



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال

دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية بالجزائر

- دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم بولاية تيارت -

الأستاذ المشرف الدكتورة :

نجاح عائشة

إعداد الطلبة :

- بن بوكراع نادية

- مرزوق نوارية

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	صافة محمد
مقرا	أستاذ محاضر - أ -	نجاح عائشة
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	مفتاح فاطمة
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	بوجلة ايمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/06

السنة الجامعية : 2021/2022





جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال

دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية بالجزائر

- دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم بولاية تيارت -

الأستاذ المشرف الدكتورة :

نجاح عائشة

إعداد الطلبة :

- بن بوكراع نادية

- مرزوق نوارية

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	صافة محمد
مقرا	أستاذ محاضر - أ -	نجاح عائشة
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	مفتاح فاطمة
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	بوجلة ايمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/06

السنة الجامعية : 2021/2022



# شكر و عرفان

الشكر و الثناء لله عزّ و جلّ أولاً على نعمة صبر و القدرة

على إنجاز العمل

فله الحمد على هذه النعم.

و أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذتي الغالية "نجاح عائشة"

التي تفضلت بإشرافها على هذا البحث، و كل ما قدمته لنا

من دعم و توجيه وإرشاد لإتمام هذا العمل على ما هو عليه فلها أسمي

عبارات الثناء و التقدير.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{يرفع الله الذين امنو منكم والذين اوتو العلم درجات}

صدق الله العظيم

الى من كلله الله بالنسبة والوقار...الى من احمل اسمه بكل افتخار...ارجو من الله ان يطيل

عمرك ابي الغالي الميلود

. والى ملاكي في الحياة...الى معنى الحب والحنان امي الغالية نصيرة

الى سند ظهري:ياسين عبدالكريم فاطمة حياة فوزية امينة اسماء سعاد

والى الكتايت الصغار :اشواق رياض هيثم حسام الين مصطفى ياسر عبدالغفور دنيا

. حفظكم الله وادامكم خير سند لي

الى رفاق الخطوة الاولى والاخيرة انا ممتنة جدا .

بن بوكراع نادية

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى

: وأهله ومن وفي أما بعد

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات

على إتمام مذكرتنا

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما أملك

في الوجود أُمِّي وأبي حفظهما الله

وإلى أفراد أسرتي من أخواتي: هدى، عائشة وشهرة

. وإلى أصدقائي الذين كانوا سنداً لي: إبتسام، يسرى، رباب، مروى، ريان، فوزي، أسامة

وإلى كل قسم إدارة أعمال وإلى كل من كانوا لهم أثر على حياتي

مرزوق نوارية

# فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الملاحق

6-1 ..... مقدمة

## الفصل الأول: مدخل عام عن التكوين المتواصل

8..... تمهيد

9..... المبحث الأول: عموميات عن التكوين المتواصل

9..... المطلب الأول: مفهوم التكوين المتواصل (تعريف، أهمية، أهداف)

9..... الفرع الأول: تعريف التكوين المتواصل

10..... الفرع الثاني: أهمية التكوين المتواصل

10..... الفرع الثالث: أهداف التكوين المتواصل

11..... المطلب الثاني: خصائص ومبادئ التكوين المتواصل ومجالاته

11..... الفرع الأول: خصائص التكوين المتواصل

11..... الفرع الثاني: مبادئ التكوين المتواصل

12..... الفرع الثالث: مجالات التكوين المتواصل

12..... المطلب الثالث: مناهج التكوين المتواصل

13..... المطلب الرابع: أنواع التكوين المتواصل

15..... المبحث الثاني: هندسة التكوين

15..... المطلب الأول: سياسة التكوين المتواصل والحاجة للتكوين

9..... الفرع الأول: سياسة التكوين المتواصل

10..... الفرع الثاني: الحاجة للتكوين

17..... المطلب الثاني: دفتر الشروط ومخطط التكوين

17..... الفرع الأول: دفتر الشروط

18..... الفرع الثاني: مخطط التكوين

19	المطلب الثالث: الطرق البيداغوجية وتقييم التكوين
13	الفرع الأول: الطرق البيداغوجية
14	الفرع الثاني: تقييم التكوين
20	المطلب الرابع: تشخيص نظام التكوين المتواصل
21	المبحث الثالث: استراتيجية ومراحل التكوين المتواصل
21	المطلب الأول: استراتيجية التكوين المتواصل
22	المطلب الثاني: مراحل التكوين المتواصل
22	المطلب الثالث: التكوين المتواصل كنظام في المؤسسة
23	المطلب الرابع: تنظيم عمليات التكوين المتواصل
25	خلاصة

## الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية بالتكوين المتواصل في الجزائر

27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
28	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها
28	الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية
28	الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية
29	الفرع الثالث: أهداف الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: مجالات تنمية الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للموارد البشرية
32	المطلب الرابع: الحاجة لتنمية الموارد البشرية
34	المبحث الثاني: أسس تنمية الموارد البشرية
34	المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية بالتكوين
35	المطلب الثاني: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية
39	المطلب الثالث: شروط فعالية تنمية الموارد البشرية
40	المطلب الرابع: طرق تنمية الموارد البشرية
42	المبحث الثالث: التكوين المهني المتواصل بالجزائر
42	المطلب الأول: مفهوم التكوين المهني

42	الفرع الأول: تعريف التكوين المهني
43	الفرع الثاني: أهمية التكوين المهني
43	الفرع الثالث: أهداف التكوين المهني
43	المطلب الثاني: تطوير قطاع التكوين المهني بالجزائر
45	المطلب الثالث: نظام هياكل التكوين المهني بالجزائر
47	المطلب الرابع: صعوبات التكوين المهني بالجزائر وعوائقه
50	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت -</b>
52	تمهيد
53	المبحث الأول: التعريف بالمعهد محل الدراسة
53	المطلب الأول: لمحة عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت -
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمعهد
57	المطلب الثالث: المهام القانونية لمختلف مصالح المعهد
60	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
60	المطلب الثاني: عينات ومتغيرات الدراسة
61	المطلب الثالث: أدوات الدراسة واختبار صدق الاستبيان
61	الفرع الأول: الاستبيان
61	الفرع الثاني: برنامج التحليل الإحصائي SPSS
61	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
69	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
69	المطلب الأول: تحليل البيانات مجتمع العينة
73	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
79	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة
87-85	خاتمة
92-88	قائمة المراجع



قائمة الجداول  
والأشكال البيانية و  
الملاحق

أولا :قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	معاملات الثبات الاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا	62
2-3	معاملات الارتباط للبعد الأداء	62
3-3	معاملات الارتباط للبعد اختيار المتكويين	63
4-3	معاملات الارتباط للبعد التصميم دورات التكوين	64
5-3	معاملات الارتباط للبعد تقييم العمليات التكوينية	65
6-3	معاملات الارتباط لفقرات محور تنمية الموارد البشرية	66
7-3	معاملات الإرتباط بين المحورين تكوين الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية	68
8-3	البيانات مجتمع العينة	69
9-3	تحليل عبارات البعد الأول الأداء	73
10-3	تحليل عبارات بعد الثاني اختيار المتكويين	74
11-3	تحليل عبارات بعد الثاني تصميم دورات التكوين	75
12-3	تحليل عبارات بعد الثاني تقييم عمليات التكوين	76
13-3	تحليل عبارات تنمية الموارد البشرية	77
14-3	نتائج تحليل التباين للانحدار	79
15-3	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط في الفرضية الاولى	79
16-3	نتائج تحليل التباين للانحدار	80
17-3	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط في الفرضية الثانية	80
18-3	نتائج تحليل التباين للانحدار	81
19-3	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة	81
20-3	نتائج تحليل التباين للانحدار	82
21-3	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الرابعة	82
22-3	نتائج تحليل التباين للانحدار	83
23-3	تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الرابعة	83

ثانيا : فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
16	سياسة التكوين	1-1
19	مخطط التكوين وفق طريقة ADRE	2-1
38	مكونات نظام تنمية الموارد البشرية	1-2
47	نظام هياكل التكوين المهني بالجزائر	2-2
56	الميكمل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني قادة بلقاسم بولاية تيارت	1-3
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-3
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	3-3
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	4-3
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	5-3

ثالثا : قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
94	معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	01
95	تحليل البيانات مجتمع العينة	02
96	متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحاور	03
103	معاملات الارتباط بين فقرات المحاور	04
116	معاملات الارتباط بين المحورين تكوين الموارد البشرية و تنمية الموارد البشرية	05
117	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الاولى	06
118	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الثانية	07
119	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الثالثة	08
120	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الرابعة	09
121	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الرئيسية	10
123	استمارة الاستبيان	11

# مقدمة

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات خاصة الجانب الاقتصادي منها من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها، وذلك لدخول التكنولوجيا الجديدة، كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال إعداد استراتيجيات خاصة لتطويره وتنميته، نظرًا لقدرته على المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة، وأصبح يساهم في القرارات التنفيذية والاستراتيجية لها، هذا ما يجعله يحظى باهتمام كبير من مختلف الباحثين والمفكرين، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع والتجديد.

ومن أجل التحكم في التكيف مع التحولات الحالية فإن المؤسسات اتجهت إلى ضرورة اعتماد التكوين المستمر لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب، كما أن حركة المنافسة الحادة تحتم على المؤسسات بأن تقوم بإدماج التكوين ضمن هيكلها وسياستها وذلك برفع كفاءة ومهارة المتكويين وتزويدهم بأساليب مختلفة ومتجددة، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل جيد والرفع من مستوى أدائهم، حيث يعتبر التكوين عن مدى تدرج الفرد داخل المؤسسة.

وتبرز أهمية التكوين من خلال أثره على تنمية وتطوير الموارد البشرية، كما أن التطورات التي تعيشها المؤسسات الجزائرية استدعت إعادة النظر في استراتيجية التنمية البشرية وذلك من خلال نظام التكوين المتواصل والتجديد باستمرار بما يهيئ نشوء المؤسسات ذات كفاءة، وبالتالي بذلت الجزائر في سبيل ذلك الكثير من العناية والجهد وأولت ذلك اهتمام كبير.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على معهد التكوين المهني قادة بلقاسم في ولاية تيارت. **طرح الإشكالية :** نظرا لأهمية الموارد البشرية المتزايدة التي أصبحت ركيزة أساسية لتمكين المؤسسة من التحكم في الظروف السائدة والتغيرات، ونظرًا لاتساع أهمية التكوين في المؤسسة زيادة مهارات وخبرات الموارد البشرية، وباءًا على هذا قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

### **كيف يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ؟**

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية سنقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم التكوين المتواصل وماهي أنواعه؟
- ماذا نقصد بتنمية الموارد البشرية وما هي طرق تنميتها؟
- هل يؤدي التكوين المتواصل إلى زيادة وتنمية روح الإبداع والابتكار لدى العامل بالمؤسسة؟

**الفرضيات :** للإجابة على هذه الأسئلة صغنا الفرضيات التالية :

- التكوين يؤدي إلى زيادة مهارات العاملين وتنمية قدراتهم.
- تنمية الموارد البشرية تعد من مهارات وخبرات العاملين

- التكوين المتواصل يساهم في الرفع من قدرات ومهارات المتكويين بمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم بولاية تيارت.

**أسباب اختيار الموضوع :** من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، نذكر ما يلي :

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا، ويعتبر من المواضيع الحديثة.
- التعرف على الدور الذي يلعبه التكوين المتواصل في زيادة ورفع كفاءة الموارد البشرية.
- الإلمام الشامل والرغبة في التطلع وفهم الموضوع بأهمية.
- محاولة التعرف على واقع التكوين المتواصل من الناحية النظرية والعلمية بتنمية المورد البشري.
- التكوين المتواصل من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في العديد من الميادين (علم النفس، علم الاقتصاد، علم الاجتماع، وإدارة الأعمال).

- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة لتكوين الموارد البشرية.

**أهداف الموضوع :** تهدف دراستنا إلى تحقيق ما يلي :

- توضيح مفهوم التكوين المتواصل، أنواعه، مراحلها، أهميته، أهدافه، وتقييمه.
- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال الاطلاع على الأسس النظرية المتغيرات البحث التكوين المتواصل والموارد البشرية.

- تقييم فعالية نظام التكوين في المؤسسة.

- محاولة إبراز أهمية تكوين الموارد البشرية.

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

**أهمية البحث :** تكمن أهمية دراستنا لهذا الموضوع فيما يلي :

- إظهار أهمية الموضوع والدور الهام الذي يلعبه في المؤسسات باعتبار التكوين المتواصل وسيلة فعالة في التنمية البشرية.

- توضيح الأهمية الكبيرة التي يلعبها العنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية في مساندة التحديات والتغيرات السريعة في مختلف الميادين.

**حدود الدراسة :** عند إجراءنا لدراستنا قمنا بحصر دراستنا كما يلي :

نظراً لتوسع مجال التكوين في الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية نضع حدود لهذا البحث، وذلك

بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتكمن حدود البحث فيما يلي :

**الحدود المكانية :** لقد تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على معهد التكوين المهني قادة بلقاسم بولاية تيارت.

**الحدود الزمنية :** لقد تمت هذه الدراسة خلال مدة التربص التطبيقي الممتدة من 13 فيفري 2022 إلى 13 مارس 2022.

**أدوات ومنهج الدراسة :** من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، أما الجزء التطبيقي فاستعملنا عند دراسته منهج - دراسة حالة- وقد تم الاعتماد على طريقة الاستبيان من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع في (معهد التكوين المهني قادة بلقاسم بولاية تيارت).  
**الدراسات السابقة :** من بين أم الدراسات السابقة التي بنيت عليها دراستنا، نذكر منها ما يلي :

- دراسة بودوح غنية، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، جاءت هذه الدراسة لطرح العلاقة بين استراتيجية التكوين المتواصل وأداء الموارد البشرية.

وقد خلصت إلى أن هذه الدراسة جاءت لتسليط الضوء على استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية، والاهتمام بوضع منهجيات محددة لعملية التكوين المتواصل في المؤسسة الاستشفائية بهدف تحقيق التوافق والانسجام بين الطموح الفردي للإنسان وأهداف العمل، حيث تعد وظيفة التكوين المتواصل في المؤسسات الحديثة من أهم مقومات التنمية وذلك لرفع كفاءة الموارد البشرية.

- دراسة بوقطف محمد، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة، ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، جاءت هذه الدراسة لطرح العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين، وقد خلصت إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أساسي وأحد المتطلبات الضرورية لأنها سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وطاقاتهم من أجل مواكبة مختلف التطورات على المستوى الداخلي والخارجي حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

- دراسة مانع صبرينة، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، (دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية)"، دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، جاءت هذه الدراسة لتبين استراتيجية الموارد البشرية وأثرها على أداء الأفراد.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية في أي مؤسسة لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلا، لذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية العاملة لها من خلال مجموعة من المجالات المتمثلة في التدريب، التعليم، التأهيل والتطوير... إلخ، من أجل تحسين أدائها.

- سراج وهيبية، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة : شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة، سطيف)"، ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية في ظل التطورات.

إن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد على قضية رفع مستوى مهارة المديرين الذين يتخذون القرارات لوضع استراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الجيد، إن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف يتركز على المبادأة لتفسير المعارف والسلوكيات الخاصة بالعمل، عن طريق الاستثمار البشري الذي يساهم في تحسين الإنتاجية الكلية للمؤسسة الاقتصادية.

ومن الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في دراستنا توضح بأن دراستنا اختلفت عن الدراسات السابقة في ما يلي:

- نحاول من هذه الدراسة تناول نظام التكوين المتواصل لتبين وجود تكامل بين نظام التكوين المتواصل ومؤسسات من أجل تحقيق غاياتها.

- أغلب الدراسات السابقة تناولت موضوع التكوين بصفة عامة وأثره على أداء الموظفين بينما دراستنا تطرقت إلى نظام التكوين المتواصل بصفة خاصة.

- هذه الدراسة تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التكوين المتواصل فهي بذلك تحاول معرفة مدى اتباع المؤسسات بالجزائر للاستراتيجيات واضحة ومنها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تنبثق عنها إستراتيجية التكوين المتواصل.

**صعوبات البحث : أثناء معالجتنا لهذا الموضوع عارضتنا بعض الصعوبات نذكر منها ما يلي :**

- قلة المراجع التي تتناول التكوين المتواصل بمكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تيارت.  
- الصعوبة في البحث عن مؤسسة إجراء الدراسة، نظرًا لعدم قبول أغلبهم، ولا يقدمون المعلومات الكافية التي نحتاج إليها.

**هيكل البحث :** لإجراء دراستنا، قسمنا موضوعنا إلى ثلاثة فصول ومقدمة وخاتمة.

يتناول الفصل الأول : "مدخل عام عن التكوين المتواصل"، وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول : "عموميات عن التكوين المتواصل"، أما المبحث الثاني فيتناول "هندسة التكوين"، أما المبحث الثالث فيتناول "استراتيجية ومراحل التكوين المتواصل".

أما الفصل الثاني فيتناول "تنمية الموارد البشرية بالتكوين المتواصل في الجزائر"، وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول "مفهوم تنمية المواد البشرية"، أما المبحث الثاني فيتناول "أسس تنمية الموارد البشرية"، أما المبحث الثالث فيتناول "تكوين المهني المتواصل بالجزائر".

أما الفصل الثالث فيتناول : "دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم لولاية تيارت"، وقسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول "تعريف بالمعهد التكوين المهني قادة بالقاسم-تيارت"، أما المبحث الثاني "منهجية الدراسة الميدانية"، أما المبحث الثالث فيتناول "عرض نتائج الدراسة".

# الفصل الأول

## مدخل عام عن

### التكوين المتواصل

### تمهيد:

تعتمد المؤسسات للنجاح في تحقيق غايتها إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية، والتكوين الجيد للموارد البشرية هو الأساس الذي يمكنها من ذلك، فبرز التكوين المتواصل بشكله الحديث ليكون من أهم الوظائف التي تساهم في توفير المستويات المتطورة من الموارد البشرية وأصبح حاجة ضرورية للمؤسسة من أجل الوصول إلى غايتها إلى حد كبير من الكفاءة وعلى قدرتها على الإنتاج وتكيف مع مستويات المستخدمة في العمل، لذا فإن التكوين المتواصل يمكنها من مواجهة الصعوبات والعراقيل التي تواجهها المؤسسة، وعليه أصبح وظيفة التكوين المتواصل تحظى باهتمام بالغ في المؤسسة.

وبناء على ما سبق سنتناول المباحث التالية:

**المبحث الأول:** عموميات عن التكوين المتواصل؛

**المبحث الثاني:** هندسة التكوين؛

**المبحث الثالث:** استراتيجية ومراحل التكوين المتواصل.

### المبحث الأول: عموميات عن التكوين المتواصل

التكوين المتواصل ليس بالشيء الجديد، وإنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتغيرات البيئية المستمرة، والتي يعود عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، حيث تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير، وهذا ما أدى إلى ظهور التكوين المتواصل، على أمل أن تؤدي جهوده إلى رفع كفاءة العاملين فيها وزيادة إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

#### المطلب الأول: مفهوم التكوين المتواصل (تعريف، أهمية، أهداف)

##### أولا : تعريف التكوين المتواصل

يعرّف "لخضر سكيو" (L.SEKIOU) التكوين المتواصل بأنه: "مجموع العمليات والإجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية"<sup>1</sup>.

ويعرّفه "سيتوجين بيار" (J.PIERRE) بأنه: "مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنيوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لإفادة تطورهم المهني"<sup>2</sup>.

"التكوين المتواصل هو" نظام يرافق تطور القطاع الاقتصادي من خلال أجهزة تنظيمية وبيداغوجية خاصة، تم وضعها من قبل قطاع التكوين والتعليم المهنيين، ويعمل على تطويرها الديوان الوطني، لتطوير وترقية التكوين المتواصل، والتي تعمل على تحسين كفاءات العمال ورفع مستواهم عن طريق اكتساب مؤهلات جديدة بغية ترقية مساهم المهني من جهة، وتقوية تنافسية المؤسسة من جهة أخرى عبر عمليات التكوين"<sup>3</sup>.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن التكوين المتواصل هو: "نظام يصاحبه مجموعة من العمليات والأنشطة التي تسعى إلى تطوير وتحسين مهارات ومعارف العاملين واكتسابهم لمعارف جديدة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة".

<sup>1</sup> - عبد الرحمان برقوق، بودوح غنية، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 01، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص: 88.

<sup>2</sup> - بودوح غنية، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص: 22.

<sup>3</sup> - وزارة التكوين والتعليم المهنيين، "تفاصيل التكوين المتواصل"، أطلع عليه بتاريخ 2022/04/07، سا 04:58، على الموقع :

ثانيا : أهمية التكوين المتواصل

تتضح أهميته في المؤسسة من عدة زوايا أهمها :<sup>1</sup>

- 1- أنه صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.
- 2- يُحسّن من قدرات الفرد ويُنمّي مهاراته، فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.
- 3- أن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون إليه فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى.

ثالثا : أهداف التكوين المتواصل

يؤدي التكوين المتواصل إلى تحقيق العديد من الفوائد لمنظمات الأعمال من أهمها:<sup>2</sup>

1. بالنسبة للمنظمة :

أ. زيادة الإنتاجية : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.

ب. تخفيض حوادث العمل : تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

ت. استمرار التنظيم واستقراره : استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، فالأفراد المكونين والذين يملكون الحوافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

2. بالنسبة للأفراد :

أ. مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

ب. يساعد العاملون في التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - بودوح غنية، 2006، "خصائص ومبادئ التكوين المتواصل"، أطلع عليه بتاريخ 2022/04/07، سا 05:56، على الموقع :

<https://thesis.univ-bikra.dz>

<sup>2</sup> - حاج علي نورة وآخرون، 2012، "التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين"، أطلع عليه بتاريخ 2022/04/07، سا 06:20، على

الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz>

- ت. يُقدّم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- ث. يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- ج. قُلّل من أخطاء العاملين من حوادث العمل.
- ح. تُتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- خ. عمّق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- ح. قُلّل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

### المطلب الثاني : خصائص ومبادئ التكوين المتواصل ومجالاته

#### أولا : خصائص التكوين المتواصل

- للتكوين المتواصل خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي :<sup>1</sup>
- أ. التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانويا أو كماليا.
- ب. التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- ت. التكوين عملية شاملة، بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة.
- ث. التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح.
- ج. التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتّسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتّغير والتّجدد.

#### ثانيا : مبادئ التكوين المتواصل

من أهم هذه المبادئ ما يلي:

<sup>1</sup> - بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص: 17-18.

أ. ضرورة خلق الدافع لدى المكون، يعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل.

ب. التغذية المرتدة، من أهم العوامل التي تساعد على التعلم.

ت. المكافأة والتعزيز، أي استشارة المتعلم وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة.

ث. ضرورة الممارسة العلمية للمتكون، لكي تكتسب المهارة والمعرفة.

### ثالثا : مجالات التكوين المتواصل

يغطي التكوين المتواصل جميع المستويات التأهيل لكل شعبة نشاط مهني، تتم على المستويات التالية<sup>1</sup>:

أ. على مستوى قطاع التكوين والتعليم المهنيين : تكوين إطارات الاستشارة والمساعدة للمؤسسات، تكوين أساتذة مختصين في التعليم المهني في هندسة التكوين المتواصل، تكوين خاص في تسيير التكوين المتواصل لفائدة مسؤولي التكوين المتواصل للمؤسسات.

ب. بالنسبة للقطاعات الاقتصادية : تكوين مسيري التكوين بالمؤسسات فيما تعلق بالتشخيص، التعريف، صياغة احتياجات التكوين، ترجمة الاحتياجات المحددة في برامج رسكلة ومخططات التكوين، تكوين عمال هذه المؤسسات.

### المطلب الثالث : مناهج التكوين المتواصل

تولي مختلف المؤسسات اهتماما خاصا بمناهج التكوين وهذه متعددة ويتوقف اختيارها على الأهداف المطلوب الوصول إليها، وأهم هذه المناهج ما يلي<sup>2</sup>:

1. نظام التلمذة : تبدأ عملية التكوين من اليوم الأول لمباشرة الموظف لعمله، لذا يجب أن يحصل نوع من التعاون بين إدارة التكوين والرؤساء المباشرين حيث يقوم الرئيس بإعطاء التوجيهات والنصائح لمروؤسيه.

2. نظام الزمالة : يقضي هذا النظام بأن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته والاهتمام بشؤونه موظف قديم حيث يكون هذا الموظف القديم مكونا ومتخصصا، وتنحصر مهمة الزميل أساسا في إعداد الموظف الجديد للوظيفة وتهيئة المناخ الملائم لعمله.

3. المحاضرات : تعتبر طريقة اقتصادية فيها توفير للوقت والجهد، حيث يمكن نقل الكثير من المعلومات لعدد كبير من الأشخاص في وقت واحد.

<sup>1</sup> - التكوين المتواصل، 2011/10/24، "التكوين المتواصل"، أطلع عليه بتاريخ 2022/04/08، ص 04:08، على الموقع:

<https://cfpareo.blogspot.com>

<sup>2</sup> - طارق المجذوب، "الإدارة العامة"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص: 337-339.

