



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع



رقم التسجيل...../

الرقم التسلسلي...../

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

تكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

الإقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز - تيارت -

إشراف:

أ- بلجوهر خالد

إعداد:

- زكار بن شهرة

- دحام عبد القادر

لجنة المناقشة:

بن براهيم دليلة.....رئيسا

بلجوهر خالد.....مشرفا

خليفة محمد.....مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017



شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾

سورة إبراهيم { الآية: 07 }.

قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - ﴿مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ

مُلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ﴾

نشكر الله جل جلاله على النعمة التي أولانا بها تفضلاً وإحساناً وإقراراً بالفضل

لأصله، نتقدم بكل تواضع وامتداح وجزيل وعميق الامتنان لأساتذتنا الكرام

وعلى رأسهم الأستاذ الفاضل الذي تفضل بقبول الإشراف على هذا البحث

وتتبعه في جميع مراحل الذي لم يدخر جهداً في إفادتنا وتوجيهنا الأستاذ

بلجهر خالد. كما نتقدم بتشكراتنا إلى جميع القائمين على كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية وعلى رأسهم السيد عميد الكلية تاج محمد، ونشكر

جميع الأساتذة الكرام على المجهودات التي بذلوها لنا.

ونتوجه بالشكر إلى إخواننا الطلبة على ما أفادونا من مساعدة دون أن

ننسى جميع من قدم لنا يد المساعدة والعون بكل وسيلة أمادتنا

على إنجاز هذا البحث فجزى الله الجميع خير الجزاء

اهداء

نهدي ثمرة جهودنا المتواضعة إلى الوالدين الكريمين رمز
الحنان والحب براء وإحسانا وإلى أساتذتنا المبجلين رمز الوفاء
والصفاء والعتاء الذين أثاروا لنا طريق العلم والمعرفة، وإلى
إخواننا الطلبة والكلية والأقسام ، وإلى من مد لنا يد المساعدة
في إنجاز هذا البحث بنصيحة أو توجيه أو تشجيع، وإلى علماء
هذا البلد الطيب المبارك أدام الله عليه الأمن والاطمئنان وإلى
كل من يسعى ليتفقه في الدين حقا وإظاكا
وفي الأخير نسأل الله العلي القدير
العفو والغفران.

بن شمره

إهداء

الى التي حملتني تسعة اشهر وتمررتني بحنانها و كانت

سندا لي في دربي و غانك الحلوة و المرة حتى اوصلتني الى ما انا عليه اليوم الى اغلى

ما املكه في الوجودامي العزيزة و الغالي

الى الذي تكفل المشقة في تعليمي و لم يبخل علي بشيء الى الذي رباني و ارادني

ابغ المعالي و كان مثلي الاعلى في الصبر و طاعته لله تعالى الى اعز ما

عنديابي

و الى كل من قاسموني مرارة العيش و حلاوتها و حب الوالدين و طاعتها

الى اخوتي .

والى كل اهلي و اقاربي الاعزاء اللذين ساندوني في كل شيء

والى كل من قاسمني في انجاز هذه المذكرة استاذنا الغالي بالجواهر خالد الذي لم يبخل علينا

بنصائحه و الى صديقتي زكار و براهيم اللذان ساعداني كثيرا

والى كل الزملاء و الزميلات في الكلية الى كل من نسيم قلبي و كل من

عرفني من بعيد او من قريب

عبد القادر

فهرس الموضوعات

الفهرس.

الشكر.

إهداء.

قائمة الجداول.

ملخص الدراسة.

مقدمة.....أ

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد.....04

أولاً: أسباب إختيار الموضوع.....04

ثانياً: أهداف الدراسة.....05

ثالثاً: الإشكالية.....05

رابعاً: الفرضيات.....06

خامساً: الدراسات السابقة.....06

تعقيب على الدراسات السابقة.....12

- تكوين وتنمية الموارد البشرية

1- ماهية التكوين.....14

1-1 مفهوم التكوين.....14

2-1 مبادئ التكوين.....16

3-1 مسؤولية التكوين.....18

4-1 أساليب التكوين.....19

5-1 أهداف التكوين.....20

6-1 أهمية التكوين.....22

7-1 أنواع التكوين.....23

8-1 طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.....26

9-1 صياغة برامج التكوين وتنفيذها وتقييمها.....28

2- تنمية الموارد البشرية.....29

1-2 أهداف تنمية الموارد البشرية.....30

2-2 أهمية تنمية الموارد البشرية.....32

32.....	3-2 خصائص تنمية الموارد البشرية.
33.....	4-2 مداخل تنمية الموارد البشرية.
34.....	3- المداخل النظرية لتكوين وتنمية الموارد لبشرية.
34.....	أ- النظريات الكلاسيكية.
36.....	ب- النظريات النيو كلاسيكية.
37.....	ج- النظريات الحديثة.
41.....	خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

43.....	تمهيد.
44.....	أولاً: مجالات الدراسة.
46.....	ثانياً: مجتمع البحث وعينة الدراسة.
46.....	ثالثاً: المنهج العلمي المستخدم.
47.....	رابعاً: أدوات وأساليب الدراسة.
49.....	خامساً: خصائص العينة.
53.....	خلاصة:

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

55.....	تمهيد.
56.....	أولاً: عرض قراءة وتحليل النتائج.
69.....	ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة.
71.....	ثالثاً: صياغة النتائج العامة للدراسة.
72.....	رابعاً: توصيات الدراسة.
74.....	خاتمة.

قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق.

قائمة

المجاهول

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس وعلاقتها بالتصنيف المهني	01
49	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن وعلاقتها بالتصنيف المهني	02
50	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية وعلاقتها بالتصنيف المهني.	03
50	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى العلمي وعلاقتها بالتصنيف المهني	04
51	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي وعلاقتها بالتصنيف المهني	05
52	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل وعلاقتها بالتصنيف المهني	06
56	يمثل إجابات العمال المتعلقة بالمشاركة في برامج التكوين	07
56	يمثل إجابات العمال المتعلقة بنوع التكوين	08
57	يمثل إجابات العمال المتعلقة بكفاية مدة التكوين	09
57	يمثل إجابات العمال المتعلقة بتناسب التكوين مع طبيعة دور الفرد في المؤسسة	10
58	يمثل إجابات العمال المتعلقة بنقص التأهيل قبل مرحلة التكوين	11
58	يمثل إجابات العمال المتعلقة بمعالجة أساليب التكوين لنقاط الضعف	12
59	يمثل إجابات العمال المتعلقة بقلّة حوادث العمل	13
59	يمثل إجابات العمال المتعلقة بمراعاة المكون للفروق الفردية بين المتكويين	14
60	يمثل إجابات العمال المتعلقة برضا الزبون عن العمل	15
60	يمثل إجابات العمال المتعلقة بتلقي الإدارة لشكاوي حول عمل المتكويين	16
62	يمثل إجابات العمال المتعلقة باكتساب معلومات ومعارف جديدة أثناء التكوين	17
62	يمثل إجابات العمال المتعلقة باكتساب مهارات يدوية جديدة أثناء التكوين	18
63	يمثل إجابات العمال المتعلقة بتوظيف الاستفادة من التكوين في العمل	19
63	يمثل إجابات العمال المتعلقة بإتقان العمل	20
64	يمثل إجابات العمال المتعلقة بسرعة الإنجاز بعد التكوين	21
64	يمثل إجابات العمال المتعلقة بقلّة استشارة المسؤول بعد التكوين.	22
65	يمثل إجابات العمال المتعلقة بسهولة إنجاز العمل	23

قائمة الجداول

65	يمثل إجابات العمال المتعلقة بتحسين الأداء بعد التكوين	24
66	يمثل إجابات العمال المتعلقة بامتلاك قدرات التخطيط الفردي بعد التكوين.	25
66	يمثل إجابات العمال المتعلقة ببرامج التكوين.	26
67	يوضح إجابات العمال المتعلقة بتناسب التكوين مع طبيعة دور الفرد ورضا الزبائن عن عملهم	27
68	يوضح إجابات العمال المتعلقة بتوظيف الاستفادة من التكوين ورأيهم في البرامج التكوينية	28

ملخص الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع تكوين وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بتيارت، حيث تم اختيار عينة قصدية مكونة من 32 مفردة، واعتمدنا على أدوات المقابلة والاستمارة ودراسة الوثائق والسجلات لجمع المعلومات الميدانية واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص التحليل الإحصائي للبيانات فاستخدمنا التكرارات والنسب المئوية وأهم نتائج الدراسة هي:
- يعد التكوين استثمار هام لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز.
 - يعمل التكوين الداخلي على رفع قدرات ومهارات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.
 - يساهم التكوين التطبيقي (الميداني) بشكل فعال في نجاح برامج التكوين وخلق العمال المؤهلين.

مقدمة

مقدمة:

إن العالم اليوم يعيش فترة زمنية تشكل بوادر تغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية يصعب التكهن بأبعادها ومدى خطورتها، فبروز ظاهرة العولمة وارتباطها بالثورة العلمية والمعلوماتية الجديدة والتطورات التكنولوجية والتقنية التي اكتسحت العالم وجعلته أكثر اندماجًا، وتقلص فرص العمل المتاحة وغيرها فُرضت كتحديات تواجهها إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال والتي تتطلب منها الانتقال في سياساتها وفهمها وتطبيقاتها من المحلية إلى العالمية.

ويحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم النامية والمتقدمة، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في العصر الحاضر موضوعًا أساسيًا من موضوعات الإدارة نظرًا لماله ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية لذا تزايد الاهتمام بالتكوين كون الهدف الأساسي منه هو تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة إليهم وتحسين وتطوير مستوياتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى أدائهم، ويعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياس لتدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع وخيارًا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافة المهنية الجديدة وأهمها الثقافة الرقمية وذلك برفع كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها ولذا نجد المؤسسات تولي اهتمامًا بالغًا لبرامج التكوين وتنفيذها حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم صفات إيجابية مرجوة وذوي مهارات عالية، فتنظيم المورد البشري وإدارته سوف يحتل الريادة لأن الأفراد لديهم القدرة والذكاء والمعارف وبذلك لا يساهمون في المخرجات النهائية فقط بل أيضا في الطرق التي تطور أساليب الإدارة والتسيير والتحدي اليوم يتمثل بالأساس في تحرير الطاقة الابتكارية للأفراد خاصة المؤسسات التي تواجه نقص في اليد العاملة العالية التأهيل والتكوين وتدل كافة الأبحاث والدراسات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين لذا تعمل المؤسسات على بناء قوة بشرية مؤهلة وكفأة ترفع من مهارات الأفراد وقدراتهم، وتغيير في الاتجاهات الذهنية والسلوكية كما أن التطورات التي تعيشها المؤسسات اليوم بفعل تأثير العولمة خاصة في العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي، استدعت إعادة النظر في إستراتيجية التنمية البشرية التي تبني على اكتساب المعرفة والمهارات وتحسينها من منظر التكوين والتحديد باستمرار بما ينشأ عنه مؤسسات ذات كفاءة تستمد قوتها من العنصر البشري الذي من شأنه إرساء دعائم التقدم والتطور في ضل اقتصاد أساسه المعرفة والتكنولوجيا المتجددة، وتم تقسيم الدراسة إلى قسمين رئيسيين قسم نظري وآخر ميداني.

الفصل الأول: وشمل مشكلة الدراسة والفرضيات والدراسات السابقة وأهمية وأهداف الدراسة ومفهوم التكوين ومبادئه وأساليبه وأنواعه وأهميته ومفهوم التنمية وأهداف تنمية الموارد البشرية والمداخل النظرية لتكوين وتنمية الموارد البشرية.

الفصل الثاني: وشمل الإجراءات المنهجية للدراسة، (حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة والمنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع المعطيات الميدانية).

الفصل الثالث: وشمل عرض تحليل ومناقشة النتائج، والنتيجة العامة للدراسة والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري

والتصوري للدراسة

تمهيد:

احتوى هذا الفصل على أهمية الدراسة و أهدافها و إشكالية البحث والفرضيات والدراسات السابقة وتكوين و تنمية الموارد البشرية بشكل تفصيلي.

فالتكوين يلعب دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين التي تساعدهم في رفع مستواهم ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني داخل المؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها، فوظيفة التكوين من أهم مقومات التنمية للموارد البشرية لارتباطها بمستوى أداء الأفراد للوظائف التي يشغلونها، وتكوين الموارد البشرية مهمة أساسية لتمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة لضمان الاستمرار والتطور والمنافسة وحتى يتسنى لها ذلك، لا بد من متابعة العاملين باستمرار لتحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة ثم تنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

1- أهمية الدراسة: إن طاقات المجتمع في العصر الحديث ترتفع بازدياد التطور العلمي والحضاري له في ظل كل هذه العوامل والظروف، فإن الحركة بدأت تسعى لتأمين تكوين العمال تكويناً يؤهلهم للمسايرة والانسجام مع هذه التطورات والتحديات، ويهتم موضوع بحثنا بعملية تكوين وتنمية الموارد البشرية التي تهدف إلى الرفع من قدرات العامل المهنية لأن أدائه يحتاج على الدوام إلى المتابعة والتقييم، يساعد بذلك في ضبط تكوينه على نحو وظيفي ويراعي النقائص والتغيرات المشخصة ومتغيرات التطور العلمي في هذا المجال.

إذن مفهوم الفرد في المؤسسة ينبع من طبيعة الدور الذي يضطلع به لمسايرة المستجدات والتطورات في مختلف المجالات، فهو يحتاج إلى تكوين يدعمه ليتقن أساليب التعامل مع الأهداف التي تعمل المؤسسة على بلوغها، لهذا نجد أن تكوين العمال له الأهمية البالغة لذلك أردنا التعرض لهذه العملية للكشف عن جوانبها لأجل مردود فعال في المؤسسة والمجتمع.

2- أسباب موضوعية:

- وفرة التراث النظري حول الموضوع.
- إمكانية تطبيق الموضوع في الميدان.
- إمكانية إخضاع الموضوع لأدوات الدراسة (منهجياً).
- للوصول إلى نتائج علمية يقدمها البحث.
- لمعرفة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل التطورات الحاصلة.

3- أسباب ذاتية:

- ميول ورغبة ذاتية للموضوع.

- الموضوع يندرج ضمن تخصص علم إجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية.
- توفير إمكانيات دراسته (المدة الزمنية...).

ثانيا: أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا الحالية إلى:

- معالجة وضبط موضوع التكوين وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونالغاز بتيارت.
- القيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية حول منظومة التكوين على مستوى المؤسسة للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.
- التعريف بالموضوع من خلال التراث النظري ولأجل تعديل أو تأكيد أو نفي النتائج السابقة واختبار الفرضيات لضبط ارتباطات التكوين بالتنمية داخل المؤسسة.

ثالثا: الإشكالية

أصبحت مؤسسات اليوم تواجه العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة التي أفرزها العصر الجديد وسماته المختلفة وذلك من حيث التقدم التكنولوجي وتبني أساليب العمل الحديثة وهو الأمر الذي دفع المؤسسات إلى البحث عن خيارات جديدة لأجل الحفاظ على تواجدتها ورفع قدراتها التنافسية، فأصبح لزاما عليها إتباع إستراتيجية فعالة لتكوين وتنمية مواردها البشرية لتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم ورفع من قدراتهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم بفعالية مما يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم، ويضمن كفاءة عالية لديهم فضلاً عن زيادة الإنتاجية وتحقيق السلامة في بيئة العمل والتقليل من معدلات دوران العمل والتأثير الإيجابي للتكوين بما يخدم الفرد العامل والمؤسسة على حد سواء، ولأجل التكيف مع التحويلات الحالية والمستقبلية وخاصة التقدم التكنولوجي في شتى المجالات والتطور المذهل للتقنيات، ازدادت مشاكل العاملين والمؤسسات حول الأثر الذي يخلفه ذلك التقدم على أداء العاملين وفتح بذلك المجال للمختصين للبحث عن طرق علمية وأساليب جديدة للتكوين وبدأ استثمار المؤسسات في تكوين وتنمية الموارد البشرية عن طريق الزيادة في الميزانية المخصصة لبرامج التكوين كونها لها عائد، ولأن عملية التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف لضمان العمل بكفاءة عالية وغرس الثقة في النفوس وتحسين نوعية وجودة العمل ومساعدة الإدارة في الإشراف على موظفيها وفقاً لقدراتهم وظروفهم وتوطيد العلاقة فيما بينهم وبين رؤسائهم وزيادة انتمائهم لمؤسستهم ويؤدي ذلك إلى الاستقرار في عملهم، ويكشف تشخيص الواقع الفعلي لمؤسساتنا تواجد بها موارد بشرية ينقصها التكوين الجيد، وتحاول هذه المؤسسات بذل الجهود المكثفة لتفادي المشاكل والأزمات المترتبة عن التغيرات في البيئة المحيطة بها والتي تتطلب منها المتابعة المستمرة لمستوى العاملين وتحديد مكان العجز والقصور والضعف في المعارف والمهارات حتى يتسنى لها معالجة ذلك النقص لأجل مسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية ومستجاداتها عن طريق الأخذ

بعملية التكوين الذي يمثل استثمارا طويل الأجل في المورد البشري بالمؤسسة، فالمؤسسات اليوم لها دورا رئيسيا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري ولكي تواكب التقدم تنتهج سياسات وإجراءات ناجعة وتعتمد على بناء برامج تكوينية لرفع مستوياتهم المعرفية واكسابهم المعارف والمهارات والخبرات اللازمة للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والتحكم في ما هو مطلوب منهم كون العنصر البشري أساس قيام المؤسسة وبقائها ونموها وتطورها ومحدد لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتكشف عن واقع تكوين وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وما يقدم للمتكونين والمجالات التي يشملها في إطار البرامج المقدمة ومدى الاستفادة من كل ذلك من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة سونلغاز بتيات، وعليه نطرح التساؤل التالي:

- إلى أي حد ساهمت البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية؟

وبناء على هذا التساؤل العام تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- إلى أي مدى يمكن أن يؤدي التكوين الداخلي إلى تطوير قدرات وكفاءات العاملين بالمؤسسة؟
- 2- هل يؤدي التكوين التطبيقي إلى نجاح عمليات التكوين المبرمجة داخل المؤسسة؟

رابعا: الفرضية الرئيسية

تساهم البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضيتين الجزئيتين:

- 1- يؤدي التكوين الداخلي إلى تطوير قدرات وكفاءات العاملين بالمؤسسة.
- 2- يؤدي التكوين التطبيقي إلى نجاح عمليات التكوين المبرمجة داخل المؤسسة.

