

## مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

### تخصص مناجمت المنظمات

### دور التكوين في تنمية رأس المال البشري

-دراسة حالة مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة-

تحت إشراف:

د. منصور أمينة

من إعداد الطلبة:

بوبكر فراح

بن سعدون فاطمة الزهراء

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	د. بوزرواطة إلهام
مشرفا ومقررا	د. منصور أمينة
ممتحنا	د. بن عبو نسيمة

## 1. الملخص باللغة العربية

في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة في العالم أصبح من الضروري على المؤسسات الاهتمام برأس مالها البشري واعتباره مورد رئيسي، والذي يجب تنميته من أجل الاستجابة لهذه التغيرات، والتكوين هو أداة حاسمة لضمان تنميته. من هنا تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين في تنمية رأس المال البشري بمؤسسة بالجزائر وحدة الإنتاج قليعة، وذلك من خلال دراسة دور التكوين على أبعاد رأس المال البشري المختلفة: تنمية المعارف، تنمية الخبرات، تنمية المهارات وتنمية الإبداع والابتكار وتنمية السلوك. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال تحليل البيانات لـ 74 استبيان موزع على عينة عمدية على عاملي المؤسسة محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية وبالإستعانة ببرنامح الحزم الإحصائية SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة تؤكد وجود أثر معنوي للتكوين على أبعاد رأس المال البشري، وجود دور فعال للدورات التكوينية في تنمية رأس المال البشري. وعليه فإن مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة تتبع الطريق الصحيح في تصميم البرامج التكوينية مع وجود بعض الانحرافات الواجب العمل عليها، والتي من شأنها أن تعزز فعالية التكوين في تنمية رأس المال البشري.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، رأس المال البشري، البرامج التكوينية، تنمية رأس المال البشري، أبعاد رأس

المال البشري.

## 2. الملخص باللغة الفرنسية (Résumé)

Dans le contexte des évolutions et des changements survenant dans le monde, il est devenu essentiel pour les entreprises de s'intéresser à leur capital humain et de le considérer comme une ressource principale qui doit être développée afin de répondre à ces changements. La formation est un outil essentiel pour garantir ce développement. Ainsi, cette étude vise à comprendre le rôle de la formation dans le développement du capital humain au sein de l'unité de production de Bel en Algérie, à Koléa, en étudiant l'impact de la formation sur différentes dimensions du capital humain : le développement des connaissances, l'amélioration de l'expérience, le renforcement des compétences, la créativité et l'innovation, ainsi que l'évolution comportementale. Pour atteindre l'objectif de l'étude, une approche quantitative a été adoptée. L'analyse des données a été réalisée à l'aide de méthodes statistiques et du logiciel statistique SPSS, en se basant sur 74 questionnaires distribués à un échantillon délibéré d'employés de l'entreprise étudiée.

L'étude a abouti à plusieurs résultats concernant l'entreprise étudiée, confirmant l'existence d'un impact significatif de la formation sur les différentes dimensions du capital humain. Elle a également mis en évidence le rôle efficace des cours de formation dans le développement du capital humain. Par conséquent, l'unité de production de Bel en Algérie, à Koléa, suit la bonne voie en matière de conception de programmes de formation, bien qu'il existe quelques déviations qui doivent être corrigées. Ces corrections contribueront à renforcer l'efficacité de la formation dans le développement du capital humain.

**Mots-clés :** formation, capital humain, programmes de formation, développement du capital humain, dimensions du capital humain.

## 3. الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)

Given the developments and changes occurring in the world, it has become necessary for organizations to prioritize and consider their human capital as a primary resource. Developing this capital is essential to respond to these changes, and training is a crucial tool to ensure its growth. Hence, this study aims to explore the role of training in the development of human capital within the Bel Algerian Production Unit in Koléa. The study examines the impact of training on various dimensions of human capital: knowledge development, experience enhancement, skill development, creativity and innovation, and behavioral growth. To achieve the study's objectives, a quantitative approach was adopted. Data analysis was conducted using statistical methods and the SPSS statistical package based on 74 questionnaires distributed to a purposive sample of employees in the study organization.

The study yielded several results regarding the study organization, confirming a significant effect of training on different dimensions of human capital. It also found an active role of training courses in the development of human capital. Therefore, the Bel Algerian Production Unit in Koléa is following the right path in designing training programs, although there are some deviations that need to be addressed. Addressing these deviations will enhance the effectiveness of training in developing human capital.