4. **المؤتمرات** : في هذه الطريقة يجتمع حشد من الدارسين وتطرح عليهم مشكلات ذات أهمية بالنسبة لهم، ويحاولون حلها عن طريق مشاركة الكل، تعتبر هذه الطريقة تكوين جماعي.
5. **وسائل الإيضاح** : تتم هذه الطريقة باستخدام الأفلام السينمائية أو الرسوم والخرائط والنشرات وغيرها من الوسائل التي تشرح أعمال أو إجراءات معينة.
6. **نظام التمارين العملية** : ينطوي هذا النظام على إلحاق المكون بإدارة أو مؤسسة عامة أو خاصة، ويقوم بممارسة العمل فعليا ويتقيد بتوجيهات رئيس الوحدة التي يعمل فيها، تقوم إدارة التكوين بتعيين مشرف على المتكون يقوم بمراقبة عمله، يُقدّم المشرف في نهاية مرحلة التكوين تقريراً عن المتكون.
7. **تمثيل الأدوار** : تشمل هذه الطريقة على معالجة مشكلة بين شخصين أو أكثر يمثل فيها أحدهما دور الرئيس والآخر دور المرؤوس ويشكل باقي الأعضاء أو المتكونين الجمهور الذي عليه أن يشاهد هذه الأدوار التي تمثل أمامه.
8. **باستخدام التقنيات السمعية البصرية** : تشمل الأفلام ومؤتمرات الفيديو والشرائط السمعية والبصرية وهذه الطريقة تستعمل على نطاق واسع خاصة في الدول المتقدمة.
9. **باستخدام الحاسب الآلي وشبكة الأنترنت** : هناك بعض البرامج التكوينية والتي تتضمن جلسات يومية على أن يكلف المتكونين بواجبات يجب عليهم الوفاء بها مع وجود مجموعات لمناقشة المتكونين ونقل كل ما هو جديد إليهم والرد على استفساراتهم من خلال شبكة الأنترنت.

### المطلب الرابع: أنواع التكوين المتواصل

#### أولا : التكوين حسب مرحلة التوظيف

تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

- أ. **التكوين لتوجيه عامل جديد** : يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمها إلى عمله، حيث تهدف برامج تقييم العاملين الجدد إلى العمل على العديد من الأهداف.
- ب. **التكوين أثناء العمل** : ترغب المؤسسات أحيانا إلى تقييم البرنامج التكويني في موقع العمل، تشجع المؤسسات أن يقوم المشرفون المباشرين بتقديم المعلومات والتكوين على المستوى الفردي.
- ج. **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة** : حيث يلزم تقديم برامج تكوين مناسبة لتجديد المعرفة والمهارة.

<sup>1</sup> - كتر بوزنيط، فريدة فقعا، "أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، ص: 22.

د. التكوين للتهيئة والتقاعد : يتم تهيئة العاملين على التقاعد، ويتم تكوينهم على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة.

ثانيا : التكوين حسب نوع الوظائف

وهي كالتالي :<sup>1</sup>

أ. تكوين مهني وفني.

ب. تكوين تخصصي.

ت. تكوين إداري..

ثالثا : التكوين حسب مكانه

ينقسم التكوين إلى نوعين أحدهما التكوين داخل موقع ويقوم به رؤساء الموظف أو زملاء الذين لديهم خبرة سابقة في العمل، وأحيانا تقوم به إدارات التكوين أو إدارات شؤون الموظفين في المنظمة أو الجهاز الذي يعمل فيه الموظف، والآخر هو التكوين خارج موقع العمل ويتم من خلال الالتحاق بالدورات التكوينية في أحد مراكز التكوين أو المعاهد أو الجامعات، ويلتقي فيه المتكويين بنظرائهم من جهات أخرى حيث يتبادلون الخبرات والآراء والتجارب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

<sup>2</sup> - جعفري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

### المبحث الثاني: هندسة التكوين

إن نجاح التكوين مرتبط بعدة سياسات مختلفة في المؤسسة حيث أن سياسة التكوين ترتبط بالسياسات الموجودة في المؤسسة لأنه هناك أشخاص قائمين على هذه السياسة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. مصطلح هندسة التكوين جديد ظهر في بداية الثمانينات وتم استعارته من المحلات العسكرية والصناعية، يجب على مهندس التكوين تصميم وتنفيذ وتقييم عمليات التكوين وتشمل هندسة التكوين على تحليل الاحتياجات التكوينية وتصميم المشروع التكويني من أجل بلوغ الأهداف المقصودة بفاعلية.

### المطلب الأول : سياسات التكوين المتواصل والحاجة للتكوين

يجب على سياسة التكوين أن تتوفر على الشروط التالية :<sup>1</sup>

أ. قابلية التطبيق.

ب. مكتوبة وموزعة حتى تكون ذات فعالية.

ت. معروفة ومفهومة لجميع العاملين ورؤساء المصالح.

وتعتبر سياسة التكوين من أهم وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتتم على هذه

المستويات :<sup>2</sup>

**1. تحسين المستوى :** هذا التكوين يخص الموظفين الموجودين في حالة القيام بالخدمة، والهدف من تنظيمه هو التحسن الدائم والمستمر لمعارفهم وكفاءتهم الأساسية وإثرائها.

**2. تجديد المعلومات :** يعتبر تكوين قصير المدى، الهدف منه هو محاولة التكيف مع منصب جديد نتيجة لتطور الوسائل والتقنيات كإدخال الإعلام الآلي وكذا الرقمنة في المؤسسات والإدارات العمومية.

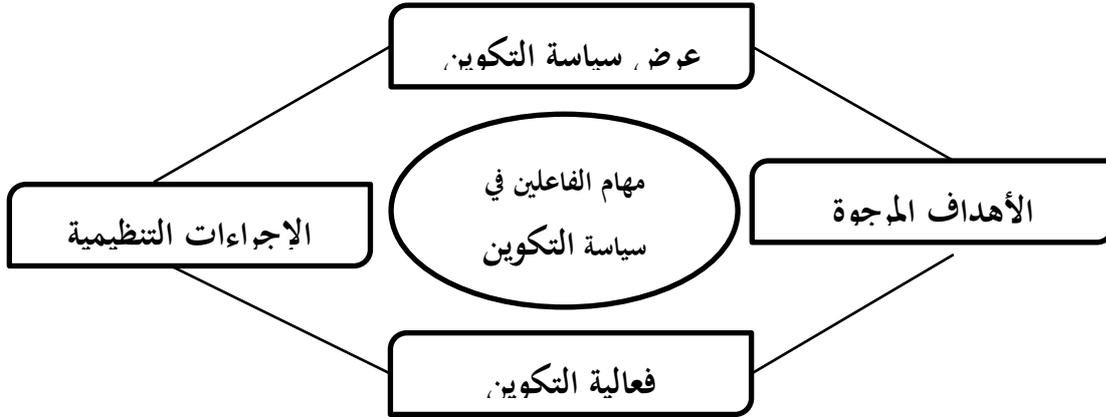
والشكل أدناه يوضح لنا سياسة التكوين:

<sup>1</sup> - نجة بزايد، "التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية"، دكتوراه في علم النفس، العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، سانيا، الجزائر، 2010، ص: 100.

<sup>2</sup> - وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، "سياسة التكوين"، أطلع عليه بتاريخ 2022/04/06، سا 04:11، على الموقع :

<https://www.mpt.gov.dz>

الشكل (1-1): سياسة التكوين



المصدر: روشام بن زيان، "سياسة التكوين: مقارنة معاصرة من وجهة نظر المؤسسة الاقتصادية"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، العدد 03، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، 2017، ص: 155.

يمثل المخطط سياسة التكوين حيث نلاحظ أن كل وظيفة في المؤسسة لها سياسة خاصة بها، فهي توفر تأهيل يد عاملة كفى في جميع المجالات، أما الأهداف الموجودة من ذلك فهي القيام بالأعمال الجيدة وخلق فرص للقضاء على البطالة، أما الإجراءات التنظيمية للوصول إلى الأهداف المرجوة وتكوين إطارات عالية.

#### ثانيا : الحاجة للتكوين

"التكوين إحدى الأجوبة الممكنة لتغطية الفارق بين الكفاءة المكتسبة والكفاءة المتوفرة الحقيقية، وقد يعني التكوين شخصا منفردا أو مجموعة أشخاص، وربما الجمعية في مجموعها، والاحتياجات قد تتولد عن اكتساب وسائل جديدة، أو وضع طرق جديدة كذلك الحاجة قد تنتج كذلك من ملاحظة عدد من الحالات غير المرغوب فيها (نقص في النتائج، تأخر في التنفيذ، إلخ...)، والتكوين عند ذلك يشكل وسيلة للتصرف اتجاه الوضعية أو الحالة، فالتكوين يمكن أن يساهم في تقدم شخص حتى لو كان يملك الكفاءات الضرورية لإنجاز المهام، إن شكل من أشكال تحضير الشخص للقيام بمهام جديدة أو مسؤوليات أو المحافظة على روح الاهتمام"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بلقاسمي بوعبدالله، "أثر هندسة التكوين في تنمية الاتجاهات الحديثة في التقييم البديل القائم على الأداء لدى أساتذة التعليم الابتدائي"، ماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علوم النفس، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018، ص: 20-21.

### المطلب الثاني : دفتر الشروط ومخطط التكوين

#### أولا : دفتر الشروط

"يُعد دفتر الشروط حسب ISO 9000 وثيقة تعاقدية تحدد كيفية تنفيذ التكوين كما أنه يحتوي على كل المعطيات المتعلقة بالجوانب الإدارية البيداغوجية المالية والتنظيمية لتحقيق الهدف أو الأهداف الموجودة فيه وهو وثيقة تعاقدية بين طالب التكوين والمكون، كما يوضح مختلف المعطيات الضرورية عن ثقافة المؤسسة، شرائح العمال، المناصب المعنية بالتكوين وإعطاء أكبر قدر من المعلومات للمشرفين على عملية التكوين، أهم خصائص دفتر الشروط هي: الإيجاز والوضوح والضبط، لا بد أن يحتوي أهم النقاط الأساسية وهي كالتالي : جرد الحاجات، نوع التكوين، تحليل الطلب، الأدوات المستعملة، والتفكير المباشر لنوع التكوين"<sup>1</sup>.

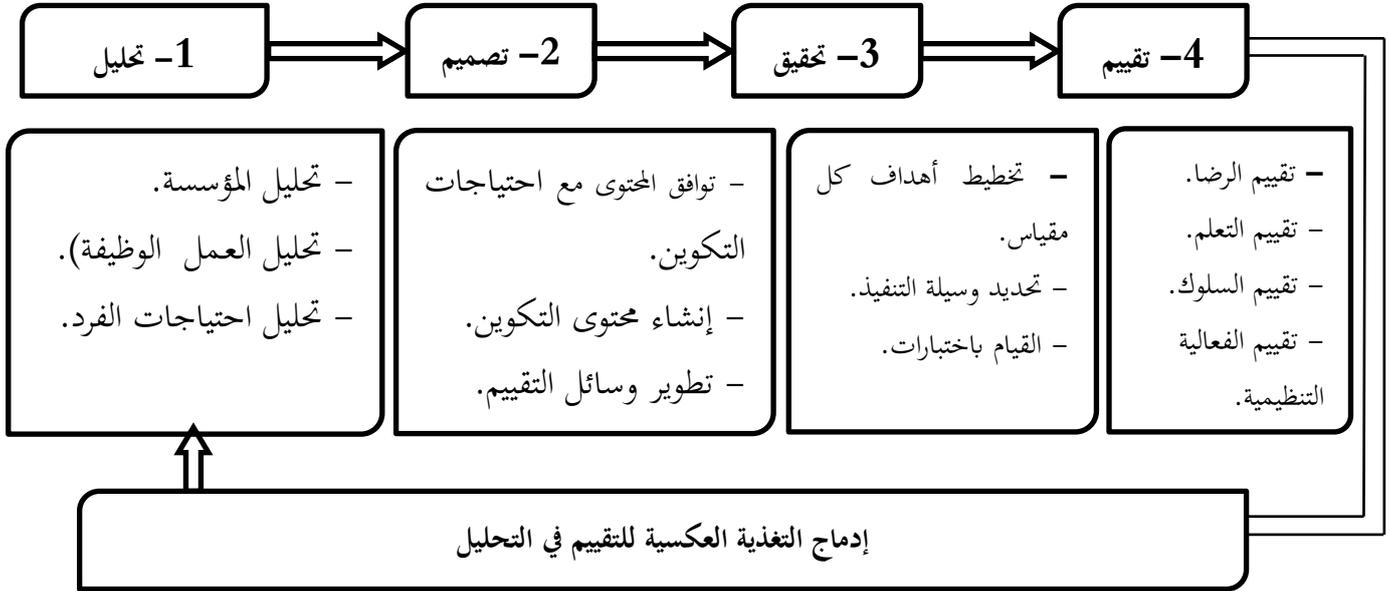
يتضمن دفتر شروط التكوين قائمة عناوين<sup>2</sup> :

1. سياق المشروع.
2. أهداف التكوين.
3. الجمهور المستهدف.
4. محتوى التكوين وتحليل التصورات على محتوى للجمهور المستهدف (استطلاع عن طريق المقابلات أو الاستبيان).
5. الترتيب التعليمي المقترح (بعد نتائج الاستطلاع وملائمته للتدريس: جعل محتويات المعرفة والمهارات والاتجاهات قابلة للنقل).
6. الأساليب البيداغوجية الموصى بها أو المرغوبة.
7. الرسالة التي سوف يتم نقلها من خلال التكوين :
  - أ. رسالة إجرائية.
  - ب. رسالة تصريحية.
  - ت. رسالة أخلاقية.
  - ث. ملمح المتدخلين.
  - ج. عدد الأيام لكل تكوين.
10. عدد الدورات المبرمجة ومحتوياتها.

<sup>1</sup> - نجاة بزايد، "التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية"، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

<sup>2</sup> - طباع فاروق، "هندسة التكوين"، هندسة التكوين، السنة أولى ماستر، جامعة محمد المين دباغين، سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، د.س، ص: 09.

الشكل (1-2): مخطط التكوين وفق طريقة ADRE



المصدر: صولح سماح، محاضرات في هندسة التكوين، "مخطط التكوين" هندسة التكوين، 2020/2019، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 02.

11. قيود التكوين :

أ. مؤقتة.

ب. مالية.

12. نظام تقييم التكوين.

ثانيا : مخطط التكوين

يعتبر مخطط التكوين حسب "مقران" 1995 (MEIGRANT) أنه: "أداة مهمة للتسيير وعلى رئيس المؤسسة التي ينتمي إليها، أن يختار أو يقوم بالاختيار والتعيين للموارد والأفراد المراد تكوينهم، ولا يقوم بذلك دون الاستشارة أولا ولأسباب الفاعلية الواضحة فإنه من الواضح أن المخطط يجب أن يحصل على تحليل الحاجيات (المسيرين والأشخاص) وكذلك استشارة الشركاء الاجتماعيين ولكم وأخيراً فإن القرار هو مسؤولية هذا الرئيس<sup>1</sup> . والشكل أدناه يوضح لنا مخطط التكوين وفق طريقة

ADRE: Analyses, Design ,Réalisation ,Évaluation

في المرحلة الأولى يتم تحليل احتياجات المؤسسة وهي مرحلة مهمة في إعداد برنامج التكوين، وفي المرحلة الثانية يتم تصميم برنامج التكوين وفق احتياجات التكوين وفي المرحلة الثالثة يتم تحديد الأهداف ووسائل التنفيذ بينما في المرحلة الأخيرة يتم تقييم الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> - نجا بزايد، "التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية"، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

### المطلب الثالث : الطرق البيداغوجية وتقييم التكوين

#### أولا : الطرق البيداغوجية

"الأساليب البيداغوجية هي مجموعة منظمة من المبادئ التي توجه طريقة تصميم التعليم (مراحلها، علاقة المكون بالمشارك، مقارنة المعرفة، اختيار التقنيات...)، إن مفهوم الطريقة البيداغوجية قريب من النظام التعليمي، على سبيل المثال عندما يتحدث المرء عن "الطريقة غير التوجيهية".

كما أنه قريب من التقنية إذا كان أحدهم يشير على سبيل المثال على "طريقة الحالة"، ولكن يمكننا أيضا التحدث عن أسلوب "دراسة الحالة"، نحن نلمح ليس قبل كل شيء إلى المبادئ، ولكن إلى الطرق المختلفة التي يجب تنفيذها والجوانب التقنية المرتبطة بدراسة الحالة"<sup>1</sup>.

وهناك خمس طرق بيداغوجية وهي : "المحاضرة، وعمل الأفواج، وممارسة التقييم الذاتي (تدريب التقييم الذاتي)، ودراسة الحالة، ولعب الأدوار"<sup>2</sup>.

#### ثانيا: تقييم التكوين

تم هذه العملية عبر ثلاث خطوات هي كالتالي:<sup>3</sup>

1. تقييم البرنامج التكويني قبل التنفيذ للتأكد من سلامة خطة البرنامج التكويني ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي صممت الدورة من أجل تحقيقها، وباعتبار الأهداف حجر الأساس في بنية البرنامج التكويني يتم تقييمها وفق أسلوب صياغتها وملائمتها للمحتوى، ولقدرات المتكويين وتوافر الإمكانيات التكوينية.

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

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

### المطلب الرابع : تشخيص نظام التكوين المتواصل

"يعتبر المسؤول عن تحديد وبناء وقيادة سياسة تطوير كفاءات الأفراد العاملين المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالاعتماد في ذلك على إدارة الموارد البشرية، حيث يقوم بالمشاركة في تشخيص احتياجات التكوين الفردية والجماعية وكذا تحديد أهم محاور التكوين المتوافقة مع التوجيهات الاستراتيجية للمنظمة، إضافة إلى

<sup>1</sup> - طباع فاروق، "هندسة التكوين"، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

<sup>2</sup> - بوسعدة قاسم، "تكوين المعلمين وإشكاليته"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، جامعة قسدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص ص: 305-308، بتصرف

<sup>3</sup> - جعفري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص ص: 133-134.

تنفيذ سياسة حق كل فرد في التكوين، وكذا وضع مخطط التكوين قيد التنفيذ عن طريق جمع الاحتياجات المعبر عنها من طرف الأفراد العاملين، المدراء والمسيرين وحتى ممثلي العمال، ومن ثم البدء في العمل بمخطط التكوين، مع تحضير دفتر شروط المشاريع"<sup>1</sup>.

"وكذا القيام بتحليل النظام لغرض التعرف على أجواء التنظيم التي تحتاج إلى التدريب وإمكانية القيام بالتكوين المطلوب"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سماش أمينة، ثابتي الحبيب، "تحليل واستشراف نظام التكوين من وجهة نظر الفاعلين" معارف "مجلة دولية محكمة"، العدد 22، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي سعيد، معسكر، الجزائر، 2017، ص: 442.

<sup>2</sup> - رشيدة سدير، "استراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحقيق التوافق المهني للمورد البشري"، ماستر في علم الاجتماع، كلية الأدب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص: 51.

### المبحث الثالث : استراتيجيات ومراحل التكوين المتواصل

لقد أصبحت العملية التكوينية قضية اقتصادية واجتماعية معا، بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر ببرامجها التكوينية لغرض تحقيق المزايا التنافسية إذ يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التكوينية لذلك على المؤسسة أن تتبع استراتيجيات ومراحل في التكوين المتواصل من أجل تحقيق أهدافها.

#### المطلب الأول : استراتيجيات التكوين المتواصل

تساهم مصلحة التكوين في حل مشاكل المؤسسات وتحسين كفاءة المستخدمين ويمكن تقسيمه إلى تكوين استجابي وتكوين تنبئي<sup>1</sup>.

**1. التكوين الاستجابي :** يعرف التكوين الاستجابي بأنه التكوين الذي يتم عند بروز الحاجة إليه، وذلك بعد شغور منصب عمل ما داخل المؤسسة أو عند التطورات التكنولوجية التي تحدث داخل المؤسسة كتغيير آلات أو ظهور بعض الصعوبات والتي تنعكس على الإنتاج، ففي هذه الحالات يكون التكوين كضرورة حتمية تجري بطريقة سريعة لتلبية الطلب الملح والقضاء على الصعوبات التي تقف أما استمرارية التنظيم وتحدد الاستقرار داخل المؤسسة.

**2. التكوين التنبئي :** يدخل التكوين التنبئي في إطار استراتيجية عامة طويلة الأمد، بحيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ بالتغيرات المستقبلية فيخططون لها ويعملون على الاستعداد لها من خلال برامج للتكوين المستمر، حيث يكون أفراد المؤسسة على استعداد دائم لكل طارئ يستجد فيها.

وبالتالي فإن المؤسسة هنا لا تتأثر بصورة كبيرة بالتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية.

يمكن القول أن التكوين المتواصل يرتبط بثلاث مستويات<sup>2</sup> :

**1. المستوى المعرفي :** حيث أن التكوين يهدف إلى تنمية المستوى المعرفي من خلال تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة والاهتمام بالمكتسب المعرفي وإعداد الكفاءات.

**2. المستوى المهاري :** فذاك من ركز على ضرورة امتلاك المهارات وتنميتها من أجل الرفع من مستوى الأداء.

**3. المستوى السلوكي :** إذ أن عملية التكوين لا يقتصر دورها على التزويد بالمعارف والمهارات بل يتعدى إلى سلوك الفرد.

<sup>1</sup> - بودوح غنية، 2006، "خصائص ومبادئ التكوين المتواصل"، أطلع عليه بتاريخ 2022/04/04، ص 22:49، على الموقع:

<https://thesis.univ-biskra.dz>

<sup>2</sup> - عبد الرحمن برفوق، بودوح غنية، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

وتعرف استراتيجية التكوين المتواصل بأنها : مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتكوين الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

### المطلب الثاني : مراحل التكوين المتواصل

تمر عملية التكوين المتواصل بعدة مراحل وهي كما يلي :<sup>1</sup>

**1. تحديد الاحتياجات التكوينية:** يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى تتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد لا بد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

**2. تصميم البرامج التكوينية :** بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونات والمكونين، وتحديد مكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

**3. إدارة وتنفيذ البرنامج التكويني :** يلي مرحلة تصميم البرنامج التكويني مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد بأن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: التكوين المتواصل كنظام في المؤسسة

قد غطى المرسوم رقم 96-91 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين ورسكلة الموظفين فراغ كبير في مجال تنظيم التكوين المتواصل وفيما يلي عرض بعض النصوص القانونية :<sup>3</sup>

**1.** يحدد هذا المرسوم الشروط المتعلقة بأعمال "التكوين المتخصص" التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماتهم كما يحدد قواعد وكيفيات ذلك.

**2.** يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ولهذا تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين

<sup>1</sup> - بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 32-39.

<sup>2</sup> - بودوح غنية، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

<sup>3</sup> - بودوح غنية، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، نفس المرجع، ص ص: 149-150.

- وتحسين المستوى وتحديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات.
3. يجب أن يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية.
4. تنشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المعدين لمتابعة دورة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.
5. يجب أن تكون في قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات موضوع إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية في أجل لا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية دورة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.
- يؤدي التكوين المتواصل إلى تحقيق العديد من الفوائد في المؤسسات أهمها:<sup>1</sup>
6. زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد على حجم الإنتاج وجودته.
7. تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.
8. استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

### المطلب الرابع : تنظيم عمليات التكوين المتواصل

يطبق التكوين المتواصل عن طريق تنظيم عمليات التكوين التالية :<sup>2</sup>

1. عمليات التكيف : تهدف إلى السعي للتحكم في المهنة من طرف العامل، وتكيفه مع المتغيرات الناتجة عن التقنيات والتكنولوجيات الجديدة والمعاملات في ممارسة هذه المهنة.
2. عمليات الإقتان وتحسين المعارف : تهدف إلى تعيين المعارف واكتساب مؤهلات جديدة.

<sup>1</sup> - حاج علي نورة وآخرون، 2012، "التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 09، جامعة مصطفى اسطمبولي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، معسكر، الجزائر، 2016، ص: 21.

<sup>2</sup> - التكوين المتواصل، 24 أكتوبر 2011، "التكوين المتواصل"، أطلع عليه بتاريخ 2022/04/06، سا 02:10، على الموقع :

3. عمليات متعلقة بالتحويل : وتهدف إلى اكتساب مؤهلات جديدة أو رفع مستوى المؤهلات الأولية التي تسمح للعامل بخفض مخاطر فقدان منصب الشغل عن طريق "قابلية التكيف المريح" مع المؤهلات الجديدة المطلوبة في منصب الشغل الجديد.
4. عمليات الترقية : تهدف إلى اكتساب مؤهلات مهنية ذات مستوى عالي تسمح للعامل بتوسيع مجالات كفاءاته قد الحصول على الترقيات.
5. عمليات التكوين : "تعد عمليات التكوين تحسبا لكفاءات الفرد من أجل الترقية من جهة، ومن جهة أخرى تحقق للمؤسسة إنتاجية حسنة مما يسمح بدوامها"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - وزارة التكوين والتعليم المهنيين، 2019، "تفاصيل التكوين المتواصل"، أطلع عليه بتاريخ 2022/04/06، سا 02:30، على الموقع: <https://www.mfep.gov.dz>

### خلاصة:

إن التغيرات الراهنة في المجال المهني تتطلب من المؤسسة مساهمتها لضمان بقائها في السوق وذلك لا يأتي إلا من خلال التكوين المتواصل الذي بات السبيل الأفضل لذلك، حيث سعت الكثير من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية إلى تفعيل هذا الأسلوب للوصول إلى تنمية مهارات الأفراد، لأن التكوين المتواصل لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها لأنه يعود عليهم وعلى المؤسسة بالفائدة. يجب أن تركز استراتيجية التكوين المتواصل على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى أداء العاملين بأفضل كفاءة.

