترسيخها في أذهانهم.

الجدول رقم 09: يوضح إرتباط التكوين بالمنصب الذي يشتغل فيه الموظف.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	18	67%
لا	09	33%
المجموع	27	100%

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 09 والمتعلقة بالعمل في نفس الإختصاص الذي تلقى عليه المبحوثين تكويناً وقد كانت إجاباتهم كما يلي:

18 مفردة من العينة بنسبة 67% أكدوا أنهم يعملون في نفس التخصص الذي تلقوا عليه تكويناً في حين نسبة 33% أكدوا أنهم يعملون في تخصص غير الذي تلقوا عليه تكويناً ومنه نستنتج:

- أن المؤسسة تعطي أهمية لتوافق منصب العمل مع التكوين الذي يخضع له الموظف.

الجدول رقم 10: يوضح الجوانب التي تهتم بها البرامج التكوينية للموظف.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجوانب النظرية فقط	09	33%
الجوانب العلمية فقط	07	26%
كليهما	11	41%
المجموع	27	100%

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 10 المتعلقة بالإستطلاع على الجوانب التي يتم التركيز عليها في تطبيق البرامج التكوينية ما إذا كانت نظرية أو علمية أو كليهما وقد كانت إجابات المبحوثين كما يلي:

أن نسبة 41% أجابو بأن التركيز في عرض البرنامج التكويني يرتبط بكلا الجانبين، ونسبة 33% أجابو بأن التركيز في عرض البرنامج التكويني يرتبط بالجوانب النظرية فقط، ونسبة 26% أجابو بأن التركيز في عرض البرنامج التكويني يرتبط بالجوانب العلمية فقط ، ومن خلال ذلك نستنتج:

-أن المؤسسة تركز على كلا الجانبين النظرية والعلمية في تطبيق البرامج التكوينية وذلك لتقليل من الأخطاء التي يمكن أن يقع بها الموظف في مجال عمله وعن طريق الدورات التكوينية يتم توعيتهم وزيادة مستوى النشاط والروح المعنوية للموظف .

الجدول رقم 11: يوضح ضرورة إشراك الموظف في تقديم إقتراحات عند تخطيط البرامج التكوينية.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	24	89%
لا	03	11%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن أعلى نسبة صرحوا بضرورة إشراكهم في تقديم إقتراحات عند تخطيط البرامج التكوينية حيث بلغت نسبتهم 89% في حسن أن نسبة 11% إختارو عدم إشراكهم في تقديم إقتراحات عند تخطيط البرامج التكوينية ومنه نستنتج:

-أن الموظفين يرون أنهم قادرين على تقديم إقتراحات عند تخطيط البرامج التكوينية فهم يملكون المؤهلات والخبرات اللازمة لذلك.

-أن إشراك الموظفين في تخطيط البرامج التكوينية يسهل عليهم أداء عملهم كما يسهل عليهم الإستجابة للتكوين.

الجدول رقم 12: يوضح مدى تأثير العملية التكوينية على أداء الموظف.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
أداء العمل بدقة وإتقان	08	30%
تعديل السلوك	01	04%
إضافة مهارات جديدة	12	44%
تجنب الأخطاء	06	22%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال البيانات والمعلومات الإحصائية المدونة في الجدول رقم 12 أن نسبة 44% من إجمالي العينة أفادوا أن التكوين الذي خضعوا له أضاف لهم مهارات ومعارف جديدة ، ثم يليها 30% من إجمالي العينة جعلهم قادرين على أداء العمل بدقة وإتقان ، يليها 22% من أفراد العينة جنبهم الأخطاء و04% من افراد العينة عدل سلوكهم ومنه نستنتج :

-أن العملية التكوينية للموظف هيا من تتحكم في أدائه لعمله من حيث الدقة والإتقان وتعديل السلوك وتجنب الأخطاء.

-وأیضا كلما كانت العملية التكوينية مناسبة للموظف كلما جعلته يؤدي عمله بدقة وإتقان وتجنبه الوقوع في الأخطاء.

تحليل البيانات المتعلقة بالتكوين يؤدي إلى زيادة مهارات المورد البشري.

الجدول رقم 13: يوضح الإستفادة من التكوين خاصة عند الإلتحاق بالمنصب.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	20	74%
لا	07	26%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن نسبة 74% من أفراد العينة تلقوا تكوينا عند إلتحاقهم بالمنصب في حين 26% من أفراد العينة لم يتلقوا تكوين عند إلتحاقهم بالمنصب ومن خلال هذا نستنتج:

-أن المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار ضرورة تكوين الموظفين وتهيأتهم من أجل التكيف مع المنصب.