**Keywords:** training, human capital, training programs, human capital development, dimensions of human capital.

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ" [هود الآية 88]

بعد شكر المولى عز و جل الذي أعاننا على إتمام هذا العمل

نتقدم خالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا وشجعنا على إنجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة "منصور أمينة" لما قدمته لنا من دعم وتوجيه ونصائح والتي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث، فجزاها الله خيراً

كما نتقدم بوافر الشكر و عظيم الامتنان من الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه، على تشريفهم لنا بتقييمهم ومناقشتهم لمذكرتنا

كما نتوجه أيضاً بجزيل الشكر إلى عمال مؤسسة بال الجزائر على حسن تعاونهم ونخص بالذكر السيدة "يوسف إيمان" المسؤولة عن وظيفة التكوين في المؤسسة

كما نشكر كل من ساعدنا ومد لنا يد العون من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين  
شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ولكن الأجل أن يتذكر من كان السبب في  
ذلك، أهدي ثمرة جهدي إلى:

أبي الغالي و سندي في هذه الحياة، الذي كان بجانبني في أبسط وأعقد  
الصعوبات التي واجهتني و لا زال يدفعني إلى الأمام ليوصلني إلى أعلى المراتب  
دمت لي يا أبي الغالي ( عبد القادر )

و أهديها أيضا إلى منارة دربي أمي الغالية، التي زرعت في نفسي الإرادة والعزيمة فقد  
كانت تلهمني و تبث الثقة فيا وتحفزني دائما  
أحبك يا حبيبتي يا أمي ( حكيمة )

و إلى إخوتي " عماد، وليد، يوسف وأختي الغالية أريج " أطال الله في عمرهم، وأنار  
دربهم

إلى كل من علمني حرفا طيلة مشواري الدراسي أساتذتي الكرام  
وإلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة.

فراح

# إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من قال فيهما المولى تبارك وتعالى " وقل رب ارحمهما كما  
رباني صغيرة " إلى أسباب السعادة و النجاح  
في حياتي و اللذين إن أهديتهما كنوز الدنيا ما وفيتهما حقهما أُمي (فريدة) و  
أبي(حسين) حفظهما الله و أطال في عمرهما  
إلى روح طالما حلمت أن تبصر نجاحي و تشهد أفراحي بل كانت كل أفراحي جدتي  
الغالية رحمها الله و أسكنها فسيح جناته  
إلى عماتي اللواتي كن سنداً لي في عملي هذا، عمتي لندة و عمتي ياسمينة وإلى ابن  
عمتي الذي هو أنيسي و رفيقي في الحياة إلياس  
إلى صديقتي التي شاركتني في العمل فراح  
وإلى كل عائلتي و صديقاتي و من يعرفني من قريب أو بعيد.

فاطمة الزهراء

II	..... الملخص
IV	..... شكر وتقدير
V	..... إهداء
VI	..... إهداء
VII	..... قائمة المحتويات
X	..... قائمة الجداول:
XII	..... قائمة الأشكال:
1	..... مقدمة عامة
8	..... الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي
10	..... تمهيد:
11	..... المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
11	..... المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
15	..... المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
16	..... المبحث الثاني: ماهية التكوين
16	..... المطلب الأول: مفهوم التكوين
17	..... المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين
20	..... المطلب الثالث: مبادئ التكوين وأنواعه
24	..... المطلب الرابع: مراحل العملية التكوينية ونظام التكوين
35	..... المبحث الثالث: رأس المال البشري وتنميته
35	..... المطلب الأول: عموميات حول رأس المال البشري

45	المطلب الثاني: تنمية رأس المال البشري.....
48	خلاصة الفصل:.....
49	الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني.....
51	تمهيد:.....
52	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
52	المطلب الأول: التموقع الاستمولوجي.....
54	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
56	المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات وأساليب الدراسة.....
60	المطلب الرابع: التصميم الإحصائي للدراسة.....
63	المبحث الثاني: ميدان الدراسة.....
63	المطلب الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة بال الجزائر " Bel Algérie ".....
69	المطلب الثاني: وظيفة التكوين في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليلة.....
75	خلاصة الفصل:.....
75	الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.....
78	تمهيد:.....
79	المبحث الأول: عرض النتائج الخاصة بالاستبيان.....
79	المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية للدراسة.....
85	المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول الخاصة بواقع التكوين داخل المؤسسة.....
87	المطلب الثالث: عرض نتائج المحور الثاني تنمية رأس المال البشري.....
97	المبحث الثاني: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة.....
97	المطلب الأول: اختبار وتحليل الفرضيات الفرعية للدراسة.....
105	المطلب الثاني: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية.....