خامسا: الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه الباحث وتحديد موضع بحثه مما قدمه الغير، قمنا برصد الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومن بين الدراسات المختارة نذكر:

الدراسة الأولى: وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة الجزائر من إعداد الطالب صادقي علي تحت عنوان "تسيير المسار المهني" دراسة ميدانية حول أعوان التحكم وإطارات مديرية الصيانة - سونا طراك- الأغواط، ولقد دارت إشكالية البحث حول تسيير مستخدمي مديرية الصيانة من توظيف وتكوين وإجراءاته وتحقيق نظام الإعلام والاتصال وضمت الدراسة الفرضية العامة التالية: كلما حاولت المؤسسة تطبيق النصوص والقواعد التسييرية في ضبط مسار موظفيها من توظيف وتكوين وترقية وكذا مكافأهم وتحقيق نظام الإعلام والاتصال كلما كان هناك سير حسن وتفاذي تطبيق أنظمة موازية واستبعاد وتم اختيار عينة البحث على أساس الفئات المهنية، وشملت 149 عوناً و115 إطاراً من مجتمع بحث عدد

أفراده 346، أي أخذت نسبة 41% من المجموع الكلي، فكان حجم العينة 108، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتقنية الاستمارة والملاحظة ورفض أفراد العينة إجراء مقابلات معه، وتوصل إلى النتائج التالية:

الحركية الداخلية المرتبطة بالتكوين والترقية، إن المديرية اهتمت بتطوير أفرادها من خلال الميزانية المخصصة للتكوين، ولكن التكوين يستخدم بناءً على حساباتها للأفراد المكونين وأيضاً على طلبات الأفراد، غير أن العملية طغت عليها المحسوبية واحتكار العلمية التكوينية على فئة معينة تكون على علاقة مباشرة بالمشرف أو المديرية، وبذلك توصل إلى أن المعايير المطبقة من طرفه المديرية تجاه حركية الأفراد في المؤسسة نتيجة نحو الضعف.

الدراسة الثانية: وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية" دراسة ميدانية - سونا الغاز - منطقة عنابة، من إعداد الطالب الطيب بويافل وإشراف الأستاذ صالح فيلا لي للسنة الجامعية 1994م، وانطلق من إشكالية تنمية الفرد من خلال التكوين والخوف... لبلوغ مستوى أعلى من الإنتاجية وتمحورت هذه الدراسة حول عدة نقاط منها أن:

- التكوين والتدريب الجيد للعامل ليكون فعالاً ومؤدياً لدوره على أحسن وجه.

وانطلق من عدة فرضيات منها أن: تنسيق الجهود بين ذوي الخبرة (إطارات) والجامعيين كلما كان تدريب الفئات الدنيا أحسن وبالتالي تزيد الفعالية وحسن الأداء، واستعمل الباحث تركيبة منهجية تناسب طبيعة الموضوع فاستخدم المنهج الوصفي وخاصة نموذج دراسة الحالة ولجأ إلى المنهج المقارن لاكتشاف أوجه التشابه والاختلاف بين الظواهر والأدوات المستعملة هي الملاحظة بالمشاركة نظراً لخبرته داخل المؤسسة استخدام وسيلة المقابلة الشخصية (فردية أو جماعية مباشرة) واعتمد على الوثائق والتقارير الإحصائية والسجلات الطبية والشخصية ولم يحدد نوعية عينة الدراسة وكيفية اختيارها واعتبر أفراد مؤسسة سونا الغاز هي عينة الدراسة باستخدامه لمنهج دراسة الحالة، وجاءت نتائج دراسته على الشكل الموالي: توصل إلى أن التخطيط للتنمية لم يأخذ في الحسبان متغيرات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية، وتوصل إلى أن عملية تكامل الأدوار غير ممكنة ووجود صراع قيمي، حيث أن نسبة 90% من إطارات الجامعة تريد مغادرة المؤسسة وعدم تكفل الإطارات بتكوين الفئات الدنيا والتي أصبحت تتمتع باستقلالية تامة، وأن السلطة الإدارية المتعاقبة على المؤسسة منهم من يمنح الأسبقية للتكوين والمستوى العلمي ومنهم من يركز على الخبرة الميدانية.¹

➤ **حسين يرقى:** إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونا طراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما هي الإستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة

¹ - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية مؤسسة سونا طراك فرجوة، رسالة لنيل شهادة الماجستير - تخصص تنمية الموارد البشرية - جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 13-20.

الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلب أساسي لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وما لم يكن لدى المؤسسات استعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من إتباع إستراتيجية تواكب متطلبات التغيير والتطوير، التي من أهمها تنمية مواردها البشرية فمصيرها الزوال ومن هنا فإن الاستثماري الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

➤ **بن عيشي عمار:** البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة- رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة 2012-2013، تم فيها طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات من خلال إدارة البرامج التدريبية؟ وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها: أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة، وأن تصميم البرامج التدريبية له دور في تحقيق الجودة الشاملة، أن تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على تحقيق الجودة الشاملة وأن تقييم البرامج التدريبية له أهمية في تحقيق الجودة الشاملة، وأكدت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات المستقيمين تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور برامج التدريب في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وانطلاقاً من مضامين تنمية الموارد البشرية والتي لخصها "ليونارد نادلر" في التدريب إلى اعتبار أن أهم إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي إستراتيجية التدريب (التكوين) على غرار أغلب الدراسات والأطروحات التي لخصت مصطلح تنمية الموارد البشرية في مصطلح تدريب الموارد البشرية.¹

➤ **دراسة كمال طلطي:** بعنوان دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، وهي دراسة للمؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية C, V, I الروبية والمنجزة عام 2002-2003، وانطلق الباحث من تساؤلات عن الطرق التي تتبعها المؤسسة لتحسين أداء الموارد البشرية والترقية وهذا لأجل رفع إنتاجيتهم استعداداً للدخول للمناقشة مع باقي المؤسسات وضمت هذه الدراسة مجموعة تساؤلات وهي:

- ما هو دور التكوين في المؤسسات؟
- ما هي أهم النتائج المتحصل عليها من خلال عملية التكوين على مستوى إدارة الإنتاج؟
- وكانت فرضيات الدراسة على النحو الموالي:

¹ - مانع صيرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير - تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2014-2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 5-6.

- إن التكوين المستمر للأفراد على مستوى المؤسسة يساعدهم على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه رفع إنتاجية المؤسسة.
 - إن تكوين الموارد البشرية له مردود على مستوى المؤسسة.
 - واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي في جانبها النظري ومنهج التحليل المقارن لفحص النتائج المتحصل عليها في الجانب الميداني، أما عن مصادر البيانات فقد استخدم الباحث المقابلة والتقارير وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:
 - الهدف العام من التكوين هو تنمية معلومات الأفراد وتطويرهم (مهاراتهم وقدراتهم وكذلك رفع كفاءاتهم وزيادة فعالية الأدوار).
 - هناك قصور في تخطيط التكوين يرجع لصعوبة التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التنموية ووجود مفاهيم غير صحيحة عن التكوين.
 - المشكلات المحددة لا تعالج جميعها عن طريق التكوين، فقد تعالج بأساليب أخرى تنظيمية أو فنية.
 - إن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم عن طريق تحليل التنظيم وتحليل العمل وتحليل الفرد وتختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث هي إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة الوظائف ومتطلباتها فالوظائف الإشرافية تزيد فيها المشكلات الفنية.
 - تقويم التكوين بشكل جيد يرتبط بالتخطيط الجيد لأن التخطيط السليم يحدد الأهداف التي تزيد الإدارة تحقيقها من التكوين.¹
- **دراسة صبرينة ميلاط:** وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان "التكوين المهني والفعالية التنظيمية" دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل عام 2007 وتضمنت هذه الدراسة تساؤلات مركزية مفاده، هل هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية؟ وأسئلة فرعية وهي: هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج؟
- هل هناك علاقة بين مهارات العامل وكفاءته ورفع روحه المعنوية؟
 - إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة الحظ والاستقرار في العمل؟
- وانطلقت من فرضيات وهي: هل هناك علاقة دالة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية، والفرضيات الجزئية وهي: هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاجية.
- يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.
 - هناك علاقة إرتباطية بين التكوين والرضا الوظيفي.

¹ - كمال طلطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة (مذكرة ماستر غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2002-2003.

- التكوين يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء والانتماء والاستقرار بالمؤسسة.
- وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منتظمة واعتمدت المنهج الوصفي واستخدمت تقنيات الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات، وأسفرت عن النتائج التالية:
- للتكوين دور مهم في إحساس العامل بالطمأنينة والرضا والراحة وتلبية حاجاته الأساسية التي يحقق بها ذاته.
- ضرورة اعتماد المؤسسة على تكوين وتنمية الموارد البشرية وتخصيصها حسب الاحتياجات لتحقيق الفعالية والنجاح.
- التكوين عنصر ضروري إذ يحتل مكانة هامة ضمن السياسة العامة للمؤسسة لأنه أساس تطوير الأفراد والمؤسسة.
- يسهم التكوين في زيادة نجاح المؤسسة وتحقيق الفعالية.
- وعي العمال واعترافهم بأن المؤسسة تعتمد التكوين كأسلوب لتحقيق أهدافها.¹
- دراسة شنايدر: وهي دراسة أجريت عام 1937م على 325 عامل في مجموعة من المصانع بلندن حول استقرار العمال وأهم العوامل المؤدية للاطمئنان والاستقرار في العمل وكانت نتائج دراسته تشير إلى أن أهم عامل وهو الاطمئنان على المستقبل الوظيفي والاستقرار في العمل وهي:
- أن فرص التعليم والتكوين وتنمية القدرات تكون باستمرار.
- ظروف العمل المريحة للموظف.
- المشاركة في اتخاذ القرارات ونوفر فرص لتبادل الأفكار.²
- دراسة ناصر أكرم: في المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا حول دور الموارد البشرية لتنمية القدرة التنافسية للصناعات الوطنية، وتركز هذه الدراسة على عملية تكوين وتنمية المورد البشري في جميع المستويات (الإنتاج، البحث والتطوير، والإدارة)، وتؤكد الدراسة على اختلاف التكوين للعقد المقبل عما كان عليه خلال الثمانينيات، ذلك أن التطور المذهل يفرض إعادة التأهيل للعمالة الحالية، ونقدم هذه الدراسة مقارنة بين الموارد البشرية في الدول المتقدمة والدول العربية وتظهر فروق واضحة من حيث الكم والنوع ومقارنة ما هو متوفر في الدول العربية مع متطلبات العقد القادم بهدف زيادة القدرة التنافسية الصناعة الوطنية، وتؤكد على ضرورة تطوير منظومة التكوين للموارد البشرية العربية في مجالات (التربية والبحث والتطوير والتعليم...)³.

¹ - صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع) تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.

² - دونا لد كير باتريك، تقييم التدريب، ترجمة فارس حليمي 1999، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية الرياضية، 1958، ص 111-112.

³ - إبراهيمي عبد الله والمختار حميدة، دور التكوين في تنمية وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 6.

- **دراسة الرفاعي:** بدولة الكويت تحت عنوان: أثر التكوين والتدريب أثناء الخدمة على سلوك وأداء الموظفين المستفيدين من هذه البرامج، وكان هدف هذه الدراسة الوقوف على التغيرات التي تطرأ على سلوك وأداء الموظفين المستفيدين من برامج التكوين والتدريب، وقد توصلت إلى جملة من النتائج وهي:
- أن التكوين والتدريب أثناء الخدمة له أثر كبير على تحسين أداء الموظفين.
 - ضرورة استمرار مشاركة الموظفين في دورات التكوين والتدريب ورصد الميزانية الضرورية لذلك.
 - يجب أخذ مجال الدورات التكوينية والتدريبية ومجال اختيار المكون والمدرّب بعناية كبيرة الأمر الذي يؤدي إلى ضمان السلامة في تنظيم وتخطيط عملية التكوين والتدريب لرفع قدرات الموارد البشرية.
 - إن تحديد الاحتياجات للموظف والمنظمة يتم بعناية عالية في الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية.
 - أن تخطيط البرامج وتقييمها يتم بفعالية.
 - توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً بين إدراك قيم الثقافة التنظيمية وفعالية البرامج.¹

1- دراسة بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية" مستشفى البشير بن ناصر بسكرة نموذجاً للباحثة: غنية بودوح أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2012-2013، تمحورت في سؤال تمثل في: إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين الأداء؟، وانبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية في التكوين المتواصل تؤثر سلباً على نجاحه في المؤسسة؟
 - إن غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية في التكوين المتواصل تؤثر سلباً على نجاحه في المؤسسة؟
 - إن غياب الاستراتيجي التنظيمية في التكوين المتواصل تؤثر سلباً في الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها؟
 - إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية تؤثر على نجاحه في المؤسسة؟
- أما فروض هذه الدراسة تمثلت في:

عينة الدراسة هي: فئة شبه الطبي، فئة الأطباء، فئة الإداريين (178مبحوثاً) ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 27٪، واستعانت بالمنهج الوصفي، هذه الدراسة خرجت بالنتائج التالية:

¹ - عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، ص 46.

- لا توجد برامج مستقلة خاصة بهم في مؤسسة الدكتور سعدان إذ يتم تكوينهم مع الأطباء في هذه المؤسسة يتم اختيار اثنين من الأطباء الأخصائيين من مجموع الأطباء العاملون وبالتالي وبالتالي لا تراعي خصوصية واحتياجات كل فئة.

- لا تؤخذ بعين الاعتبار معايير الاختيار للالتحاق بالبرامج التكوينية.

- غياب الطرق والخطط العقلانية يؤدي إلى حدوث سلوكيات اعتراضية من طرف المكونين مما يؤثر سلبا على العملية التكوينية.

- غياب التعميم بعد التكوين لا يتم تشخيص القدرات المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة وهناك واقعا سلبا اتجاه عملية التكوين.¹

- ما يؤخذ على هذه الدراسة هي بإمكان الباحثة إدراج إما التساؤلات أو الفرضيات ساعدت الباحثة فيما يخص المتغير الثاني تنمية الموارد البشرية باعتباره عنصرا أساسيا في موضوع البحث.

- كما أن التكوين المتواصل ببعيد عن التكوين المهني فهناك ارتباط بينهما.

2- دراسة بعنوان "التكوين والتشغيل" دراسة ميدانية بمركبي المحركات والجرارات والمضاغط والمرصصات بقسنطينة للباحث: بلقاسم سلطانية خرجت بالنتائج التالية:

- يشكل التكوين المهني استثمارا ورأس مال لا يمكن الاستغناء عنه في أي تنمية تستند إلى أسس رشيدة.

- ترتبط التنمية الناجحة بالتكوين الذي يلبي احتياجات الاقتصاد الوطني من الأيدي العاملة المدربة.

- يعمل التكوين المهني على تنمية قدرات العامل ومن ثم رفع كفاءته المهنية.

- يرتبط التكوين المهني بالتدرج المهني وتحسين ظروف العامل واستقراره في عمله.

- هذه الدراسة ركزت الاهتمام على عمليتي التكوين والتشغيل باعتبار أننا لا يمكن الاستغناء عن عملية التكوين المهني في أي عمل كان لأنه خطوة لا بد منها في مختلف التخصصات استعنا بهذه الدراسة لأن التكوين المهني يعتبر كمتغير أساسي في موضوعنا.²

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة تبين أنها تناولت موضوع التكوين وتنمية الموارد البشرية بشكل تام أو في أحد جوانبه، من خلال دراستنا هذه نود التعرف على الدراسة الحالية بوضعها في منظور تاريخي وكذلك للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسات وذلك لعدة عوامل منها: اختلاف أساليب

¹ - نجاة ساسي هادف، دور التكوين المهني في تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 60-61.

² - نجاة ساسي هادف، مرجع سابق، ص 59-60.

البحث والمناهج والأدوات والثقافة التنظيمية وأساليب التحليل.... وغيرها، أما من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها هذه الدراسات انحصرت ما بين سنة (1937-2013)، ومن حيث الأهداف فتباينت أهداف الدراسات عن بعضها البعض من حيث الكشف عن دور التكوين في تنمية الموارد البشرية لرفع قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق الفعالية لزيادة الإنتاجية وتحقيق الاستقرار بالمؤسسة، وإلى الوقوف على واقع التكوين بالدول العربية بالمقارنة مع الدول المتقدمة والتحديات التي يفرضها العصر الراهن على منظومة التكوين في هذه الدول ومدى اهتمام المؤسسات بإستراتيجية التكوين والتنمية للموارد البشرية في ظل المتغيرات المتسارعة وشملت هذه الدراسات القطاع العام والخاص، ومن حيث المجال الجغرافي فهذه الدراسات منها المحلية والعربية وأخرى لباحثين أجانب، وساهمت هذه الدراسات في إثراء الجانب النظري لبحثنا وفي اختيار المنهج المناسب.