الفصل الثالث :

الإجراءات المنهجية للدراسة

أن هناك بعض المناصب لا تقتضي إلى تكوين عند التوظيف مثل فئة إطار ، وهذا ما لاحظناه من خلال إجابات المبحوثين .

الجدول رقم 14: يوضح مكان تلقي الموظف للتكوين.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
داخل المؤسسة	19	70%
خارج المؤسسة	08	30%
خارج الوطن	/	/
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن نسبة 70% من أفراد العينة تلقوا تكويننا داخل المؤسسة ثم تليها 30% من الذين تلقوا تكويننا خارج المؤسسة في حين نسبة الذين تلقوا التكوين خارج الوطن كانت معدومة ومنه نستخلص:

- أن معظم الموظفين قد تلقوا تكوينهم داخل المؤسسة التي يشتغلون بها وبنسبة لا بأس بها .
- أن هذه المؤسسة تعتبر هيا المسؤولة عن تكوين موظفيها، حيث أن التكوين داخلها يختلف عن التكوين خارجها فهي مؤسسة تعليم عالي المكونين فيها هم أساتذة ذو خبرة وكفاءة.

الجدول رقم 15: يوضح دور التكوين في تطوير المهارات والمعارف.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	24	89%
لا	03	11%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 15 أن نسبة 89% من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين يساهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم في حين ترى نسبة 11% من أفراد العينة أن التكوين لا يساهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم ومنه نستنتج:

- أن 89% قد إستفادت فعلا من التكوين حيث يكتسب الموظف الرصيد المعرفي والعملي الذي يساعده على رسم مخطط عمل لأي مهمة قبل تنفيذها وأيضا إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها.

الجدول رقم 16: يوضح ما مدى مساهمة العملية التكوينية في تطبيق المعارف والمهارات.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
ضعيفة	01	04%
متوسطة	09	33%
جيدة	17	63%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن نسبة 63% من أفراد العينة صرحوا بأن للعملية التكوينية دور في تطبيق المعارف والمهارات بقدره جيدة وتليه نسبة 33% من أفراد العينة صرحوا بأنها تساهم بطريقة متوسطة بينما نسبة 04% صرحوا بأنها تساهم بشكل ضعيف ومنه نستخلص:

- أن العملية التكوينية لها أثر كبير على القرارات والمهارات السلوكية للموظف المتمكن بحيث يكسب الموظف المعارف الكافية التي تسهل عمله و تساعده على تأدية وظيفته على أحسن حال.

الجدول رقم 17: يوضح إمتلاك الخبرة في تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال التكوين.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	23	85%
لا	04	15%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال البيانات والمعلومات الإحصائية المدونة في الجدول رقم 17 أن نسبة 85% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يمتلكون الخبرة في تطبيق المعرفة المكتسبة من التكوين في حين أن نسبة 15% صرحوا بأنهم لا يمتلكون الخبرة الكافية في تطبيق المعرفة التي إكتسبوها من التكوين ومنه نستنتج:

- أن أغلبية الموظفين لهم الخبرة فعلا في تطبيق المعرفة التي إكتسبوها من التكوين مما يعود بالنفع على المؤسسة.

- هذه الخبرة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى إنجازات الموظف وتحسن من أدائه في وظيفته.

الجدول رقم18: يوضح شكل العمل بعد تلقي التكوين .

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
صعب	01	%04
سهل	18	%66
لا علاقة له بالتكوين	08	%30
المجموع	27	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن نسبة 66% صرحوا بأن عملهم يبدو سهلاً بعدما تحصلوا على التكوين، في حين أن نسبة 30% صرحوا بأن عملهم الحالي لا علاقة له بالتكوين، وحين يرى أن نسبة 04% من أفراد العينة يرون أن عملهم يبدو صعباً ومنه نستنتج:

- أن المؤسسة تهتم بتكوين موظفيها بما يناسب مناصب عملهم.

- المؤسسة تؤكد أن هناك علاقة ارتباط بين منصب العمل والتكوين الذي خضع له الموظف.

تحليل البيانات المتعلقة بالتكوين يؤدي إلى تنمية روح الابتكار والإبداع لدى المورد البشري.