106	المبحث الثالث: مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.....
108	خلاصة الفصل:.....
109	خاتمة.....

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01
37	مجموعة دراسات تناولت مفهوم رأس المال البشري	02
55	عينة الدراسة	03
56	تحديد العينة المستهدفة	04
57	مقياس ليكيرت الخماسي	05
59	يبين مجالات درجات الموافقة	06
60	يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات ألفا	07
61	اختبار ثبات فقرات الاستبيان لكل متغير باستخدام معامل الثبات ألفا كرو نباخ	08
62	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	09
64	أهم النقاط التعريفية لمجموعة بال الجزائر	10
66	موجز عن الصناعة " شركة بالجزائر ، وحدة الإنتاج قليعة".	11
66	تقديم منتجات بال الجزائر	12
70	الخطوات الرئيسية لعملية التكوين	13
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	14
80	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية	15
81	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي	16
83	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية في العمل	17
84	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي	18
85	هل سبق وشاركت في دورات تكوينية	19
86	نتيجة تقييم التكوين من طرف المؤسسة	20
88	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد تنمية المعارف	21
89	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد تنمية الخبرات	22

91	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء تنمية المهارات	23
93	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء تنمية الإبداع والابتكار	24
95	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعء تنمية السلوك	25
98	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	26
99	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	27
101	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	28
102	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	29
104	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	30
105	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	31

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	نموذج الدراسة العام	01
24	مراحل العملية التكوينية	02
45	أبعاد رأس المال البشري	03
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بال الجزائر ( وحدة الإنتاج قليعة ).	04
68	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في بال الجزائر ( وحدة الإنتاج قليعة ).	05
79	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	06
80	توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية	07
82	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي	08
83	توزيع عينة الدراسة وفق الأقدمية في العمل	09
84	توزيع عينة الدراسة وفق المركز الوظيفي	10

# مقدمة عامة

## توطئة:

"ما يختلف بين الشركة الأكثر نجاحا والشركة التي ليست كذلك هو وقيل كل شيء الناس، إبداعهم، حماسهم، كل شيء آخر يمكن شراؤه أو تعلمه أو نسخه." ينتمي هذا الاقتباس إلى مسؤول تنفيذي في شركة كاليفورنيا. اخترنا أن نبدأ بهذا الاقتباس للتأكيد على أن العنصر الأكثر قيمة في أي منظمة هو رأس المال البشري، وفي سياق التطور التكنولوجي والعولمة الاقتصادية الحالية تحتاج المؤسسات إلى العمل على تطوير مهارات عاملها، وخبراتهم، ومعارفهم، وسلوكهم وأيضا تنميتهم من حيث الإبداع والتطور ولا يكون ذلك إلا من خلال عمليات التقييم والتكوين المستمرة، وهذا ما يمكن العاملين من التكيف مع التطورات الجديدة والارتقاء بالمؤسسة وازدهارها، وبالتالي تفوق المؤسسة في سوق العمل المتنافسة.

تخضع المؤسسات المعاصرة اليوم لتغيرات كبيرة وجذرية تساهم في تغيير هيكلها الإدارية والتنظيمية وسياساتها الإستراتيجية، والتي بدورها تؤدي إلى ظهور ظروف اقتصادية وتكنولوجية مختلفة عن ذي قبل، وتتميز هذه التغيرات بحركة التغيير المستمرة والسريعة، التي تؤثر على دورة حياة المؤسسات من جهة وعلى السلوك البشري من جهة أخرى، ويرتبط نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير بدرجة الاهتمام بمواردها البشرية في الاحتفاظ بقدرات ومعرفة عاملها وتعظيمها وتطويرها، فالمعرفة والأفكار والخبرة هي عناصر تساهم في رفع قيمة المؤسسة وتحسين نتائجها، لذا، يمكن للمؤسسة التي تستثمر في مواردها البشرية أن تحسن أدائها وتعزز قدرتها التنافسية وبالتالي تضمن نجاحها واستمراريتها، ولقد برزت أهمية الاستثمار في الموارد البشرية بأنها الثروة الحقيقية لأي منظمة سواء كانت خدماتية أو صناعية، ويعتمد تفوق المنظمة وتميزها على عاملها، لذا يصبح من الضروري العناية بتطوير هذه الموارد البشرية من خلال تكوينها لتزويدها بالمهارات والمعرفة والقيم والسلوكيات التي تمكنها من إحداث التغيير المنشود وتنفيذ مهامها استجابة للتطورات التي تحدث محلياً ودولياً. (سليم، 2017)