-التكوين وتنمية الموارد البشرية:

1- ماهية التكوين:

1-1- مفهوم التكوين:

كلمة تكوين وما يقابلها باللغة الفرنسية FORMATION، وحسب ما جاء في مجموعة Foulkier و Milaret و Gendre هي كلمة اشتقت من FORMATLE اللاتينية أو كلمة FORMA وهما يعينان بصفة عامة إعطاء شكل معين لشخص ما أو لشيء ما.

فإذا تعلق الأمر بشخص معين فإن التكوين يعني تنمية ملكاته الخاصة كالذكاء والإدارة.

وقد جاء في Quillet أن التكوين معناه هيكلة، بناء وتحضير طرف معين من قبل مختصين للقيام بعمل ما،¹ ويعرفه قاموس لايروس Larousse التكوين مشتق من الفعل كَوّن معناه شكل شخصاً معيناً وعمل على تطويره، مستعملاً في ذلك طريقة معينة تتضمن مجموعة من المقاييس،² التدريب يستعمل كثيراً في دول المشرق العربي وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي Trining، بينما يستعمل مصطلح التكوين كثيراً في الجزائر ودول المغرب العربي والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي Formation.

المفهوم الاصطلاحي لكلمة تكوين: وما يراد بها من مصطلحات متقاربة مثل: التعليم، التدريب، التأهيل.

فالتكوين يسعى إلى البناء وإلى تحليل المواقف البيداغوجية وإلى توضيح المكتسب المعرفي وإلى امتلاك المهارات والكفاءات مع إمكانية استثمارها من جديد، فالتكوين يركز على التحصيل العلمي وهو ما يسمى تكويناً، تأهيلاً، تعليماً... أو غيرها من مصطلحات تتفق على تأهيل الفرد وإكسابه مجموعة من الأنماط الفكرية والممارسة السلوكية التي تمكنه من القيام بوظيفة معينة.³

الفرق بين التدريب والتعليم: التدريب يركز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملاً ما أو يحل مشاكل معينة وهو بهذه الطريقة يهدف لزيادة قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله.

أما التعليم: يعمل على إرساء عمليات أو أساليب التفكير السليم المنطقي فهو يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية عامة تساعد على مواجهة المشكلات والمواقف.⁴

- يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلباً حضارياً في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأساليب التطور الحضاري.

ومن أهم التعاريف نجد:

¹ - Dictionnaire quillet de la langue française paris, librairie aristide quillet , 1975.

² - le petit la rouse, paris, 1995.

³ - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، 1990، القاهرة، مصر، ص 266.

⁴ - منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 200.

التكوين: هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.¹

يقصد بالتكوين كذلك زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، ورفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذلك الغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر.²

يعرفه LANFER: بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر نظورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.³

يعرفه SEKIOLI: بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة.⁴

يعرف التكوين: على أنه عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً.⁵

التكوين: هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم مبنيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة وتحقيق أهدافها فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المنظمة وله عدة أمثال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.⁶

يرى الأستاذ: M. Crousier: أن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكنه النجاح، فإنه الأكثر مردودية.⁷

¹ - زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

² - إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 88.

³ - wearther, J,R, la gestion des ressources humaines, canada 1990, p108 .

⁴ - عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008، ص 308.

⁵ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 2-3.

⁶ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 25.

⁷ - إبراهيمي عبد حميدة المختار، دور التكوين في تنمية وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر العدد 07، فيفري 2005، ص 09.

يعرف الهيئي التكوين: على أنه جهود إدارية وتنظيمية ومرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.¹

يعرف التكوين: على أنه مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما، أو مجموعة من الأشخاص.²

كما عرفه عبد الباقي: بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.³

كما يوصف التكوين (التدريب): بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين كما كانوا يتبعونه قبل التكوين.⁴

ويعتبر أيضاً نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها.⁵

ويقصد بالتكوين إلحاق الموظف بدورة تسمى دورة تكوينية بهدف تحديث معلوماته وتنمية قدراته الشخصية.⁶

التعريف الإجرائي للتكوين: التكوين عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.

1-2- مبادئ التكوين:

لقد توصلت الدراسات والأبحاث الموسعة حول التكوين إلى مجموعة مبادئ وهي:

- التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها.
- التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- التكوين عملية شاملة ومستمرة ومخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة.

¹ - علي يونس حيا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 1، سوريا، 2009، ص 60.

² - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1990، ص 266.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 69.

⁴ - علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 80، القاهرة، مصر، 1970، ص 06.

⁵ - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 443.

⁶ - طارق المجذوب، الإدارة العامة، العلمية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 335.

- التكوين يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية وأن يراعي مبدئي الكفاية والفعالية.
 - التكوين يجب أن يكون متجدد دوماً ويجب أن يتكامل مع الاستثمارات والبحوث الإدارية.¹
- وفيما يلي تفصيل لمبادئ التكوين الأساسية لضمان فاعلية أكثر:

التكوين نشاط مستمر: إن التكوين حلقة من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه لاختيار الأفراد الذين تفصح الاختبارات المختلفة عن توفير تلك المتطلبات لديه، وبعد ذلك تأتي عمليات إعداد وتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة لوظائف أخرى وبذلك يبرز التكوين كأداة لتعديل السلوك الوظيفي وكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداد وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، فالتكوين يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءاً بشاغلي وظائف التنفيذية مروراً بالأفراد شاغلي الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية الوسطى وانتهاءً بشاغلي وظائف القمة والإدارة العليا.

التكوين نظام متكامل: وهذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاطاً عشوائياً بل له أهداف محددة فالتكوين نظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية لأجل أداء وظائف تكون نتيجتها النهائية ناتج يحققه النظام ككل.²

التكوين نشاط متغير ومتجدد: يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات، مما يستدعي أن يتكيف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو الإستراتيجيات والوسائل، فالتكوين يتغير سلوكه وعاداته وكذلك مهاراته ورغبته بالإضافة إلى أن الوظائف التي سيشغلها المتكويّن تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات وإستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات.

التكوين عملية إدارية وفنية: يعتبر التكوين عملاً إدارياً ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري الكفاء وهي:

- وضوح الأهداف وتناسقها.

- وضوح السياسات والأساليب.

- توازن الخطط والبرامج.

- توفير الموارد المالية والبشرية.

وكذلك التكوين عملاً فنياً يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها:

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 309.

² - مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 111.

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
 - خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج والموارد العلمية.
 - خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين،
- للتكوين مقومات تنظيمية وإدارية لضمان نجاحه: إن التكوين يعد أحد الأنشطة الإدارية ولضمان تحقيق أهدافه يجب توفير مقومات أساسية تجعل للتكوين عائد إيجابي وأهمها:
- ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكونين.
 - ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد والمرشحون لنفس البرنامج التكويني.
 - ضرورة متابعة المتكون بعد التكوين.
 - ضرورة احتواء برامج التكوين على ممارسات عملية.
 - ضرورة تدرج عملية التكوين وتوزيعها على مراحل.¹
- ### 1-3- مسؤولية التكوين:

بالنظر إلى أهمية التكوين لا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن إدارة الموارد البشرية.

- مسؤولية التكوين: اختلفت الآراء حول مسؤولية تبعية التكوين ومن هو المسؤول عنها هل هي الإدارة العليا أم الإدارة الوسطى أو الرئيس المباشر أم تخص إدارة مستقلة للتكوين عن هذا النشاط الحيوي تخطيط وتنفيذًا ومتابعة، ونظرًا للأهمية البالغة للتكوين فلا بد أن تقع مسؤولية التخطيط والمتابعة على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وهناك طرفان آخران يتحملان معها المسؤولية وهما:

أ- الرئيس المباشر: وتكون مهمة تحديد مجال التكوين ونوعه ومستواه.

ب- الفرد الذي يراد تكوينه: بمعنى أنه يكون لديه استعداد داخلي للتكوين.

مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القداماء: هذا الرأي أن مسؤولية تكوين الفرد الجديد يكون عن طريق فرد قديم بتعيينه مساعدًا له في العمل.² وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل ولا الدور الذي يقوم به وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.

التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية: هناك رأي آخر يقضي بأن تكون الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بالخبراء في التكوين.

¹ - مولاي لحضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 111.

² - شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، مصر، 1968، ص 163.

التكوين مسؤولية الإدارة العليا: يرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين تقع على عاتق الإدارة العليا حتى يتحقق الهدف منه، وتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها.¹

1-4- أساليب التكوين:

حتى يتسم النشاط التكويني بالفاعلية لا بد من تعدد أساليب التكوين، ويتم اختيار الأسلوب على مجموعة عوامل منها حجم المؤسسة وطبيعية نشاطها، أهداف التكوين، نوع البرنامج التكويني، الإمكانيات المادية، المالية، البشرية المتاحة للمؤسسة وتنقسم إلى نوعين:²

1- أساليب التكوين في مكان العمل: يعتبر التكوين أثناء العمل أي في مكان العمل أوسع الأشكال وأكثرها انتشاراً ويتم التكوين وفقاً لهذا الأسلوب في موقع العمل أي داخل المؤسسة التي يعمل فيها المتكون ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية:³

- أسلوب تعليمات العمل: يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يجب على المتكون تطبيقها أثناء التكوين لكسب المهارات المطلوبة ويقوم المتكون بشرح التعليمات والإشراف على تنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة.

- أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر.

- أسلوب التكوين عن طريق التنقل بين مراكز العمل: يهدف هذا التكوين إلى توسيع معارف الشخص المتكون وإلمامه بكافة نشاطات المؤسسة.

- أسلوب التكوين تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف.

- أسلوب الإدارة المتعددة: ويتم بالاشتراك في الأعمال ويتضح تسمية أنه يناسب تكوين وتنمية الإدارة فقط.

2- أساليب التكوين خارج مكان العمل: أي التكوين الذي يعطى للعاملين خارج أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مكان متخصص داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة كالمعاهد المتخصصة والجامعات وتحمل المؤسسة مقابل ذلك التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين وفيما يلي أهم الأساليب:

أ- أسلوب المهمات الفردية: يقوم المتكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة يقوم بهذا العمل منفرداً دون التعاون مع زملائه، وقد يكون العمل مهمة لإنجاز عمل ما أو بحثاً يقوم بإعداده أو إعداد تقرير عن

¹ - محمود فهمي، المدير: نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب، مصر، 1975، ص 265.

² - محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، مصر، 1999، ص 236.

³ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1993، ص 223-227.

حادثة أو ظاهرة معينة وتترك الحرية لمعالجتها ثم بعد الانتهاء يقوم المتكون بتقييم النتائج التي توصل إليها المتكون.¹

ب- أسلوب المحاضرة: تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التكوين وبموجبها يقوم المتكون (المحاضر) بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها برنامج التكوين على المتكونين ويتحكم المتكون في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دورها على الاستماع فقط.

ج- أسلوب التطبيق العملي: ويقوم على أساس عرض وقيام المتكون لأداء العمل وإجراءات القيام به ثم قيام المتكونين بالتطبيقات العلمية بأنفسهم على المعدات التي توضع تحت تصرفهم.²

د- أسلوب دراسة الحالة: يتم بعرض مشكلة ما للمتكونين والطلب منهم دراستها وتحليلها للوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة قدرة المتكون على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتكونين ويفيد هذا الأسلوب في تنمية القدرة لدى المتكونين على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرار.

هـ- أسلوب تمثيل الأدوار: يعتمد بعض المتكونين على استخدام هذا الأسلوب في التكوين وبموجبه يقوم بعض المتكونين بتمثيل أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر، وتعطى لكل من المشاركين فكرة عن الموضوع أو المشكلة، ويتصور أنه في الحياة العلمية فيقوم بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه ثم تجري عملية تمثيل الأدوار ويترك للمتكونين تفاصيل النقاش ويعتمد كل متكون على قدراته الذهنية والخبرة والمهارة التي يمتلكها ليتطرق في حالات مثل هذا النوع وبعد انتهاء العملية يقوم المتكون بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأدوار لحل المشكلة.

و- أسلوب تكوين الحساسية: من وسائل التكوين الحديثة والتي أثارت الكثير من النقد، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة حساسية الفرد بتكوين الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين ووسيلة في ذلك المناقشات المفتوحة الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتكونين يتبادلون الرأي في شخصياتهم ويتلقى كل واحد منهم رد فعل الآخرين لأرائه الشخصية.³

1-5- أهداف التكوين:

يمكن إدراج بعض الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد برامج التكوين وهي:

أ- الأهداف التوجيهية والإرشادية: وتتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين فالتكوين يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين ويرقيهم من درجة عمال عاديين إلى

¹ - محمد عي جعلوك، القادة هل يولدون؟ أم يصنعون، ط1، موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ص 171.

² - علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، المركز العربي للتدريب، ليبيا، 1994، ص 103.

³ - عبد الفتاح بومخيم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001، ص 112.

عمال مهرة ويضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعليمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.¹

ب- الأهداف التنظيمية والإدارية: تتجلى فيها سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاية الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر إلمامًا واهتمامًا بالعمل مما يقلل من دورات العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين وانخفاض كفاءتهم ومهاراتهم الفنية وعدم القدرة على الالتزام والتكيف والتلاؤم مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.²

ج- أهداف النمو الفكري: تتجلى في ترغيب الفرد العامل في توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كمًا ونوعًا من خلال عمله وإدراكه لأهداف المؤسسة وسياساتها، أهمية عمله ومدى فاعليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية وتجنيدته بمقومات تؤهله للترقي للمناصب العليا، كما تعطيه الفرصة لتحسين مستواه المادي.³

د- أهداف ذات بعد تكتيكي: ونذكر منها:

- **التكوين من أجل الترقية:** إن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يوجب إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية ويلجأ مسؤولوا المؤسسات للترقية خاصة لجلب الخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابيًا.

- **التكوين من أجل تنويع اليد العاملة:** يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.⁴

¹ - عبد الرحمن العسيوي، الكفاءة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، د ط، إربد، الأردن، 2006، ص 287.

³ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 1992، ص 200.

⁴ - مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسات العامة لصناعة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2002-2003، ص 110-111.

1-6- أهمية التكوين:

يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المؤسسة، فالأهداف توضح إلى أين تتجه المؤسسة وبالتالي تسمح بوضع إطار عام يمكننا من تحديد احتياجات التكوين.

- **أهمية التكوين:** ترجع أهمية التكوين إلى عدة عوامل من بينها:

- القدرة على عرض الأفراد الأكفاء والمهارة.
- الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.
- ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية:¹
- أ- **الأهمية بالنسبة للمؤسسة:** تظهر فيما يلي:
 - زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
 - يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.
 - يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
 - يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
 - يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
 - يساعد في خلق توافق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة.
 - يساعد في فعالية الاتصالات والاستثمارات الداخلية.²
- ب- **الأهمية بالنسبة للعمال:** تتمثل فيما يلي:
 - يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
 - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
 - تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
 - يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
 - رضا كل عامل بما يقوم به من أعمال.
 - التقليل من الأخطاء المهنية للأفراد العاملين.
- ج- **الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:** وتتمثل فيما يلي:
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

¹ - نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 115.

² - عامر خضير الكيسي، التدريب الإداري والأمن، رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 2010، ص 19.

- التكوين لتجديد المعارف والمهارات. - تكوين إداري.
- التكوين بغرض الترقية والنقل.
- تكوين للتهيئة للتقاعد.

أولاً: حسب مرحلة التوظيف

1- توجيه الموظفين الجدد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل إلى:¹

- الترحيب بالقادمين الجدد.

- تهيئة الموظفين الجدد للعمل.

- تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

2- التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس بمكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثيراً من آلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية وبذلك عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على تلك الآلة ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا التكوين أنه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ومكوناً ماهراً هو الآخر.

3- التكوين لتجديد المعارف والمهارة: عند ما تصبح معارف ومهارات الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال عند إدخال نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق، يحتاج مسؤولوا هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4- التكوين بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلاً: أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرامج التكوين عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.²

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 319.

5- التكوين للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار السن إلى الخروج للمعاش وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كلياً يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق الاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

ثانياً: حسب نوع الوظيفة:¹

1- التكوين المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والصيانة والتشغيل، ومثل التلمذة الصناعية "Aptentigeship" نوعاً من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن، ويحصلون على شهادات فنية وغالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2- التكوين التخصصي: يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج وغيرها والعارف والمهارات هناك لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

3- التكوين الإداري: يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

ثالثاً: حسب المكان

1- التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يعرف "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ويمتاز هذا النوع من التكوين بتماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة فعل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

2- التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 128.

في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة (معاهد خاصة) أو الالتحاق ببرامج حكومية وهذا النوع له مظهرين هما:

- أ- **مؤسسات التكوين الخاصة:** على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.
- ب- **برامج الحكومة:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل: الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

1-8- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية، حيث أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع إذ يمكن كل هذا الإدارة من وضع النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة ولهذا فإن الاحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط وتنسيق أي عمل تكويني.¹ ويستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى تتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد لابد من معرفة مستوى أداءه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد

القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.

حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على تحديد احتياجات التكوين من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات.²

ويشير باحث آخر أن تحديد الاحتياجات التكوينية تركز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات وهي مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة.³

ويمكن القول أن تحديد الحاجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاثة مؤشرات والمتمثلة في:

¹ - عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، موسوعة التكوين والموارد البشرية، ص 118.

² - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، مصر، 2001، ص 23.

³ - تحسين أحمد الطروانة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011/05/25، ص 23.

مؤشر الأداء التنظيمي، مؤشر أداء العاملين، مؤشر حاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين.¹

1- تخطيط التكوين: يأخذ التخطيط للتكوين ثلاثة مراحل أساسية وهي:

أ- مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هي مرحلة مهمة جدا لانطلاق البرنامج التكويني بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تكوينهم.