## الفصل الثاني

### تنمية الموارد البشرية

### بالتكوين المتواصل

### في الجزائر

#### تمهيد :

المؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال احتوت على موارد بشرية غير مؤهلة، رغم الجهود المبذولة في ميدان التربية والتكوين منذ الاستقلال إلى حد الآن والتي أدت إلى رفع مستوى الأفراد إلا أن هناك بعض النقائص والممارسات السلبية، والتي يرجع بعضها إلى عدم استجابة هياكل التكوين لمتطلبات هياكل الاستخدام، ومنه على هذه المؤسسات انتهاج سياسة التكوين المتواصل، الذي هو مجموعة العمليات والإجراءات البيداغوجية التي يخضع لها العامل أثناء الخدمة أي طيلة حياته المهنية من أجل اكتساب المعارف والسلوكات التي تساعد على تنمية الموارد البشرية، وتكوين قدراتها من خلال الاستثمار في التكوين من جانب الاستفادة من هذه القدرات التي تساعد على أداء عمله لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية.

وبناء على ما سبق سنتناول المباحث التالية:

**المبحث الأول :** مفهوم تنمية الموارد البشرية.

**المبحث الثاني :** أسس تنمية الموارد البشرية.

**المبحث الثالث :** التكوين المهني المتواصل بالجزائر.

### المبحث الأول : مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي تلجأ إليها مختلف المؤسسات في الدولة، تتضمن عدد من العمليات التنظيمية الفرعية إذ تهدف إلى تحسين المهارات الأدائية للعامل بغرض تطوير المنظمة وأجزائها البنائية والتنظيمية.

### المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية وأهدافها

#### أولاً : تعريف الموارد البشرية

يوجد عدة تعريف للموارد البشرية نذكر منها ما يلي :

"تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يجب الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة وقد أدى هذا التحول في النظرة للأفراد، إلى اعتبار الأفراد مورداً من موارد المؤسسة، وهذا بالرغم من أن كلمة أو اصطلاح المورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق الإيرادات"<sup>1</sup>.

يعرفه البعض على أنه : "عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب وقيم واتجاهات قوة العمل الموجودة بالمؤسسة وهو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط، لكن أيضاً كيفية استغلال هذه القدرات وكيفية إدارتها"<sup>2</sup>.

كما يعرف المورد البشري على أنه : "طاقة ذهنية (Brain Power) وقدرة فكرية (Cognitive)، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية"<sup>3</sup>.

وبناء على التعاريف السابقة نستنتج أن الموارد البشرية هو تلك القدرات والمهارات والمعارف الموجودة لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة باعتبارها عنصراً مهماً وفاعلاً فيها يعمل على نجاحها.

#### ثانياً : أهمية الموارد البشرية

يمكن حصر أهمية الموارد البشرية في :

"تزويد المؤسسة بأفضل الكوادر في كل وظيفة والعمل على زيادة كفاءة العاملين عن طريق البرامج التدريبية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - راوية حسين، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص: 29.

<sup>2</sup> - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر، ماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص: 46.

<sup>3</sup> - بوجنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الجامعي، الأردن، 2010، ص: 123.

"الموارد البشرية المؤهلة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأسس التنظيم والتنسيق بين مختلف

عناصر الإنتاج المادية والبشرية وقوة لدفع وتفعيل التغيير ومقاومته"<sup>2</sup>.

ثالثا : أهداف الموارد البشرية

تكمن أهمية الموارد البشرية في تحقيق ما يلي :

"توفير كافة الموارد البشرية لإمكانية تنفيذ التنمية والحرص على توفير المعلومات الخاصة بالموظفين وتعزيز العلاقات بينهم وتقديم لهم المساعدات"<sup>3</sup>.

"استقطاب الموارد الكفؤ وتحفيز طالب العمل في الانضمام لها والمحافظة عليه وتطوير قدراتهم ومهاراتهم حتى يتم إنجاز العمل بكفاءة"<sup>4</sup>.

المطلب الثاني : مجالات تنمية الموارد البشرية

بالرغم من الاختلاف في بعض الاحيان في مسميات مداخل التدريب إلا أنها تحتوي على نفس المضامين وبصفة عامة، فإن هناك ثلاث تصنيفات لمداخل تنمية الموارد البشرية، وهي تتمثل في :<sup>5</sup>

1. التدريب خارج مجال العمل.

2. التدريب داخل مجال العمل.

3. بناء المنظمة.

ومن المنطقي، اعتبار النوع الأول والثاني، التدريب المرتبط بتنمية المعرفة والمهارات، أما النوع الثالث، فهو تدريب مرتبط بتنمية الاتجاهات، إلى جانب بعض عناصر المعرفة والمهارات.

أولا : التدريب-خارج مجال العمل

وهو ذلك النوع من التدريب الذي يقدم من خلال مراكز ومؤسسات متخصصة، لتقديم البرامج والخدمات التدريبية للمنظمات، ويتضمن هذا النوع، أنشطة تنمية الموارد البشرية التي تقدمها المؤسسات التعليمية

<sup>1</sup> - آية ناصر، تعريف الموارد البشرية، 2020/09/01، أطلع بتاريخ 2022/02/18، ص 12:13، على الموقع: <https://mqaall.com>

<sup>2</sup> - بن علية زبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص ص: 84-85.

<sup>3</sup> - آية ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 13-17.

<sup>4</sup> - يزن تيم، إدارة الموارد البشرية: أساليب الادارة الحديثة، دار الفضاءات للنشر، د.ب، 2018، ص ص: 4-5.

<sup>5</sup> - رواية حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 50-54.

والتدريبية، سواء بصورة رسمية أو غير رسمية، ولا يجب أن يكون هذا التصنيف للتدريب جامدا، ولكنه فقط يعني أن بعض أنشطة التدريب أو تنمية الموارد البشرية تنظم بصورة أفضل بعيدا عن المنظمة.

وبالرغم من هذا فعلى المنظمة أن تخطط للاستفادة من خبرات ومهارات الأفراد الحاصلين على هذا النوع من التدريب بعد عودتهم للمنظمة، فمن الضروري أن تمنح المنظمة الفرصة للأفراد المتدربين لتطبيق ما تعلمونه.

ومن أمثلة التدريب للذي يقدم خارج مجال العمل :

1. **المحاضرات :** حيث تعد طريقة سريعة وبسيطة لتقديم المعرفة لعدد كبير من المتدربين، مثل المحاضرات لرجال البيع لتعليمهم بعض السمات الخاصة بالمنتج الجديد الذي ستقومه المنظمة.

2. **التدريب من خلال المحاكات :** من خلال هذا النوع من التدريب، يتم تدريب الفرد على الآلات والمعدات الموجودة في مكان العمل الفعلي.

**ثانيا : التدريب-داخل مجال العمل**

وينطبق هذا المسمى على كل أنشطة التدريب داخل مجال العمل والمصممة لتحسين مهارة وأداء الأفراد، وترتبط هذه الأنشطة مباشرة بالمهام التي يؤديها الفرد أو المتوقع أن يؤديها، وقد تقدم هذه الأنشطة في مكان العمل الفعلي، وقد تقوم بتقديم هذا التدريب، إما الأفراد العاملين داخل المنظمة، مثل المشرفين والمديرين أو عامل من العمال القدامى، أو قد يقدمه مدرب خارجي أو استشاري تتعاقد معه المنظمة.

**ثالثا : بناء المنظمة**

تمثل جودة الموارد البشرية عنصرا هاما في التأثير على جودة المنظمة ككل، فقبل أي شيء فإن الأفراد غير المدربين سيتعرضون لمشاكل عديدة أهمها شعورهم بالإحباط، مما يؤثر على مناخ وبيئة العمل، ومن ثم على أداء المنظمة.

وتتضمن أنشطة تنمية الموارد البشرية في هذا المجال

1. بناء فرق العمل؛

2. التدريب في مجال القيادة؛

3. تدريب العلاقات الإنسانية؛

4. التفاوض؛

5. التشاور؛

6. الاتصال الفعال؛

7. تقييم الأداء؛

8. دوائر الجودة.

### المطلب الثالث : الوظائف الأساسية للموارد البشرية

تتمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي :<sup>1</sup>

1. **تصميم وتحليل العمل** : ويراد به الوقوف على الأنشطة المكونة للوظيفة وتحديد مهامها ومسؤولياتها بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها.
2. **الاختيار والتعيين** : وتعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة واختيار من يصلح منهم من خلال الاختيار والمقابلات الشخصية.
3. **رفع هيكل الأجور** : وتقضي هذه الوظيفة تحديد الأجور والدرجات الأجرية للوظائف ووضع سياسة أجرية فاعلة تشمل جميع العاملين.
4. **وضع أنظمة الحوافز** : وتتطلب هذه الوظيفة منح الموظف المتميز في الإدارة ما يقابل ذلك بشكل عادل وتحفيز أداء العمل الجماعي وبذلك يمكن الاستفادة من وجود الحوافز الفردية على جانب الجماعية.
5. **التدريب** : وتعني هذه الوظيفة برفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الاعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية.
6. **تقييم أداء العاملين** : وتقضي هذه المهمة وضع مقياس فاعلة ومؤثر لقياس أداء الموظفين لغرض تحديد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم.
7. **التخطيط لحركة الوظائف** : ويراد بها وضع مقياس فاعلة ومؤثر لقياس أداء الموظفين لغرض تحديد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم.
8. **تنظيم العلاقة مع النقابات العاملة** : وتهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوى والنزاعات والفصل من الخدمة والاستغناء عن الخدمات وما إلى ذلك من القضايا التي تنظم العلاقة مع النقابات.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 27-28.

9. ضمان أمن وسلامة العاملين : ويراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين وأمنهم وصحتهم.

10. جدولة ساعات العمل : وتتم هذه الوظيفة بتحديد عدد ساعات عمل العاملين وساعات الاستراحة

والعمل بما يتلائم مع كفاءة العاملين، كما يمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي :<sup>1</sup>

- تخطيط الموارد البشرية.
- إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.
- اختيار الموارد البشرية.
- إدارة الاداء وتقويمه.
- دوافع العمل ورضا العاملين.
- تدريب وتطوير العاملين.
- التخطيط والتطوير المهني (إدارة المهنة).
- أنظمة الأجور والرواتب.
- أنظمة الحوافز.
- أنظمة الفوائد.
- علاقات العمل.
- انضباط العاملين.
- نظام معلومات الموارد البشرية.

### المطلب الرابع : الحاجة لتنمية الموارد البشرية

تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، وما يصاحبه من إيجاد وظائف جديدة وتغيير لأساليب العمل في الوظائف الموجودة. وتتمثل أبرز الاسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية فيما يلي :<sup>2</sup>

1. مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.

<sup>1</sup> - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2014، ص: 73.

<sup>2</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 330-331

2. توجيه الافراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وارشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الاداء المتوقع منهم.
3. تحسين مهارات الافراد لتنبؤ وظائف مستقبلية، أو تحفيزهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.
4. تهيئة الافراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة في مجالات عدة، منها عوامة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والاحجام والمزايا والنوعيات المختلفة وما تتطلبه من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.
5. "تهيئة الافراد لتنبؤ وظائف مستقبلية، أو تحفيزهم عدة وعددا، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص: 237.

### المبحث الثاني : أسس تنمية الموارد البشرية

نظرا للاهتمام المتزايد للموارد البشرية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، كما صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال، حيث حظي اهتمام العديد من الباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية ومتخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها.

### المطلب الأول : تنمية الموارد البشرية بالتكوين

إن مسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في حكم المؤكد ولا مجال للحدوث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد البرامج، ومن ثمة تحقيق التنمية الشاملة اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته فإنه يتعين مد المزيد من الرعاية بالموارد البشرية وتطويرها، ولن تأتي هذا إلا بفضل التكوين ممارسة عملية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها.

وتلجأ المؤسسات في الغالب إلى التكوين مع بدأ الالتحاق بالعمل لتوطين الفرد في مجتمع العمل، ولقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي هذا المصطلح التكوين وهو يرمي في الاصل إلى التكوين الأساسي، فالتكوين يأخذ بعد التوفيق في هذه العملية التعريفية للفرد إمكانياته مع إمكانيات المؤسسة ومتطلباتها ومتطلبات المجتمع، وهي عملية أساسية سوف تتبنى عليها سياسات الإدارة، تسيير المؤسسة، دور كل طرف في العملية، توجيه المعارف، الانتاجية، العمليات التدريبية وقياسات الاداء عبر دورة حياة الفرد والمشروع<sup>1</sup>.

ويعتبر التكوين أداة فعالة لتحقيق التنمية الادارية للمنظمة ومواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها. ومن أهم فوائدها كالتالي :<sup>2</sup>

#### أولا : بالنسبة للمنظمة

1. زيادة الإنتاجية: حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.

<sup>1</sup> - إبراهيمي عبد الله وحيدة المختارة، "دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005، ص ص: 1-3.

<sup>2</sup> - آمنة عمر، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015، ص ص: 32-33.

2. **تخفيض حوادث العمال:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث

3. **يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتقليل إلى الاعمال التي تحتاج إليهم.

ثانيا : بالنسبة للأفراد

1. إعداد الفرد مهنيا تدريبه على مهنة معينة قصد رفع كفايته الإنتاجية، واكتساب معارف ومهارات جديدة وتمكينه من حسن استغلالها واستثمارها في مواقع عمل مختلفة، وفي أقل وقت ممكن.

2. رفع الروح المعنوية لدى الفرد، لأن معرفته بكيفية إنجاز عمله مع إجادته وإتقانه يعتبر ميزة نفسية، وبالتالي زيادة الاهتمام بالعمل، والتقليل من معدلات الغياب.

3. إتاحة الفرص للفرد المتكون للترقي سواء في شكل أجر مرتفع أو منصب وظيفي أفضل.

4. التقليل من الحاجة إلى الاشراف يخفف العبء على المشرفين والمديرين، لأن تكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته وتعميق معلوماته، وتكثيف مهاراته وتعزيز اتجاهاته الإيجابية نحو العمل والزملاء وبالتالي التقليل من الحاجة إلى الاشراف والمتابعة المستمرة.

5. النهوض بالإنتاج، فالقدرات والمهارات العالية تؤدي إلى زيادة الانتاج كما وكيف، مع تخفيض نسب الضياع. كما يسمح بالتدرج في إنجاز الاهداف الشخصية مع تحسين مهارات الاتصال شفويا وكتابيا ويساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة ويساعد على التألف مع الضغوطات.

### المطلب الثاني : مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى مستوى مستهدف من الكفاءة في

المورد البشري ويتكون من :<sup>1</sup>

أولا : مكونات التنمية المرتكزة على تحليل وتطوير المورد البشري

<sup>1</sup> - منتدى الموارد البشرية، "مكونات نظام تنمية الموارد البشرية"، 2016/08/03، أطلع بتاريخ 2022/02/16، سا 10:38، 10:38 على الموقع:

<https://hrdiscussion.com>

والتي سوف نستعرضها فيما يلي :

- الاستقطاب.
- الاختيار.
- الإعداد والتهيئة.
- التعويض.
- تقييم الأداء.
- المسائلة.
- الترقية.
- تدوير العمل.
- خبط الحركة الوظيفية.
- التكوين.
- التنمية الذاتية.
- التمكين.

وغاية هذه المكونات تكوين استراتيجية شاملة تتعامل مع كل أبعاد الأداء الإنساني وضمان الإجراءات المناسبة كتوفير المورد البشري المناسب لطبيعة ومتطلبات العمل، وتحقيق التوافق المستمر بين مواصفات الإنسان ومتطلبات العمل، وبذلك تصبح تنمية المورد البشري بهذا المعنى عملية مستمرة لا تتوقف تغذي كل مرحلة منها باقي المراحل وتتأثر بها، هذا ما يؤكد أن التكوين غنما هو حلقة سلسلة متكاملة من العمليات التي لا يجوز التعامل معه منعزلا عنها.

#### ثانيا : مكونات التنمية المرتكزة إلى العمل

تضم التنمية المرتكزة إلى العمل مكونات عمليات تحليل العمل، تصميم العمل، توصيف العمل وتحسين العمل، وغاية هذه المكونات تصميم العمل، الذي سيقوم به الفرد، فدور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شيء منتج إذ زج تاييلور بالمعرفة إلى العمل ليجعل من العامل اليدوي شخصا منتجا.

ومن هذا يقوم بتحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لمباشرة تلك المهام، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل، وقدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل لتكون أساسا في عمليات تنمية الموارد البشرية.

#### ثالثا : مكونات التنمية المرتكزة إلى التنظيم

تتكون التنمية المرتكزة إلى التنظيم على ما يلي :<sup>1</sup>

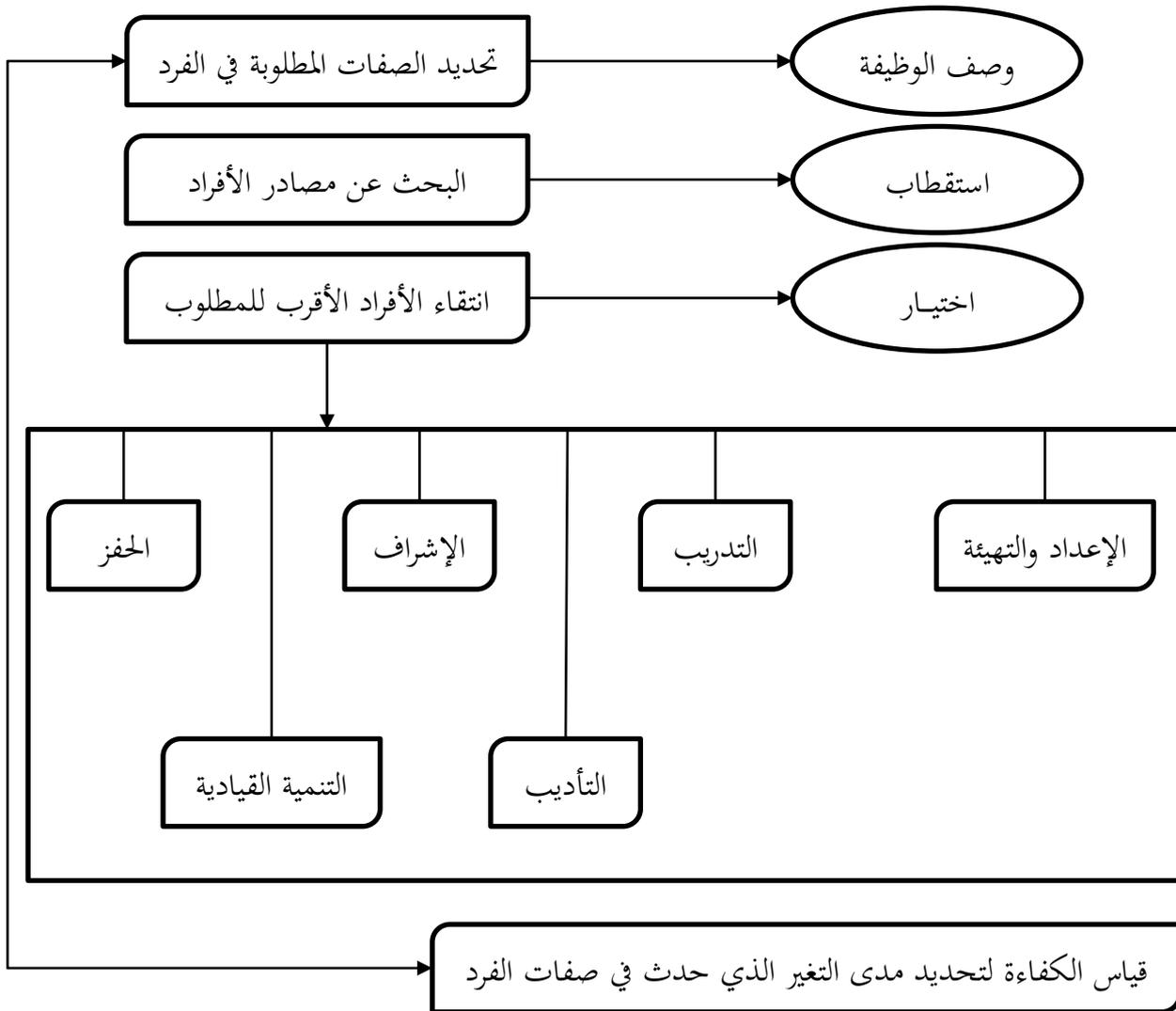
1. **تحليل الهيكل التنظيمي** : يتم في هذا الإطار تحليل الهيكل التنظيمي تنظيمي يناسب التطور الفكري، تماشيا والتطورات التقنية الحديثة، وعليه يتم في هذا السياق وضع هيكل تنظيمي فعال يسمح بتنمية قدرات الأفراد حتى تكون لديهم الفعالية عند رفع مستوى إنتاجيتهم.
2. **إعادة الهيكلة** : إن تنمية وتكوين الموارد البشرية وتحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأوحى في تفصيل إستراتيجيات التطور وإعادة الهيكلة من أجل تنمية القدرة على مواجهة موجة تحديات التقنيات الحديثة وغيرها من التغيرات.
3. **تحليل العمليات** : حيث يتم فيه تحليل مختلف العمليات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وأهم التنظيمات الخاصة بالمؤسسة.
4. **تحليل الجودة** : باعتبار التكوين نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحديد سلسلة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التكوينية لعملاء النظام ولفهومها إدارة الجودة الشاملة وتضم تلك العمليات ما يلي :
  - أ. دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والتهديدات والنشاط التكويني.
  - ب. دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمؤسسة.
  - ج. تحديد الاستراتيجية العامة للتكوين في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

<sup>1</sup> - علة مراد، "مكونات نظام تنمية الموارد البشرية"، تنمية وتطوير الموارد البشرية لسنة الثانية ماستر، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجلفة، الجزائر، ص02.

تنمية الموارد البشرية بالتكوين المتواصل في

5. تحليل التدفق المعلوماتي : تواجه مختلف المؤسسات في مختلف القطاعات على المستوى العالمي ضروبا شتى في تدفق المعلومات الهائلة، فضلا عن أساليبها التي تعيق من حدة المشاكل من مواجهة التحديات الخارجية. يتضح من الشكل أعلاه بأن نظام تنمية الموارد البشرية هو ذلك النظام الذي تتبعه المؤسسة من أجل الرفع

الشكل (1-2): مكونات نظام تنمية الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص: 226.

من كفاءة المورد البشري وتحديد الصفات المطلوبة في الفرد والبحث عن مصادرهم وانتقائهم للإعداد والتهيئة والتدريب والتأديب والتحفيز وذلك من أجل قياس الكفاءة لتحديد مدى التغيير الذي حدث في صفات الفرد.

#### المطلب الثالث : شروط فعالية تنمية الموارد البشرية

لتحقيق التنمية للموارد البشرية يتطلب الآتي <sup>1</sup> :

1. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم والخصائص الفردية واحتياجات النظام.

2. أفراد وخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

أ. مستوى الإدارة العليا : وما يتطلبه هذا المستوى من خصائص حيوية وأساسية أهمها:

- فهم صادق واقتناع تام بالموارد البشرية

- التزام كاف بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة والاستثمار فيه.

- تهيئة المناخ المناسب للعمل.

ب. مستوى الوحدة أو القسم : وفي هذا المستوى يمكن العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية حيث أن المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر التنمية، فهو الاقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.

ت. مستوى العمليات : المهارات الخاصة بالعلاقات بين الافراد وخبرة فنية في وظائف وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

3. إدارة أفراد فعالة : إنجاز الاعمال والمهام إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العملية والعلمية.

4. الربط بين تنمية الفرد والمنشأة : وذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الاستراتيجية الاداري العمليات، ورسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

5. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد : بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المنشأة، حيث أن ثقافة المنشأة،

<sup>1</sup> - قوبع خيرة، "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 13-14.

النظرة المستقبلية، القيم لها تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص والتي تنعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية والأهداف.

**6. هدف وسياسة لتنمية الفرد :** أي التحرك من الرؤية المستقبلية لبعامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تقرر بوضع الهدف من التنمية في المنشأة.

**7. خطط واستراتيجيات التنمية :** وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية:

**أ. الاستراتيجية الأولى :** (معرفية) تتضمن تعديل الافكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل (الكتب، الافلام، برامج التدريب) وكلها أشكال أساسية لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد أو اتجاهين.

**ب. الاستراتيجية الثانية :** (سلوكية) تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل (نموذج السلوك أو تمثيل الافراد) حيث يعتبر السلوك ولا تتغير البيئة.

**ت. الاستراتيجية الثالثة :** (بيئية) التدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق أو العملية الأساسية التي بواسطتها تتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة.

**8. ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط الاستراتيجية :** بأن يكون هناك مستوى عال من الادارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط بالإضافة إلى تحديد كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة شأنها في ذلك شأن المزايا المتوقعة كذلك وضع أهداف التدريب والتنمية وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة/القسم، الإدارة، الأفراد.