الجدول رقم19: يوضح الحصول الموظف على معارف جديدة بعد التكوين .

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	23	%85
لا	04	%15
المجموع	27	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم19 أن نسبة 85% من أفراد العينة صرحوا بأنهم تحصلوا على معارف جديدة بعد عملية التكوين، في حين أن نسبة 15% صرحوا بأنهم لم يتحصلوا على معارف جديدة بعد عملية التكوين ومنه نستنتج:

- أن التكوين يزود الموظف بأفكار ومعارف جديدة .

- التكوين يطور وينمي الأفكار القديمة للموظف.

الجدول رقم 20: يوضح مدى تأثير طريقة العمل بعد تلقي التكوين.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	22	81%
لا	05	19%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 20 أن نسبة 81% من أفراد العينة صرحوا أن طريقة عملهم تغيرت بعد تلقي التكوين، في حين أن نسبة 19% من أفراد العينة صرحوا بأن طريقة عملهم لم تتغير بعد تلقي التكوين ومنه نستنتج:

- أن التكوين يؤثر بشكل إيجابي على طريقة العمل.

- أن التكوين يكسب الموظف الثقة اللازمة التي يؤدي من خلالها عمله بإتقان.

- التكوين يزيد من رغبة الموظف في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

- التكوين يزيد من فهم الموظف لعمله.

الجدول رقم 21: يوضح مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	25	93%
لا	02	07%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 أن نسبة 93% من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين ساهم في تحسين الأداء في حين نسبة 07% من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين لم يساهم في تحسين الأداء ومنه نستخلص:

- أن التكوين من أهم الأسباب التي تعمل على تحسين أداء الموظف.

- التكوين يؤدي إلى الإرتقاء بالمؤسسة.

-التكوين يؤدي إلى تحقيق خدمة نوعية.

الجدول رقم 22: يوضح مدى مساهمة التكوين في إنجاز العمل بجدية.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	21	78%
لا	06	22%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن نسبة 78% من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين يساهم في دفع الموظفين إلى إنجاز عملهم بجدية، في حين 22% من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين لايساهم في إنجاز العمل بجدية ومنه نستخلص:

-أن مضمون ونوع التكوين يدور حول مهام منصب العمل ومسؤولياته لذا يقوم الموظف بعمله بجدية.

-التكوين الجيد للموظف يدفعه إلى إنجاز عمله بجدية وعلى أحسن وجه.

الجدول رقم 23: يوضح مدى مساهمة التكوين في تشجيع الموظفين لتقديم أفكار جديدة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	19	70%
لا	08	30%
المجموع	27	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن نسبة 70% من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين يساعد في تشجيع الموظفين لتقديم أفكار جديدة لأدائهم الوظيفي، في حين أن نسبة 30% صرحوا بأن التكوين لايساعد في تشجيع الموظفين لتقديم أفكار جديدة، ومنه نستخلص:

-الأفكار الجديدة لا تأتي إلا من خلال تكوين جيد للموظف.

-أن التكوين له علاقة بالمتابعة والتشجيع.

-الموظفين يستطيعون أن يتعاملو مع التطورات الحديثة من خلال ما إكتسبوه من تقنيات.

-التكوين له دور في إكتساب أفكار جديدة ينجز من خلالها الموظف مهامه بإحترافية.

الجدول رقم 24: يوضح دور التكوين في خلق روح الابتكار والإبداع لدى الموظف.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	27	100 %
لا	/	/
المجموع	27	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 أن جل أفراد العينة وبنسبة 100% صرحوا بأن التكوين يلعب دور في خلق روح الابتكار والإبداع في حين أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين لايلعب دور في خلق روح الابتكار والإبداع كانت معدومة ومنه نستخلص:

-التكوين يعزز من روح الابتكار عند الموظفين.

-التكوين يمكن الموظفين من خلق أفكار إبداعية .

-التكوين يخلق مناخ تسوده روح الابتكار والإبداع.

7- نتائج الدراسة في ضوء فروض الدراسة:

الفرضية العامة: التكوين يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية.

من خلال الجدول رقم 09-08-07 نرى بأن المؤسسة تهتم بعملية التكوين كعملية هامة وأساسية حيث نجدها تقوم بإرسال موظفيها إلى بعثات تكوينية إذ يرتبط هذا التكوين بالمنصب الذي يشغله الموظف، وأن التكوين التخصصي هو التكوين المناسب للموظف فهو الأقرب والملم بكل نواحي نشاط المؤسسة .