ب- مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات: هي مرحلة تتم فيها دراية وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد حجم الاحتياجات التكوينية عند تحديد البرنامج والجدول الزمني للتنفيذ.

ج- مرحلة التعيين واختيار الجهاز التكويني: سواء كان من داخل المؤسسة أو خارجها واختيار الجهاز التكويني يتم وفقا لمعايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكونين.

2- تحديد الاحتياجات التكوينية: وهي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناءً على الاحتياجات اللازمة والتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة،² وتحديد الاحتياجات التكوينية يشير في نهاية الأمر إلى عدد الأفراد المطلوبين للتكوين ولتحديد الاحتياجات التكوينية نستخدم ثلاثة مداخل وهي:

1- تحليل التنظيم: يعتمد هذا المدخل على تحليل التنظيم ودراسته وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين والنوع الذي يلزمها، وتتم دراسة موارد المؤسسة المالية والبشرية وتوزيعها وسياسات العمل المعتمدة، وكذا دراسة الهيكل التنظيمي والتعرف على وحداته وأقسامه وإداراته وتحليل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة وذلك بالاعتماد على مؤشرات منها التكاليف معدلات الإنتاجية... أي أن هذا المدخل يهتم بتشخيص وتقييم وتحليل وضعية المؤسسة من جميع نواحي ونتائج هذا التحليل تساهم في التعرف على الاحتياجات التكوينية وذلك بتحديد الجهة أو القسم في المؤسسة الذي يكون أدائه ضعيف، وإذا كان هذا النقص والخلل لا يعود إلى الكفاءة في برامج تكوينية للأفراد في هذا القسم.³

2- تحليل العمل: يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الأعمال والوظائف التي يقوم بها العاملون، ويتصف بدراسة الوظيفة وأبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يعتمد عليه في مثل هذه الحالات هو الذي نحصل عن طريقه على معلومات نظامية مرتبة، ويمكن أن

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر، مصر، 1995، ص 580.

² - محمد جمال البري، التدريب والتنمية، عالم الكتب، مصر، 1973، ص 149.

³ - شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد، دار النهضة العربية، مصر، 1988، ص 83.

يستعين مسؤول التكوين بالبحوث والنتائج السابقة عن الوظائف التي أجزتها المؤسسة بغرض تحديد الاحتياجات التكوينية لها.¹

3- تحليل الفرد: يقصد به قياس أداء الفرد في أداء وظيفته وتحديد مدى نجاحه فيها وتحديد المهارات التي تلزم لتحسين أدائه في هذه الوظيفة وأداء وظائف أخرى جديدة وحتى يمكن التوصل لهذه النتيجة، فإن مختص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب (المواصفات الوظيفية الخصائص الشخصية والجوانب السلوكية)، وتستخدم في هذه المعلومات عدة وسائل مثل: كشوف الأفراد وسجلات العاملين، ويكون التركيز هنا على الفرد من حيث معدلات الأداء والإنجاز ومدى توافق الأهداف الشخصية مع أهداف المنظمة وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلات نظام التكوين والذي يوضح نظام تكويني متكامل للأفراد.²

ونظرا لأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في نجاح برنامج التكوين فإن ضرورة توافر الدقة في تحديدها أمر مطلوب وعلى هذا الأساس فإنه من الأفضل اعتماد المدخل الثلاثة السابقة في تحديد الاحتياجات التكوينية، فتحليل التنظيم يحدد لنا المواقع الإدارية والأقسام التي تحتاج إلى التكوين، أما تحليل العمل فيحدد محتويات التكوين أي ماذا يجب أن يتعلمه المتكون في حين أن تحليل الفرد يحدد الأشخاص الذين يجب تكوينهم وترتبط المدخل الثلاثة مع بعضها البعض وينتج عنه تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية.

1-9- صياغة برنامج التكوين:

من بين العوامل المساعدة على وضع سياسة التكوين أو برامج التكوين على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار دراسة المواضيع التالية:

- دراسة احتياجات التكوين وتحديد المطلوب منها.
- التأكد من أن المشاكل أو نقاط الضعف الحاصلة في المؤسسة يمكن حلها عن طريق برامج التكوين.
- دراسة مدى فعالية برامج التكوين وأثرها على أداء الأفراد وسلوكهم وبالتالي الزيادة في الكفاءة لديهم.³
- تنفيذ عملية التكوين: قبل مباشرة عملية التكوين لابد من توافر معلومات دقيقة حول كل من المؤسسة المتكونين والمكونين وانطلاقا من هذه المعلومات تبدأ عملية التكوين وتعتمد على ما يلي:
 - التوضيح والضبط التام للأهداف البيداغوجية والموضوعة والمستهدفة وتطرح التساؤلات:
 - هل المؤسسة قادرة على إنجاح برنامج التكوين وتحقيق الأهداف المسطرة؟
 - تحديد الطرق المتبعة، فإذا كان التكوين من أجل المعرفة الفعلية فهذا يقتضي التكوين التطبيقي أما إذا كان من أجل المعرفة الذاتية فنحصل عليها عن طريق تعديل التصرفات وتغييرها.

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2007، ص 110.

² - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، عمان، الأردن، 2003، ص 48.

³ - Jean marie peritti, gestion de ressources(rumai), paris édition vubier, 1994, p374.

- تسيير المتكويين فيما يخص: الأجور، السكن، النقل، وسائل العمل....
- الالتفاتة الدائمة والمستمرة لتطوير المجموعة المتكونة ومعالجة مشاكلها وانشغالاتها.
- **تقييم فعالية برامج التكوين:** تعتبر عملية تقييم فعالية برامج التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على إدارة التكوين أن تولي لها أهمية خاصة لمعرفة مدى تحقيقها للأهداف المسطرة والتي صمم لأجلها سواءً كان الهدف إضافة معلومات أو تلقين خبرات ومهارات جديدة أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة،¹ والتقييم البرنامج التكويني هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها وهذا الأجل تطوير برامج التكوين حتى تلي الاحتياجات التكوينية وتبرز عملية تقييم التكوين في أمرين وهما:
- تحديد ما إذا كانت إجراءات وأساليب التكوين المتبعة أدت إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك الأفراد المتكويين وتصرفاتهم.

- تحديد ما إذا كانت نتائج التكوين لها أي أثر ملحوظ على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.²
- 2- تنمية الموارد البشرية

التنمية: لغة: اشتقت من النماء والزيادة ونمى: زاد وكثر.

تنمية الموارد البشرية: بدأ الاهتمام بها كحقل علمي سنة 1958 من طرف العديد من المنظرين الإداريين والاقتصاديين وبعدها جاءت كتابات المفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" ولقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعدما نشر كتابه عام 1979.³

تنمية الموارد البشرية: هي وظيفة رئيسية وهامة لأن الإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات وثورة الاتصالات والمعلومات أثرت على الموارد البشرية وفرضت برامج تطويرية وتدريبية تتناسب وحجم التطورات الحاصلة لضمان الفاعلية والكفاية في الأداء والإنتاج.

وتأتي عملية تنمية الموارد البشرية بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الوظائف وتتمحور حول رفع قدراتهم ومستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها.⁴

¹ - Jhpson KAST And rosen zweig, the theory and management of systems, new york, 1973, p144.

² - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999، مصر، ص 119.

³ - حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونا طراك، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 89.

⁴ - حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص 237.

تنمية الموارد البشرية: هي عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، التي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي.¹

تنمية الموارد البشرية: تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة، المتفهمه لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانية القدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.²

وتعرف على أنها: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر على نشاط المؤسسة.³

2-1- أهداف تنمية الموارد البشرية:

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك لتحقيق جملة من الأهداف يمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة والمورد البشري فيها وفقاً لما يلي:⁴

1- الأهداف على مستوى المؤسسة:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات سيما التكنولوجية منها، فمن دون القوة البشرية متطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.

- تحسين معارف ومهارات العمل غي كل المستويات بالمؤسسة.

- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 77-78.

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص 197.

³ - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 84.

⁴ - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - مدخل إستراتيجي -، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص 132-133.

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية.
- اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى البعيد.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.¹
- استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على المدى الطويل.²
- 2- الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة:** تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي:³
 - إكساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
 - صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.
 - تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن المورد البشري فعلاً.
 - توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر لتعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي.
 - تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدافعية لهم للعمل، عن طريق مدعمهم بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمهامهم وتؤهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.⁴
 - مساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل واتخاذ قرارات أحسن.
 - مساعد الموارد البشرية على التغلب على حالات القلق والتوتر والاضطراب والصراع داخل المؤسسة.
 - تمكن الموارد البشرية من اكتساب معارف ومعلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات الإيجابية لديهم.
 - تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 440.

² - بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ - نجم عبد الله العزاوي، عباس جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 224-225.

⁴ - بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 85.

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير، الذي بموجبه يتعلم المورد البشري كيف يفكر في الأمور والمسائل بشكل صحيح.¹

وهذه الأهداف تبرز الأهمية القصوى لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة التي أصبحت العنوان الرئيسي للقضايا المعاصرة التي تشغل بال مسيري المؤسسات وهذا يعد انعكاسًا حتميًا للتغيرات الهائلة والتطورات التكنولوجية خاصة في مجال البرمجيات والإلكترونيات وثروة الاتصالات والمعلوماتية التي جعلت العالم كله في ما سمي شبك العولمة.

2-2- أهمية تنمية الموارد البشرية: تتمثل الموارد البشرية في مجمل الوظائف كالتكوين أو التقييم للأداء والتي تعمل على رفع وزيادة كفاءة الموارد البشرية بشكل يسمح له بتحقيق أهداف المؤسسة ولعل من أبرز الأسباب الكامنة وراء تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- توجيه الأفراد الجدد لفهم شتى أنواع النشاطات والوظائف وتعليمهم وإرشادهم.
- تحسين المهارات وزيادة القدرات ورفع مستوى الأداء بما يطابق المعايير المحددة لهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة في عدة مجالات منها عولمة اليد العاملة وانتشار التنافسية في الخدمات المقدمة والمنتجات.
- قيام الحاجة لتكوين الأفراد وتنقلهم لمواقع العمل ومواكبة التغيير.
- ضرورة التماس النتائج التي يحققها التكوين، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء وكذا وجوب التحديث والتطوير.
- مواكبة التحولات الحاصلة في انتقال الوظائف من قطاع الخدمات إلى قطاعات صناعية.²
- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة للمشاريع وتلبية الأفراد لحاجيات وشروط مختلف المشاريع.
- توفير الدافعية للعمل عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤولياتهم.

2-3- خصائص تنمية الموارد البشرية:

- تتصف بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها فيما يلي:
- عملية مخططة مقصودة وضرورية للتعبير والتطوير البشري نحو الأفضل بما يخدم أهداف المؤسسة.
- نشاط مستمر يهدف لتقليص الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف.
- عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة مستقبلاً.

¹ - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 133-134.

² - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص 237.

- تركيز عملية تنمية الموارد البشرية على الارتقاء بأداء الأفراد.
- نشاط شامل يطال جميع الموظفين بالمؤسسة ويعمل على زيادة قدراتهم ومساعدتهم للتخطيط السليم لمستقبلهم.
- عملية منتظمة تهدف لبناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع متغيرات البيئة لإحداث المطابقة بين خصائص الموارد البشرية وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية وهي عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة.¹

2-4- مداخل تنمية الموارد البشرية:

- أثناء رسم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية يتم بعض المداخل لجعل وظيفة تنمية الموارد البشرية تتصف بالنجاح الفعلي فتبدأ من استقطاب فعال ثم الاختيار الأمثل وتنتهي بانتهاء مسارها الوظيفي.
- أ- **مدخل سلسلة المهارات والمعرفة:** ويتضمن التخطيط للمهارات والمعرفة، ويكون عن طريق تقدير احتياجات المؤسسة من المهارات والمعرفة المستقبلية ومقارنة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة بما تتوفر عليه من مهارات ومعرفة، وتحديد الفجوة بينهما ثم العمل على تقليصها وتضييقها، ففي التوظيف الخارجي يتم الدخول في معادلة سوق العمل، أما في التوظيف الداخلي يتم الانتقال بين الوظائف أو الترقية.
- ب- **مدخل تصميم العمل:** ويتضمن علاقة تصميم العمل بالأداء التنظيمي واستخدام أمثل للموارد البشرية، ويكون عن طريق توفير معلومات كاملة عن الوظائف ومتطلبات الأداء وإعطاء تصميم للعمل والوظائف يعكس متطلبات الأداء وتحديد احتياجات العمل من المهارات من خلال التحليل المعمق للوظائف والتخطيط الجيد للمسار الوظيفي ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ويشترك هذان المدخلان في أن لكل منهما فكرة مفادها أن نجاح المؤسسة في تنمية ما تمتلكه من طاقات بشرية ومهاراتهم ومعارفهم إنما هو امتداد لمدى نجاحها في التخطيط الجيد للإنتاجات من الموارد البشرية وكذا متطلبات العمل التي تأتيها من تصميم العمل، وهذا يمكنها من الكشف عن الفجوة (ما تملكه من طاقات بشرية وما تحتاجه منها) وهذا يسهل على المؤسسة الاعتناء بهذه الكفاءات والعمل على صقل المهارات وزيادة معارفها من خلال إتباع إستراتيجيات فاعلة لتنمية ما لديها من طاقات بشرية.²

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص 437-438.

² - رواية حسن محمد، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 243-272.

3- المداخل النظرية لتكوين وتنمية الموارد البشرية:

أ- النظريات الكلاسيكية:

1- حركة الإدارة العلمية (1856-1915): كانت الإدارة العلمية أول تغير يحدث في طريقة إدارة الأفراد حيث اتخذ (فريد يريك تايلور، فرانك وليليا، هنري جانت وجيلبرت) مدخلاً علمياً وموضوعياً للإدارة سمي بالتنظيم العلمي (O.S.T)، حيث قام تايلور بتصميم العمل ليكون أكثر فاعلية، وركز على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والهائل والأدوات المستخدمة والزمن اللازم لكل مهمة وأمكنة التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل¹. ويلج على ضرورة توجه كل من الإدارة والعمال نحو زيادة الإنتاج لأن كل فائض يتم الحصول عليه بجني ثماره العمال في صورة أجور ومكافآت أعلى والإدارة وأرباب العمل نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح². وهدف الإدارة الرشيدة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهنا يظهر اهتمامه بالموارد البشري من خلال التدريب واختيار العامل وفقاً لما تتطلبه خطة العمل وتتم المراقبة بواسطة المشرفين والمسيرين³، وهذا لما لعبته دراسة الحركة والزمن من دور بارز وحلت محل الحدث والتخمين، وجاء تايلور بفكرة تنمية الموارد البشرية لزيادة الإنتاجية حيث حددكم نوع العمل الواجب إنجازه لكل عامل وهذا التحديد يستند إلى أبحاث عملية من جانب الإدارة في عمليات الاختيار والتكوين، وتقسيم الحقوق والواجبات بطريقة عادلة وخالية من الاستغلال، ثم جاءت دراسات الزوجين (فرانك وليليان جليبرت) للحركة والزمن وتقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة وتبرز مساهمات حركة الإدارة العلمية في ضرورة التخصص في العمل وضرورة الاختيار والتكوين⁴.

2- نموذج العملية الإدارية (هنري فايول) (1841-1925): وتركز على أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر أي من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة ووضع ضوابط محددة للأداء واستطاع فايول وضع 14 مبدأ للإدارة يوضح تصور مثالي للتنظيم وتعامل العامل بصورة فردية واهتمت بالجوانب الفيزيولوجية في أداء العمل⁵.

وهنري فايول كمؤسس لنظرية التكوين الإداري، حاول تلخيص المستويات التي تستند إليها عملية الإدارة في مؤلفه الشهير الإدارة العامة والصناعة، ويرى أن الوظيفية الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية فيه، وأن نظام العمل السليم ينهض على بعض الاشتراكات المتميزة، والواقع أن فايول لأسس

¹ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 1998/1999، الإسكندرية، مصر، ص 15.

² - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العمومية، بيروت، لبنان، 1986، ص 36.

³ - قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1981، ص 125.

⁴ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 28.

⁵ - عبد الكريم درويش، ليلانكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأجلو مصرية، د.ط، مصر، 1976، ص 208.

التكوين الإداري حددت اتجاهات معالجة الباحثين في الإدارة للموضوع ومن ثم يمكن صياغة المشكلة المركزية للنظرية الإدارية على النحو التالي: أن تحديد الهدف العام للتنظيم هو أساس تحديد الوظائف الرئيسية والضرورية لتحقيق هذا الهدف كالإنتاجية وحينها يتم تقسيم الأنشطة العامة إلى أنشطة فرعية محددة حتى نصل إلى المهام الفردية التي يجب تصنيفها لنصل إلى أقصى درجة من الفعالية والكفاءة لإنتاج بأدنى تكلفة، والإداري لا يقوم بتنسيق الأعمال وإنما ينسق الأنشطة الفعلية التي يمارسها أعضاء التنظيم فتحليل عملية الإدارة يمكن من استخلاص مبادئ عامة ثم يتم تدريس الأفراد على تطبيقها وممارستها.¹

3- النموذج البيروقراطي (الفيري) (1864-1920): يفترض أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أداء عملهم، مما يجعل الاعتبارات الشخصية سائدة في العمل، والاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية غير واردة وغير موجودة أثناء أداء العمل وذلك انعكس على تفسير النموذج البيروقراطي للسلوك الإنساني وكيفية السيطرة عليه من خلال ضرورة وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة،² ويعتبر ماكس فير من أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم حيث لاحظ سوء استخدام المديرين لسلطتهم وعدم اتساق أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك فبنى نظريته المرتكزة على مبادئ عدة منها: تقسيم العمل وتخصصه كأساس لأداء عمل ناجح وتوفير نظام القواعد بالمؤسسة ليحدد واجبات وحقوق العاملين ومبدأ الجدارة الفنية لأداء العمل ويمكن إضافة مبادئ "كاتزوكاهن" سنة 1976م،³ وهي تقنين أدوار الموظفين بالمؤسسة وعدم ازدواجية الوظائف ووحدة الإشراف ومركزية السلطة، ويمكن القول أن ماكس فير قدم مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي أطلق عليه اسم النموذج المثالي للبيروقراطية حيث يتضمن كيفية اختيار الموظفين والأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية ووضع المؤسسات لأسس التوظيف من خلال المساواة بين الأفراد في التعيين بالوظائف على أساس الكفاءة المطلقة، كما اهتم بتكوين وتدريب الأفراد المرشحين لشغل الوظائف تتطلب الإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل وبالتالي إنشاء جهاز مستقل لوضع النظام بالوظائف والموظفين.⁴ ويمكن القول أن حركة الإدارة العلمية نموذج العلمية الإدارية والنموذج البيروقراطي المثالي التي افترضت رغم اختلافها بأن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين ويمتازون بالانفعال ولهذا الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة وعليه وجب السيطرة على السلوك غير الرشيد.