**9. التعليم التنظيمي :** والتي تعني استمرارية استثمار الادارة في أفرادها لتمكينهم من التعلم، النمو، المساهمة، ويستجيب الافراد بنوع من الالتزام وأن يشاركوا في الرؤية المستقبلية والتعلم التنظيمي فكرة مستمدة من التحسن المستمر حيث يمنح الافراد عن اساليب تحسين أدائهم من أجل التعلم وتوسيع المهارات.

### المطلب الرابع : طرق تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الطرق التي تستخدم لتطوير مهارات الموظفين الشخصية والمعرفية وقدراتهم

المختلفة، ومن هذه الطرق ما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رزان صلاح، وسائل تنمية الموارد البشرية، 19 سبتمبر 2018، أطلع بتاريخ 2022/02/18، سا 11:31، على الموقع:

<https://mawdoo3/com>

1. تدريب الموظفين بهدف تطوير القوة العاملة سواء داخل مكان العمل أو خارجه، بشكل غير رسمي من قبل المدير والمسؤول المباشر، أو بشكل رسمي من خلال الدورات في بعض الكليات أو الاماكن المتخصصة.
2. التطوير الوظيفي للموظفين.
3. توجيه الموظفين، وتطويرهم.
4. تحديد الموظفين الرئيسيين.
5. تخطيط طريقة التعاقب في المؤسسة.
6. إدارة الاداء والتطوير.

وفيما يلي نوضح الكيفية التي تجري على أساسها تنمية الموارد البشرية :<sup>1</sup>

#### 1. التطوير الرسمي :

- أ. التدريب داخل قاعة مهينة لذلك.
- ب. الدورات الجامعية.
- ت. التطوير المنظم المخطط له.
- ث. التدريب الداخلي المقدم من قبل موظفي المنظمة أو الاستشاري أو المدرب المدفوع له.

#### 2. التطوير غير الرسمي :

- أ. التدريب من قبل المديرين.
- ب. التعاون مع الزملاء المديرين تدريبيا عاليا.
- ت. الارشاد من قبل الموظفين الاكثر خبرة.

<sup>1</sup> - إبتهاال أبو سلعوم، "مفهوم تنمية الموارد البشرية"، 4 أكتوبر 2021، أطلع بتاريخ 2022/02/18، سا 11:31، على الموقع

<https://haytoky/com>

### المبحث الثالث : التكوين المهني المتواصل بالجزائر

إن التطور المعاصر الذي شمل كل القطاعات الدولة، الذي كان له أثر بالغ في شتى المجالات والأنشطة، الأمر الذي لا يترك قطاع التكوين المهني بمعزل عن هذه التحولات، فقطاع التكوين المهني مطالب باستيعاب كل الاعداد الهائلة من المنظومة التربوية لهذا سعت سياسة القطاع بالجزائر وضع حملة من الآليات بغرض تطوير القطاع.

#### المطلب الأول : مفهوم التكوين المهني

##### أولا : تعريف التكوين المهني

عرف هايسن كريس (Chris Heysen) ومايرز ولفجانج (Wolfgang Mayers) التكوين المهني المستمر بأنه : "عملية إدراكية يراد بها إحداث آثار عقلية أو ذهنية معينة، في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم المقبلة، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة"<sup>1</sup>.

ويرى عبد الرحمان عيساوي التكوين بأنه : "نوع من التعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة، حيث يتلقى المتكون برامج تكوينية معينة تؤهله للوظائف التي سوف يشغلها، حيث تتناول زيادة كفاءتهم الانتاجية وإلهامهم بنوع من الآلات والتقنيات أو بطريقة جديدة من طرق العمل"<sup>2</sup>.  
وعرف بوفلجة غياث التكوين المهني بأنه : "مجموعة من النشاطات تهدف إلى ضمان الحصول على المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء مهام معينة"<sup>3</sup>.

ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن التكوين المهني المتواصل هو "عمليات تدريبية وتكوينية يقوم بها الفرد من أجل الحصول على مهارات ومعارف ومكتسبات جديدة تساعد في القيام بالوظائف التي يشغلها".

<sup>1</sup> - بن شارف حسين، "دور التكوين المهني المتواصل في إعادة الانتاج الهويات المهنية"، ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، وهران، الجزائر، 2012، ص: 16.

<sup>2</sup> - أنين خالد سيف الدين وسلامي منيرة، "دور مؤسسات التكوين المهني في دفع الشباب نحو المقاولة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 151.

<sup>3</sup> - سامعي توفيق، "مدى تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدى خريجي القطاع المكون"، دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص: 81.

#### ثانيا : أهمية التكوين المهني

يتضح لنا أهمية كبيرة للتكوين المهني من حيث أنه يمثل أحد القطاعات الأكثر أولية بمختلف مخططات التنمية، ويمكننا توضيح فيما يلي :<sup>1</sup>

1. يساعد التكوين المهني على التشخيص الجيد لاحتياجات الشغل وأن عملية إعداد برامج التكوينية يكون وفقا لمتطلبات المؤسسة الاقتصادية لتوفير اليد عاملة مؤهلة.
2. يساهم التكوين المهني على التحكم في التكنولوجيا، لأن التطور التكنولوجي والتغير الاجتماعي والاقتصادي السريع أدى إلى وضع التكوين المهني في مكانة مهمة تكمن في تزويد باليد العاملة المؤهلة.
3. يمكننا اعتبار التكوين المهني على أنه المفتاح الحقيقي لكل تنمية مهما كان نوعها، خاصة وأنه أثبت فعاليته في كثير من المجالات فقد أدى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وارتفاع معدله دون اللجوء إلى أيدي عاملة أجنبية، كذلك ساعد على تقليص مدة إنجاز المشاريع.

#### ثالثا : أهداف التكوين المهني

يمكن تحديد أهداف التكوين المهني كما يلي :<sup>2</sup>

1. تمكين الفرد من استيعاب ثقافة مهنية مختصة مرتبطة بمهنة معينة بها بصفة رسمية من طرف النظام التكويني التابعة له.
2. العمل على تحسين الدائم للمستوى المعرفي النظري ذات العلاقة بالمهنة التي يمارسها الفرد.
3. العمل على تحسين مستوى الاداء العملي التطبيقي للعمليات والمهام المهنية المرتبطة بالمهنة.
4. تمكين الفرد من الحصول على منصب عمل في المجتمع الذي يعيش فيه، وبالتالي تحقيق الاندماج الاجتماعي المطلوب.

#### المطلب الثاني : تطوير قطاع التكوين المهني بالجزائر

عرف التكوين المهني في الجزائر عدة مراحل منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ويمكن تقسيمها كالاتي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حميدة جرو، "مواومة استراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل"، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005، ص: 23-24.

<sup>2</sup> - سامعي توفيق، "مدى تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدى خريجي القطاع المكون"، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

<sup>3</sup> - رحامي ليلي، "تقويم أثر التكوين المهني على فعالية أداء الخرجين"، ماجستير في علم النفس، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2009، ص: 13.

أولا : مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة (1962-1969)

قد كانت هذه الفترة مرحلة توفير الشروط المؤسساتية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تسمح بتنفيذ استراتيجية للتنمية التي بإمكانها مواجهة الارث الاستعماري.

ومن أجل تطوير الجانب التكويني من المنظومة التربوية للجزائر المستقلة قامت السلطات السياسية ببعض الاجراءات لترقية التكوين المهني ومساعدته على القيام بالدور المنوط به، وكانت هذه الاجراءات تهدف إلى توظيف مكوّنين وإطارات إدارية لتسيير مراكز التكوين المهني، وهو ما أدى إلى إيجاد "محافظة للتكوين المعني وترقية الإطارات" سنة 1963، وكانت هذه المحافظة، تهدف إلى دراسة وترقية سياسية لتكوين الكبار، وتهيئة الاصلاحات الضرورية لتنمية هذا المجال الحيوي للنهوض بالاقتصاد الوطني.

وبدأ جهاز التكوين المهني بوجود 17 هيكلًا تكوينيًا تابعًا لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية بقدرة استيعاب لا تتعدى 200 متدرب بصفة دائمة و2500 في مجال التمهين للتكوين المهني. وقد تميزت هذه الفترة بصعوبات عديدة نذكر منها :

1. قلة الهياكل المتخصصة لاستقبال المتكويّنين، حيث لم يكن هناك إلا حوالي 25 هيكل استقبال بقدرة 5000 بيداغوجيا وحوالي 6000 متكونا.

2. عدم تماشي محتويات برامج التكوين المهني مع خصائص المجتمع الجزائري الحضارية والتنمية.

ثانيا : المرحلة الممتدة بين سنة 2000-2013<sup>1</sup>

ظهر مشروع يمثل أبعاد جديدة للقطاع في سنة 2000 وتحديدًا في 07 أوت 2000 تم تنصيب اللجنة القطاعية التي تتضمن ممثلين عن وزارة التكوين المهني، وزارة التعليم العالي، وزارة التربية الوطنية، وقد تم الاتفاق آنذاك على إنشاء شهادتين هما شهادة البكالوريا المهنية وشهادة التأهيل في التعليم المهني، وعليه ميدانيا ومتعلق بواقع التكوين حاليا فقط لاحظنا أن التكوين المهني بدأ يتطور ويتوسع، حيث وصل عدد الاختصاصات إلى 460 اختصاص تابع ل 21 شعبة، وانتشرت معاهد التكوين المهني على كامل التراب الوطني.

إن التكوين المهني بالجزائر يتوفر حاليا على موارد بشرية ومادية معتبرة، فمن ناحية الموارد البشرية هناك كفاءات عالية وإطارات مكونة، أما بالنسبة للموارد المادية فهي تتمثل في مختلف التجهيزات الكبيرة المعقدة والآلات المتطورة، حيث يخصص سنويا ميزانية لتحديد العتاد وإعادة تحديثه وشراء آخر.

<sup>1</sup> - حميدة جرو، "مواثمة استراتيجية التكوين المهني لمطلبات الشغل"، مرجع سبق ذكره، ص: 95-96.

وسعت الوزارة المعنية من خلال الإصلاحات التي شرعت فيها مع بداية الألفية الثانية الإصلاحات النوعية للتكوين المهني، من خلال مجموعة من الاجراءات التي كانت أبرزها استحداث ما يعرف بالتعليم المهني، ومن أهداف هذه المرحلة :

- تحديث التكوين المهني لجعله أكثر تنافسية بمساعدة المختصين وتأهيل الكونين.
- دمج بعض الحرف الجديدة وتطوير الحرف التقليدية الموجودة مع تنظيم وتطوير ما يعرف بالتكوين المستمر، وذلك لتقوية علاقة التكوين المهني مع النظام التربوي ومع المحيط الاقتصادي بمعنى توسيع وتدعيم حيزه الاقتصادي من خلال توسيع التقاطعات التي تربطه مع هذه الأطراف.
- تحقيق هدف استراتيجي وهو تجنب مخرجات نظام تربوي بدون تأهيل.

وبذلك أصبح التكوين المهني وهو ذلك التكوين الموجه للتلاميذ الذين يرفضهم النظام التربوي في إطار التكوين الأساسي، وللعمال والبطالين في إطار التكوين المتواصل، ويتم هذا النوع من التكوين في معاهد والمراكز التكوين المهني وفي المؤسسات القطاع الخاص أو في مؤسسات مرتبطة بقطاع معين، وفي سنة 2005 و2006 إذ بلغت التدفقات نحو التعليم المهني 936 تلميذا ويتوقع أن يتجاوز 147024 تلميذا في 2020 والذي سيمثل 28% من نظام التعليم ما بعد الازامي.

وبلغت مؤسسات التكوين المهني 878 مؤسسة نهاية 2005، موزعة ما بين التكوين المهني ومراكز التكوين المهني والمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني، مسجلة بذلك تطورا ملحوظا باستثناء معاهد التكوين المهني الذي بقي عددها ثابتا، حيث لم يتجاوز 06 معاهد، كما يبينه الجدول. لقد حافظ التكوين المهني على وتيرة نموه في المخطط الخماسي الثاني في عقد التسعينات، ومن أهم التطورات التي شهدتها هذه الفترة تطوير أنماط أخرى من التكوين مثل التكوين المتواصل، التكوين عن بعد، التكوين المسائي.

ورغم كل هذه التجهيزات يجمع الكل بأن قطاع التكوين المهني داخل الألفية الثانية وهو يعاني من نقاط ضعف كثيرة أهمها عدم تغطية احتياجات المؤسسات الاقتصادية، فباشرت الحكومة بإصلاحات عديدة لقطاع التكوين المهني.

**المطلب الثالث : نظام هياكل التكوين المهني بالجزائر**

**أولا : نظام هياكل التكوين المهني بالجزائر**

يتكون نظام التكوين المهني في الجزائر من ثلاث شبكات، تتضمن كل شبكة مؤسسات تكوينية وهي

مثلة كالتالي :<sup>1</sup>

- شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني، وهي معاهد ومراكز التكوين المهني.

- شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني التابعة للوزارات الاخرى كوزارة الداخلية ووزارة السياحة.

- شبكة المؤسسات التكوين المهني التابعة للشركات الاقتصادية.

**1. شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني :** يتوفر القطاع العمومي على شبكة واسعة من مؤسسات وهايكل التكوين تقع تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين، وتشكل مراكز التكوين المهني، ولهذه المراكز ملحقات واقسام منتدية يتوفر القطاع العمومي على شبكة واسعة من مؤسسات وهايكل للتكوين تقع تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

**أ. معاهد التكوين والتعليم المهنيين :** يتكلف المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين بالهندسة البيداغوجية وبتكون المؤطرين وبتكفل بتكوين وتحسين مستوى ورسكلة المدرسين ومستخدمي الإدارة.

**ب. المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني :** تتواجد المعاهد المتخصصة في التكوين المهني في أغلب ولايات الوطن وتكفل بتكوين "التقنيين" والتقنيين الساميين.

**ت. مراكز التكوين المهني :** تشكل الشبكة القاعدة لجهاز التكوين المهني.

**ث. مراكز الدراسات والبحث في المؤهلات :** يقوم هذا المركز بإعداد الدراسات والبحوث حول المؤهلات وتطويرها.

**ج. المركز الوطني للتعليم عن بعد :** يتوفر هذا المركز تكوينا مهنيا عن بعد في مختلف التخصصات التي يمكن أن يتلقى فيها المتربصين تكوينا مقبولا، وهي التخصصات التي لا تتطلب الكثير من التطبيقات العملية.

**ح. المعهد الوطني لتطوير وترقية والتكوين المتواصل :** يقوم بتقديم المساعدة البيداغوجية والتقنية للمؤسسات الاقتصادية والهيئات قصد تطوير وترقية التكوين المتواصل.

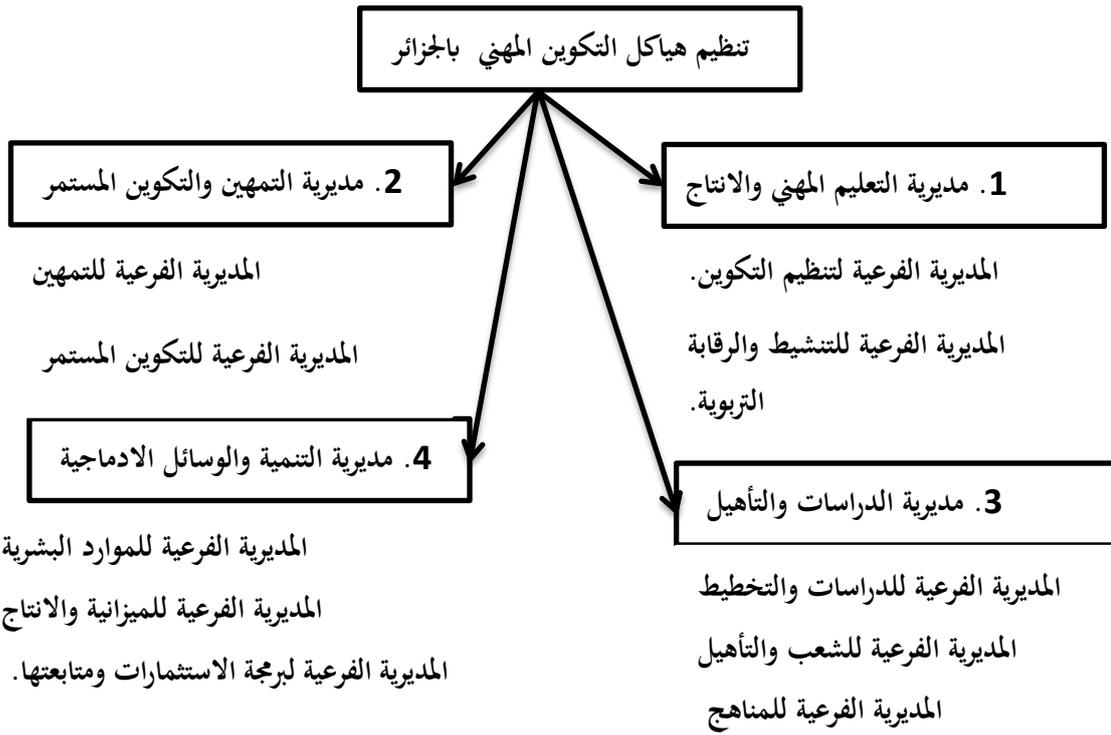
**خ. المؤسسة الوطنية للتجهيزات التقنية والبيداغوجية للتكوين المهني :** تتمثل مهام هذه المؤسسات في اقتناء وتركيب وصيانة التجهيزات التقنية والبيداغوجية لقطاع التكوين المهني.

<sup>1</sup> - رحامي ليلي، "تقويم أثر التكوين المهني على فعالية أداء الخريجين"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 96-98.

2. شبكة المؤسسات العمومية للتكوين المهني التابعة للوزارات الأخرى ي: إن التكوين الذي تتكفل به القطاعات العمومية الأخرى يبقى جد محدود وتخص قطاعات الفلاحة، الأشغال العمومية، الصحة، الصناعة، الصيد البحري، البريد والمواصلات والشباب والرياضة.

3. شبكة مؤسسات التكوين التابعة للشركات الاقتصادية : تشمل هذه الشبكة مدارس التكوين التابعة للمؤسسات الكبرى في ميدان الطاقة، المناجم والصناعة. تنظيم الهياكل التكوين المهني بالجزائر :<sup>1</sup>

الشكل (2-2) : نظام هياكل التكوين المهني بالجزائر



المصدر : حميدة جرو، سياسة قطاع التكوين المهني بالجزائر في ربط مخرجاته بعالم الشغل، مجلة الباحث في علوم الانسانية والاجتماعية، العدد 35، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 50.

<sup>1</sup> - حميدة جرو، "سياسة قطاع التكوين المهني بالجزائر في ربط مخرجاته بعالم الشغل"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 35، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص: 50.

يتضح من الشكل أعلاه أن نظام هياكل التكوين المهني بالجزائر لديه أربع مديريات حيث كل مديرية لديها مهام أنشطة خاصة تقوم بها.

### المطلب الرابع: صعوبات التكوين المهني بالجزائر وعوائقه

يعاني التكوين المهني في الجزائر من عدة مشاكل وصعوبات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي <sup>1</sup>:

#### 1. عدم تناسب عروض التكوين المهني مع :

أ. **الطلب الاجتماعي** : عدم قدرة هياكل التكوين المهني الاستجابة الى الطلب الاجتماعي، وذلك لوجود عدد كبير من المتسربين في التعليم الاساسي والثانوي.

ب. **الطلب الاقتصادي** : إن تصنيفات المهن المعتمدة حاليا والتي تحددت منذ عدة سنوات لا تستجيب إلى حاجيات الطلب الاقتصادي الحقيقية مما أدى إلى عدم توفير اليد الفنية في بعض التخصصات المهنية أو المستويات التأهيلية.

2. **التجهيزات** : تتفاوت التجهيزات التكوينية في المؤسسات التكوين المهني من حيث الكفاية والجاهزية ومواكبة الثقافة الحديثة، فنجد هناك نقص في الوسائل والآلات المستعملة، مما يؤثر سلبا في جودة مخرجات التكوين.

3. **لغة التدريس** : لقد اعتمدت سياسة التعريب في المدرسة الجزائرية، وهو ما جعل خريجي المدرسة الجزائرية يتحكمون في اللغة العربية أكثر من تحكمهم في اللغة الفرنسية، إلا أن التكوين المهني لم يساير هذا الواقع وبقي معتمد بالدرجة الأولى على اللغة الفرنسية في التدريب، وهكذا نستخلص تناقض بين اللغة المستعملة في التدريس.

#### 4. عدم وجود نسق وطني للإعلام والتوجيه :

أ. **الإعلام** : يوجد هناك شبه انعدام للإعلام البيداغوجي حول التكوين المهني، إن هذا النقص أدى إلى إحداث اتجاهات عند الشباب نحو الاختيارات المدرسية والمهنية تتميز بنمطية اجتماعية تقليدية في أغلبيتها.

ب. **التوجيه** : إن نظام التوجيه المعمول غير مخطط ومعايير اختيار مدخلاته غير متوافقة مع متطلبات السوق وحاجيات المجتمع.

5. **التأطير الإداري** : إن كان المكونون يعانون من ضعف المستوى ونقص التكوين، فإن التأطير الإداري بمراكز التكوين المهني عدة صعوبات. ذلك أنه تنقصهم الخبرة التسييرية والتكوين المناسب في مجال إدارة مراكز التكوين المهني، مما يؤدي إلى صعوبات تنظيمية

<sup>1</sup> - رحامي ليلي، "تقويم أثر التكوين المهني على فعالية أداء الخريجين"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 25-26.

6. التمويل وتكلفة التكوين : هناك تطور تكنولوجي سريع، يحتاج إلى وسائل وأجهزة متطورة للتكوين، وهو يصعب توفيره، حيث يعاني التكوين من قلة الامكانيات المسخرة له وسوء استغلال المتوفرة منها. إذ جل الاهتمام موجه إلى التربية العامة، في حين تقل موارد التكوين، خاصة أن تكلفة التكوين المهني جد مرتفعة في المهارات التقنية.

7. عجز في التكوين النظري والتطبيقي : يرى غياث بوفلجة أن التكوين المهني في الجزائر يعرف تركيزا على بعض التخصصات وإهمال أخرى رغم أهميتها، إن هناك مهارات حرفية تعاني من عجز في تأطيرها من حيث الدروس النظرية وخاصة خارج التجمعات السكنية الكبيرة، كما يعاني من صعوبات في إيجاد مؤسسات وورشات إنتاجية تستقبل المتكويين لإجراء تربيصات ميدانية. كما يمكننا تحديد الصعوبات التالية:<sup>1</sup>

- عدم الاهتمام بالصيغة الكافية واللازمة لعملية التمهين.
- ضعف الكفاءة التربوية للعمال المهرة الذين يشرفون على التكوين مهنيين.
- استغلال بعض المتهنيين في مهام ليست لها أي علاقة بأهداف التكوين والمتهنيين كإجبارهم على القيام بالحراسة والتنظيف.
- عملية لتوجيه المتهنيين إلى تخصصات المختلفة.
- عدم إمكانية تلبية طلب كل الراغبين في التكوين حسب النمط.

<sup>1</sup> - سامعي توفيق، "مدخل تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدى خريجي القطاع المكون"، دكتوراه العلوم في شعبة علوم التربية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص: 122.

#### خلاصة:

إن أهمية المورد البشري داخل المؤسسة عرف تغيرات كثيرة، حيث أن تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات على اعتبارها أحد أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات ذلك لأنها السبيل المؤدي إلى بناء المعرفة والخبرات للموارد البشرية العاملة حيث تعمل المؤسسة على أن توفر له المناخ الملائم للعمل ومن ثم نخلق إنسان عال من الكفاءة والتأهيل، يكون قادرا على التنافس في ظل التكنولوجيا الحديثة، كما ان المؤسسات اختلفت أنواعها وأحجامها تحتاج الى موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها ومنه تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، ومسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في حكم المؤكد لاجمال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية..



# الفصل الثالث

## دراسة حالة التكوين المهني

### قادة بلقاسم – تيارت –

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

### تمهيد :

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال تعرضنا لدراسة التكوين المتواصل ثم تنمية الموارد البشرية، وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من أجل تسليط الضوء على دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية وقد رأينا معهد التكوين المهني قادة بلقاسم بتيارت لتطبيق الدراسة نظراً لطبيعة نشاطها الذي يتماشى مع الموضوع. لهذا الغرض تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية :

**المبحث الأول :** التعريف بالمعهد محل الدراسة.

**المبحث الثاني :** منهجية الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث :** عرض وتحليل فقرات الاستبيان.

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

### المبحث الأول : التعريف بمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

نحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة موجزة عن المعهد محل الدراسة، من خلال إعطاء لمحة عن نشأته، وهيكله التنظيمي وكذا المهام المنوطة بمصالحه، معرّجين فيه على مختلف أنماط التكوين وأهمّ التخصصات التي يوفرها المعهد.

### المطلب الأول : لمحة عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

سنستطرق من خلال هذا الجزء إلى عرض بطاقة تقنية للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-، نوجزها من خلال العناصر الآتية :

#### أولا : الطبيعة القانونية للمعهد

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالاستقلال المالي (ذمة مالية خاصة بها) والاستقلال الإداري (الشخصية المعنوية)، له أهمية كبيرة في تكوين التقنيين السامين (المستوى 05) في مختلف الشعب والتخصصات.

#### ثانيا : نشأة المعهد

أنشأ المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - قادة بلقاسم - بتيارت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 236/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990، المتضمن تحويل مؤسسات التكوين إلى معاهد وطنية متخصصة في التكوين المهني (ج. ر رقم: 32 الصادرة بتاريخ: 1990/08/01)، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 235/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني.