ومن خلال الجدول رقم 12-11-10 نرى بأن تركيز المؤسسة في تطبيق البرامج التكوينية على الجوانب العلمية العملية والنظرية من شأنه أن يقلل من الأخطاء التي يرتكبها الموظفون في عملهم، فمن خلال الدورات التكوينية يتم توعيتهم وزيادة مستوى نشاطهم كذلك إشراكهم في تقديم إقتراحات عند تخطيط البرامج التكوينية يسهل عليهم عملهم ويؤدونه بشكل مناسب كما يسهل عليهم أيضا الغستجابة للتكوين وانه كلما كانت العملية التكوينية مناسبة للموظف كلما جعلته يؤدي عمله بدقة وإتقان وتجنبه الوقوع في الأخطاء.

الفرضية الجزئية الأولى : التكوين يؤدي إلى زيادة مهارات المورد البشري.

من خلال ماتم عرضه في الجدوال المتعلقة بها توصلنا إلى أنه:

من خلال الجدول رقم 15-14-13 نرى بأن إستفادة الموظف من التكوين داخل المؤسسة وخاصة عند إلتحاقه بالمنصب يعد من الأسباب الرئيسية في تطوير مهاراته ومعارفه وصقل قدراته التي تساهم في تحسين أدائه ضمن مؤسسته.

ومن خلال الجدول رقم 18-17-16 نرى بأن التكوين له دور في تطبيق هذه المهارات والمعارف بقدرة جيدة يكسب الموظف من خلالها الخبرة في عمله مما يساعده في زيادة تكيفه مع منصبه وذلك من خلال شعوره بالطمأنينة والراحة، ويصبح العمل الذي يزواله سهلا بالنسبة له فيؤديه بكل إحترافية وإتقان.

الفرضية الجزئية الثانية: التكوين يؤدي إلى تنمية روح الإبتكار والإبداع لدى المورد البشري.

من خلال ماتم عرضه في الجداول المتعلقة بها توصلنا إلى أنه:

من خلال الجدول رقم 21-20-19 نرى بأن الموظف تحصل على معارف جديدة بعد تلقيه تكويننا حيث تزود بأفكار ومعارف جديدة، كما طور أفكاره القديمة أيضا أدى ذلك إلى تغيير عمله بطريقة إيجابية إكتسب من خلالها الثقة اللازمة لإنجاز عمله بإتقان وأبدى فيه الرغبة القوية لخدمة مؤسسته .

ومن خلال الجدول رقم 22-23-24 نرى بأن التكوين يساهم في دفع الموظفين إلى إنجاز عملهم بجدية وعلى أحسن وجه، كذلك يساعد على زيادة مثابرة الموظفين وتشجيعهم لتقديم أفكار إبداعية جديدة لأدائهم الوظيفي كما أنه يخلق مناخ تسوده روح الإبتكار والإبداع .

نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تناولنا في الدراسة الراهنة بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التكوين و تنمية الموارد البشرية أوبعض الجوانب منها والتي ترتبط إرتباطا مباشرا أو غير مباشر، وسوف نحاول في هذه الدراسة من خلال نتائج التحقيق الميداني أن نقارب ماتم التوصل إليه في دراستنا بنتائج بعض الدراسات السابقة.

أول دراسة نعرضها هي دراسة بن دريدي منير حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب- الحوافز فقد إتضح للباحث من خلال دراسته أن المؤسسة تعتمد على التدريب التخصصي في مراكز التكوين التابعة لها، وأن المؤسسة تلجأ إلى التدريب رغبتا في تنمية كفاءتها.

ونشير في هذا الصدد أن الدراسة الراهنة قد توصلت إلى نفس النتيجة تقريبا فقد صرح معظم أفراد العينة أنهم تلقوا تكوينا تخصصي أي أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على هذا النوع من التكوين في تكوين موظفيها. كذلك المؤسسة تسعى من خلال التكوين إلى تنمية مهارات وقدرات موظفيها.

ثاني دراسة نعرضها هي دراسة بودوح غنية حول إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء المورد البشري، حيث إتضح للباحثة أن التكوين المتواصل يساعد الأفراد على التحكم في منصبهم الحالي ومعرفة التطورات في مجال عملهم وهذا ماتوصلنا إليه في دراستنا الراهنة.