¹ - محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 141-203.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 33.

³ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 71.

⁴ - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1974، ص 160.

ب- النظريات النيو كلاسيكية:

1- حركة العلاقات الإنسانية (1927-1932): أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية وافترضت هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين وسمته التعاون وليس التنافس، بناءً عليه انعكس تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به ويمكن إدراج أهم مبادئ هذه النظرية وهي: يتأثر سلوك الأفراد داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية وأتى التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل تفقد العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين وعلى الإدارة أن تأخذ المبادئ السالفة الذكر في الحسبان عند تصميم سياساتها للتعامل مع العاملين وتدخل ضمن هذه النظرية أعمال كل من "التون مايو، وفولت وروثلز برجر"، وهذه الأعمال ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي والاهتمام أكثر بالعنصر البشري، ومع التوسع في تطبيق مبدأ التخصص في الأنشطة والوظائف ومع ظهور التنظيمات العمالية ونموها مع ظهور تشريعات تنظيم العلاقة بين العمال والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1935، توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالجانب الإنساني وكما سبق الذكر فإن هذه الأبحاث والدراسات إضافة إلى كل من "جاردنر وليكرت ووايت" كانت قفزة هائلة بالتقدم في علم العلاقات الإنسانية وكانت النتائج التي توصلوا إليها دليلاً قوياً على أهمية العنصر البشري في الصناعة.¹ وتركز هنا على أبحاث كل من "روثلز برجر" فقد أدت إلى انتشار تطبيقات أساليب العلوم السلوكية في مجال الصناعة بما تضمنته من برامج التكوين والتدريب الإشرافي وعليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية قد اهتمت بالفرد العامل والواجب على المشرف أن يراعي هذه النواحي السلوكية للفرد.² فعنايتها بالإنسان واعتباره أهم عنصر للإنتاج وأبرز "مايو" بعض النقاط وهي: تقل اهتمامات الإدارة بالآلات والموارد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان وبدوافعه وحاجياته في العمل وتبين مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات والبحث عن إدماج العمال بالمؤسسة وتغيرت سياسات المنظمات في تكوينها لخطط العمل مع العاملين وأشار فرنسيس قائلاً « إن مشكلة إنتاجية الفرد هي أولاً وأخيراً مشكلة العلاقات الإنسانية...».³

2- نظرية العلوم السلوكية (1930-1960): نظراً للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية (الكلاسيكية الحديثة) حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، والنظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات

¹ - خلفات رشيد، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995-1996، ص 18.

² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص 16.

³ - عادل حسن، إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1979، ص 22.

واقعية مع الاعتراف بالجوانب الايجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم وأهم رواد هذه الحركة: "دوجلاس ماكر يجور وفريدريك هرزبرج وكريس إرجيرس وأبراهام ماصلو وآخرون" ويمكن تجميع آراء هؤلاء حول ما يلي: ¹ تختلف حاجات الناس فمنهم من تسيطر عليه الحاجات المادية والآخر تسيطر عليه حاجات التقدير أو تحقيق الذات وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد العاملين على إثبات حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكاناتهم إلى أبعد حد.

- يسعى الأفراد للنجاح في العمل وبذلك يبرزون طاقاتهم ليشعروا بالنجاح والكمال ويكون ذلك إذا كان العمل مصممًا ومهيئًا ومساعدًا على النجاح.

- تلعب الرقابة غير المباشرة مع إشعار الأفراد أنهم مسؤولين عن أعمالهم تعمق الإحساس بالانضباط وتشجيع حالة الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.

- يتميز الأفراد بأن لديهم قدر من الدافعية والرغبة للإنجاز ويكون ذلك عن طريق توفير الإدارة أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العامل والإنجاز، وهذه بعض المبادئ تخلق اقتناع لدى الأفراد وخاصة الإدارات بوضع سياسات وممارسات تتماشى مع هذه المبادئ ومنها: المرونة في تصميم العمل، وتنمية المهارات وهذه المبادئ لنظرية العلوم السلوكية اهتمت وبشكل كبير بتنمية الموارد البشرية بتدريبها وتكوينها وتعليمها وتغيير اتجاهاتها اتجاه ممارسة عملها. ²

ج- النظريات الحديثة:

1- نظرية الرأسمال البشري لشولتز (Schultz): قدم شولتز أبحاثه ونظريته التي حصل نتيجة لها على جائزة نوبل عام 1979. ³ التي أوضح من خلالها أهمية الرأسمال البشري في تحقيق معدلات نمو أسرع حيث انطلق من فرضية أن التعليم هو السبيل الوحيد الاستثمار في المورد البشري وتعظيم منفعة لأنه يرفع من قدراته ومهاراته ويحسن من الطاقات البشرية مما يجعلهم يؤدون وظائفهم بكفاءة أكبر وتوصل إلى اعتبار كل إنفاقه استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للفرد ورغم تركيز دراسات "شولتز" في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلى أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها في مجالات أخرى من الاستثمار البشري وخاصة ⁴ مجال تكوين وتدريب الأفراد وبهذا عمل شولتز على تصحيح الاعتقادات السائدة وأحدث انقلاباً للمفاهيم الاقتصادية بتوجيه التفكير والأنظار إلى اعتبار التعليم التكوين والتدريب... ذات

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 37.

² - عبد الفتاح بوخمحم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15 جوان 2001، ص 139.

³ - رواية حسن محمد، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 63-64.

⁴ - مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007، ص 171.

هدف وبعد اقتصادي يؤدي ذلك إلى رفع إيراداتهم مما يسهم في زيادة الدخل الوطني وتحقيق النمو الاقتصادي.¹

- **إسهامات بيكر (BAKER):** ظهرت جهود بيكر التي كانت أبحاثه في مجال الاستثمار في التدريب والتكوين من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار البشري التي بناءً عليها حصل على جائزة نوبل عام 1993 حيث كانت مركزة على مجال تطوير الاستثمار البشري، حيث أوضح بطريقة علمية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في المورد البشري مركزاً على وجه هام من أوجه الاستثمار البشري وهو التدريب أو التكوين، حيث ميز بين التدريب العام الذي يزيد في إنتاجية الفرد في المؤسسة والتي له التدريب وكذا في أي مؤسسة أخرى يعمل بها وبالتالي فتكلفة دوران العمل لا ترتبط ارتباطاً قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب، أما التدريب أو التكوين المتخصص فهو يزيد من إنتاجية الفرد بالمؤسسة التي تقدم له التدريب أكثر من إنتاجيته الجدية إذا عمل بمؤسسة أخرى، وبالتالي تكلفة دوران العمل ترتبط ارتباطاً قويا بتكلفة التدريب المتخصص، هذا يضطر المؤسسة على أن لا تترك العامل المتدرب تدريباً متخصصاً للعمل فيها لأنه يكلفها خسارة كبيرة وبذلك درس "بيكر" درجة الارتباط بين تكلفة دوران العمل وتأثير على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص.²

- **إسهامات مينسر (Menser):** أثار من خلال أبحاثه في استخدامه لمفهوم الرأسمال البشري إلى أن اختلاف (الفروق) الإيرادات بين الوظائف إنما يعود إلى اختلافه في مدة التدريب وكذا اختلاف توزيع الدخل بين الوظائف والذي يعود بالدرجة الأولى إلى مقدار إنتاجية كل وظيفة وأن الأقدمية والخبرة ترفع من إنتاجية العامل وحسب "مينسر" الاستثمار في الرأسمال البشري يهدف لإبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض خصائص السلوك لدى العاملين التي تتحدد بتحديد تكلفة التدريب والتي قسمها إلى تكلفة مباشرة (تكلفة معدات التدريب، أجور المدربين والمتدربين) وتكلفة غير مباشرة وهي تكلفة الفرص الضائعة بالنسبة للمدرب أو المتدرب وأيضاً تحديد العائد من التدريب، فهو ركز في دراساته على أثر الاستثمار في التدريب على سلوك ودخل الأفراد العاملين وأهم استنتاجاته:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل وكلما زاد أجره.

- كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب (التكوين).

- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد بالمؤسسة.

¹ - رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² - المرجع نفسه، ص 64-81.

- ويعتبر بيكر التكوين بمثابة استثمار بشري فعال، وذلك من خلال التعليم والرعاية الصحية ووضع الجانب الاقتصادي للتكوين حيث فرق بين التكوين العام والتكوين المتخصص وذلك من خلال دراسة العلاقة بين كل من دوران العمل وتكلفة النوعين السابقين للتكوين.¹

2- نظرية اتخاذ القرار: لقد حظيت نظرية اتخاذ القرار باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والعلماء، حيث تعتمد عليها المؤسسة من أجل الوصول إلى حلول رشيدة تمكن المؤسسة من العمل بشكل جيد، حالة وجود مشكلة إدارية فهي تتطلب حلاً معيناً وأن يكون هناك صور متعددة تطرح النقاش لمواجهتها، ويمكن دراستها وتقسيمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة بعد وعي وإدراك ودراسة وتفكير، فاتخاذ القرار ضروري الاعتماد عليه في أي مؤسسة وخاصة ذلك الذي يركز على الأسس الصحيحة.

ويعتبر هربرت سيمون 1916-2001 أحد المفكرين الذين انتقدوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم وبينوا ما لها من تناقض وقصور، فقد قدم سيمون إطار النظرية في التنظيم تتخذ من اتخاذ القرارات أساساً حول العمليات التنظيمية المختلفة، فطبيعة التنظيم الهرمي تستدعي وجود فئتين من المنفذين وهم يتولون الأداء الفعلي للعمل ويوجدون في المستويات الدنيا في التنظيم، والفئة الثانية هي فئة متخذي القرارات ويوجدون في المستويات العليا للتنظيم، وتشمل خطوات اتخاذ القرارات في الآتي:

1- تشخيص المشكلة 2- تحليل المشكلة 3- إيجاد البدائل 4- تقييم البدائل 5- اختيار الحل الملائم "اتخاذ القرار" 6- متابعة تنفيذ القرار.

فاتخاذ القرار يعتبر العمود الفقري لأي إدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة فعلى أساسه تتخذ قيمة العمليات المتبقية من استقطاب واختيار وتدريب وتكوين وترقية وتقييم فاتخاذ القرار الجيد هو المحرك الأساسي لها.²

3- النظرية البنائية الوظيفية: صاحب هذه النظرية نالكوت بارسونة (1902-1975) الذي يعتبر المؤسسة ككل عضو فيه وظائف متناسقة ومتكاملة بين جميع أعضائها فالهيكل التنظيمي للمؤسسة توزع بداخلي أدوار الأفراد في مستويات مختلفة ومناسبة لكل دوره فهذه النظرية تركز أكثر على الدور الذي يكون على أساس المستوى والتخصص المناسب للعمل وذلك يتأتى بالتعليم والتكوين لأداء الدور بكل فعالية.

¹ - حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونا طراك، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008.

² - نجاة ساسي هادف، دور التكوين المهني في تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014. ص 111-112.

- البنائية الوظيفية تركز على مقاربتين أولها بنائي: يتضمن عرض مكونات البناء الاجتماعي ويضم النظم الاجتماعية الاقتصادية، السياسية وغيرها، وكل نظام يتكون من أنساق وهي بدورها تتكون من أنماط تشكل السلوك الاجتماعي وثانيها: وفيه دراسة الوظائف الاجتماعية للظواهر والوقائع وكل ما يتعلق بها من آثار ونتائج.

4- النظرية الموقفية: جاءت هذه النظرية محاولة الجمع بين جميع النظريات والمدارس التي سبقتها بالظهور إذ حاولت الجمع بين الجانب المادي المتمثل في وسائل الإنتاج المستعملة وأساليب العمل المتبعة في المؤسسة والجانب المعنوي القائم على العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تربط الأفراد خلال عملية التدريب (التكوين) وجمعت بين الجانب الرسمي وغير الرسمي، واهتمت أيضا بعلاقة عمل المؤسسة من تدريب، تخطيط، مراقبة وتسيير، وغيرها بالبيئة الخارجية المحيطة بها من خلال عملية التأثير و التأثير المتبادل بينهما ومن المبادئ التي تركز عليها هي:

1- اعتبار المؤسسة مزيج بين عناصر تدعم التوازن والتكامل وعناصر تعبر عن جوانب الصراع والتعبير بما فيه التغيير الاجتماعي.

2- المؤسسة نسق متوازن لكنه لا يخلو من الصراع ولا من التغيير.

3- المؤسسة تتألف من مجموعات لها مصالح مختلفة.¹

¹ - نجاة ساسي هادف، مرجع سابق، ص 113-114.

خلاصة:

من خلال دراستنا لموضوع تكوين وتنمية الموارد البشرية اتضح أنه من المواضيع الهامة والتي تهتم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحديثة لكي تحقق أهدافها وتنتهج إستراتيجية فعالة للمنافسة، فضرورة الاهتمام بالموارد البشري الذي تملكه يجدر بها إتباع سياسة تنموية وتطويرية شاملة له، لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الانتماء ضمانا لاستقرارها وبقائها.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية

للدراصة

تمهيد:

إن الدراسة المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة، وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وكذا واقع الظاهرة المدروسة، وتناول هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة، والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة وخصائصها الوظيفية، وكيفية بناء وتطبيق أدوات الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO) مديرية ولاية تيارت، وتأسست هذه الشركة عام 1969، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (مؤسسة اقتصادية)، وتعد من أكبر المؤسسات بالجزائر، وتلعب دوراً أساسياً في الاقتصاد من خلال الحاجة الأساسية إليها في تزويد العائلات والمصانع والمؤسسات المختلفة بالطاقة الكهربائية والغازية وسنة 2002 تحولت إلى شركة ذات أسهم وأعيدت ملكيتها سنة 2005، حيث أصبحت مجمع مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة وتتكون من 03 قطاعات: قطاع الإنتاج، قطاع النقل، قطاع التوزيع الذي يتكون من 04 شركات من بينها شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب والتي تتكون من 20 مديرية للتوزيع، من بينها مديرية التوزيع بتيارت، والتي تقدر مساحتها ب 2005.50 كلم².

العنوان الرئيسي للمؤسسة: طريق الفريفو تيارت، وتقع وسط الولاية يحدها شمالاً دار الحضانة وروضة الأطفال الشهيدة رحماني مريم، وجنوباً الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وشرقاً الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وغرباً المديرية العامة للحبوب الجافة.

وطبقاً لمرسوم 05 جوان 1947 أنشأت المؤسسة الوطنية العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" وكان هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر وهي: مجموعة "لوبون بالشرق" وكذا مصانع "ليني" في الوسط وفي الغرب "شركة بوربوني للإضاءة" و"القوة بقسنطينة" وتم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16 الحائزة على التنازلات إلى "شركة كهرباء وغاز الجزائر الطاقة الكهرباء" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947، وبعد التأميم في عام 1947 شرعت "شركة كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها بتحديد تجهيزاتها ل 11 مصنعا يشتغل بالغاز بمستغانم، وأورنيال فيل بالشلف وقسنطينة وفيليب فيل بسكيكدة، وبونة بعنابة وقامت ببناء وحدتين بوهران والجزائر العاصمة، وذلك لأجل تموين سيدي بلعباس والبليدة، ومع ظهور اكتشاف الغاز عام 1956 تغيرت مجريات الميزان الطاقوي وبدأ التفكير في التنمية المحلية.

تعتبر مؤسسة يونلغاز واحدة من أكبر المؤسسات في الساحة الصناعية بالجزائر، حيث بلغ عدد عمالها عام 1980، 15760 عامل، وفي سنة 2006 بلغ 47000 عامل، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في 01 يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" شركة مساهمة تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها، وشركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO) تتكون من 20 مديرية للتوزيع من بينها مديرية التوزيع بتيارت.

2- المجال الزمني للدراسة: توزعت الدراسة الميدانية على مرحلتين وهما:

المرحلة الأولى: في بداية شهر نوفمبر كان أول نزول لنا بمؤسسة سونلغاز بتيارت، أين أودعنا ترخيص الدراسة الميدانية في انتظار إمضاء المدير، وكشفت لنا المقابلات الأولية مع مدير الموارد البشرية عن قيام المؤسسة بالتكوين بشكل مستمر لأجل تنمية العنصر البشري العامل بها.