#### ثالثا : الموقع الجغرافي للمعهد

يقع المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - قادة بلقاسم، بالجهة الجنوبية لوسط مدينة تيارت، بالضبط بمحاذاة الطريق الوطني رقم : 14 (طريق فرندة)، حيث يحده جنوبا محطة سيارات الأجرة؛ وشمالا ثانوية مُجد بن عبد الكريم ومتوسطة ولد بن براهيم سعيد؛ وشرقا بنايات؛ وغربا الطريق الوطني رقم : 14.

كما يتربع المعهد على مساحة إجمالية قدرها: 05 هكتار، إذ تقدر المساحة المبنية ب: 1.50 هكتار.

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

رابعا : الهياكل الإدارية والبيداغوجية للمعهد

يتوفر المعهد على الهياكل الآتية:

1. عدد المخابر: 10

أ. 04 مخابر للإعلام الآلي؛

ب. 03 مخابر للإلكترونيك؛

ت. 02 مخبر للصيانة، عتاد لإعلام آلي.

ث. 01 مخبر للكهرباء المعمارية.

2. عدد الورشات: 04

أ. 01 ورشة التكييف والتبريد؛

ب. 01 ورشة صيانة الأجهزة الأتوماتيكية؛

ت. 01 ورشة كهروتقني؛

ث. 01 ورشة لصيانة العتاد الطبي.

3. عدد قاعات التدريس: 18.

4. قاعة للمحاضرات بطاقة استيعاب تقدر ب: 300 مقعد (مكان).

5. قاعة مخصصة للأرشيف.

6. موقف للسيارات Parking.

7. داخلية (ذكور وإناث) بطاقة نظرية: 520 سرير، بطاقة استيعاب حقيقية: 311 داخلي منهم 43 من الأجانب.

8. مطعم بطاقة 400 وجبة يوميا، يضم مطبخ مجهز بغرفتين (02) مكيفتين للتبريد.

9. مكتبة غنية بالكتب لمختلف التخصصات والشعب المدرسة في المعهد (حوالي 8214 مرجع "مؤلف") وقاعة للمطالعة.

كما يضم المعهد أكاديمية CISCO، حيث يتم تكوين الطلبة في مجال الشبكات المعلوماتية، ويوفر المعهد في هذا المجال أربع مستويات هي:

- CCNA 01: Initiation aux reseaux.

- CCNA 02 : Notions de base sur le routage et la communication.

- CCNA 03: Evolutivité des reseaux.

- CCNA 04: Connecter les reseaux.

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

---

زيادة على توفر مختلف وسائل الترفيه الرياضية والثقافية: ملعب، قاعة ألعاب، نادي للطلبة، قاعة للإنترنت... إلخ.

بالإضافة إلى توفر مجموعة من وسائل النقل المختلفة والتي تضم:

-شاحنة من نوع تويوتا (TOYOTA)؛

-حافلة نقل (26 مقعد) من نوع تويوتا (TOYOTA)؛

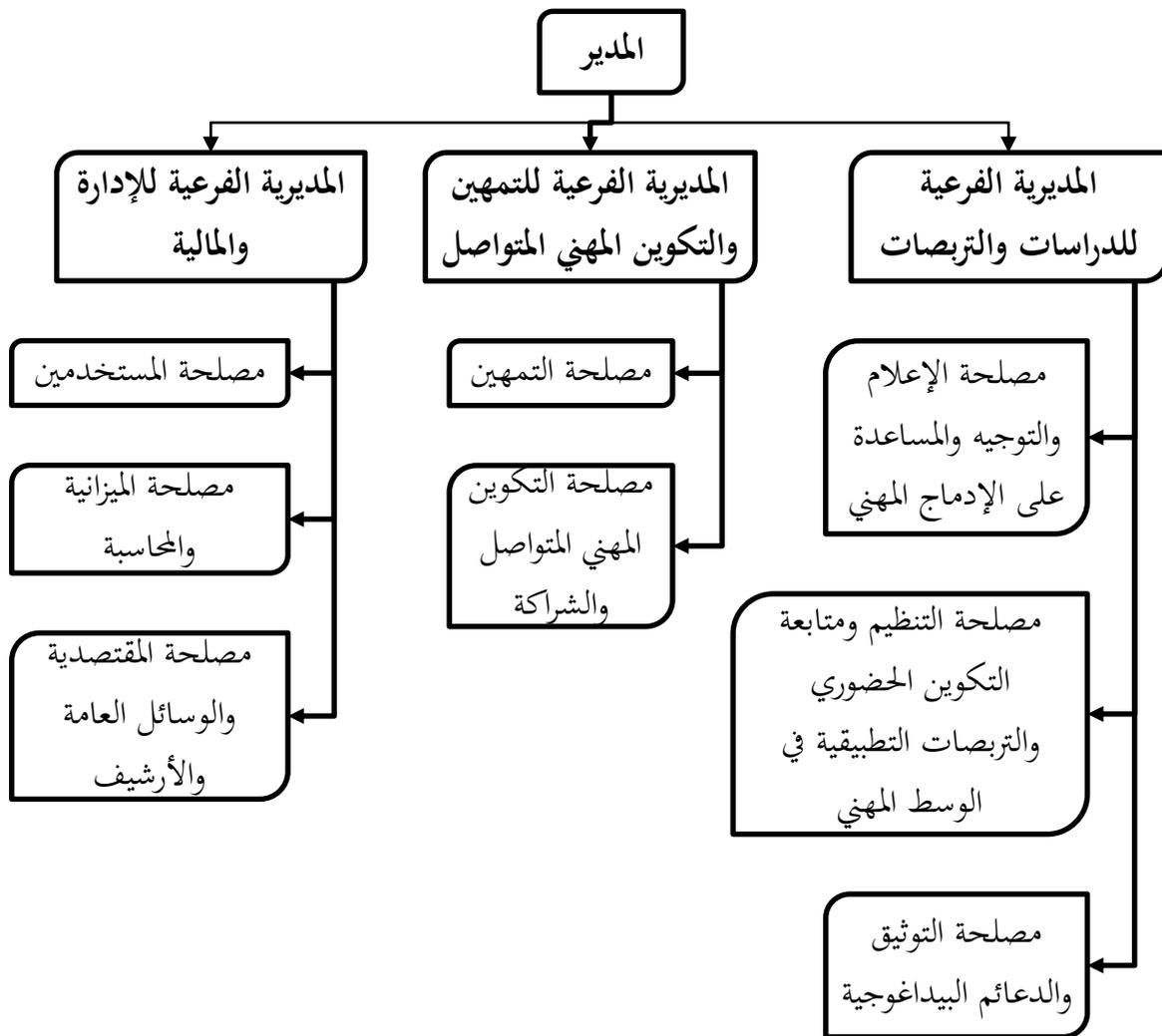
-سيارة نفعية من نوع هيونغاي (HUANGHAI) "PRINCE 2,0 L'ESSENCE".

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للتكوين المهني - قادة بلقاسم - تيارت - :

إن المعهد عبارة عن نظام مركب ناتج عن التنسيق بين مختلف الإمكانيات المتوفرة فيه، وحتى يكون المعهد مسير بشكل فعال وجب أن يقسم نشاطه على مجموعة من المديريات والمصالح تكون مرتبطة ومتجانسة فيما بينها، حتى تسمح بتوجيه هذه الإمكانيات والموارد البشرية المتاحة، وفق هيكل كلي هو في الحقيقة تركيب لمختلف وظائف المعهد المتميزة.

الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - قادة بلقاسم



المصدر : المديرية الفرعية للإدارة والمالية.

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

### المطلب الثالث : المهام القانونية لمختلف مصالح المعهد

1. المديرية العامة : المدير هو المسؤول الأول في التسيير والتنظيم كمرقب لكافة المصالح، ومن مهامه، الإشراف على كلّ النشاطات الداخلية والخارجية، وتوجيه المرؤوسين لإنجاح الأهداف المسطرة للمعهد، والتوعية الدائمة للمرؤوسين، بالإضافة إلى التسيير الإداري، المالي، التقني والتربوي، وكذا المراقبة لكلّ مكوّنات المعهد البشرية منها والمادية.

2. السكرتارية (الأمانة العامة) : وظيفتها تأمين النظام وحفظ الرسائل وأسرار المديرية العامة، والمساعدة في المهّمات الإدارية (مع المدير والمدير الفرعي للإدارة والمالية)، واستقبال وتسجيل البريد الوارد والمكالمات والتكفل بالرسائل وتسجيل البريد الصادر.

3. المديرية الفرعية للدراسات والتربصات : توكل لها مهمة المصاحبة والتأطير والتتبع الميداني للمكون والمتكون على حد سواء، بالنسبة للتكوين المهني الأولي، إذ تضم ثلاثة (03) مصالح وهي :

أ. مصلحة الإعلام والتوجيه والمساعدة على الإدماج المهني : تتمثل مهامها فيما يأتي :

- تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المترشحين؛

- المشاركة في أشغال إعداد خريطة التكوين المهني وفي نشاطات الدراسات والبحث في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية التي المتخصص فيها المعهد؛

- ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.

ب. مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضورى والتربصات التطبيقية في الوسط المهني : يعهد إليها ما يلي :

- ضمان التكوين المهني الأولي في النمط الحضورى؛

- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين الحضورى؛

- ضمان تنظيم وسير المسابقات وامتحانات قبول في التكوين؛

- ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين الحضورى المقدم على مستوى المعهد؛

- ضمان تسيير الشهادات التي تتوج دورات التكوين المهني الأولي المنظم في النمط الحضورى وكذا تلك المتعلقة بالتمهين والتكوين المهني المتواصل.

ج. مصلحة التوثيق والدعائم البيداغوجية: تقوم هذه المصلحة بعدة مهام نذكر منها :

- ضمان المتابعة التقنية والبيداغوجية لموظفي التعليم واقتراح التدابير التي من شأنها تحسين مستواهم التأهيلي؛

- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد وتكييف وملائمة البرامج البيداغوجية وإعداد

الكتب المهنية والتقنية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصص فيها المعهد؛

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت -

- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد مدونة الشعب والتخصصات في التكوين المهني للتخصصات التي يختص بها المعهد؛

- التنظيم والمشاركة في التظاهرات ذات الطابع المهني والعلمي والثقافي.

4. المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل : هي أيضا بدورها تشرف على المتابعة التقنية والبيداغوجية للأساتذة والمتربصين على حد سواء، ولكن بالنسبة للتكوين المهني الأولي (المتواصل والمنظم عن طريق التمهين)، كما أنها تتشكل من مصلحتين (02) وهما :

أ. مصلحة التمهين : وهي مسؤولة على وجه الخصوص بما يأتي :

- ضمان التكوين المهني الأولي المنظم عن طريق التمهين؛

- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين عن طريق التمهين؛

- تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين؛

- القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب المتمهين في الوسط المهني؛

- ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للمتمهين.

ب. مصلحة التكوين المهني المتواصل والشراكة : يعهد لهذه المصلحة ما يلي :

- ضمان التكوين المهني الأولي المتواصل؛

- ضمان تكوين تأهيل منظم لفائدة الأفراد والعمال والإدارات والهيئات العمومية والخاصة؛

- ضمان التكوين المهني المتواصل عن طريق الدروس المسائية وكذا التكوين عن طريق الطلب؛

- المشاركة في أشغال تتعلق بهندسة التكوين المهني المتواصل، وكذا تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات المستفيدة التي تنشط في مجالات التكوين المقدمة من قبل المعهد.

5. المديرية الفرعية للإدارة والمالية : تتمثل مهمتها في الإشراف على المستخدمين ومراقبتهم، وكذا

الاهتمام بالمداخل والمصاريف المالية للمعهد، مع تسيير وتخزين وصيانة ممتلكاته والحرص على المعاملات المالية المقررة في الميزانية، وضمان تسييرها طبقا للقوانين المنصوص عليها، لهذا فهي تتضمن المصالح الآتية:

أ. مصلحة المستخدمين والتكوين : هي مصلحة تتكفل بتسيير الموارد البشرية وكل ما يتعلق بالمسار المهني

للعامل من بداية العمل إلى نهايته (التقاعد، العزل أو الاستقالة)، من مهامها نذكر :

ب. تسيير ملفات المستخدمين من خلال إعداد وتنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد؛

- ضمان تكوين وتحسين مستوى ورسكلة المستخدمين، مع متابعة وفي كل وقت وضعيتهم الإدارية؛

- متابعة عملية التنقيط للموظفين، وكذا العمل على الالتزام بالسرية في تسيير الملفات.

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

ب. مصلحة الميزانية والمحاسبة: تعتبر هذه المصلحة بمثابة القلب النابض للمعهد، حيث تهدف إلى جمع وتقييد وضبط وتنظيم جميع الحركات النقدية، وتتمثل مهامها في :

- إعداد ميزانية المعهد وضمان متابعتها من خلال : حساب أجور المستخدمين، وكذا منحة تحسين الأداء لسلك التقني والاساتذة مع الخصم من أجور الأساتذة والمستخدمين في حالة الغياب، بالإضافة إلى حساب المنحة الخاصة بالمتربصين وكذا الحقوق البيداغوجية؛

- ضمان مختلف عمليات تنفيذ الميزانية؛

- مسك سجل الالتزامات والنفقات طبقاً للتنظيم المعمول به؛

- ضبط الوضعيات المالية الدورية والحصيلة المالية.

ج. مصلحة المقتصدية والوسائل العامة والأرشفيف : هذه المصلحة لا تقل أهمية عن المصالح الأخرى، بل تعتبر أهم مصلحة في المعهد، باعتبارها المسؤولة عن تسيير ممتلكات المعهد وصيانتها والمحافظة عليها لتبقى للأجيال القادمة، حيث تتجلى هذه الأهمية من خلال المهام المنوطة بها، والتي نوجزها في النقاط التالية:

- تقييم وتحديد الاحتياجات في الوسائل المادية والمالية الضرورية لسير المعهد؛

- ضمان تسيير وصيانة الأملاك المنقولة العقارية للمعهد ومسك الجرد؛

- ضمان تسيير أرشفيف المعهد والسهر على حفظه وتصنيفه طبقاً للأحكام المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

وبالتالي فالعلاقة بين هذه المديرية الفرعية بمختلف مصالحها هي علاقة متكاملة يحكمها التعاون والتنسيق بين كل مصلحة وأخرى، أما العامل الأساسي المشترك بينها هو مصلحة المتربصين وضمان السير الحسن لمشوارهم الدراسي داخل المعهد من جميع الجوانب، سواء من الناحية البيداغوجية من توفير الأساتذة والجو الملائم للدراسة، أو من الناحية الإدارية بتلبية احتياجاتهم من الشهادات المدرسية والإدارية، أو من الناحية المالية من تسديد المنح وتحسين الوجبات... إلخ.

### المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات الدراسة والقياس

#### المطلب الأول : مجتمع الدراسة

قد تصعب الدراسة عندما لا تتضمن جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك للصعوبات التي تواجه الباحثين في الوصول إلى مفردات مجتمع الدراسة.

وقد شملت مجالات الدراسة التطبيقية لموضوع البحث على مجالين، فالجال الأول مكاني يشمل معهد التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-، وقد اخترنا هذه المؤسسة نظرا للدور الذي تلعبه في توفير الخدمات بمختلف أنواعها، وقد شمل جميع عمال وموظفين وأساتذة المعهد، أما عن المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية وهو تاريخ مباشرة العمل بإعداد المذكورة إلى غاية استكمال جميع البيانات وإقامة الدراسة عليها للوصول إلى نتائج وإجابات عن الفرضيات المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة التطبيقية ثلاثة أشهر بالتقريب، حيث تم الاتصال الأولي بميدان الدراسة ألا وهو مصلحة المستخدمين بالديوان أين حصلنا على بعض التوجيهات والمعلومات عن الديوان بعدها كان إعداد استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين والأساتذة في المعهد وقد شملت المدة لصياغة الاستبيان أسبوعين في شكله النهائي، ثم وزعت الاستبيانات في ظرف يومين، في أواخر شهر ماي كانت عملية تفرغ وتحليل البيانات وتفسيرها للوصول لنتائج الدراسة.

#### المطلب الثاني : عينات ومتغيرات الدراسة

بما أن بحثنا هو دور التكوين المتواصل وتنمية الموارد البشرية ونظراً للدور الهام الذي يلعبه التكوين في المعهد توجب علينا اختيار عينات الدراسة والتي شملت جميع مستويات الوظائف على مستوى المعهد من إطارات وعمال إداريين وأساتذة لأن جميع الفئات العمالية معنية بالتكوين ولها الحق في تطوير وتنمية كفاءتها ولقد قمنا بتوزيع 45 استمارة ومن بين الاستمارات الملغية 5 لعدم تحقيقها لهدف الدراسة من وجود فراغات ووجود إجابات غير كافية وبذلك فهي لا تلي عرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة، وبالتالي تعتبر الاستمارات التي ستقوم عليها الدراسة تمثل 40 استمارة، وتضمن بحثنا متغيرين أساسيين الذي قمنا على أساسهما بناء استمارة الاستبيان، التكوين، تنمية الموارد البشرية.

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم – تيارت-

### المطلب الثالث : أدوات الدراسة واختبار صدق الاستبيان

#### أولاً : الاستبيان

يطلب استخدام أي منهج على الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المستعملة المناسبة والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة الميدانية، في إطار موضوع البحث الذي يتمحور حول دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المعهد فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات إلا وهي استمارة الاستبيان والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة، بحيث تم توزيعها على الموظفين والأساتذة في المعهد محل الدراسة، بغرض جمع البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع.

لذا استعملنا أسلوب الاستبيان وقد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان واختيار عينة الدراسة.

والاستبيان مصمم على أساس تقسيمه إلى فقرات كما يلي :

- بيانات متعلقة بعينة الدراسة وتمثلة في البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

- الفقرة الأولى: يتعلق بتكوين الموارد البشرية.

- الفقرة الثانية : يتعلق بتنمية الموارد البشرية.

وقمنا باستخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات العاملين والأساتذة بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل معالجتها (أنفق بشدة، أنفق، محايد، لا أنفق، لا أتفق بشدة).

#### ثانياً : برنامج التحليل الإحصائي SPSS

بعد جمع الاستبيانات ومراجعتها والتأكد من صلاحيتها تم الاعتماد على برنامج إدخال البيانات وتحليلها وفق البرنامج الإحصائي SPSS، حيث يعرف هذا الأخير على أنه برنامج التحليل الإحصائي وهو أحد البرامج الإحصائية التي لاقت شيوعاً في استخدامها من الباحثين.

#### ثالثاً : اختبار ثبات و صدق الاستبانة

**1. ثبات الاستبيان :** سوف نقوم من خلال هذا المطلب التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة ولو تم توزيعه تحت نفس الشروط أي يعطي الاستقرار في نتائجه لو تم إعادة توزيعها وكانت نتائجه كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

الجدول (1-3): معاملات الثبات للاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ-ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
المحور 01	24	.988
المحور 02	12	.981
المجموع	36	.985

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.985)، و هي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.6)، و هذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 98% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في الإجاباتهم في حالة ما إذا تم إستجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن إستخلاصها.

### 1. صدق البناء الداخلي

أ. المحور الثاني : تكوين الموارد البشرية

- معاملات الارتباط للبعد الأداء

الجدول (2-3): معاملات الارتباط للبعد الأداء

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول : الاداء	الدلالة الإحصائية
الفقرة 01	معامل بيرسون	.974**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	
الفقرة 02	معامل بيرسون	.931**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	
الفقرة 03	معامل بيرسون	.937**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	
الفقرة 04	معامل بيرسون	.978**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	
الفقرة 05	معامل بيرسون	.886**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم – تيارت-

دالة إحصائية	.932**	معامل بيرسون	الفقرة 06
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 04.

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني وفق وفقا لتقارير الأداء ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 04، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 05، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

### - معاملات الارتباط للبعد اختيار المتكويين

الجدول (3-3): معاملات الارتباط للبعد اختيار المتكويين

الدالة الإحصائية	تقارير حول : اختيار المتكويين	الإحصائيات	الفقرات
دالة إحصائية	.960**	معامل بيرسون	الفقرة 07
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.930**	معامل بيرسون	الفقرة 08
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.961**	معامل بيرسون	الفقرة 09
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.901**	معامل بيرسون	الفقرة 10
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.960**	معامل بيرسون	الفقرة 11
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

دالة إحصائية	.951**	معامل بيرسون	الفقرة 12
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و ملاحق رقم 04

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني وفقا لتقارير اختيار المتكويين ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 09، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 10، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

### - معاملات الارتباط للبعد تصميم دورات التكوين

الجدول (3-4): معاملات الارتباط للبعد تصميم دورات التكوين

الدالة الإحصائية	تقارير حول : تصميم دورات التكوين	الإحصائيات	الفقرات
دالة إحصائية	.923**	معامل بيرسون	الفقرة 13
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.937**	معامل بيرسون	الفقرة 14
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.971**	معامل بيرسون	الفقرة 15
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.920**	معامل بيرسون	الفقرة 16
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.936**	معامل بيرسون	الفقرة 17
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

دالة إحصائية	.784**	معامل بيرسون	الفقرة 18
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و ملاحق رقم 04

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني وفقا لتقارير البعد تصميم دورات التكوين ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 15، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 18، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

### - معاملات الارتباط للبعد تقييم العمليات التكوينية

الجدول (3-5): معاملات الارتباط للبعد تقييم العمليات التكوينية

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول : تقييم العمليات التكوينية	الدلالة الإحصائية
الفقرة 19	معامل بيرسون	.856**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	
الفقرة 20	معامل بيرسون	.987**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	
الفقرة 21	معامل بيرسون	.889**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	
الفقرة 22	معامل بيرسون	.935**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	
الفقرة 23	معامل بيرسون	.986**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

دالة إحصائية	.977**	معامل بيرسون	الفقرة 24
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و ملاحق رقم 04

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثاني وفقا لتقارير تقييم العمليات التكوينية ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 20، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 19، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

ب. المحور الثالث : تنمية الموارد البشرية .

الجدول رقم (3-6): معاملات الارتباط لفقرات محور التنمية الموارد البشرية

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول : تنمية الموارد البشرية	الدالة الإحصائية
الفقرة 25	معامل بيرسون	.522**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.001	
	حجم العينة	40	
الفقرة 26	معامل بيرسون	.986**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	
الفقرة 27	معامل بيرسون	.906**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	
الفقرة 28	معامل بيرسون	.986**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	
الفقرة 29	معامل بيرسون	.957**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

دالة إحصائية	.957**	معامل بيرسون	الفقرة 30
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.995**	معامل بيرسون	الفقرة 31
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.938**	معامل بيرسون	الفقرة 32
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.986**	معامل بيرسون	الفقرة 33
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.995**	معامل بيرسون	الفقرة 34
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.995	معامل بيرسون	الفقرة 35
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
دالة إحصائية	.957**	معامل بيرسون	الفقرة 36
	.000	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و ملاحق رقم 04

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات المحور الثالث تقارير تنمية الموارد البشرية ذو دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرات رقم 33 و 34 و 35 ، أما أقل قيمة فقد كانت في الفقرة رقم 25، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

الجدول رقم(3-7): معاملات الارتباط بين المحورين تكوين الموارد البشرية و تنمية الموارد البشرية

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول : محور الثالث تنمية الموارد البشرية	الدلالة الإحصائية
المحور الثاني : تكوين الموارد البشرية	معامل بيرسون	.587**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	40	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و ملاحق رقم 05

نستنتج من خلال الجدول أنه يوجد علاقة متوسطة بين معاملات الارتباط للمحور الثاني : تكوين الموارد البشرية والمحور الثالث تنمية الموارد البشرية التي تتراوح ما بين (0.587)، أي بنسبة 58.70% ، و بالتالي يمكن القول ان التنمية الموارد البشرية مرتبطة بالتكوين الموارد البشرية .

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

### المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبنيها في الدراسة وتفسيرها.

### المطلب الأول : تحليل البيانات مجتمع العينة

الجدول (3-8) : البيانات مجتمع العينة

النسبة المئوية %	التكرار	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
52.5	21	الذكر	الجنس
47.5	19	الأُنثى	
22.5	9	اقل من 29 سنة	السن
42.5	17	من 29 إلى 40	
35.0	14	فما فوق 40	
22.5	9	ابتدائي	المستوى العلمي
7.5	3	متوسط	
30.0	12	ثانوي	
40.0	16	جامعي	
22.5	9	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
22.5	9	من 5-10 سنوات	
37.5	15	من 10-15 سنة	
17.5	7	سنة فأكثر 15	

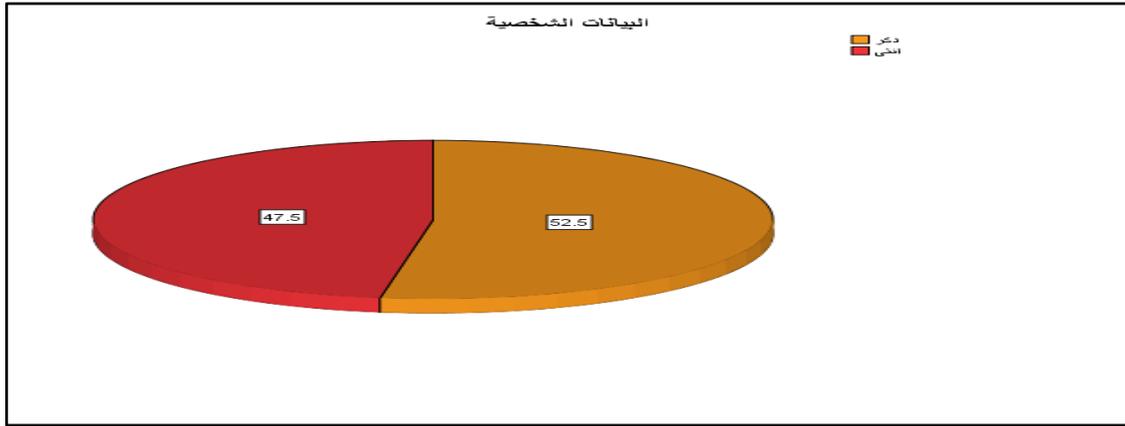
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 02

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

1. فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس : يتضح من الجدول السابق أن 21 عاملا يمثلون 52.50 % من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 19 منهم يمثلون نسبة 49.50 % هم إناث.