ثالث دراسة نعرضها هي دراسة سراج وهيبة حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية والتي إتضح من خلالها أن المؤسسة تتبع إستراتيجيات حديثة ومتنوعة في تنمية مواردها البشرية منها التكوين وهيا نفس النتيجة التي توصلنا إليها في دراستنا الراهنة.

رابع دراسة نعرضها هي دراسة مانع سبرينة حول أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأفراد في الجامعات، حيث إتضح للباحثة أهمية الإستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية وهو ماتوصلنا إليه في دراستنا الراهنة.

8- إستنتاج عام:

لقد درسنا من خلال هذا البحث موضوع دور جامعة التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية، ومن خلال ماتم عرضه يمكننا القول أن للتكوين دور فعال في تنمية الموارد البشرية وهذا ما أكده تحقيق الفرضيات الفرعية التي مفادها :

- أن التكوين يؤدي إلى زيادة مهارات المورد البشري.

- أن التكوين يؤدي إلى تنمية روح الإبتكار والإبداع لدى المورد البشري.

حيث أظهرت نتائج البحث أن المؤسسة محل الدراسة والتي هي جامعة التكوين المتواصل تعطي للعملية التكوينية أهمية كبيرة، إذ تعتبرها عملية أساسية لتنمية قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم والحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد، حيث نجدها تقوم بإرسال موظفيها إلى دورات تكوينية كما أنها تأخذ بعين الإعتبار ضرورة تكوين الموظفين وتهيأتهم من أجل التكيف مع المنصب معتمدة بذلك على أساليب تكوينية مناسبة ومواكبة لتطورات التكنولوجيا والتغيرات السريعة التي تشهدها مجالات العمل.

تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار ضرورة معرفة الموظف للمهام المتعلقة بوظيفته ومسؤولياته وواجباته إتجاه منصب عمله، كما أن الإهتمام بالتكوين في تزايد مستمر إذ أنها تعتمد على الأساليب التكوينية المناسبة في طرح المواضيع التكوينية.

كذلك يعتبر التكوين من الأدوات الأساسية للمؤسسة، هو بمثابة إستثمار هام لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل ومسايرة التطورات الحاصلة فالتكوين يمد الموظفين بالمعرفة المتجددة التي تؤهله للعمل أكثر من منصب وأيضاً له دور مهم في تنمية القدرات الإبداعية والمهارات وذلك من خلال البرامج التكوينية التي تساعدهم على التفكير بطرق مختلفة والعمل على تقديم وطرح أفكار جديدة لضمان تحقيق أعلى درجات كفاءة الموارد البشرية.

خاتمة:

يعرف العالم حاليا تغيرات سريعة ومتعددة ومتشابهة العناصر وشديدة التعقيد، حيث أصبحت في مجملها تشكل ضغوطات وتحديات على المؤسسات التي تهدد وجودها وإستمرارها، مما كانت الحاجة ملحة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها، مما يستوجب اللجوء إلى عملية التكوين الذي أصبح حجر الزاوية والحل الرئيس لتوفير المورد البشري القادر على أداء مهامه المختلفة، حيث يستهدف التكوين إكساب الموارد البشرية المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة، بالإضافة إلى تطويرها بما يتناسب مع التغير في الوظائف الحالية أو الوظائف المتجددة أو تطوير اداء الموظف وقدراته في اداء هذه المهام، مما يساهم في مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ولقد تأكدنا من خلال دراستنا أن جامعة التكوين المتواصل تساهم بشكل كبير في تنمية مهارات وكفاءات الأفراد يظهر ذلك جليا من خلال إعطائها أهمية كبيرة للعملية التكوينية بغية مواكبة التطورات الحاصلة والتغيرات الحديثة وأيضا إكساب الأفراد للتقنيات الحديثة والأساليب الجديدة لتحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد بصفة خاصة من خلال تلبية حاجياتهم وتطوير أدائهم.

المقترحات والتوصيات:

مما سبق وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية والمتعلقة بدور جامعة التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية، يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات التالية :

- إقتراح تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة.
- إقتراح برمجة الدورات التكوينية بما يتناسب مع رغبة المتكون .
- إعطاء الفرصة للموظفين في إختيار البرامج التكوينية التي تتناسب وحاجاتهم ونقائصهم .
- إقتراح إرسال الموظفين إلى بعثات تكوينية خارج الوطن وذلك لإكتساب مهارات ومعارف أكبر.
- إقتراح تعميم عملية التكوين على كل الموظفين في المؤسسة حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسستهم .

الصعوبات والعوائق التي واجهتنا خلال إنجاز هذا البحث:

لايكاد يخلو أي بحث مهما كان نوعه من صعوبات تعترضه في الميدان ،كذلك الأمر ينطبق على هذا البحث الذي لاقى بعض الصعوبات نذكر منها:

- نقص في المراجع التي لها علاقة بموضوع بحثنا خاصة في مكتبة الكلية، مما أدى بنا إلى التنقل إلى مكتبات أخرى في كليات أخرى.

- ضعف شبكة الأنترنت.

- تزامن فترة بحثنا على مراجع مع فترة غلق المكتبات بسبب جائحة الكورونا.

- التأخر في تسليمنا الترخيص لإجراء الدراسة الميدانية من قبل إدارة الجامعة أثر بشكل كبير على إنجاز الدراسة الميدانية.

- عدم وجود ثقافة تحترم هذا النوع من البحوث العلمية والأكاديمية رغم أهميتها الكبيرة وهذا ملاحظناه في رفض البعض من أفراد العينة للتعاون معنا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- بدوي، محمد طه. (2005). المنهج في علم السياسة، الطبعة الأولى، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- بوكميش، لعلی. (2011). مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، عمان: دار اليازة للنشر والتوزيع.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى بيروت: دار النهضة للنشر والتوزيع.
- بن مرسلی، حمد. (2005). مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، الطبعة الثانية الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بربر، كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة للنشر.
- دويدري، رجاء وحيد. (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، الطبعة الأولى، دمشق: دار الفكر المعاصر.
- وصفي، عقيلي عمر. (2005) إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل.
- الطائي، يوسف حجيم و العبادي، هشام. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر.
- الطالب، هشام. (1995). دليل التدريب القيادي، الطبعة الثانية، الولايات المتحدة الأمريكية: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- الطعاني، حسن أحمد. (2007). التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى يوسف. (ب س). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجياي عولمي، ب ط، عمان: مكتبة العربي للنشر.
- اللبيدي، نزار عوني. (2015). إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2004). إدارة الموارد البشرية، ب ط، إسكندرية: دار الجامعية.
- الموسوي، سنان. (2006). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

مروان، عبد المجيد إبراهيم. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

المغربي، محمد الفاتح محمود البشير. (2013). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة: دار النشر للجامعات.

نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية

سمير، أحمد محمد. (2009). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر.

العزوي، رحيم بونس. (2008). منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، الأردن: دارجلة للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين. وآخرون. (2009). إدارة الموارد البشرية، ب ط، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.

عبيدات، محمد وآخرون. (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد اللطيف، فاتنة. (2016). إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، الدوحة: أزمنة للنشر والتوزيع.

عبد النبي، محمد أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: زمزم للنشر والتوزيع.

الصريفي، محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الصرفي، محمد عبد الفتاح حافظ. (2002). البحث العلمي والدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القدومي، محمد شيخ صالح. (2014). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.

القحطاني، محمد بن دليم. (2008). إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.

المجلات والدوريات:

بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق، مجلة إقتصاديات إفريقيا (2009) العدد 07، المجلد 05 .

بوجنون فاطمة الزهرة: دور التكوين المهني في تنمية الموارد البشرية، مجلة المحكمة للدراسات الاجتماعية (2018) العدد 04، المجلد 06.

حرارية عتيقة، بوخاري هشام: التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة مقارنة نظرية تحليلية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات (2017) العدد 10 المجلد 01.

لؤي لطيف: دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين، مجلة الإدارة والإقتصاد (2008) العدد 11 المجلد 07.

علي قدور: الإتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الأداء الإقتصادي (2019) العدد 01، المجلد 05.

خنايف محمد: التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية، مجلة الأبحاث الإقتصادية (2020) العدد 02، المجلد 15.

المذكرات:

أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأفراد في الجامعات، مانع سبرينة، 2015، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة.

أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، طويهي فاطمة، 2015، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجيستر، جامعة وهران 2.

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، بن دريدي منير، 2010، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجيستر، جامعة منتوري قسنطينة.

إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، بودوح غنية، 2013، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية، سراج وهيبة، 2012، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجيستر، جامعة فرحات عباس سطيف 1.

دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية، جربي عبد الحكيم، 2018، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1.

دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، عمار بن عيشي، 2006، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجيستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، 2010، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجيستر، جامعة الأزهر بغزة.

علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، عائدة عبد العزيز علي نعمان، 2008، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجيستر، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.

علاقة التدريب بإحتياجات المشرفين وإنتظاراتهم، بلهى حسينة، 2006، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجيستر، جامعة باجي مختار عنابة.

فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي ،خالد إبراهيم خليل،2016،مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

تحديد إحتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة ،محفوظ أحمد جودة،2001، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،جامعة الجزائر.

تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري،أماني خضر شلتوت،2009، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير،الجامعة الإسلامية.

التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية والمحلية،نبيلة جعيجع،2015، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،جامعة محمد بوضياف المسيلة.

المواقع الإلكترونية :

www.elma3had.com 2022/04/23 - 08:12

www.dr.ama.com 2022/04/15 - 16:10

الكتب باللغة الأجنبية:

G,Wrobel.(1993).Preventing School failure For Teachers ,training For a lifelong career in EBD,preventing school Failure, (2) .

الملاحق

جامعة ابن خلدون-تيارت-
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية
تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل

إستمارة إستبيان

من إعداد الطالبان:

عبادي رابح.

مكي أحمد.

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر والتي تحمل عنوان "دور جامعة التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل تيارت" يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجيين منكم وضع علامة (x) مقابل الإجابة التي ترونها مناسبة، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

شكرا لحسن تعاونكم .

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

[30-20] [50-31] [51 فما فوق]

3- الحالة الإجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى الدراسي:

ثانوي جامعي

5- الفئة المهنية:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11سنوات فما فوق

المحور الثاني: التكوين يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية.

7- مانوع التكوين الذي تلقيتته؟

- تكوين تخصصي

- تكوين للإشراف

8- تقوم المؤسسة بإرسالكم إلى بعثات تكوينية؟

دائما أحيانا أبدا

9- هل تعمل في نفس الإختصاص الذي تلقيت فيه تكويننا؟

نعم لا

10- البرامج التكوينية التي تشارك فيها تهتم بالجوانب:

النظرية فقط الجوانب العلمية فقط كليهما

11- من الضروري أن يتم إشراككم في تقديم إقتراحات عند تخطيط البرامج التكوينية؟

نعم لا

12- هل العملية التكوينية التي خضعت لها جعلتك قادرا على:

- أداء العمل بدقة وإتقان تعديل السلوك إضافة مهارات ومعارف جديدة تجنب الأخطاء

المحور الثالث: التكوين يؤدي إلى زيادة مهارات المورد البشري.

13- هل إستفدت من التكوين وخاصة عند إلتحاقك بالمنصب؟

- نعم لا

14- هل التكوين الذي تلقيتَه كان:

- داخل المؤسسة خارج المؤسسة خارج الوطن

15- هل ترى أن التكوين له دور في تطوير مهاراتك ومعارفك؟

- نعم لا

16- للعملية التكوينية دور في تطبيق المعارف والمهارات بقدرة:

- ضعيفة متوسطة جيدة

17- هل تمتلك الخبرة في تطبيق المعرفة التي إكتسبتها من خلال التكوين في مجال عملك؟

- نعم لا

18- بالنسبة للمعارف التي تحصلت عليها خلال التكوين هل يبدووا عملك الحالي:

- صعب سهل لا علاقة له بالتكوين

المحور الثالث: التكوين يؤدي إلى تنمية روح الإبتكار والإبداع لدى المورد البشري.

19- هل تحصلت على معارف جديدة بعد عملية التكوين؟

- نعم لا

20- هل تغيرت طريقة عملك بعد تلقي التكوين؟

- نعم لا

21- هل ترى أن التكوين ساهم فعلا في تحسين الأداء مما يحقق خدمة نوعية؟

- نعم لا

22- هل يساهم التكوين في دفع الموظفين إلى إنجاز عملهم بجدية وعلى أحسن وجه؟

نعم لا

23- هل يساعد التكوين على زيادة مثابرة الموظفين وتشجيعهم لتقديم أفكار جديدة لأدائهم الوظيفي؟

نعم لا

24- هل يلعب التكوين دور في خلق روح الابتكار والإبداع لدى الموظف؟

نعم لا