المرحلة الثانية: من أواخر شهر فيفري إلى بدايات أبريل، تعتبر الدراسة الاستطلاعية في أي دراسة عملية خطوة أساسية ينبغي القيام بها فعلى أساسها يحدد الباحث الصيغة النهائية للعديد من المتغيرات في بحثه ومنها مدى صلاحية أدوات البحث ودقتها في جمع البيانات المطلوبة ويستطيع الباحث تفسير وتوضيح للعديد من الجوانب غير الواضحة في بحثه قبل تطبيقه بشكل نهائي ما يعني أن الخطوات النهائية تحدد تبعاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية وكان هدفاً التعرف على العمال الخاضعين للتكوين بالمؤسسة وإجراء المقابلات متنوعة وملاحظة ما يحدث في عدة أقسام توضيح أسئلة الاستمارة والتعرف على الأسباب ودواعي التكوين بالمؤسسة ومدى الاستفادة من البرامج المقدمة وتم توزيع (32) استمارة مع مرافقتنا لتلك العملية لمعرفة ردود أفعال الباحثين وتسجيل آرائهم حول الأسئلة خاصة.

3- المجال البشري: هو التعداد البشري الأصلي والكلبي بالمؤسسة والذي تطبق على أفراد التقنيات المختلفة لجمع المعطيات الميدانية الموضوعية والواقعية منهم، حيث أن مجتمع الدراسة يجب أن يحدد بدقة ووضوح، وذلك يسمح بتحديد العينة المطلوبة وتكون محل الدراسة العلمية والعملية للوصول إلى نتائج موضوعية وواقعية، وعليه فمؤسسة سونلغاز بتيارت، تحتوي على 154 فرد تتوزع حسب الوظائف والمهن على النحو التالي:

الإطارات: يبلغ عددهم 60 منهم 44 رجال و16 إناث.

أعوان التحكم: يبلغ عددهم 83 منهم 67 رجال و16 إناث.

أعوان التنفيذ: يبلغ عددهم 11 وكلهم ذكور،

حيث تقسم مديرية سونلغاز إلى مديرية و8 أقسام وهي كما يلي:

المديرية وتضم مدير التوزيع وكتابة المديرية و3 إطارات المكلف بالشؤون القانونية والمكلف بالاتصال والمكلف بالأمن.

DRC: قسم العلاقات التجارية: الذي يضم 26 عاملاً.

DTE: قسم تقنيات الكهرباء: الذي يضم 40 عاملاً.

DEET: قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز: الذي يضم 35 عاملاً.

DTG: قسم تقنيات الغاز: الذي يضم 15 عاملاً.

SAG: قسم الشؤون العامة: الذي يضم 10 عمال.

DFC: قسم المالية والمحاسبة: الذي يضم 13 عاملاً.

DGSI: قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: الذي يضم 4 عمال.

DRH: قسم الموارد البشرية: الذي يضم 7 عمال

ثانيا: مجتمع البحث وعينة الدراسة

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع الأفراد المشكلين لمشكلة البحث وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائجها عليها، أما العينة فهي الجزء الذي يمثل المجتمع الأصلي والنموذج الذي يجري الباحث عليه دراسته¹ ولقد اعتمدنا على أسلوب العينة القصدية حيث يختار الباحث عددًا من الأفراد على أساس أنهم يحققون غرض الدراسة وتتدخل عدة عوامل لاختيار العينة القصدية كوجود شروط محددة تفرض على الباحث اختيار مفردات معينة دون غيرها وتعميم نتائجها على الكل² ولقد قصدنا العمال الذين خضعوا للتكوين لسنة 2016 حيث قدر عددهم الإجمالي (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) ب 43 فرد وكان حجم العينة المختارة 32 مفردة.

- تعداد مجتمع البحث: 154 مفردة.

- حجم العينة: 32 مفردة.

- نسبة العينة الدراسية: 20.77٪.

- الموظفين الخاضعين للتكوين لسنة 2016.

الإطارات: 13.

أعوان التحكم: 11.

أعوان التنفيذ: 19.

ثالثا: المنهج العلمي المستخدم

لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأن طبيعة الموضوع تفرض ذلك فنحن بصدد توضيح العلاقة بين التكوين والموارد البشرية وبيان انعكاس ذلك في جميع المستويات التنظيمية ولجعل الدراسة تتصف بمصدقية وواقعية أكثر، فالمنهج الوصفي هو اعتماد طريقة الاستقراء أو الوصف في دراسة جميع الظواهر بجميع أشكالها (اجتماعية أو سياسية...) وجمع البيانات والمعلومات الإحصائية عنها بهدف تحليلها ودراستها وصولاً إلى حقائق تزودنا بمؤثرات علمية، والمنهج الوصفي تصور دقيق للعلاقات المتبادلة وتبنى على أساسه التنبؤات

¹ - إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص 202-205.

² - سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي الأساليب المنهج الإحصاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 54.

المستقبلية، والدراسة الوصفية تصنع أساليب القياس والتصنيف والتفسير وهذه تعتمد على تنظيم البيانات وتحليلها باستخدام أحدث أساليب القياس في عملية الجمع، وهو أكثر مناهج الدراسات الكمية استخداماً.¹

رابعاً: أدوات وأساليب الدراسة

1- المقابلة: تعتبر المقابلة أداة هامة للحصول على المعلومات من مصادرها البشرية ويشيع استعمالها حتى يكون للبيانات صلة وثيقة بآراء الأفراد أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين، وتصلح المقابلة لجمع المعلومات عن المواقف الماضية والمستقبلية ويعرف الجلس المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو مجموعة أخص هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لتشغل في البحث العلمي وللإستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج، وتفيد في التعرف على الظاهرة ومجتمع الدراسة بإطلاع الباحث نفسه وحين لا يرغب الباحثين إعطاء معلوماتهم كتابة، واعتمدنا على المقابلة المفتوحة والتي تتضمن أسئلة دقيقة الصياغة والترتيب ويترك المجال لأفراد العينة بإجابات حرة دون تقييد مما يسهل في الحصول على المعلومات والبيانات قد تكشف عن جوانب جديدة للمشكلة وعميقة.²

2- الاستمارة: تتضمن الاستمارة أسئلة خاصة ومحددة عن الخصائص المراد معرفتها وقياسها، يلجأ الباحث إلى تصميمها لتكون مرشداً له في جميع البيانات، ورسم إطار محدد لها فضلاً عن استخدامها كأداة لتسجيل البيانات أو قناة تستقصى المعلومات من خلالها، ونستخدم الاستمارة في الدراسات التي تحتاج جمع بيانات كثيرة قابلة للقياس ويتم تسجيلها بانتظام ويجب أن تكون الاستمارة على درجة عالية من المرونة بإعطاء الفرصة في حذف أو إضافة ما يراه الباحث من أسئلة تبعاً لظروف المقابلة الشخصية أو صرف النظر عن بعض العوامل التي لا يكون لها دور في تبيان الظاهرة المدروسة ويجب أن تتم الإجابة عن الأسئلة من طرف الباحث نفسه.³

3- الوثائق والسجلات: إن الوثائق والسجلات ذات أهمية كبيرة كونها توفر للباحث الجهد والوقت فهي تساعد على معرفة التغيرات والتطورات التي حدثت بالمؤسسة ولقد تحصلنا على بعض الوثائق والسجلات في كل من الجانب التنظيمي والتاريخي والموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميم الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة وتوزيع مجتمع البحث على الوحدات والأقسام والمصالح بالمؤسسة وإمكاناتها المادية والبشرية.⁴

¹ خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2013، ص 31-33.

² جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، ص 110-111.

³ فتحي عبد العزيز أبو راضي، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 77-78.

⁴ أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 31.

4- **الملاحظة المنظمة:** وهي مراقبة الشيء بالفعل وتسجيل ما يحدث بدقة لغرض علمي وتوافر عامل الإدارة والقصد لهذا الغرض، يفرض على الباحث جمع بيانات ومعلومات وتستخدم لتحقيق هدف علمي محدد وتوافر الدقة والضبط في التقاط الحقائق وتسجيلها بانتظام والملاحظة المضبوطة تتبع مخططاً مسبقاً يشمل على ظروف الملاحظة المكانية والزمانية بغرض جمع البيانات الدقيقة عن الظاهرة وتساعد في اختيار فروض البحث وتخضع لدرجة عالية من الضبط العلمي بالنسبة للباحث ولمادة الملاحظة وتتطلب استخدام أدوات دقيقة للتسجيل.¹

ولقد اعتمدنا على هذه الأدوات مجتمعة في الدراسة الميدانية لضمان جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات كما أنها تعتبر من أحدث أساليب القياس المعتمدة في المنهج الوصفي.

إجراءات بناء الاستمارة: لتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عد دور التكوين في تنمية الموارد البشرية قمنا بضبط استمارة نهائية لأجل الحصول على المعلومات والبيانات من أفراد العينة المختارة (الملحق رقم 01) والمكونة ص (26) سؤال كانت موزعة على النحو التالي:

المحور الأول: يضم (06) أسئلة خاصة بالبيانات الأساسية (الشخصية) للمبحوث (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في العمل).

المحور الثاني: (التكوين الداخلي ودوره في تطوير قدرات وكفاءات الموظفين بالمؤسسة) ويضم (10) أسئلة هدفها التعرف على مدى تأثير التكوين الداخلي على قدرات ومهارات الأفراد وزيادة تميزها شكل أفضل.

المحور الثالث: (التكوين التطبيقي (الميداني) ودوره في نجاح عمليات التكوين المبرمجة في المؤسسة) ويضم (10) أسئلة هدفها التعرف على دور التكوين الميداني في نجاح عمليات التكوين المبرمجة ورفع مؤهلات الأفراد.

صدق الاستمارة: يمكن عرض الاستمارة الأولية على عدد من المتخصصين والخبراء في الميدان لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول الأسئلة من حيث النوعية والكفاية واعتمدنا للتأكد من صدقها بعرضها على أساتذة محكمين مختصين في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية الملحق رقم 02 و استجبتنا لأراء المحكمين وفي ضوء مقترحاتهم قمنا بالتعديلات للأسئلة.

أساليب الدراسة: إن الدراسة الوصفية تعتمد في الغالب على أسلوبين كمي وكيفي.

1- **الأسلوب الكمي:** يتمثل في جمع البيانات بدقة وتبويبها في جداول وحساب التكرارات والنسب.

2- **الأسلوب الكيفي:** وذلك بتحليل ما تم جمعه من بيانات والتفسير والتعليق على الجداول.²

¹ - وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قعل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007، ص 78.

² - جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

خامسا: خصائص العينة

المحور الأول: البيانات الأساسية (الشخصية)

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس وعلاقتها بالتصنيف المهني.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الجنس
19	59.37	9	64.28	7	70	3	37.5	ذكر
13	40.62	5	35.71	3	30	5	62.5	أنثى
32	100	14	100	10	100	8	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (01) يتضح أن نسبة الذكور 59.37% ونسبة الإناث 40.62%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك حيث يعود ارتفاع نسبة الذكور المتكويين على الإناث إلى احتياجات كل فئة للتكوين ضمن خطة العمل في المؤسسة، وأن طبيعة العمل بالمؤسسة تعتمد على الذكور أكثر من الإناث، أعمال تتعلق بالكهرباء والغاز ومعظم الأفراد يتعاملون مع الآلات تتطلب جهد عضلي تلائم الذكور.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن وعلاقتها بالتصنيف المهني.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	السن
24	75	10	71.42	08	80	06	75	من 20-40 سنة
08	25	04	28.57	02	20	02	25	من 41-61 سنة
32	100	14	100	10	100	08	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن نسبة 75% تتراوح أعمارهم بين 20-40 سنة ونسبة 25% تتراوح أعمارهم بين 41-61 سنة، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فالفئة الأولى هي المعنية بتحسين مهاراتها وخبراتها عن طريق التكوين فالتكوين في المؤسسة يشمل الموظفين الجدد أكثر من القدياء، كما تعتمد المؤسسة على العمال الشباب لتقديم خدمات نوعية، ويملكون قدرات التنفيذ بسرعة ودقة والمؤسسة تفتح المجال للتوظيف باستمرار.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية وعلاقتها بالتصنيف المهني.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الحالة العائلية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
25	08	28.57	4	30	3	12.5	1	أعزب
43.75	14	42.85	6	40	4	50	4	متزوج
21.87	7	21.42	3	20	2	25	2	مطلق
9.37	03	7.14	1	10	1	12.5	1	أرمل
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن نسبة 43.75% متزوجين و 25% غير متزوجين و 21.87% مطلقين و 9.37% أرامل، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى الأجر المرتفع ونظام الحوافز، أما الفئة الثانية حديثة العهد في التوظيف فهم في بداية المشوار المهني، أما الفئة الثالثة والرابعة فذلك راجع إلى اعتبارات شخصية لديهم، وتأثيرات اجتماعية واقتصادية في المحيط الخارجي، وأن معظم أفراد العينة تتمتع باستقرار نفسي واجتماعي، وتشير نظرية أبراهام ماسلو أن تحقيق الحاجات البيولوجية والاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الحاجات البيولوجية والاجتماعية يؤدي إلى تحقيق العامل لذاته.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى العلمي وعلاقتها بالتصنيف المهني

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المؤهل العلمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
								أمي
								ابتدائي
31.25	10	71.42	10					متوسط
43.75	14	28.57	4	80	8	25	2	ثانوي
25	8			20	2	75	6	جامعي
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن نسبة 43.75% لديهم مستوى ثانوي و 31.25% لديهم مستوى متوسط و 25% جامعيين، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في التوظيف لامتناس البطالة والاستفادة من ذوي المستوى العالي وإحداث التوافق مع طبيعة المناصب في المؤسسة، فيرتفع بها عدد الموظفين الميدانيين ويقل عدد عمال المكاتب، فالعمل تركيبى ميكانيكي ويجوز الثانويين على شهادات عمل من المعاهد المهنية، فالمؤسسة تهتم بالقوة الإنتاجية.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي وعلاقتها بالتصنيف المهني

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	32	43.75	14	31.25	10	25	8	

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن نسبة 43.75% هم أعوان تنفيذ ونسبة 31.25% هم أعوان تحكم و 25% هم إطارات، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على فئة أعوان التحكم والتنفيذ أكثر من الإطارات وفقا لنشاطها الصناعي والتجارية، أعمال الأنابيب الغازية الأعمدة والخيوط الكهربائية، أما الإطارات فدورهم التسيير والتوجيه.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل وعلاقتها بالتصنيف المهني

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الأقدمية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
21.87	7	35.71	5	10	1	12.5	1	أقل من 5 سنوات
43.75	14	35.71	5	70	7	25	2	من [10-5] سنوات
34.37	11	28.57	4	20	2	62.5	5	أكثر من 10 سنوات
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول (06) يتضح أن نسبة 43.75% أقدميتهم في العمل من 5-10 سنوات و 34.37% أكثر من 10 سنوات و 21.87% أقل من 5 سنوات، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا يعني أن الفئة الأولى والثانية هي من تستحق التكوين بعد تقييم أدائهم والفئة الثالثة هي في بداية المسار المهني، ولم تتعرض لاختبارات احتياجات التكوين، فملائمة المؤسسة لهم ساهم في استقرارهم، كما تنتهج إدارة المؤسسة سياسة تجديد الموارد البشرية من خلال استقطاب نوعي للكفاءات وتكوينها والعمل على المحافظة عليها.

خلاصة:

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة بمثابة الإطار الذي يحكم الدراسة فلا يمكن إجراء دراسة علمية دون تحديد المنهج الذي يلائم طبيعة الموضوع ويحدد أهدافها وتشخيص الواقع الفعلي للموضوع في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وضبط أدوات جمع المعطيات الميدانية وانتقاء العينة البحثية من مجتمع الدراسة ويساهم ذلك في صدق البحث الميداني.

الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

تمهيد:

بعد توزيع الاستمارات على أفراد العينة المختارة، تم الحصول على المعطيات الميدانية ولتحقيق الوصول إلى إجابات على أسئلة إشكالية الدراسة سيتم تفصيل هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة سو نلغاز، حيث تم الاعتماد على التبويب والتكميم للبيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدرس، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات وتأكيد أونفي صحتها وأخيرا تقديم توصيات وفقا للنتائج المتحصل عليها.

أولاً: عرض قراءة وتحليل النتائج

المحور الثاني:

الجدول رقم (07): يمثل إجابات العمال المتعلقة بالمشاركة في برامج التكوين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.62	5	14.28	2	20	2	12.5	1	بناء على طلبك
84.37	27	58.71	12	80	8	87.5	7	برامج المؤسسة
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في 84.37% مشاركتهم في التكوين بناء على برامج المؤسسة وتدعمها نسب جزئية إحصائية 87.5% و 85.71% و 80%، بالمقابل نسبة 15.62% مشاركتهم بناء على طلبهم وتدعمها نسب جزئية إحصائية 20% و 14.28% و 12.5%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى تجسيد المؤسسة لمخطط التكوين السنوي المفروض بنصوص قانونية ووفقاً للاتفاقية الجماعية، أما الفئة الثانية فلديها الرغبة والدافع للتكوين ما يجعلها تدلي بطلباتها، ويشير النموذج البيروقراطي الفييري إلى أن الاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية غير واردة أثناء العمل ما يقتضي وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات والتأكيد على مبدأ الجدارة الفنية في العمل.

الجدول رقم (08): يمثل إجابات العمال المتعلقة بنوع التكوين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
81.25	26	85.71	12	80	8	75	6	تكوين تخصصي
18.75	06	14.28	2	20	2	25	2	تكوين إداري
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في 81.25% تلقوا تكوين تخصصي وتدعم بنسب إحصائية جزئية 85.71% و 80% و 75%، بالمقابل نسبة 18.75% تلقوا تكوين إداري وتدعم بنسب جزئية إحصائية 25% و 20% و 14.28%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا

راجع إلى تقديم برامج التكوين حسب التخصصات كأولوية ولها علاقة بعمل الموظفين أما التكوين الإداري لان هذه الفئة مهامها التسيير الإداري والمالي للمؤسسة، وتشير نظرية العملية الإدارية إلى ضرورة تكوين وتدريب الإداريين على مبادئ العمل لضمان الفعالية والكفاءة، ويشير بيكر إلى أن المؤسسة التي تهتم بالتكوين المتخصص تضمن استقرار العمال فيها.