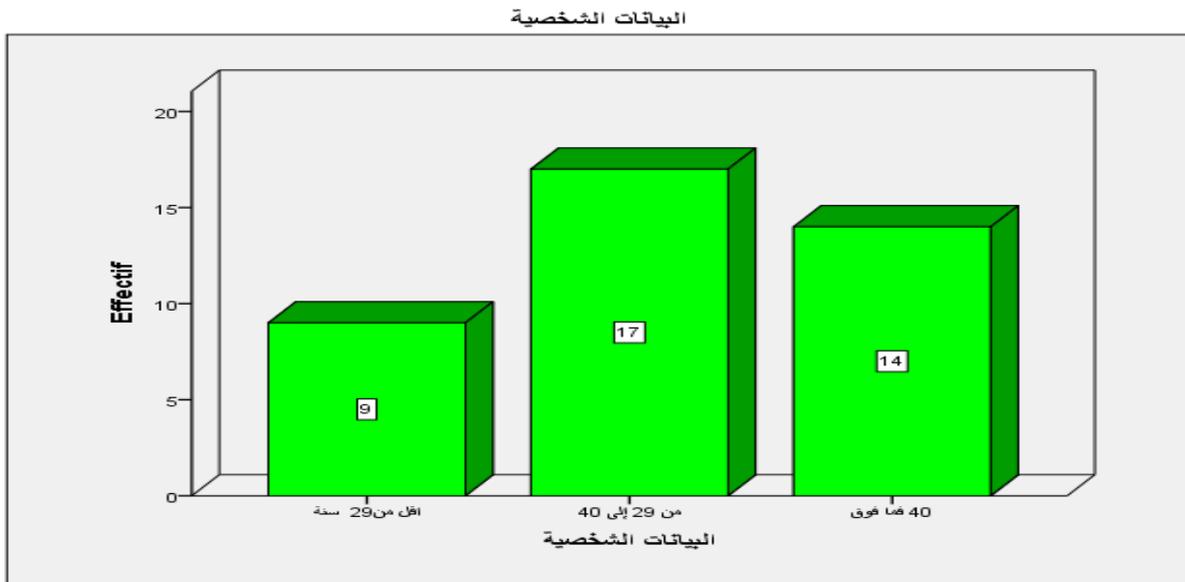
الشكل رقم: ( 02 -03 ): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

2. فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب السن: تدل النتائج على ان النسبة الكبيرة من الموظفين المركز يمثلون الفئة العمرية من 29 إلى 40 سنة بنسبة 42.50 %، ثم تأتي بعدها كل من الفئة (40 فما فوق) بنسبة 35 %، و في الأخير تأتي فئة بالتساوي ( أقل من 29 سنة) بنسبة 22.50 % ، وهذا يدل على أن أغلب الموظفين بالمعهد هم أساتذة، والشكل أدناه يبين ذلك.

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

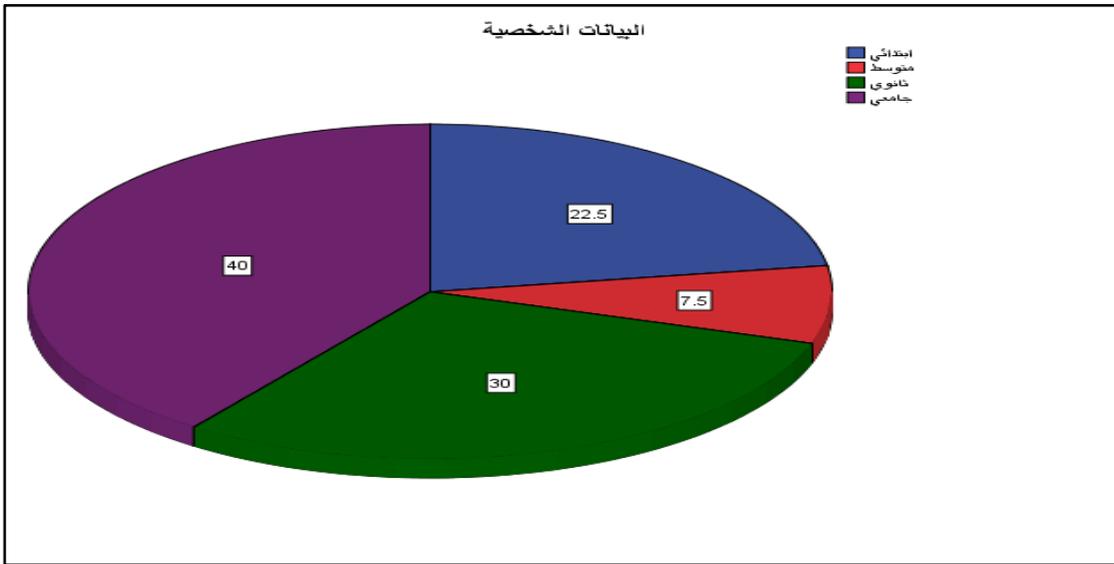


المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

3. فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب مستوى العلمي : فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 40% بالنسبة للمؤهل الجامعي بعدد 16 أغلبهم أساتذة ونسبة 30% بالنسبة للمؤهل الثانوي بعدد 12 يمثل في عمال الإدارة مع حملهم لشهادات تكوين مهني ثم تليهما فئة الابتدائي بنسبة 22.50% بعدد 9 أفراد معظمهم عمال المهنيين وفي الأخير تأتي فئة المتوسط بنسبة 7.50% وبعدد 3 ممثلة في مخزني ومسير المطعم والطباخ، ويبدو أن هناك اهتمام كبير بتوظيف الأساتذة حسب طبيعة المعهد المتخصص في التكوين المهني شهادات حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم: (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى العلمي:

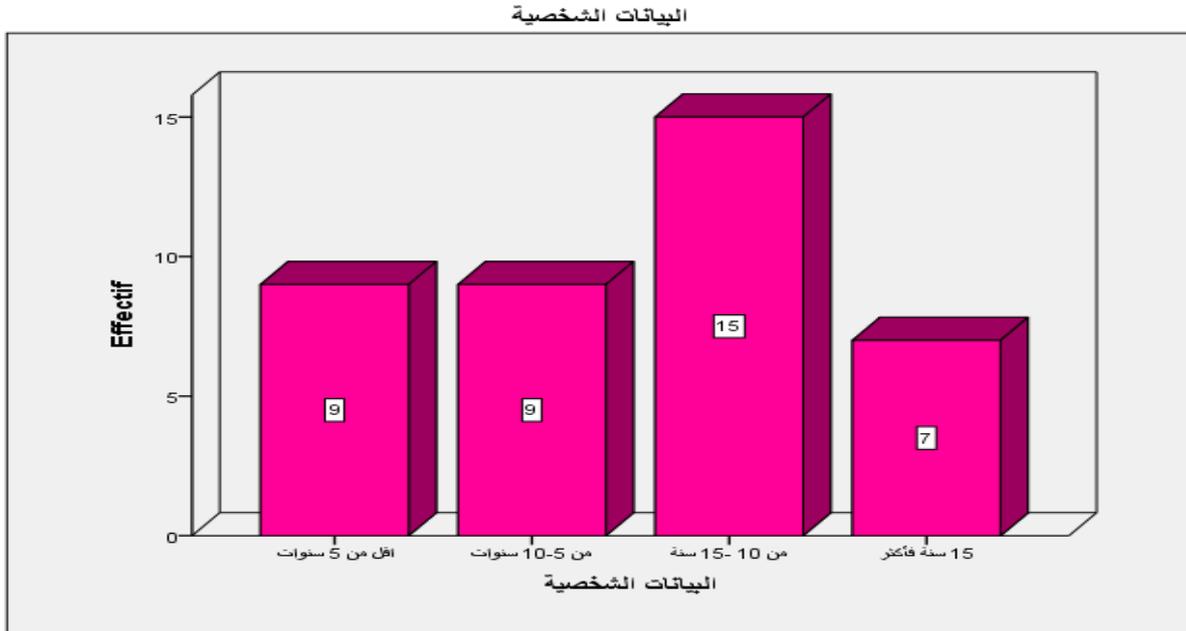


المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

4. فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية : يتبين ان نسبة سنوات الخبرة (من 10 الى 15 سنوات ) هي مرتفعة بنسبة 37.50%، ثم تلتها فئتين (اقل من 5 سنوات و من 5-10 سنوات ) وبنسبتين متساويتين 22.50% وبعدد 9 موظفين في كل فئة أما الباقي بلغ نسبة 17.50% بالنسبة لفئة 15 سنة فأكثر مما يفسر ان هناك تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

الشكل رقم: (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

### المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان

في هذا المطلب سنقوم بتحليل محاور الاستبيان باستخدام النسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .... إلخ .

### أولاً : المحور الثاني : تكوين الموارد البشرية

#### البعد : الأول الأداء

الجدول (3-9) : تحليل عبارات البعد الأول الأداء

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة	
1	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم عدة احتياجات تكوينية للأداء	50.0	27.5	0	22.5	0	4.0500	1.19722	2	جيد	
		20	11	0	9	0					
2	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات تكوينية من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع	0	55.0	0	17.5	27.5	2.8250	1.35661	6	متوسط	
		0	22	0	7	11					
3	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات التكوينية نتيجة الاعتماد على التكنولوجيا	0	55.	0	22.5	22.5	3.7750	1.04973	4	جيد	
		0	22	0	9	9					
4	التكوين المهني يتبع احتياجات العمل في تحديد احتياجاته التكوينية	45.0	30.0	0	25.0	0	3.9500	1.21845	3	جيد	
		18	12	0	10	0					
5	يحدد احتياجاته التكوينية بناء على المقارنة بين قدرات العاملين و متطلبات العمل الجديدة	5.0	67.5	27.5	0	0	3.7750	.53048	5	جيد	
		2	27	11	0	0					
6	عند استحداث وظائفه الجديدة يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم حاجاته التكوينية	32.5	42.5	25.0	0	0	4.0750	.76418	1	جيد	
		13	17	10	0	0					
الدرجة كلية											
								3.9958	.62871		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 03

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسائية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد الاداء أن المتوسط الحسائي للدرجة كلية (3.99) و انحراف معياري (0.62) وهذا يدل على أن مجال بعد الاداء جاء بدرجة مرتفعة .

ثانيا : اختيار المتكويين

الجدول (3-10) : تحليل عبارات بعد الثاني اختيار المتكويين

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
07	اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يساهم في معالجة نقاط ضعف العامل في أداء وظيفته	15.0	0	22.5	0	25	3.9250	.61550	4	جيد
		6	0	9	0	62.5				
08	اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يكشف على القدرات الكامنة	42.5	0	22.5	0	35.0	4.2000	.79097	1	جيد
		17	0	9	0	14				
09	تقييم الأداء في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكشف عن احتياجات العامل للتكوين	22.5	55.0	22.5	0	0	4.0000	.67937	3	جيد
		9	22	9	0	0				
10	اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكون بموضوعية مبني على معايير واضحة	7.5	67.5	25.0	0	0	3.8250	.54948	5	جيد
		3	27	10	0	0				
11	اختيار المتكويين في المعهد التكوين المهني قادة بلقاسم مبني على ضعف أداء وظائفه	15.0	62.5	22.5	0	0	3.9250	.61550	4	جيد
		6	25	9	0	0				
12	اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يحدد من خلال تقييم الكفاءات	32.5	45.0	22.5	0	0	4.1000	.74421	2	جيد
		13	18	9	0	0				
الدرجة كلية							3.9958	.62871		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و ملاحق رقم 03.

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسائية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد اختيار المتكونين أن المتوسط الحسائي للدرجة كلية (3.99) و انحراف معياري (0.62) وهذا يدل على أن بعد اختيار المتكونين جاء بدرجة مرتفعة .

### ثالثا : تصميم دورات التكوين

الجدول (3-11) : تحليل عبارات بعد الثالث تصميم دورات التكوين

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
13	يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على أهداف واضحة	%	70.0	22.5	0	0	3.8500	.53349	6	جيد
		ت	3	9	0	0				
14	يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على تشخيص قدرات الموارد البشرية	%	72.5	0	25.0	0	3.5250	.90547	5	جيد
		ت	1	0	10	0				
15	يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على أهداف واضحة	%	60.0	10.0	22.5	0	3.5250	.93336	4	جيد
		ت	3	4	9	0				
16	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم المكان المناسب لإجراء العملية التكوينية	%	60.0	25.0	0	0	3.9000	.63246	3	جيد
		ت	6	10	0	0				
17	يختار معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الأسلوب المناسب لإجراء التكوين طريق محاضرة التدريب عن بعد إلى آخره	%	45.0	32.5	22.5	0	4.2250	.80024	2	جيد
		ت	18	9	0	0				
18	يحتوي برنامج التكوين المهني لمعهد قادة بلقاسم على برنامج دقيق ينمي من خلاله قدرات الأفراد المتكونة	%	52.5	47.5	0	0	4.5250	.50574	1	جيد
		ت	21	19	0	0				
الدرجة كلية							3.9250	.66233		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و ملاحق رقم 03

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد تصميم دورات التكوين أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.92) و انحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن مجال بعد تصميم دورات التكوين جاء بدرجة مرتفعة .  
رابعا : تقييم العمليات التكوينية

الجدول (3-12) : تحليل عبارات البعد الرابع تقييم العمليات التكوينية

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
19	يقيم التكوين المهني العملية التكوينية من خلال مقارنة أداء المكون قبل و بعد التكوين	%	47.5	52.5	0	4.4750	.50574	2	جيد
		ت	19	21	0				
20	تقييم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم تكون بعد انتهاء عملية التكوين	%	45.0	30.0	25.0	4.2000	.82275	3	جيد
		ت	18	12	10				
21	تقيم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم من خلال متابعة أداء العمال	%	75.0	0	25.0	4.7500	.43853	1	جيد
		ت	30	0	10				
22	عملية التقييم يجب أن تتوافق مع أهداف التكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	%	0	62.5	15.0	3.4000	.84124	5	متوسط
		ت	0	25	6	9			
23	عملية التقييم تجري بصفة دورية بالتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	%	0	50.0	25.0	3.2500	.83972	6	متوسط
		ت	0	20	10	10			
24	تقييم عملية التكوين تساهم في معرفة نجاعة البرنامج التكويني للمكون بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم	%	42.5	32.5	25.0	4.1750	.81296	4	جيد
		ت	17	13	10	0			
		الدرجة كلية				4.0417	.67384		

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و ملاحظ رقم 03

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال بعد تقييم العمليات التكوينية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (4.04) و انحراف معياري (0.67) وهذا يدل على أن مجال بعد تقييم العمليات التكوينية جاء بدرجة مرتفعة.

### المحور الثالث : تنمية الموارد البشرية

الجدول (3-13) : تحليل عبارات تنمية الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
25	التكوين المتواصل ينمي قدرات الموارد البشرية	%	70.0	30.0	0	0	4.7000	.46410	1	جيد
		ت	28	12	0	0				
26	التكوين المتواصل يساهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة في أداء الوظائف	%	0	37.5	15.0	47.5	2.9000	.92819	7	متوسط
		ت	0	15	6	19				
27	التكوين المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية الكفاءة للعامل عند أداء الوظيفة	%	5.0	42.5	52.5	0	3.5250	.59861	6	متوسط
		ت	2	17	21	0				
28	التكوين المتواصل يحقق اهدافه من خلال تطوير مهارات العامل	%	37.5	15.0	47.5	0	3.9000	.92819	4	جيد
		ت	15	6	19	0				
29	يوفر التكوين المهني برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين	%	37.5	62.5	0	0	4.3750	.49029	3	جيد
		ت	15	25	0	0				
30	يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التكوين المتواصل	%	37.5	62.5	0	0	4.3750	.49029	3	جيد
		ت	15	25	0	0				
31	التكوين المتواصل يساهم في استغلال الموارد المتاحة لدى التكوين المهني بالمعهد قادة بلقاسم	%	37.5	10.0	52.5	0	3.8500	.94868	5	جيد
		ت	15	4	21	0				
32	ينمي القدرات البشرية بواسطة التكوين المتواصل من أجل تجديد المعلومات	%	47.5	52.5	0	0	4.4750	.50574	2	جيد

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

				0	0	0	21	19	ت		
متوسط	8	.92819	2.9000	0	47.5	15.0	37.5	0	%	يشجع التكوين المهني لنعهد قادة بلقاسم عماله بمنحهم حوافز	33
				0	19	6	15	0	ت		
متوسط	9	.94868	2.8500	0	52.5	10.0	37.5	0	%	التكوين المتواصل ينمي عملية التواصل بين العاملين بالمعهد المهني قادة بلقاسم	34
				0	21	4	15	0	ت		
جيد	5	.94868	3.8500	0	0	52.5	10.0	37.5	%	تكون تنمية العنصر البشري جيد اذا امتلك الرغبة و القدرة على ذلك	35
				0	0	21	4	15	ت		
جيد	3	.49029	4.3750	0	0	0	62.5	37.5	%	التكوين المتواصل يعمل على تطوير الأداء الوظيفي للتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	36
				0	0	0	25	15	ت		
		.68703	3.8396	الدرجة كلية							

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و ملاحق رقم 03

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسائية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور تنمية الموارد البشرية أن المتوسط الحسائي للدرجة كلية (3.83) و انحراف معياري (0.68) وهذا يدل على أن مجال تنمية الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة .

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات الدراسة

سعيًا لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من فرضية سنسعى للتأكد من صحتها أو خطئها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0$ : لا يوجد أثر بين المحور تنمية الموارد البشرية و بعد الاداء عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

$H_1$ : يوجد أثر بين المحور تنمية الموارد البشرية و بعد الاداء عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

جدول رقم (3-14): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	13.826	1	13.826	23.404	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	22.449	38	.591		
المجموع الكلي	36.275	39			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 06.

● مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  .

جدول رقم (3-15): تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الاولى

معامل التحديد $R^2$	$0.38 \approx 0.381$
معامل الارتباط R	0.617
تقدير النموذج	$Y = 0.414 + 0.867X1 + ei$

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 06.

نجد أن معامل الارتباط بين المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية و بعد الأداء ككل تبلغ قيمته (0.617) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب متوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.381) وهذا يعني أن 38% من التغيرات التي تحل على محور الثالث لتنمية الموارد البشرية و التي يفسرها بعد الأداء.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (23.404)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تأكد على وجود اثر بين المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية و بعد الأداء من وجهة نظر موظفي معهد التكوين المهني .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

$H_0$ : لا يوجد اثر بين المحور تنمية الموارد البشرية و بعد اختيار المتكويين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

$H_1$ : يوجد اثر بين المحور تنمية الموارد البشرية و بعد اختيار المتكويين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم (3-16): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.361	1	4.361	14.988	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	11.055	38	.291		
المجموع الكلي	15.416	39			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 07.

● مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

جدول رقم (3-17): تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الثانية

معامل التحديد $R^2$	$0.28 \leq 0.283$
معامل الارتباط R	0.532
تقدير النموذج	$Y = 2.127 + 0.487X_1 + e_i$

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 07.

نجد أن معامل الارتباط بين المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية و بعد اختيار المتكويين ككل تبلغ قيمته (0.53) وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.283) وهذا يعني أن 28% من التغيرات التي تحل على المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية و التي يفسرها بعد اختيار المتكويين

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (14.988)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تأكد على وجود اثر بين المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية و بعد اختيار المتكويين من وجهة نظر موظفي معهد التكوين المهني .

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

$H_0$ : لا يوجد اثر بين المحور تنمية الموارد البشرية و بعد تصميم دورات التكوين عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

$H_1$ : يوجد اثر بين المحور تنمية الموارد البشرية و بعد تصميم دورات التكوين عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

جدول رقم (3-18): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.865	1	4.865	15.099	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	12.244	38	.322		
المجموع الكلي	17.108	39			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و ملاحق رقم 08.

● مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

جدول رقم (3-19): تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الثالثة

معامل التحديد $R^2$	$0.28 \pm 0.284$
معامل الارتباط R	0.533
تقدير النموذج	$Y = 1.951 + 0.514X1 + ei$

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 08.

نجد أن معامل الارتباط بين المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية و بعد تصميم دورات التكوين ككل تبلغ قيمته (0.53) وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.284) وهذا يعني أن 28% من التغيرات التي تحل على المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية والتي يفسرها بعد تصميم دورات التكوين

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (15.099)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة : وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$

التي تؤكد على وجود اثر بين المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية و بعد تصميم دورات التكوين من وجهة نظر موظفي معهد التكوين المهني.

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد اثر بين المحور تنمية الموارد البشرية و بعد تقييم العمليات التكوينية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

$H_1$ : يوجد اثر بين المحور تنمية الموارد البشرية و بعد تقييم العمليات التكوينية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الجدول رقم (3-20): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.694	1	6.694	23.095	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	11.014	38	.290		
المجموع الكلي	17.708	39			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 09.

● مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم (3-21): تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الرابعة

معامل التحديد $R^2$	$0.38 \leq 0.378$
معامل الارتباط R	0.615
تقدير النموذج	$Y = 1.726 + 0.603X1 + ei$

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و ملاحق رقم 08

نجد أن معامل الارتباط بين المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية و بعد تقييم العمليات التكوينية ككل تبلغ قيمته (0.61) وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.378) وهذا يعني أن 38% من التغيرات التي تحل على المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية و التي يفسرها بعد تقييم العمليات التكوينية ولدنا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (23.095)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$

التي تؤكد على وجود اثر بين المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية و بعد تقييم العمليات التكوينية من وجهة نظر موظفي معهد التكوين المهني.

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

### 5. اختبار الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد اثر بين المحور تنمية الموارد البشرية و محور تكوين الموارد البشرية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

$H_1$ : يوجد اثر بين المحور تنمية الموارد البشرية و محور تكوين الموارد البشرية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الجدول رقم (3-22): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.022	1	7.022	20.021	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	13.327	38	.351		
المجموع الكلي	20.349	39			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 10.

● مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم (3-23): تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية الرابعة

معامل التحديد $R^2$	$0.35 \leq 0.345$
معامل الارتباط R	0.587
تقدير النموذج	$Y = 1.726 + 0.603X1 + ei$

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و ملاحق رقم 08

نجد أن معامل الارتباط بين المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية ومحور تكوين الموارد البشرية ككل تبلغ قيمته (0.587) وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.345) وهذا يعني أن 35% من التغيرات التي تحل على المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية و التي يفسرها محور تكوين الموارد البشرية .

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (20.021)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية،

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$

التي تؤكد على وجود اثر بين المحور الثالث لتنمية الموارد البشرية و محور تكوين الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي معهد التكوين المهني

## الفصل الثالث : دراسة حالة التكوين المهني قادة بلقاسم - تيارت-

---

خلاصة:

من خلال الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة حيث تم التعرف على معهد التكوين المهني قادة بلقاسم بولاية تيارت.  
كما تعرفنا على الجانب المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التعرف على متغيرات الدراسة وأهم الأدوات المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية، كما تم عرض وتحليل الدراسة الميدانية وتقديم النتائج.

# خاتمة

من خلال دراستنا حاولنا الوقوف على أهمية التكوين المتواصل ومدى مساهمته في تنمية الموارد البشرية، كما تعرضنا إلى واقع التكوين المهني في الجزائر ودراسة حالة التكوين المتواصل بمركز التكوين المهني قادة بلقاسم ولاية تيارت، حيث رأينا من خلال هذه الدراسة أن هذا القطاع قد حقق نجاحًا معتبرًا فيما يتعلق بتنمية وتطوير المهارات وابتكارات الموارد البشرية، غير أنه لا يخلو من عيوب ونقائص.

وبعد دراستنا تمكنا من اختبار الفرضيات التي قمنا بصياغتها، بحيث توصلنا إلى ما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى: "يؤدي إلى زيادة مهارات العالين وتنمية قدراتهم"، التكوين هو أحد البرامج والطرق التي تُتبع في تنمية قدرات العاملين وهذه الفرضية محققة.
- بالنسبة للفرضية الثانية: "التكوين المتواصل كنظام يساهم في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة حتى يتمكن من تكيف قدراته مع متطلبات منصبه"، فالمؤسسات تنتهج نظام التكوين المتواصل حتى يتمكن الموظف بالمؤسسة من تحقيق أهدافه والانسجام مع متطلبات منصبه، ومنه نقول أن هذه الفرضية محققة.
- بالنسبة للفرضية الثالثة: "التكوين المتواصل يساهم في الرفع من قدرات ومهارات المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم ولاية تيارت"، فالتكوين المتواصل له فعالية في زيادة مهارات المتكويين وبالتالي فهي فرضية محققة.

ومن دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

- التكوين المتواصل ما هو إلا استراتيجية تساهم في زيادة خبرات ومهارات الأفراد.
- إن نجاح العملية التكوينية في المؤسسة يكون انطلاقًا من تحديد الاحتياجات التكوينية.
- تصميم البرنامج التكويني عملية قائمة أساسًا على تحديد الاحتياجات التكوينية وتوفير الإمكانيات لها.
- التكوين المتواصل عملية إيجابية تساهم بالإيجاب على الفرد والمؤسسة.
- التكوين المهني بالجزائر لازال يواجه صعوبات وعوائق.
- المؤسسة بحاجة إلى تنمية الموارد البشرية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
- التكوين المتواصل نظام تنتهجه المؤسسة لتنمي مواردها البشرية.
- التنوع في أساليب التكوين في كل دورة له مردوديته وهو مفيد للعامل.
- تقوم المؤسسة بتصميم دوراتها التكوينية بناءً على الأهداف.
- تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها التكوينية من خلال المقاربة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.
- قيام المؤسسة بتقييم عمالها بعد التكوين.
- جرى عملية التقييم بصفة دورية بالتكوين.

وبناء على ما توصلنا إليه، يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- التثقيف من الدورات التكوينية حتى تكون كافية للعمال وبصفة مستمرة.
  - توفير الاحتياجات التكوينية وتسطير برامج تكوينية هدفها الإلمام بالمستجدات والتغيرات الطارئة.
  - القيام بتقييم أداء العمال قبل وبعد الدورات التكوينية.
  - تنفيذ المخطط السنوي للتكوين المتواصل ومتابعة العملية التكوينية.
  - دعم نظام التكوين المتواصل بالحوافز بنوعيتها مادية كانت أو نوعية.
  - يجب التأكيد على أهمية ومكانة الأفراد داخل المؤسسة وتدريبها ورفع قدراتها وخبراتها مع مستجداتها في المؤسسة.
  - زيادة الاهتمام بالتكوين كونه نظام يساهم في تنمية الموارد البشرية.
- وفي الأخير نفتح بعض المواضيع والتي نعتبر كآفاق للبحث، ومنها ما يلي :**
- من خلال دراستنا، يمكن تقديم بعض المواضيع، فأفاق للبحث موجهة لباحثين آخرين:
  - أثر التكوين المتواصل على أداء الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية.
  - تقييم التكوين في المؤسسة العمومية.
  - دور التكوين في رفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## أولا : الكتب

- بوجنية قوي، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، ط1، مركز الكتاب الجامعي، الأردن، 2010.
- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- راوية حسين، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- طارق المجذوب، "الإدارة العامة"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، شلف، الجزائر، 2014.
- يزن تيم، "إدارة الموارد البشرية : أساليب الادارة الحديثة"، دار الفضاءات للنشر، د.ب، 2018.

## ثانيا : المذكرات والأطروحات

- آمنة عمر، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015.
- بلقاسمي بوعبدالله، "أثر هندسة التكوين في تنمية الاتجاهات الحديثة في التقويم البديل القائم على الأداء لدى أساتذة التعليم الابتدائي"، ماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علوم النفس، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018.
- بن شارف حسين، "دور التكوين المهني المتواصل في إعادة الانتاج الهويات المهنية"، ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، وهران، الجزائر، 2012.
- بن عليّة زبيدة، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.
- بودوح غنية، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
- بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

- جعفري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- حميدة جرو، "موازمة استراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل"، ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005.
- رحماني ليلي، "تقويم أثر التكوين المهني على فعالية أداء الخرجين"، ماجستير في علم النفس، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2009.
- رشيدة سدير، "استراتيجية التكوين المتواصل ودورها في تحقيق التوافق المهني للمورد البشري"، ماستر في علم الاجتماع، كلية الأدب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
- سامعي توفيق، "مدى تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدى خريجي القطاع المكون"، دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- قوبع خيرة، "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- كتنة بوزنيط، فريدة فقعا، "أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2014.
- نجاة بزايد، "التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية"، دكتوراه في علم النفس، العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، سانيا، الجزائر، 2010.
- هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر"، ماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- ثالثا : المجالات:**
- إبراهيمي عبد الله وحميدة المختارة، "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005.
- أنين خالد سيف الدين وسلامي منيرة، "دور مؤسسات التكوين المهني في دفع الشباب نحو المقاولاتية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2012.
- بوسعدة قاسم، "تكوين المعلمين وإشكاليته"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.

- حاج علي نورة وآخرون، 2012، "التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 09، جامعة مصطفى اسطمبولي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، معسكر، الجزائر، 2016.

- روشام بن زيان، "سياسة التكوين: مقارنة معاصرة من وجهة نظر المؤسسة الاقتصادية"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، العدد 03، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، 2017.

- سماش أمينة، ثابتي الحبيب، "تحليل واستشراف نظام التكوين من وجهة نظر الفاعلين" معارف "مجلة دولية محكمة"، العدد 22، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2017.

- عبد الرحمان برقوق، بودوح غنية، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 01، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

#### 4. المطبوعات:

- صولح سماح، محاضرات في هندسة التكوين، "مخطط التكوين" هندسة التكوين، 2020/2019، جامعة بسكرة، الجزائر.

- طباع فاروق، "هندسة التكوين"، هندسة التكوين، السنة أولى ماستر، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، د.س.

- علة مراد، ب ت، مكونات نظام تنمية الموارد البشرية، تنمية وتطوير الموارد البشرية، السنة الثانية ماستر، جامعة زيان عاشور، الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

#### 5. المواقع الإلكترونية:

- إبتهاال أبو سلوم، مفهوم تنمية الموارد البشرية، 4 أكتوبر 2021، أطلع بتاريخ 2022/02/18، سا 11:31، على الموقع <https://haytoky/com>

- بودوح غنية، 2006، "خصائص ومبادئ التكوين المتواصل"، أطلع عليه بتاريخ 2022/04/07، سا 05:56، على الموقع: <https://thesis.univ-bikra.dz>

- حاج علي نورة وآخرون، 2012، "التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين"، أطلع عليه بتاريخ 2022/04/07، سا 06:20، على الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz>

- رزان صلاح، وسائل تنمية الموارد البشرية، 19 سبتمبر 2018، أطلع بتاريخ 2022/02/18، سا 11:31، على الموقع: <https://mawdoo3/com>

- <https://mfep.gov.dz> (04:58 سا 2022/04/07)

- <https://www.mpt.gov.dz> (04:11 سا 2022/04/06)

- <https://cfpareo.blogspot.com> (04:08 سا 2022/04/08)
- <https://hrdiscussion.com> (10:38 سا 2022/02/16)

# قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	40	100.0
Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.985	36

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	40	100.0
Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.988	24

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.981	12

الملحق رقم (02): تحليل البيانات مجتمع العينة

Statistiques

		البيانات الشخصية	البيانات الشخصية
N	Valide	40	40
	Manquante	0	0
Moyenne		1.4750	2.8750
Ecart-type		.50574	1.18078
Minimum		1.00	1.00

Tableau de fréquences

البيانات الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	21	52.5	52.5	52.5

انثى	19	47.5	47.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

البيانات الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	9	22.5	22.5	22.5
متوسط	3	7.5	7.5	30.0
Valide ثانوي	12	30.0	30.0	60.0
جامعي	16	40.0	40.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Statistiques

	البيانات الشخصية
N Valide	40
N Manquante	0
Moyenne	2.5000
Ecart-type	1.03775
Minimum	1.00

Tableau de fréquences

البيانات الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 29 سنة	9	22.5	22.5	22.5
من 29 إلى 40	17	42.5	42.5	65.0
فما فوق 40	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

البيانات الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	9	22.5	22.5	22.5

## قائمة الملاحق

من 5-10 سنوات	9	22.5	22.5	45.0
من 10-15 سنة	15	37.5	37.5	82.5
سنة فأكثر 15	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

### الملحق رقم (03): متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحاور

#### Statistiques

	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم عدة احتياجات تكوينية للأداء	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات تكوينية من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات التكوينية نتيجة الاعتماد على التكنولوجيا	التكوين المهني يتبع احتياجات العمل في تحديد احتياجاته التكوينية
N	40	40	40	40
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4.0500	2.8250	3.7750	3.9500
Ecart-type	1.19722	1.35661	1.04973	1.21845

#### Statistiques

	يحدد احتياجاته التكوينية بناء على المقارنة بين قدرات العاملين و متطلبات العمل الجديدة	عند استحداث وظائفه الجديدة يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم حاجاته التكوينية	اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يساهم في معالجة نقاط ضعف العامل في أداء وظيفته	اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يكشف على القدرات الكامنة
N	40	40	40	40
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.7750	4.0750	3.9250	4.2000
Ecart-type	.53048	.76418	.61550	.79097

#### Statistiques

	تقييم الأداء في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكشف عن احتياجات العامل للتكوين	اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكون بموضوعية مبني على معايير واضحة	اختيار المتكويين في المعهد التكوين المهني قادة بلقاسم مبني على ضعف أداء وظيفته	اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يحدد من خلال تقييم الكفاءات
N	40	40	40	40
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	4.0000	3.8250	3.9250	4.1000
Ecart-type	.67937	.54948	.61550	.74421

Statistiques

	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم المكان المناسب لإجراء العملية التكوينية	يضمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته اعتمادا على تشخيص قدرات الموارد البشرية	يضمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته اعتمادا التكوينية اعتمادا على تحليل الوظائف	يضمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على أهداف واضحة
N	Valide Manquante	40 0	40 0	40 0
Moyenne		3.8500	3.5250	3.5250
Ecart-type		.53349	.90547	.93336

Statistiques

	يختار معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الأسلوب المناسب لإجراء التكوين طريق محاضرة التدريب عن بعد إلى آخره	يحتوي برنامج التكوين المهني لمعهد قادة بلقاسم على برنامج دقيق ينمي من خلاله قدرات الأفراد المتكونة	يقيم التكوين المهني العملية التكوينية من خلال مقارنة أداء المكون قبل و بعد التكوين	تقيم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم تكون بعد انتهاء عملية التكوين
N	Valide Manquante	40 0	40 0	40 0
Moyenne		4.2250	4.5250	4.4750
Ecart-type		.80024	.50574	.50574

Statistiques

	تقيم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم من خلال متابعة أداء العمال	عملية التقييم يجب أن تتوافق مع أهداف التكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	عملية التقييم تجري بصفة دورية بالتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	تقيم عملية التكوين تساهم في معرفة نجاعة البرنامج التكويني للمكون بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم
N	Valide Manquante	40 0	40 0	40 0
Moyenne		4.7500	3.4000	3.2500
Ecart-type		.43853	.84124	.83972

Statistiques

	التكوين المتواصل ينمي قدرات الموارد البشرية	التكوين المتواصل يساهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة في أداء الوظائف	التكوين المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية الكفاءة للعامل عند أداء الوظيفة	التكوين المتواصل يحقق اهدافه من خلال تطوير مهارات العامل
N	Valide Manquante	40 0	40 0	40 0
Moyenne		4.7500	3.4000	3.2500
Ecart-type		.43853	.84124	.83972

## قائمة الملاحق

N	Valide	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4.7000	2.9000	3.5250	3.9000
	Ecart-type	.46410	.92819	.59861	.92819

### Statistiques

	يوفر التكوين المهني برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين	يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التكوين المتواصل	التكوين المتواصل يساهم في استغلال الموارد المتاحة لدى التكوين المهني بالمعهد قادة بلقاسم	ينمي القدرات البشرية بواسطة التكوين المتواصل من أجل تجديد المعلومات
N	Valide	40	40	40
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	4.3750	4.3750	3.8500
	Ecart-type	.49029	.49029	.94868

### Statistiques

	يشجع التكوين المهني لتعهد قادة بلقاسم عماله بمنحهم حوافز	التكوين المتواصل ينمي عملية التواصل بين العاملين بالمعهد المهني قادة بلقاسم	تكون تنمية العنصر البشري جيد إذا امتلك الرغبة و القدرة على ذلك	التكوين المتواصل يعمل على تطوير الأداء الوظيفي للتكوين المهني بالمعهد قادة بلقاسم
N	Valide	40	40	40
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	2.9000	2.8500	3.8500
	Ecart-type	.92819	.94868	.49029

## Tableau de fréquences

يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم عدة احتياجات تكوينية للأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	9	22.5	22.5	22.5
Valide غير موافق	11	27.5	27.5	50.0
غير موافق بشدة	20	50.0	50.0	100.0

Total	40	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات تكوينية من خلال المقاربة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	11	27.5	27.5	27.5
موافق	7	17.5	17.5	45.0
غير موافق	22	55.0	55.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات التكوينية نتيجة الاعتماد على التكنولوجيا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	9	22.5	22.5	22.5
غير موافق	22	55.0	55.0	77.5
غير موافق بشدة	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التكوين المهني يتبع احتياجات العمل في تحديد احتياجاته التكوينية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	10	25.0	25.0	25.0
غير موافق	12	30.0	30.0	55.0
غير موافق بشدة	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يحدد احتياجاته التكوينية بناء على المقاربة بين قدرات العاملين و متطلبات العمل الجديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	11	27.5	27.5	27.5
غير موافق	27	67.5	67.5	95.0

غير موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

عند استحداث وظائفه الجديدة يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم حاجاته التكوينية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	10	25.0	25.0	25.0
غير موافق	17	42.5	42.5	67.5
غير موافق بشدة	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يساهم في معالجة نقاط ضعف العامل في أداء وظيفته

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	9	22.5	22.5	22.5
غير موافق	25	62.5	62.5	85.0
غير موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يكشف على القدرات الكامنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	9	22.5	22.5	22.5
غير موافق	14	35.0	35.0	57.5
غير موافق بشدة	17	42.5	42.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تقييم الأداء في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكشف عن احتياجات العامل للتكوين

## قائمة الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	9	22.5	22.5	22.5
غير موافق	22	55.0	55.0	77.5
غير موافق بشدة	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

اختبار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكون بموضوعية مبني على معايير واضحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	10	25.0	25.0	25.0
غير موافق	27	67.5	67.5	92.5
غير موافق بشدة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

اختبار المتكويين في المعهد التكوين المهني قادة بلقاسم مبني على ضعف اداء وطاقته

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	9	22.5	22.5	22.5
غير موافق	25	62.5	62.5	85.0
غير موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

اختبار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يحدد من خلال تقييم الكفاءات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	9	22.5	22.5	22.5
غير موافق	18	45.0	45.0	67.5
غير موافق بشدة	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على أهداف واضحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

محاييد	9	22.5	22.5	22.5
غير موافق	28	70.0	70.0	92.5
غير موافق بشدة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على تشخيص قدرات الموارد البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	10	25.0	25.0	25.0
غير موافق	29	72.5	72.5	97.5
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته اعتمادا التكوينية اعتمادا على تحليل الوظائف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	9	22.5	22.5	22.5
محاييد	4	10.0	10.0	32.5
غير موافق	24	60.0	60.0	92.5
غير موافق بشدة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم المكان المناسب لإجراء العملية التكوينية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	10	25.0	25.0	25.0
غير موافق	24	60.0	60.0	85.0
غير موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يختار معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الأسلوب المناسب لإجراء التكوين طريق محاضرة التدريب عن بعد إلى آخره

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	9	22.5	22.5	22.5

غير موافق	13	32.5	32.5	55.0
غير موافق بشدة	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يحتوي برنامج التكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم على برنامج دقيق ينمي من خلاله قدرات الأفراد المتكونة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	19	47.5	47.5	47.5
Validé غير موافق بشدة	21	52.5	52.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يقيم التكوين المهني العملية التكوينية من خلال مقارنة أداء المكون قبل و بعد التكوين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	21	52.5	52.5	52.5
Validé غير موافق بشدة	19	47.5	47.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تقييم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم تكون بعد انتهاء عملية التكوين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	10	25.0	25.0	25.0
Validé غير موافق	12	30.0	30.0	55.0
غير موافق بشدة	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تقيم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم من خلال متابعة أداء العمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	25.0	25.0	25.0
Validé غير موافق بشدة	30	75.0	75.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

عملية التقييم يجب أن تتوافق مع أهداف التكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

موافق	9	22.5	22.5	22.5
محاييد	6	15.0	15.0	37.5
غير موافق	25	62.5	62.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

عملية التقييم تجري بصفة دورية بالتكوين المهني للمعهد قادة بـلقاسم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	10	25.0	25.0	25.0
محاييد	10	25.0	25.0	50.0
غير موافق	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تقييم عملية التكوين تساهم في معرفة نجاعة البرنامج التكويني للمكون بالمعهد التكوين المهني قادة بـلقاسم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	10	25.0	25.0	25.0
غير موافق	13	32.5	32.5	57.5
غير موافق بشدة	17	42.5	42.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التكوين المتواصل ينمي قدرات الموارد البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	30.0	30.0	30.0
غير موافق بشدة	28	70.0	70.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التكوين المتواصل يساهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة في أداء الوظائف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	19	47.5	47.5	47.5
محاييد	6	15.0	15.0	62.5
غير موافق	15	37.5	37.5	100.0

Total	40	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

التكوين المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية الكفاءة للعامل عند أداء الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	21	52.5	52.5	52.5
غير موافق	17	42.5	42.5	95.0
غير موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التكوين المتواصل يحقق أهدافه من خلال تطوير مهارات العامل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	19	47.5	47.5	47.5
غير موافق	6	15.0	15.0	62.5
غير موافق بشدة	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يوفر التكوين المهني برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	25	62.5	62.5	62.5
غير موافق بشدة	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التكوين المتواصل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	25	62.5	62.5	62.5
غير موافق بشدة	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التكوين المتواصل يساهم في استغلال الموارد المتاحة لدى التكوين المهني بالمعهد قادة بلقاسم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	21	52.5	52.5	52.5
غير موافق	4	10.0	10.0	62.5

غير موافق بشدة	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ينمي القدرات البشرية بواسطة التكوين المتواصل من أجل تجديد المعلومات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	21	52.5	52.5	52.5
Valide غير موافق بشدة	19	47.5	47.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يشجع التكوين المهني لتعهد قادة بلقاسم عماله بمنحهم حوافز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	19	47.5	47.5	47.5
Valide محايد	6	15.0	15.0	62.5
غير موافق	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التكوين المتواصل ينمي عملية التواصل بين العاملين بالمعهد المهني قادة بلقاسم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	21	52.5	52.5	52.5
Valide محايد	4	10.0	10.0	62.5
غير موافق	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تكون تنمية العنصر البشري جيد إذا امتلك الرغبة و القدرة على ذلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	21	52.5	52.5	52.5
Valide غير موافق	4	10.0	10.0	62.5
غير موافق بشدة	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

التكوين المتواصل يعمل على تطوير الأداء الوظيفي للتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	25	62.5	62.5	62.5
Valide غير موافق بشدة	15	37.5	37.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

### Statistiques

	الأداء	اختيار	تصميم	تقييم	تنمية
N	40	40	40	40	40
Valide	40	40	40	40	40
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3.9958	3.9958	3.9250	4.0417	3.8396
Ecart-type	.62871	.62871	.66233	.67384	.68703

### الملحق رقم (04): معاملات الارتباط بين فقرات المحاور

#### Corrélations

	الأداء	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم عدة احتياجات تكوينية للأداء	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات تكوينية من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع
الأداء	Corrélation de Pearson	1	.931**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	40	40
يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم عدة احتياجات تكوينية للأداء	Corrélation de Pearson	.974**	.890**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات تكوينية من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع	Corrélation de Pearson	.931**	.890**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات تكوينية نتيجة الاعتماد على	Corrélation de Pearson	.937**	.782**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000

التكنولوجيا	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.978**	.951**	.894**
التكوين المهني يتبع احتياجات العمل في تحديد احتياجاته التكوينية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.886**	.826**	.799**
يحدد احتياجاته التكوينية بناءا على المقاربة بين قدرات العاملين و متطلبات العمل الجديدة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.932**	.865**	.829**
عند استحداث وظائفه الجديدة يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم حاجاته التكوينية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40

### Corrélations

		يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات التكوينية نتيجة الاعتماد على التكنولوجيا	التكوين المهني يتبع احتياجات العمل في تحديد احتياجاته التكوينية	يحدد احتياجاته التكوينية بناءا على المقاربة بين قدرات العاملين و متطلبات العمل الجديدة
الأداء	Corrélation de Pearson	.937	.978**	.886**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم عدة احتياجات تكوينية للأداء	Corrélation de Pearson	.927**	.951	.826**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات تكوينية من خلال المقاربة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع	Corrélation de Pearson	.782**	.894**	.799
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات التكوينية نتيجة الاعتماد على التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	1**	.893**	.828**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	40	40	40

## قائمة الملاحق

التكوين المهني يتبع احتياجات العمل في تحديد احتياجاته التكوينية	Corrélation de Pearson	.893**	1**	.855**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	40	40	40
يحدد احتياجاته التكوينية بناء على المقاربة بين قدرات العاملين و متطلبات العمل الجديدة	Corrélation de Pearson	.828**	.855**	1**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	40	40	40
عند استحداث وظائفه الجديدة يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم حاجاته التكوينية	Corrélation de Pearson	.885**	.913**	.802**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40

### Corrélations

		عند استحداث وظائفه الجديدة يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم حاجاته التكوينية
الأداء	Corrélation de Pearson	.932
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم عدة احتياجات تكوينية للأداء	Corrélation de Pearson	.865**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات تكوينية من خلال المقاربة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع	Corrélation de Pearson	.829**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات التكوينية نتيجة الاعتماد على التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	.885**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
التكوين المهني يتبع احتياجات العمل في تحديد احتياجاته التكوينية	Corrélation de Pearson	.913**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40

	N	40
	Corrélacion de Pearson	.802**
يحدد احتياجاته التكوينية بناء على المقاربة بين قدرات العاملين و متطلبات العمل الجديدة	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélacion de Pearson	1**
عند استحداث وظائفه الجديدة يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم حاجاته التكوينية	Sig. (bilatérale)	
	N	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	اختيار	اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يساهم في معالجة نقاط ضعف العامل في أداء وظيفته	اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يكشف على القدرات الكامنة
اختيار	Corrélacion de Pearson	1	.930**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يساهم في معالجة نقاط ضعف العامل في أداء وظيفته	Corrélacion de Pearson	.960**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يكشف على القدرات الكامنة	Corrélacion de Pearson	.930**	.822**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
تقييم الأداء في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكشف عن احتياجات العامل للتكوين	Corrélacion de Pearson	.961**	.920**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكون بموضوعية مبني على معايير واضحة	Corrélacion de Pearson	.901**	.870**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
اختيار المتكويين في المعهد التكوين المهني قادة بلقاسم مبني على ضعف أداء وظائفه	Corrélacion de Pearson	.960**	1.000**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
اختيار المتكويين في معهد التكوين	Corrélacion de Pearson	.951**	.856**
			.923**

## قائمة الملاحق

المهني قادة بلقاسم يحدد من خلال تقييم الكفاءات	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40

### Corrélations

		تقييم الأداء في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكشف عن احتياجات العامل للتكوين	اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكون بموضوعية مبني على معايير واضحة	اختيار المتكويين في المعهد التكوين المهني قادة بلقاسم مبني على ضعف أداء وظائفه
اختيار	Corrélation de Pearson	.961	.901**	.960**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يساهم في معالجة نقاط ضعف العامل في أداء وظيفته	Corrélation de Pearson	.920**	.870	1.000**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يكشف على القدرات الكامنة	Corrélation de Pearson	.859**	.791**	.822
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
تقييم الأداء في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكشف عن احتياجات العامل للتكوين	Corrélation de Pearson	1**	.824**	.920**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكون بموضوعية مبني على معايير واضحة	Corrélation de Pearson	.824**	1**	.870**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
اختيار المتكويين في المعهد التكوين المهني قادة بلقاسم مبني على ضعف أداء وظائفه	Corrélation de Pearson	.920**	.870**	1**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يحدد من خلال تقييم الكفاءات	Corrélation de Pearson	.913**	.796**	.856**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40

### Corrélations

		اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يحدد من خلال تقييم الكفاءات
اختيار	Corrélation de Pearson	.951
	Sig. (bilatérale)	.000

	N	40
	Corrélation de Pearson	.856**
اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يساهم في معالجة نقاط ضعف العامل في أداء وظيفته	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.923**
اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يكشف على القدرات الكامنة	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.913**
تقييم الأداء في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكشف عن احتياجات العامل للتكوين	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.796**
اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكون بموضوعية مبني على معايير واضحة	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.856**
اختيار المتكويين في المعهد التكوين المهني قادة بلقاسم مبني على ضعف أداء وظائفه	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	1**
اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يحدد من خلال تقييم الكفاءات	Sig. (bilatérale)	
	N	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

	تصميم	يضمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على أهداف واضحة	يضمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على تشخيص قدرات الموارد البشرية
تصميم	Corrélation de Pearson	1	.923**
	Sig. (bilatérale)		.000
			.937**
			.000