الجدول رقم (09): يمثل إجابات العمال المتعلقة بكفاية مدة التكوين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
81.25	26	85.71	12	80	8	75	6	نعم
18.75	6	14.28	2	20	2	25	2	لا
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في 81.25% كفتهم مدة التكوين وتدعم بنسب جزئية إحصائية 85.71% و80% و75%، بالمقابل نسبة 18.75% لم تكفيهم مدة التكوين وتدعم بنسب جزئية إحصائية 25% و20% و14.28%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى اعتماد التكوين المتوسط المدى وأهدافه محددة بدقة وأغلبتهم يرون كفايتها لإعدادهم للعمل بشكل جيد، أما الفئة الثانية فعدم الكفاية راجع إلى اعتماد طرق التسيير وأساليب العمل الحديثة ووجود فروق اكتساب واستيعاب محتوى البرامج ما يعني تكثيفها. ويشير مينسر إلى أن التكوين استثمار له عائد واختلاف إيرادات ذلك يعود لمدة التكوين وأن فرص تدريب ذوي المستوى العالي تزيد احتمالاتها عن غيرهم.

الجدول رقم (10): يمثل إجابات العمال المتعلقة بتناسب التكوين مع طبيعة دور الفرد في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
75	24	71.42	10	80	8	75	6	يناسب
25	8	28.57	4	20	2	25	2	نوعا ما
								لا يناسب
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في 75٪ أجابوا بتناسب التكوين مع دور الفرد وتدعم بنسب جزئية إحصائية 80٪ و75٪ و71.42٪، بالمقابل نسبة 25٪ أجابوا بنوعا ما، وتدعم بنسب جزئية إحصائية 28.57٪ و25٪ و20٪، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى تصميم مخطط التكوين وفقا لاحتياجات الأفراد وحسب مهامهم في المؤسسة. وتشير النظرية البنائية الوظيفية إلى ضرورة تكامل وتناسق أدوار الأفراد العاملين في المؤسسة ويتم ذلك بالتكوين والتعليم لأداء الدور بكل فعالية.

الجدول رقم (11): يمثل إجابات العمال المتعلقة بنقص التأهيل قبل مرحلة التكوين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	
26	81.25	12	85.71	8	80	6	75	نعم
6	18.75	2	14.28	2	20	2	25	لا
32	100	14	100	10	100	8	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في 81.25٪ أجابوا بنقص التأهيل قبل التكوين وتدعم بنسب جزئية إحصائية 85.71٪ و80٪ و75٪، بالمقابل نسبة 18.75٪ لم يكن ينقصهم التأهيل قبل التكوين وتدعم بنسب جزئية إحصائية 25٪ و20٪ و14.28٪، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على التقييم الموضوعي لتحديد الفجوة في الأداء وإخضاع من لديه نقائص للتكوين ويتفاوت نقص التأهيل من فرد لآخر. وتشير حركة الإدارة العلمية إلى أن هدف الإدارة الرشيدة تحديد نوعية العمل لكل فرد استنادا لأبحاث علمية تفيد في كشف احتياجات التكوين.

الجدول رقم (12): يمثل إجابات العمال المتعلقة بمعالجة أساليب التكوين لنقاط الضعف

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	
26	81.25	12	85.71	8	80	6	75	نعم
6	18.75	2	14.28	2	20	2	25	لا
32	100	14	100	10	100	8	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في 81.25% أجابوا بمعالجة أساليب التكوين لنقاط الضعف وتدعم بنسب جزئية إحصائية 85.71% و80% و75%، بالمقابل نسبة 18.75% أجابوا بعدم معالجتها لنقاط الضعف وتدعم بنسب جزئية إحصائية 25% و20% و14.28%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا يرجع إلى اعتماد أساليب ناجحة تلائم مستوى المتكويين وتسهل استيعاب محتوى البرامج المقدمة، أما الفئة الثانية فمرد ذلك إلى قدرات الاستيعاب لديهم، وتشير النظرية الموقفية إلى عملية التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط الخارجي ما يقتضي حتمية التغيير للأفراد وأساليب العمل ووسائل الإنتاج بشكل مستمر.

الجدول رقم (13): يمثل إجابات العمال المتعلقة بقلة حوادث العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
75	24	71.42	10	80	8	75	6	بشكل كبير
25	8	28.57	4	20	2	25	2	نوعا ما
								مازالت حوادث العمل
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في 75% أجابوا بقلة حوادث العمل وتدعم بنسب جزئية إحصائية 80% و75% و71.42%، بالمقابل نسبة 25% أجابوا بنوعا ما وتدعم بنسب جزئية إحصائية 28.57% و25% و20%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا يرجع إلى الإستيعاب الجيد لمحتوى البرامج والتحكم في الآلات بشكل أفضل، أما الفئة الثانية فيعود سبب الحوادث إلى نقص التركيز وأغلبها مع الأيام الأولى لعمل الموظف، وانعدام إجابات الاحتمال الثالث دليل على فائدة التكوين، وتبرز دراسة حسين يرقى أهمية الاستثمار في الموارد البشري للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

الجدول رقم (14): يمثل إجابات العمال المتعلقة بمراعاة المكون للفروق الفردية بين المتكويين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
71.87	23	85.71	12	60	6	62.5	5	دائما
15.62	5	7.14	1	20	2	25	2	أحيانا
12.5	4	7.14	1	20	2	12.5	1	إطلاقا
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 71.87% ممن أجابوا بمراعاة المكون للفروق الفردية وتدعم بنسب جزئية إحصائية 85.71% و 62.5% و 60% بالمقابل نسبة 15.62% أجابوا بأحيانا وتدعم بنسب جزئية 25% و 20% و 7.14% بالمقابل نسبة 12.5% أجابوا بإطلاقا وتدعم بنسب جزئية 20% و 12.5% و 7.14%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى قدراته المتعددة لاكتشاف الفروق بين المتكويين من حيث مستواهم العلمي، وقدرتهم على الاستيعاب والفهم، فيعمل على شرح أهداف الدورة التكوينية والتفسير المعمق وله خبرة وقدرات علمية والتفاعل الإيجابي معهم ويمنح مجال المناقشة والاستفسار، وتشير حركة العلاقات الإنسانية إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني، الاجتماعي والمعنوي للأفراد أثناء تطبيق سياسة إدارة المؤسسة على العاملين.

الجدول رقم (15): يمثل إجابات العمال المتعلقة برضا الزبون عن العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
75	24	71.42	10	80	8	75	6	يرضى
25	8	28.57	4	20	2	25	2	نوعا ما
								لا يرضى
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 75% أجابوا برضا الزبائن عن عملهم وتدعم بنسب جزئية إحصائية 80% و 75% و 71.42%، بالمقابل نسبة 25% أجابوا بنوعا ما وتدعم بنسب جزئية 28.57% و 25% و 20%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى الاستفادة المثلى من التكوين، فحقق المتكويين أهدافه الوظيفية وإشباع احتياجاته فالمعلومات المرتدة من تقييم أداء المتكويين تشكل مصدرا هاما لتقليل انحرافهم عن الأداء المطلوب منهم.

الجدول رقم (16): يمثل إجابات العمال المتعلقة بتلقي الإدارة لشكاوى حول عمل المتكون

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
3.12	1	7.14	1					دائما
15.62	5	21.42	3	20	2			أحيانا
81.25	26	71.42	10	80	8	100	8	إطلاقا
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 81.25% أجابوا بعدم تلقي الإدارة لشكاوى حول عملهم وتدعم بنسب جزئية إحصائية 100% و 80% و 71.42% بالمقابل نسبة 15.62% أجابوا بأحيانا وتدعم بنسب جزئية 20% و 21.42% ونسبة 3.12% أجابوا بدائما وتدعم بنسبة جزئية 7.14%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى رفع مستوى أداء المتكونين من خلال استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة فالمؤسسة تركز على الإستراتيجية الإبداعية لتنمية مواردها البشرية، وتشير نظرية الرأسمال البشري لشولتز إلى أهمية الاستثمار في المورد البشري من خلال التعليم والتكوين لتعظيم منفعة.

المحور الثالث:

الجدول رقم (17): يمثل إجابات العمال المتعلقة باكتساب معلومات ومعارف جديدة أثناء التكوين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
93.75	30	92.85	13	90	9	100	8	نعم
6.25	2	7.14	1	10	1			لا
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 93.75% أجابوا باكتساب معلومات ومعارف جديدة وتدعم بنسب جزئية إحصائية 100% و 92.85% و 90%، بالمقابل نسبة 6.25% أجابوا ب (لا) وتدعم بنسب جزئية 10% و 7.14%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى سهولة استيعاب محتوى برامج التكوين من معارف ومعلومات حديثة تساعده على أداء عمله الحالي وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل وهذا لتفعيل أدوارهم في المؤسسة، وللمستوى العلمي دور في ذلك.

وتبرز دراسة كمال طلطي الهدف العام من التكوين هو تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف والقدرات والمهارات ورفع كفاءاتهم.

الجدول رقم (18) يمثل إجابات العمال المتعلقة باكتساب مهارات يدوية جديدة أثناء التكوين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
68.75	22	85.71	12	80	8	25	2	نعم
31.25	10	14.28	2	20	2	75	6	لا
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 68.75% ممن اكتسبوا مهارات يدوية جديدة وتدعم بنسب جزئية إحصائية 85.71% و 80% و 25%، بالمقابل نسبة 31.25% أجابوا ب (لا) وتدعم بنسب جزئية إحصائية 75% و 20% و 14.28%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا يرجع إلى التركيز على الجانب التطبيقي للتحكم في الآلات ولتطوير المهارات وخبرات الموظف لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم، أما الإطارات فمعظم مكتسباتهم نظرية

(معارف معلومات....)، وتبرز دراسة بلقاسم سلاطينية دور التكوين في تنمية مؤهلات الأفراد ويجب أن تستند إلى أسس رشيدة.

الجدول رقم (19): يمثل إجابات العمال المتعلقة بتوظيف الاستفادة من التكوين في العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
81.25	26	71.42	10	80	8	100	8	نعم
18.75	6	28.57	4	20	2			لا
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 81.25% وظفوا استفادتهم من التكوين في العمل وتدعم بنسب إحصائية جزئية 100% و80% و71.42%، بالمقابل نسبة 18.75% أجابوا ب (لا) وتدعم بنسب إحصائية جزئية 20% و28.57%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى قدرة المتكويين على الاسترجاع وتطبيق ما تلقوه أثناء ممارسة عملهم مع حرص المؤسسة على توفير التكنولوجيا ووضعها في متناول المتكويين (مراكز تكوين تابعة للمؤسسة ترسل إليها بعثات تكوينية تحتوي على كل الوسائل الضرورية كالألات الحديثة).

الجدول رقم (20): يمثل إجابات العمال المتعلقة بإتقان العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
81.25	26	71.42	10	80	8	100	8	نعم
18.75	6	28.57	4	20	2			لا
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 81.25% ممن يتقنون العمل وتدعم بنسب جزئية إحصائية 100% و80% و71.42% بالمقابل نسبة 18.75% أجابوا ب (لا) وتدعم بنسب إحصائية جزئية 28.57% و20% ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة بكثافة أثناء التكوين ما انعكس إيجابا على أداء المتكون بعد العودة إلى عمله،

أما الفئة الثانية فذلك يفسر بقدرة الاستيعاب بين المتكويين، وتبرز دراسة ناصر أكرم ضرورة تطوير منظومة التكوين في مجالات التربية والتعليم والبحث.

الجدول رقم (21) يمثل إجابات العمال المتعلقة بسرعة الإنجاز بعد التكوين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
93.75	30	92.85	13	90	9	100	8	نعم
6.25	2	7.14	1	10	1			لا
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 93.75% ممن لديهم سرعة الإنجاز وتدعم بنسب إحصائية جزئية 100% و 92.85% و 90% بالمقابل نسبة 6.25% أجابوا ب (لا) وتدعم بنسب جزئية 10% و 7.14%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى الحرص التام من الإدارة على إعداد الموظفين للتكيف مع المستجدات في الميدان العلمي والتكنولوجي فضلا عن فائدة التكوين والقدرة على استيعاب محتواه.

الجدول رقم (22): يمثل إجابات العمال المتعلقة بقلّة استشارة المسؤول بعد التكوين.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
78.12	25	71.42	10	80	8	87.5	7	نعم
21.87	7	28.57	4	20	2	12.5	1	لا
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 78.12% ممن قلت استشارتهم للمسؤول وتدعم بنسب جزئية إحصائية 87.5% و 80% و 71.42%، بالمقابل نسبة 21.87% أجابوا ب (لا) وتدعم بنسب جزئية 28.57% و 20% و 12.5%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا يفسر بارتفاع مؤهلات وكفاءات وخبرات المتكويين ما يعني التحكم التام في أعمالهم أما الفئة الثانية فهذا راجع إلى طبيعة العمل المتميز بالتسلسل.

الجدول رقم (23): يمثل إجابات العمال المتعلقة بسهولة إنجاز العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
81.25	26	78.57	11	70	7	100	8	نعم
18.75	6	21.42	3	30	3			لا
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 81.25% ممن لديهم سهولة الانجاز وتدعم بنسب جزئية إحصائية 100% و 78.57% و 70%، بالمقابل نسبة 18.75% أجابوا ب (لا) وتدعم بنسب جزئية 30% و 21.42%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا راجع إلى التكيف مع متطلبات العمل حيث ساهم التكوين في خلق ذهنية جديدة تسمح بتغيير سلوكيات العمل وتجاوز صعوباته خاصة عند التعامل مع الآلات، وتبرز دراسة غنية بودوح أهمية استقلالية برامج التكوين لكل فئة مهنية وعدم إدماج الجميع مع بعضهم لأن نتائج ذلك سلبية.

الجدول رقم (24): يمثل إجابات العمال المتعلقة بتحسين الأداء بعد التكوين

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
56.25	18	85.71	12	40	4	25	2	بشكل كبير
43.75	14	14.28	2	60	6	75	6	نوعا ما
								لم يتحسن
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 56.25% ممن تحسن أداؤهم وتدعم بنسب إحصائية جزئية 85.71% و 40% و 25%، بالمقابل نسبة 43.75% أجابوا بنوعا ما وتدعم بنسب جزئية 75% و 60% و 14.28%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا يفسر بفائدة التكوين في تحقيق الكفاءة المهنية لأن هناك تحولات تقف وراءها التكنولوجيا وتسارع المعرفة والمعلومات، وهذا لتغييرات جذرية أحدثتها برامج التكوين تمثلت في تنمية شاملة للعمال، وتبرز دراسة صبرينة ميلاط أولوية التكوين ضمن السياسة العامة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

الجدول رقم (25): يمثل إجابات العمال المتعلقة بامتلاك قدرات التخطيط الفردي بعد التكوين.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
65.62	21	50	7	80	8	75	6	بشكل كبير
28.12	9	35.71	5	20	2	25	2	نوعا ما
6.25	2	14.28	2					لا أملك
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 65.62% ممن امتلكوا قدرات التخطيط الفردي لعملهم وتدعم بنسب جزئية 80% و 75% و 50% بالمقابل نسبة 28.12% أجابوا بنوعا ما وتدعم بنسب جزئية 35.71% و 25% و 20% ونسبة 6.25% أجابوا ب لا أملك وتدعم بنسبة 14.28%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا يفسر بالتأثير الإيجابي للتكوين فامتلاك القدرات الفكرية والمهارات السلوكية وإثراء رصيده العلمي والمعرفي ما يجعله يتحكم في عمله بشكل فعال، وتبرز دراسة الرفاعي أثر ادراك قيم الثقافة التنظيمية وفعالية برامج التكوين.

الجدول رقم (26): يمثل إجابات العمال المتعلقة ببرامج التكوين.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		العينة الاحتمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
71.87	23	57.14	8	90	9	75	6	ملائمة
18.75	6	21.42	3	10	1	25	2	نوعا ما
9.37	3	21.42	3					غير ملائمة
100	32	100	14	100	10	100	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 71.87% ممن لائمتهم برامج التكوين وتدعم بنسب جزئية إحصائية 90% و 75% و 57.14%، بالمقابل نسبة 18.75% أجابوا بنوعا ما وتدعم بنسب جزئية 25% و 21.42% و 10% ونسبة 9.37% رأوا أنها غير ملائمة وتدعم بنسبة 21.42%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك فهذا يفسر بالمستوى العلمي للأفراد وتفاوت حكمهم على فعالية البرامج، فمحتواها يلائم إلى حد بعيد طبيعة أعمالهم، كما أن المقارنة قبل وبعد التكوين تحدد مدى فعالية البرامج.

وتشير نظرية العلوم السلوكية إلى ضرورة تنمية الإدارة لدافعية ورغبة الأفراد عن طريق وضع برامج وخلق ظروف مواتية تؤدي إلى النجاح وتشير نظرية اتخاذ القرار إلى ضرورة تبني المؤسسة للحلول الرشيدة لمشكلات أفرادها في العمل عن طريق تشخيص دقيق لذلك ليتم اتخاذ القرارات من طرف فئة المستويات العليا للتنظيم وتبرز دراسة شنايدر ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف العاملين.

الجداول المركبة:

الجدول رقم (27): يوضح إجابات العمال المتعلقة بتناسب التكوين مع طبيعة دور الفرد ورضا الزبائن على عملهم.