N	40	40	40
Corrélation de Pearson	.923**	1	.857**
يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على أهداف واضحة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
N	40	40	40
Corrélation de Pearson	.937**	.857**	1
يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على تشخيص قدرات الموارد البشرية	Sig. (bilatérale)	.000	.000
N	40	40	40
Corrélation de Pearson	.971**	.935**	.909**
يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته اعتمادا التكوينية اعتمادا على تحليل الوظائف	Sig. (bilatérale)	.000	.000
N	40	40	40
Corrélation de Pearson	.920**	.866**	.855**
يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم المكان المناسب لإجراء العملية التكوينية	Sig. (bilatérale)	.000	.000
N	40	40	40
Corrélation de Pearson	.936**	.802**	.824**
يختار معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الأسلوب المناسب لإجراء التكوين طريق محاضرة التدريب عن بعد إلى آخره	Sig. (bilatérale)	.000	.000
N	40	40	40
Corrélation de Pearson	.784**	.584**	.615**
يحتوي برنامج التكوين المهني لمعهد قادة بلقاسم على برنامج دقيق ينمي من خلاله قدرات الأفراد المتكونة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
N	40	40	40

Corrélations

	يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته اعتمادا التكوينية اعتمادا على تحليل الوظائف	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم المكان المناسب لإجراء العملية التكوينية	يختار معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الأسلوب المناسب لإجراء التكوين طريق محاضرة التدريب عن بعد إلى آخره
تصميم	Corrélation de Pearson	.971	.920**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	.935**	.866
يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على أهداف واضحة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	.909**	.855**
يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على تشخيص قدرات الموارد البشرية	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	1**	.873**
يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته اعتمادا التكوينية اعتمادا على تحليل	Sig. (bilatérale)	.000	.000

الوظائف	N	40	40	40
	Corrélacion de Pearson	.873**	1**	.806**
يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم المكان المناسب لإجراء العملية التكوينية	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	40	40	40
	Corrélacion de Pearson	.868**	.806**	1**
يختار معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الأسلوب المناسب لإجراء التكوين طريق محاضرة التدريب عن بعد إلى آخره	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	40	40	40
	Corrélacion de Pearson	.705**	.649**	.841**
يحتوي برنامج التكوين المهني لمعهد قادة بلقاسم على برنامج دقيق ينمي من خلاله قدرات الأفراد المتكونة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40

Corrélations

		يحتوي برنامج التكوين المهني لمعهد قادة بلقاسم على برنامج دقيق ينمي من خلاله قدرات الأفراد المتكونة
	Corrélacion de Pearson	.784
تصميم	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélacion de Pearson	.584**
يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على أهداف واضحة	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélacion de Pearson	.615**
يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على تشخيص قدرات الموارد البشرية	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélacion de Pearson	.705**
يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته اعتمادا التكوينية اعتمادا على تحليل الوظائف	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélacion de Pearson	.649**
يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم المكان المناسب لإجراء العملية التكوينية	Sig. (bilatérale)	.000

	N	40
	Corrélacion de Pearson	.841**
يختار معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الأسلوب المناسب لإجراء التكوين طريق محاضرة التدريب عن بعد إلى آخره	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélacion de Pearson	1**
يحتوي برنامج التكوين المهني لمعهد قادة بلقاسم على برنامج دقيق ينمي من خلاله قدرات الأفراد المتكونة	Sig. (bilatérale)	
	N	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	تقييم	يقيم التكوين المهني العملية التكوينية من خلال مقارنة أداء المكون قبل و بعد التكوين	تقييم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم تكون بعد انتهاء عملية التكوين
	Corrélacion de Pearson	1	.987**
تقييم	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
	Corrélacion de Pearson	.856**	1
يقيم التكوين المهني العملية التكوينية من خلال مقارنة أداء المكون قبل و بعد التكوين	Sig. (bilatérale)	.000	.875**
	N	40	40
	Corrélacion de Pearson	.987**	.875**
تقييم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم تكون بعد انتهاء عملية التكوين	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
	Corrélacion de Pearson	.889**	.549**
تقييم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم من خلال متابعة أداء العمال	Sig. (bilatérale)	.000	.853**
	N	40	40
	Corrélacion de Pearson	.935**	.687**
عملية التقييم يجب أن تتوافق مع أهداف التكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000	.882**
	N	40	40
	Corrélacion de Pearson	.986**	.860**
عملية التقييم تجري بصفة دورية بالتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000	.965**
	N	40	40
	Corrélacion de Pearson	.977**	.853**
تقييم عملية التكوين تساهم في معرفة نجاعة البرنامج التكويني للمكون بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000	.981**
	N	40	40

Corrélations

		تقيم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم من خلال متابعة أداء العمال	عملية التقييم يجب أن تتوافق مع أهداف التكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	عملية التقييم تجري بصفة دورية بالتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم
تقيم	Corrélation de Pearson	.889	.935**	.986**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
يقوم التكوين المهني العملية التكوينية من خلال مقارنة أداء المكون قبل و بعد التكوين	Corrélation de Pearson	.549**	.687	.860**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
تقيم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم تكون بعد انتهاء عملية التكوين	Corrélation de Pearson	.853**	.882**	.965
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
تقيم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم من خلال متابعة أداء العمال	Corrélation de Pearson	1**	.904**	.870**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	40	40	40
عملية التقييم يجب أن تتوافق مع أهداف التكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	Corrélation de Pearson	.904**	1**	.907**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	40	40	40
عملية التقييم تجري بصفة دورية بالتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	Corrélation de Pearson	.870**	.907**	1**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	40	40	40
تقيم عملية التكوين تساهم في معرفة نجاعة البرنامج التكويني للمكون بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم	Corrélation de Pearson	.845**	.870**	.948**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40

Corrélations

		تقييم عملية التكوين تساهم في معرفة نجاحة البرنامج التكويني للمكون بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم
	Corrélation de Pearson	.977
تقييم	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.853**
يقيم التكوين المهني العملية التكوينية من خلال مقارنة أداء المكون قبل و بعد التكوين	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.981**
تقييم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم تكون بعد انتهاء عملية التكوين	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.845**
تقيم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم من خلال متابعة أداء العمال	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.870**
عملية التقييم يجب أن تتوافق مع أهداف التكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.948**
عملية التقييم تجري بصفة دورية بالتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	1**
تقييم عملية التكوين تساهم في معرفة نجاحة البرنامج التكويني للمكون بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	
	N	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.986**	.464**	1.000**
يشجع التكوين المهني لنعهد قادة بلقاسم عماله بمنحهم حوافز	Sig. (bilatérale)	.000	.003	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.995**	.478**	.973**
التكوين المتواصل ينمي عملية التواصل بين العاملين بالمعهد المهني قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000
	N	40	40	40

Corrélations

	التكوين المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية الكفاءة للعامل عند أداء الوظيفة	التكوين المتواصل يحقق اهدافه من خلال تطوير مهارات العامل	يوفر التكوين المهني برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين
تنمية	Corrélation de Pearson	.906	.986**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
التكوين المتواصل ينمي قدرات الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	.397**	.464
	Sig. (bilatérale)	.011	.003
	N	40	40
التكوين المتواصل يساهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة في أداء الوظائف	Corrélation de Pearson	.881**	1.000**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
التكوين المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية الكفاءة للعامل عند أداء الوظيفة	Corrélation de Pearson	1**	.881*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
التكوين المتواصل يحقق اهدافه من خلال تطوير مهارات العامل	Corrélation de Pearson	.881**	1**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
يوفر التكوين المهني برامج تطوير من أجل اكتساب	Corrélation de Pearson	.797**	.930**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40

مهارات جديدة للعاملين	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.797**	.930**	1.000**
يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التكوين المتواصل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.910**	.973**	.951**
التكوين المتواصل يساهم في استغلال الموارد المتاحة لدى التكوين المهني بالمعهد قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.934**	.923**	.814**
ينمي القدرات البشرية بواسطة التكوين المتواصل من أجل تجديد المعلومات	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.881**	1.000**	.930**
يشجع التكوين المهني لتعهد قادة بلقاسم عماله بمنحهم حوافز	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.910**	.973**	.951**
التكوين المتواصل ينمي عملية التواصل بين العاملين بالمعهد المهني قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40

Corrélations

	يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التكوين المتواصل	التكوين المتواصل يساهم في استغلال الموارد المتاحة لدى التكوين المهني بالمعهد قادة بلقاسم	ينمي القدرات البشرية بواسطة التكوين المتواصل من أجل تجديد المعلومات
تنمية	Corrélation de Pearson	.957	.938**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40

	Corrélation de Pearson	.507**	.478	.404**
التكوين المتواصل ينمي قدرات الموارد البشرية	Sig. (bilatérale)	.001	.002	.010
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.930**	.973**	.923
التكوين المتواصل يساهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة في أداء الوظائف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.797**	.910*	.934**
التكوين المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية الكفاءة للعامل عند أداء الوظيفة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.930**	.973**	.923**
التكوين المتواصل يحقق اهدافه من خلال تطوير مهارات العامل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	1.000**	.951**	.814**
يوفر التكوين المهني برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	1**	.951**	.814**
يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التكوين المتواصل	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.951**	1**	.954**
التكوين المتواصل يساهم في استغلال الموارد المتاحة لدى التكوين المهني بالمعهد قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.814**	.954**	1**
ينمي القدرات البشرية بواسطة التكوين المتواصل من أجل تجديد المعلومات	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.930**	.973**	.923**
يشجع التكوين المهني لنعهد قادة بلقاسم عماله بمنحهم حوافز	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.951**	1.000**	.954**
التكوين المتواصل ينمي عملية التواصل بين العاملين	Sig. (bilatérale)			

## قائمة الملاحق

بالمعهد المهني قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40

Corrélations

		يشجع التكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم عماله بمنحهم حوافز	التكوين المتواصل ينمي عملية التواصل بين العاملين بالمعهد المهني قادة بلقاسم	تكون تنمية العنصر البشري جيد اذا امتلك الرغبة و القدرة على ذلك
	Corrélation de Pearson	.986	.995**	.995**
تنمية	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.464**	.478	.478**
التكوين المتواصل ينمي قدرات الموارد البشرية	Sig. (bilatérale)	.003	.002	.002
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	1.000**	.973**	.973
التكوين المتواصل يساهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة في أداء الوظائف	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.881**	.910*	.910**
التكوين المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية الكفاءة للعامل عند أداء الوظيفة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	1.000**	.973**	.973**
التكوين المتواصل يحقق اهدافه من خلال تطوير مهارات العامل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.930**	.951**	.951**
يوفر التكوين المهني برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.930**	.951**	.951**
يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التكوين المتواصل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.973**	1.000**	1.000**
التكوين المتواصل يساهم في استغلال الموارد المتاحة لدى التكوين المهني بالمعهد قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40

	Corrélation de Pearson	.923**	.954**	.954**
ينمي القدرات البشرية بواسطة التكوين المتواصل	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
من أجل تجديد المعلومات	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	1**	.973**	.973**
يشجع التكوين المهني لتعهد قادة بلقاسم عماله	Sig. (bilatérale)		.000	.000
بمنحهم حوافز	N	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.973**	1**	1.000**
التكوين المتواصل ينمي عملية التواصل بين العاملين	Sig. (bilatérale)	.000		.000
بالمعهد المهني قادة بلقاسم	N	40	40	40

Corrélations

		التكوين المتواصل يعمل على تطوير الأداء الوظيفي للتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم
	Corrélation de Pearson	.957
تتمية	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.507**
التكوين المتواصل ينمي قدرات الموارد البشرية	Sig. (bilatérale)	.001
	N	40
	Corrélation de Pearson	.930**
التكوين المتواصل يساهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة في أداء الوظائف	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.797**
التكوين المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية الكفاءة للعامل عند أداء الوظيفة	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40

	Corrélation de Pearson	.930**
التكوين المتواصل يحقق اهدافه من خلال تطوير مهارات العامل	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	1.000**
يوفر التكوين المهني برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	1.000**
يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التكوين المتواصل	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.951**
التكوين المتواصل يساهم في استغلال الموارد المتاحة لدى التكوين المهني بالمعهد قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.814**
ينمي القدرات البشرية بواسطة التكوين المتواصل من أجل تجديد المعلومات	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.930**
يشجع التكوين المهني لتعيد قادة بلقاسم عماله بمنحهم حوافز	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	.951**
التكوين المتواصل ينمي عملية التواصل بين العاملين بالمعهد المهني قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40

Corrélations

		تنمية	التكوين المتواصل ينمي قدرات الموارد البشرية	التكوين المتواصل يساهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة في أداء الوظائف
تكون تنمية العنصر البشري جيد اذا امتلك الرغبة و القدرة على ذلك	Corrélation de Pearson	.995	.478**	.973**
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000
	N	40	40	40
التكوين المتواصل يعمل على تطوير الأداء الوظيفي للتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	Corrélation de Pearson	.957**	.507	.930**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000
	N	40	40	40

Corrélations

		التكوين المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية الكفاءة للعامل عند أداء الوظيفة	التكوين المتواصل يحقق اهدافه من خلال تطوير مهارات العامل	يوفر التكوين المهني برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين
تكون تنمية العنصر البشري جيد اذا امتلك الرغبة و القدرة على ذلك	Corrélation de Pearson	.910	.973**	.951**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
التكوين المتواصل يعمل على تطوير الأداء الوظيفي للتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	Corrélation de Pearson	.797**	.930	1.000**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40

Corrélations

		يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التكوين المتواصل	التكوين المتواصل يساهم في استغلال الموارد المتاحة لدى التكوين المهني بالمعهد قادة بلقاسم	ينمي القدرات البشرية بواسطة التكوين المتواصل من أجل تجديد المعلومات
تكون تنمية العنصر البشري جيد اذا امتلك الرغبة و القدرة على ذلك	Corrélation de Pearson	.951	1.000**	.954**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
التكوين المتواصل يعمل على تطوير الأداء الوظيفي للتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	Corrélation de Pearson	1.000**	.951	.814**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	40	40	40

Corrélations

## قائمة الملاحق

	يشجع التكوين المهني لنعهد قادة بلقاسم عماله بمنحهم حوافز	التكوين المتواصل ينمي عملية التواصل بين العاملين بالمعهد المهني قادة بلقاسم	تكون تنمية العنصر البشري جيد اذا امتلك الرغبة و القدرة على ذلك
	Corrélation de Pearson	.973	1.000**
تكون تنمية العنصر البشري جيد اذا امتلك الرغبة و القدرة على ذلك	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	.930**	.951**
التكوين المتواصل يعمل على تطوير الأداء الوظيفي للتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	40	40

Corrélations

		التكوين المتواصل يعمل على تطوير الأداء الوظيفي للتكوين المهني للمعيد قادة بلقاسم
	Corrélation de Pearson	.951
تكون تنمية العنصر البشري جيد اذا امتلك الرغبة و القدرة على ذلك	Sig. (bilatérale)	.000
	N	40
	Corrélation de Pearson	1**
التكوين المتواصل يعمل على تطوير الأداء الوظيفي للتكوين المهني للمعيد قادة بلقاسم	Sig. (bilatérale)	
	N	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	01محور	الأداء	تصميم	تقييم
	1	.971**	.992**	.981**
01محور		.000	.000	.000
	40	40	40	40
	.971**	1**	.966**	.917**
الأداء		.000	.000	.000
	40	40	40	40
	.992**	.966**	1	.962**
تصميم		.000	.000	.000
	40	40	40	40
	.981**	.917**	.962**	1
تقييم		.000	.000	.000
	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (05): معاملات الارتباط بين المحورين تكوين الموارد البشرية و تنمية الموارد البشرية

Corrélations

	المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية	المحور الثاني: تكوين الموارد البشرية
المحور الثاني: تكوين الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	.587**
	N	40
المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	.587**
	N	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (06): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الاولى

Variabes introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	تنمية <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.617 <sup>a</sup>	.381	.365	.76861

a. Valeurs prédites : (constantes), تنمية

b. Variable dépendante : الأداء

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13.826	1	13.826	23.404	.000 <sup>b</sup>
Résidu	22.449	38	.591		
Total	36.275	39			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Valeurs prédites : (constantes), تنمية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.414	.698		.593	.557
تنمية	.867	.179	.617	4.838	.000

a. Variable dépendante : الأداء

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.1585	4.5307	3.7417	.59541	40
Résidu	-.99182-	1.60263	.00000	.75869	40
Erreur Prévision	-.979-	1.325	.000	1.000	40

Erreur Résidu	-1.290-	2.085	.000	.987	40
---------------	---------	-------	------	------	----

a. Variable dépendante : الأداء

الملحق رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الثانية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تنمية	.	Entrée

a. Variable dépendante : اختيار

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.532 <sup>a</sup>	.283	.264	.53938

a. Valeurs prédites : (constantes), تنمية

b. Variable dépendante : اختيار

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.361	1	4.361	14.988	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	11.055	38	.291		
Total	15.416	39			

a. Variable dépendante : اختيار

b. Valeurs prédites : (constantes), تنمية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.127	.490		4.339	.000
تنمية	.487	.126	.532	3.871	.000

a. Variable dépendante : اختيار

إحصائيات الأخطاء

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.6683	4.4389	3.9958	.33438	40
Résidu	-.66832	1.29112	.00000	.53242	40
Erreur Prévision	-.979	1.325	.000	1.000	40
Erreur Résidu	-1.239	2.394	.000	.987	40

a. Variable dépendante : اختيار

الملحق رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الثالثة

متغيرات المدخلات/المحذرة

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تنمية <sup>ب</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : تصميم

b. Toutes variables requises saisies.

ملخص النماذج

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.533 <sup>أ</sup>	.284	.266	.56763

a. Valeurs prédites : (constantes), تنمية

b. Variable dépendante : تصميم

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.865	1	4.865	15.099	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	12.244	38	.322		
Total	17.108	39			

a. Variable dépendante : تصميم

b. Valeurs prédites : (constantes), تنمية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.951	.516		3.782	.001
1 تنمية	.514	.132	.533	3.886	.000

a. Variable dépendante : تصميم

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.5791	4.3930	3.9250	.35318	40
Résidu	-.74574-	1.37809	.00000	.56030	40
Erreur Prévision	-.979-	1.325	.000	1.000	40
Erreur Résidu	-1.314-	2.428	.000	.987	40

a. Variable dépendante : تصميم

الملحق رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الرابعة

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تنمية	.	Entrée

a. Variable dépendante : تقييم

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.615 <sup>a</sup>	.378	.362	.53838

a. Valeurs prédites : (constantes), تنمية

b. Variable dépendante : تقييم

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.694	1	6.694	23.095	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	11.014	38	.290		
Total	17.708	39			

a. Variable dépendante : تقييم

b. Valeurs prédites : (constantes), تنمية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.726	.489		3.528	.001
تنمية	.603	.125	.615	4.806	.000

a. Variable dépendante : تقييم

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.6359	4.5907	4.0417	.41430	40
Résidu	-.63588-	.98054	.00000	.53143	40
Erreur Prévision	-.979-	1.325	.000	1.000	40
Erreur Résidu	-1.181-	1.821	.000	.987	40

a. Variable dépendante : تقييم

الملحق رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج فرضية الرئيسية

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تنمية	.	Entrée

a. Variable dépendante : محور 01

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.587 <sup>a</sup>	.345	.328	.59221

a. Valeurs prédites : (constantes), تنمية

b. Variable dépendante : محور 01

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7.022	1	7.022	20.021	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	13.327	38	.351		
Total	20.349	39			

a. Variable dépendante : محور 01

b. Valeurs prédites : (constantes), تنمية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.555	.538		2.889	.006
1 تنمية	.618	.138	.587	4.475	.000

a. Variable dépendante : محور 01

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.5104	4.4883	3.9260	.42432	40
Résidu	-.76044	1.31309	.00000	.58457	40
Erreur Prévision	-.979	1.325	.000	1.000	40
Erreur Résidu	-1.284	2.217	.000	.987	40

a. Variable dépendante : محور 01

الملحق رقم (11): استمارة الاستبيان

استمارة الاستبيان

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

من إعداد:

- مرزوق نوارية

- بن بوكراع نادية

تحية طيبة وبعد نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة تتمثل في استبيان دراسة بعنوان " دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية " ، و ذلك لاستكمال نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال ، لذا نرجوا منكم التكرم و الإجابة عن أسئلة الاستبيان المرفقة بإبداء الرأي بكل دقة و موضوعية بما ترونه مناسباً علماً ان المعلومات المقدمة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

**المحور الأول:**

**بيانات شخصية :** و تتمثل الشخصيات الاجتماعية المتعلقة بالعينة المدروسة لذا نرجو منكم وضع

علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة :

1-الجنس : ذكر  انثى

2- السن: اقل من 29 سنة  من 29 إلى 40  40 فما فوق

3-المستوى : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

## قائمة الملاحق

---

4- مستوى الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  10-15 سنة  سنة فأكثر

المحور الثاني : تكوين الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً : اداء</b>						
01	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم عدة احتياجات تكوينية للأداء					
02	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات تكوينية من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع					
03	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الاحتياجات التكوينية نتيجة الاعتماد على التكنولوجيا					
04	التكوين المهني يتبع احتياجات العمل في تحديد احتياجاته التكوينية					
05	يحدد احتياجاته التكوينية بناء على المقارنة بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل الجديدة					
06	عند استحداث وظائفه الجديدة يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم حاجاته التكوينية					
<b>ثانياً : اختيار المتكويين</b>						
07	اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يساهم في معالجة نقاط ضعف العامل في أداء وظيفته					
08	اختيار المتكويين بالمعهد المهني قادة بلقاسم يكشف على القدرات الكامنة					
09	تقييم الأداء في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكشف عن احتياجات العامل للتكوين					
10	اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يكون بموضوعية مبني على معايير واضحة					
11	اختيار المتكويين في المعهد التكوين المهني قادة بلقاسم مبني على ضعف أداء وظائفه					
12	اختيار المتكويين في معهد التكوين المهني قادة بلقاسم يحدد من خلال تقييم الكفاءات					
<b>ثالثاً : تصميم دورات التكوين</b>						
13	يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على أهداف واضحة					
14	يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على تشخيص قدرات الموارد البشرية					
15	يصمم معهد التكوين المهني قادة بلقاسم دوراته التكوينية اعتمادا على تحليل الوظائف					
16	يحدد معهد التكوين المهني قادة بلقاسم المكان المناسب لإجراء العملية التكوينية					
17	يختار معهد التكوين المهني قادة بلقاسم الأسلوب المناسب لإجراء التكوين طريق محاضرة التدريب عن بعد إلى آخره					
18	يحتوي برنامج التكوين المهني لمعهد قادة بلقاسم على برنامج دقيق ينمي من خلاله قدرات الأفراد المتكونة					
<b>رابعاً : تقييم العمليات التكوينية</b>						
19	يقيم التكوين المهني العملية التكوينية من خلال مقارنة أداء المكون قبل و بعد التكوين					

					تقييم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم تكون بعد انتهاء عملية التكوين	20
					تقييم العملية التكوينية بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم من خلال متابعة أداء العمال	21
					عملية التقييم يجب أن تتوافق مع أهداف التكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	22
					عملية التقييم تجري بصفة دورية بالتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	23
					تقييم عملية التكوين تساهم في معرفة نجاعة البرنامج التكويني للمكون بالمعهد التكوين المهني قادة بلقاسم	24

### المحور الثالث : تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
25	التكوين المتواصل ينمي قدرات الموارد البشرية					
26	التكوين المتواصل يساهم في تحقيق معايير الجودة المطلوبة في أداء الوظائف					
27	التكوين المتواصل يساهم في تحقيق فاعلية الكفاءة للعامل عند أداء الوظيفة					
28	التكوين المتواصل يحقق اهدافه من خلال تطوير مهارات العامل					
29	يوفر التكوين المهني برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين					
30	يكتسب العمال المهارات الكافية لإنجاز مهام مطلوبة في الوظيفة من خلال التكوين المتواصل					
31	التكوين المتواصل يساهم في استغلال الموارد المتاحة لدى التكوين المهني بالمعهد قادة بلقاسم					
32	ينمي القدرات البشرية بواسطة التكوين المتواصل من أجل تجديد المعلومات					
33	يشجع التكوين المهني لنعهد قادة بلقاسم عماله بمنحهم حوافز					

					التكوين المتواصل ينمي عملية التواصل بين العاملين بالمعهد المهني قادة بلقاسم	34
					تكون تنمية العنصر البشري جيد اذا امتلك الرغبة و القدرة على ذلك	35
					التكوين المتواصل يعمل على تطوير الأداء الوظيفي للتكوين المهني للمعهد قادة بلقاسم	36

## ملخص:

تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على أثر التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، واعتمدنا في جمع المعلومات على الاستبيان وحللنا دراستنا باستعمال (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) لتحليل ومعالجة المعطيات واختبار الفرضيات، حيث توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباط بين التكوين المتواصل وتنمية الموارد البشرية ووجود أثر إيجابي بالمؤسسة وذلك من خلال دور التكوين المتواصل الذي يحققه في تنمية وتدريب وتطوير مهارات الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين المتواصل، التكوين، تنمية الموارد البشرية.

## Abstract:

Our study aims to shed light on the impact of continuing education on the development of human resources in the organization, and we relied in collecting information on the questionnaire and analyzed our study using the (SPSS: Statistical Package for Social Sciences) to analyze and process data and test hypotheses, where we concluded that there is a correlation between the continuing education and the development of human resources and the presence of a positive impact on the institution, through the role of continuous education that it achieves in the development and training of human resource skills.

**Keywords:** Continuous Education, Education, Human Resource Development.