المجموع		لا يناسب		نوعا ما		يناسب		تناسب التكوين مع طبيعة دور الفرد رضا الزبائن عن العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
40.62	13			33.33	5	61.53	8	يرضى
46.87	15	50	2	53.33	8	38.46	5	نوعا ما
12.5	4	50	2	13.33	2			لا يرضى
100	32	100	4	100	15	100	13	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 40.62% و 46.87% من مجموع أفراد العينة البحث يرون أن التكوين يناسب طبيعة أدوارهم بالمؤسسة ويرضى الزبائن عن عملهم وتدعم هذه النسبة بنسب جزئية إحصائية 61.53% و 53.33% و 50% و 38.46% و 33.33% بالمقابل نسبة 12.5% من الباحثين يرون عدم تناسب التكوين مع طبيعة أدوارهم وعدم رضا الزبائن عن عملهم وتدعم بنسب جزئية إحصائية 50% و 13.33%، ويمكن من خلال الشواهد الإحصائية تفسير ذلك حيث تمنح إدارة المؤسسة فرص التكوين للأفراد على حسب إحتياجاتهم ووفقا لما تتطلبه المهام الموكلة إليهم وذلك يزيد من تأهيلهم المهني أما الفئة الثانية فمرد ذلك للمستوى العلمي لهؤلاء حيث إستيعاب محتوى البرامج كان بصعوبة بالنسبة إليهم.

$$كا^2 \text{ المحسوبة} = 6.42$$

$$كب^2 \text{ المجدولة} = 9.48$$

بما أن $كا^2$ المحسوبة أصغر من $كب^2$ المجدولة ومنه الفرق غير دالة إحصائيا بين التكوين المعتمد ورضا الزبائن عن عملهم .

الجدول رقم (28): يوضح إجابات العمال المتعلقة بتوظيف الاستفادة من التكوين ورأيهم في البرامج التكوينية

المجموع		لا		نعم		توظيف الاستفادة برامج التكوين
%	ك	%	ك	%	ك	
56.25	18	16.66	1	65.38	17	ملائمة
40.62	13	66.66	4	34.61	9	نوعا ما
3.12	1	16.66	1			غير ملائمة
100	32	100	6	100	26	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 56.25% و 40.62% من الباحثين يرون أن البرامج تلائمهم ووظفوا الاستفادة منها في عملهم وتتدعم بنسب جزئية إحصائية 65.38% و 16.66% و 34.61%، بالمقابل نسبة 3.12% يرون عدم ملائمة هذه البرامج لهم وتتدعم بنسبة 16.66%. ويفسر هذا بنجاعة العملية التكوينية تخطيطا وتنفيذا وتقييما، أما الفئة الثانية فذلك راجع إلى الفروق الفردية للمتكونين في استيعاب مضمونها النظري خصوصا ويرجع ذلك لمستواهم العلمي فمدة التكوين لا تكفي البعض منهم ما يجعله يعترف بعدم ملائمتها.

$$K^2 \text{ المحسوبة} = 7.01$$

$$K^2 \text{ الجدولة} = 5.99$$

بما أن K^2 المحسوبة أكبر من K^2 الجدولة ومنه الفروق دالة إحصائيا بين برامج التكوين وتوظيف الاستفادة منها في العمل، أي تؤثر برامج التكوين المعتمدة على توظيف الاستفادة منها في العمل. معامل الارتباط التوافقي لحساب قوة واتجاه العلاقة بين برامج التكوين المعتمدة وتوظيف الاستفادة منها في العمل.

$$R_T = 0.41$$

ومنه توجد علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين برامج التكوين المعتمدة وتوظيف الاستفادة منها في العمل.

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

بعد الإشارة إلى البيانات الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج والتي ترتبط بفروض الدراسة وهي كما يلي:

الفرضية الأولى: يؤدي التكوين الداخلي إلى تطوير قدرات وكفاءات الموظفين بالمؤسسة.

وتبين الإحصائيات المتعلقة بهذه الفرضية والتي أخذت من الجداول الإحصائية أن:
 - 84.37% و 87.5% و 85.71% و 80% من أفراد عينة الدراسة ترى أن مشاركتها في التكوين بناءً على برامج المؤسسة.

- 85.71% و 80% و 75% من أفراد العينة ترى أنها تلقت تكوين تخصصي.
 - 85.71% و 80% و 75% من أفراد عينة الدراسة ترى أن مدة التكوين كانت كافية.
 - 80% و 75% و 71.42% من أفراد العينة ترى أن التكوين يناسب أدوارهم بالمؤسسة.
 - 85.71% و 80% و 75% من المبحوثين كان ينقصهم التأهيل قبل التكوين.
 - 85.71% و 80% و 75% من المبحوثين عاجلت أساليب التكوين نقاط الضعف لديهم.
 - 80% و 75% و 71.42% من المبحوثين قلت حوادث العمل لديهم بعد التكوين بشكل كبير.
 - 85.71% و 62.5% و 60% من المبحوثين يرون أن المكون يراعي الفروق الفردية بينهم.
 - 80% و 75% و 71.42% من المبحوثين يرون أن الزبائن يرضون عن عملهم.
 - 100% و 80% و 71.42% من المبحوثين يرون أن الإدارة لا تتلقى شكاوي حول عملهم.

ونستنتج من خلال المعطيات الرقمية السابقة أن أغلب المبحوثين تلقوا تكوين تخصصي بناءً على برامج المؤسسة والتكوين يناسب أدوارهم مع كفاية مدته وعاجلت أساليبه نقاط الضعف لديهم، وقلت حوادث العمل لديهم ورضا الزبائن عن عملهم وعدم تلقي إدارتهم لشكاوي حول عملهم، وهذه النتائج ترجمت نجاعة التكوين الداخلي في تطوير قدرات ومهارات وكفاءات الموظفين بالمؤسسة.

الفرضية الثانية: يؤدي التكوين التطبيقي (الميداني) إلى نجاح عمليات التكوين المبرمجة داخل المؤسسة وتبين الإحصاءات الرقمية المتعلقة بهذه الفرضية والتي أخذت من الجداول الإحصائية أن:

- 100% و 92.85% و 90% من أفراد عينة الدراسة اكتسبت معارف ومعلومات جديدة أثناء التكوين.
 - 85.71% و 80% و 25% من المبحوثين اكتسبوا مهارات يدوية جديدة أثناء تكوينهم.
 - 100% و 80% و 71.42% من المبحوثين وظفوا استفادتهم من التكوين في عملهم.
 - 100% و 80% و 71.42% من المبحوثين يتقنون أعمالهم بعد تلقيهم التكوين.
 - 100% و 92.85% و 90% من المبحوثين لديهم سرعة الإنجاز.
 - 87.5% و 80% و 71.42% من المبحوثين قلت استشارتهم لمسؤوليهم بعد التكوين.
 - 100% و 78.57% و 70% من المبحوثين لديهم سهولة تامة لإنجاز الأعمال بعد تكوينهم.
 - 85.71% و 40% و 25% من المبحوثين تحسن أداءهم.
 - 80% و 75% و 50% من المبحوثين امتلكوا قدرات التخطيط الفردي لأعمالهم.
 - 90% و 75% و 57.14% من المبحوثين يرون أن برامج التكوين كانت ملائمة.

ونستنتج من خلال المعطيات الرقمية السابقة أن أغلبية المبحوثين اكتسبوا معلومات ومعارف ومهارات يدوية جديدة أثناء مدة تكوينهم مع توظيفهم لتلك الاستفادة في أعمالهم ويتقنون أعمالهم بالسرعة اللازمة مع قلة الاستشارة لمسؤوليهم وسهولة الانجاز وتحسن الأداء مع امتلاك قدرات التخطيط الفردي لعملهم ويجمعون على ملائمة برامج التكوين، وهذه النتائج قد ترجمت أن التكوين التطبيقي (الميداني) يؤدي إلى نجاح عمليات التكوين المبرجة داخل المؤسسة، وعليه الفرضية العامة التي مفادها [البرامج التكوينية تساهم في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة] قد تحققت بعد تحقق الفرضيتين الجزئيتين.

2- في ضوء الدراسات السابقة:

اتفقت دراستنا مع دراسة [حسين يرقى بعنوان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لعام 2007، ودراسة بن عيشي عمار بعنوان البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات لعام 2012-2013، ودراسة غنية بودوح بعنوان إستراتيجية التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية لعام 2012-2013، ودراسة بلقاسم سلاطية بعنوان التكوين والتشغيل، ودراسة صادقي علي بعنوان تسيير المسار المهني، ودراسة الطيب بوسافل لعام 1994 بعنوان تنمية الموارد البشرية ودراسة كمال طلطلي بعنوان دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة لعام 2002-2003، ودراسة صبرينة ميلاط بعنوان التكوين المهني والفعالية التنظيمية لعام 2007] في النتائج حيث تجمع هذه الدراسات على أن التكوين هو استثمار لا يمكن الاستغناء عنه في أي تنمية ناجحة للموارد البشرية لتلبية احتياجات المؤسسات من الأيدي العاملة الكفوءة وفي المنهج المستخدم (الوصفي) وأدوات جمع المعلومات الميدانية المقابلة، الاستمارة، الوثائق، والسجلات... مع إضافة منهج التحليل المقارن في دراستي (كمال طلطلي والطيب بوسافل) لإبراز أوجه التشابه والاختلاف ويرجع سبب التوافق إلى توافق بيئات التنظيم وهي دراسات حديثة، واختلفت دراستنا مع دراسة [شنايدر لعام 1937 ودراسة ناصر أكرم ودراسة الرفاعي حول أثر التكوين والتدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين] التي تؤكد في نتائجها على ضرورة استمرارية المشاركة في دورات التكوين مع تبني استراتيجيات فعالة مستقبلا لبرامج التكوين وعدم ذكرها للمناهج المستخدمة ومواصفات وحجم العينة والأدوات المستخدمة ويرجع سبب الاختلاف إلى اختلاف عامل الزمن (دراسات قديمة) واختلاف في الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة خصائص العينة... وبالتالي هذه الدراسة تؤكد على نتائج الدراسات السابقة حول فعالية التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات خاصة الاقتصادية منها.

ثالثا: صياغة النتائج العامة للدراسة

يتضح من خلال نتائج الدراسة والشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموضحة بالجدول أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال الفروض الجزئية للدراسة فقد تم التحقق من صدق الفرضية الجزئية الأولى المتمثلة في دور التكوين الداخلي في تطوير قدرات ومهارات وكفاءات الموظفين بالمؤسسة بناءً على أن هذا النوع من التكوين يؤثر إيجاباً على مؤهلات الأفراد ويحدث تنمية شاملة لمختلف الأصناف المهنية من إطارات، أعوان التحكم أعوان التنفيذ، وتحققت الفرضية الثانية والتي مفادها أن التكوين التطبيقي (الميداني) يؤدي إلى نجاح عمليات التكوين المبرمجة داخل المؤسسة، وذلك من خلال التأكد ميدانياً أن هذا النوع من التكوين له تأثير جد إيجابي على عملية اكتساب واستيعاب محتوى البرامج المقدمة وتوظيف تلك الاستفادة أثناء العمل، بإحداث تغييرات جذرية في مؤهلات المتكويين في الاتجاه الإيجابي.

وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت وتأكد صدقها والتي مفادها أن البرامج التكوينية تساهم في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

ولقد حققت هذه الدراسة كشافاً أولياً لعلاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سونلغاز تيارت وتسعى الإدارة إلى حل المشكلات والكشف الدقيق عن أسباب التكوين لأجل تنمية الموارد البشرية وتبني إستراتيجيات مستقبلية فعالة في ضوء تقييم البرامج المقدمة وتحديد مدى الاستفادة منها، ولهذا فقد كانت هذه الدراسة تقترّب في نتائجها العامة مع البحوث المتعددة حول الموضوع، وعليه يمكن اعتبار نتائجه ذات قيمة علمية فهو جزء من البحوث العلمية في مؤسسات مازالت، بحاجة ماسة لدراسات سوسيولوجية متعمقة حول مثل هذه المواضيع ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري وتبقى نتائج دراستنا تنسجم مع الأهداف التي كانت ترمي إليها ومنطقية مع الفرضيات.

رابعاً: توصيات الدراسة

- ضرورة تركيز بحث المؤسسة على التغذية الراجعة لمعرفة مدى الاستفادة من البرامج والأساليب لتفعيلها مستقبلاً.
- ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء الموضوعي لتحديد الفجوة والكشف عن احتياجات التكوين الفعلية للموظف.
- ضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي كمكافأة للأفراد الذين يخلقون طرق وأساليب عمل جديدة نتيجة للتكوين.

خاتمة

خاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة في الجانب النظري والميداني أن التكوين وتنمية الموارد البشرية يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لاية إستراتيجية تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم واستغلال طاقاتهم وتوسيع خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية وقد كشفت هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني لها وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات فرضيات الدراسة والتي تمت صياغتها في شكل أسئلة استمارة بحثية، وتبين أن نسبة تحقيق الفرضيات كانت كبيرة جدا، وبذلك تؤكد الصدق الإمبريقي للفرضية العامة بعد الاختبار الميداني للفرضيات الجزئية وتم التوصل إلى النتائج الايجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات كدليل قوي على أهميته التكوين وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة لدوره الفعال في رفع كفاءة وتطوير المؤسسة.

فالمؤسسات التي أولت اهتماما كبيرا للتكوين ستمكن من تحقيق التميز الذي تسعى إليه جل المؤسسات المعاصرة لان العنصر البشري المكون يعد من أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الإستجابة لمختلف التطورات وفي مختلف المجالات، لان العصر الحالي يتميز بالتغيرات السريعة التكنولوجية والتسييرية والاقتصادية... التي تفرض على المؤسسات تصور استراتيجيات جديدة قصد النهوض بطاقاتها البشرية وتكفل استجابة سريعة لهذه التغيرات والتطورات على نحو يرفع من قدرة المؤسسة التنافسية.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر، 1995، مصر.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، 2001، الإسكندرية، مصر.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، 1995، الإسكندرية، مصر.
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط1، 2000، القاهرة.
- 5- إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2009، عمان.
- 6- أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، الجزائر.
- 7- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010، عمان، الأردن.
- 8- تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
- 9- جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، عمان.
- 10- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العمومية، 1986، بيروت، لبنان.
- 11- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2013، الأردن.
- 12- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، 2002، بيروت، لبنان.
- 13- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، الجزائر.
- 14- الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، د.ط، 2006، إربد، الأردن.
- 15- دونالدكيز باتريك، تقييم التدريب 1958 ترجمة فارس حليمي 1999، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض.
- 16- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، د.ط 1999/1998، الإسكندرية، مصر.

- 17- راوية حسن محمد، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2002، الإسكندرية، مصر.
- 18- سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 1999، مصر.
- 19- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، 2001، القاهرة، مصر.
- 20- سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، 2007، عمان، الأردن.
- 21- سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي الأساليب المناهج الإحصاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2012، الأردن.
- 22- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، 2007، عمان، الأردن.
- 23- شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، 1968، مصر.
- 24- شوقي حسين عبد الله، سياسات الأفراد، دار النهضة العربية، 1988، مصر.
- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، 2000، الإسكندرية، مصر.
- 26- طارق المجذوب، الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2000، بيروت، لبنان.
- 27- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005، عمان، الأردن.
- 28- علي محمد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس 1990، القاهرة، مصر.
- 29- علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 80، 1970، القاهرة، مصر.
- 30- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، دار وائل للنشر، ط1، 2008، عمان، الأردن.
- 31- عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، 1999، مصر.
- 32- عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط، 2010.
- 33- عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمن، رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، 2010، الرياض، السعودية.
- 34- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، الأردن.

- 35- علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني، المركز العربي للتدريب، 1994، ليبيا.
- 36- عبد الفتاح بوخمحم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، فيفري 2001، قسنطينة.
- 37- عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة الأنجلو مصرية، د.ط، 1976، مصر.
- 38- عادل حسن، إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، 1979، الإسكندرية، مصر.
- 39- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1974، لبنان.
- 40- فتحي عبد العزيز أبو راضي، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعة، 2008، الإسكندرية، مصر.
- 41- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، 1981، الإسكندرية، مصر.
- 42- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1997، بيروت، لبنان.
- 43- مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، ط1، 2007، عمان، الأردن.
- 44- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، الجزائر.
- 45- منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، 1975، الكويت.
- 46- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، 2007، مصر.
- 47- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، عمان، الأردن.
- 48- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، 2006، عمان، الأردن.
- 49- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، 1992، مصر.
- 50- محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، 1999، مصر.
- 51- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، ط1، 1993، بيروت، لبنان.
- 52- محمد جمال البرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، 1973، مصر.
- 53- محمود فهمي، المدير نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب، 1975، مصر.

- 54- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، 2006.
- 55- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000، عمان، الأردن.
- 56- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010، عمان، الأردن.
- 57- وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2007، عمان.

❖ أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

أ- أطروحات الدكتوراه:

- 1- حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 2- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس عمل وتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينية، 2008-2009.
- 3- مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- 4- نجاة ساسي هادف، دور التكوين المهني في تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر الإداريين والأساتذة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

ب- رسائل الماجستير:

- 1- خلفان رشيد، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995-1996.
- 2- طلطي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماستر غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- 3- عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، اليمن.

- 4- ميلاط صبرينة، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007.
- 5- مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، دفعة 2002-2003.
- 6- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

❖ المجالات:

- 1- إبراهيمي عبد الله والمختار حميدة، دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 2- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي بسلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 1، المجلد 31، 2009، سوريا.
- 3- عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جوان 2001.

❖ الموسوعات:

- 1- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، موسوعة التكوين والموارد البشرية.
- 2- محمد علي جعلوك، القادة هل يولدون؟ أم يصنعون؟ موسوعة العلوم الإدارية، دار الراتب الجامعية، ط1، لبنان.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

❖ الكتب:

- 1- Jhpson KAST and Rosen Zweig, the theory and management of systems-New york 1973.
- 2- Jean Marie peritti, gestion de Ressources humains, paris edition vuiber 1994.

❖ القواميس:

- 1- Dictionnaire quillet de la langue française paris librairie aristide quillet 1975.
- 2- Le petit la Rousse, paris 1995.

الملاحق