يعتبر تكوين الموارد البشرية أمراً مهماً للغاية حيث أنه يلعب دوراً في إستراتيجية المنظمة، حيث أنه يمثل المكملات الإضافية لأي برنامج بسبب التغييرات إلى جانب التطورات المعرفية والعلمية التي تشهدها مؤسسات اليوم، كما أن التكوين أصبح أحد الوسائل التي يتم من خلالها تنمية رأس المال البشري لزيادة مستوى الكفاءة الوظيفية للعاملين، حيث يعتبر التكوين بمفهومه العصري إطار عمل متكامل وخياراً إستراتيجياً لنظم الموارد البشرية وتميبتها التي تهدف الدول إلى تحقيقها، لمواكبة تحديات تغير متطلبات الوظيفة، حيث ينتج عن

التكوين نقل المعرفة التقنية والعملية ، وتمكين العاملين من التعامل مع تحديات تسارع المعرفة في بيئة العمل. ( بلحاجي أمينة ، 2019 )

رأس المال البشري هو أهم مورد يعتمد عليه الإنتاج الداخلي للمؤسسة، ولا يمكن لأي منظمة أن تحقق الأهداف الموضوعية لها بدون هذه الأصول لما لها من مزايا عديدة على عكس الأصول الأخرى للمؤسسة، سواء من حيث عدم الملموسية أو عدم القابلية للتقليد... إلخ، وأيضاً تراكمها يزداد بمرور الوقت ويزداد بشكل تدريجي مع الإنتاجية، يعتبر بناء رأس المال البشري عملية تستند أساساً إلى الوقت والمال والاستثمار ، ويعتبر الأخير أحد العناصر تشكيلاً وتطويرها ، سواء في شكل التعليم الذي يتلقاه الفرد أو من خلال أي شكل من أشكال التكوين؛ ومن خلال التركيز على عنصر تكوين الرأس المال البشري لضمان أعلى مستوى من المهارة التي تنعكس فيه وظيفة الفرد بالإضافة إلى موارد المؤسسة الأخرى ،وفي هذا السياق أصبحت العديد من مؤسسات تسخر حجماً هائلاً من الموارد والوسائل من أجل تكوين مواردها البشرية بغية تنمية رأس مالها البشري. (خالد قاش ، رندة سعدي ، 2018)

### أهمية البحث:

يكتسب موضوع الدراسة أهميته في كونه يعالج إحدى أهم الاستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على سياسة التكوين كآلية من بين الآليات التي تستعملها مؤسسة بال الجزائر (وحدة الإنتاج قليعة) في إطار تنمية رأس مالها البشري، كما أن تقييم جودة الدورات التكوينية من قبل العاملين يساعد إدارة المؤسسة على تطوير برامجها التكوينية لتصبح أكثر فعالية وتتناسب مع احتياجات العاملين، وبالتالي تحقيق مستويات قبول أعلى، والارتقاء بالمؤسسة ونجاحها أكثر.

### أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي نريد تحقيقها من خلال هذه الدراسة تتمثل في:

- محاولة الإلمام بالإطار النظري للتكوين، إضافة إلى رأس المال البشري.
- التوصل إلى إجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة.
- اكتشاف ومعرفة واقع التكوين في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.
- تحليل ودراسة أثر التكوين على رأس المال البشري في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

- إبراز الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية أبعاد رأس المال البشري بشكل خاص، وفي تنمية رأس المال البشري بشكل عام.
- تقديم اقتراحات بناء على نتائج الدراسة، والتي من شأنها أن تحسن من الدورات التكوينية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

### إشكالية البحث:

بناء على ما تقدم ذكره، ونظرا لاهتمام كل المؤسسات بتنمية رأس مالها البشري نطرح الإشكالية الرئيسية التالية: هل يساهم التكوين في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة؟ انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم التكوين في تنمية معارف الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة؟
- هل يساهم التكوين في تنمية خبرات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة؟
- هل يساهم التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة؟
- هل يساهم التكوين في تنمية الإبداع والابتكار للموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة؟
- هل يساهم التكوين في تنمية سلوك الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة؟

### فرضيات الدراسة:

تعتبر فرضيات البحث إجابة فرضية لأسئلة الدراسة، ولذلك قمنا بطرح الفرضيات التالية:

➤ **الفرضية الرئيسية H1** : يساهم التكوين في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

### ➤ الفرضيات الفرعية:

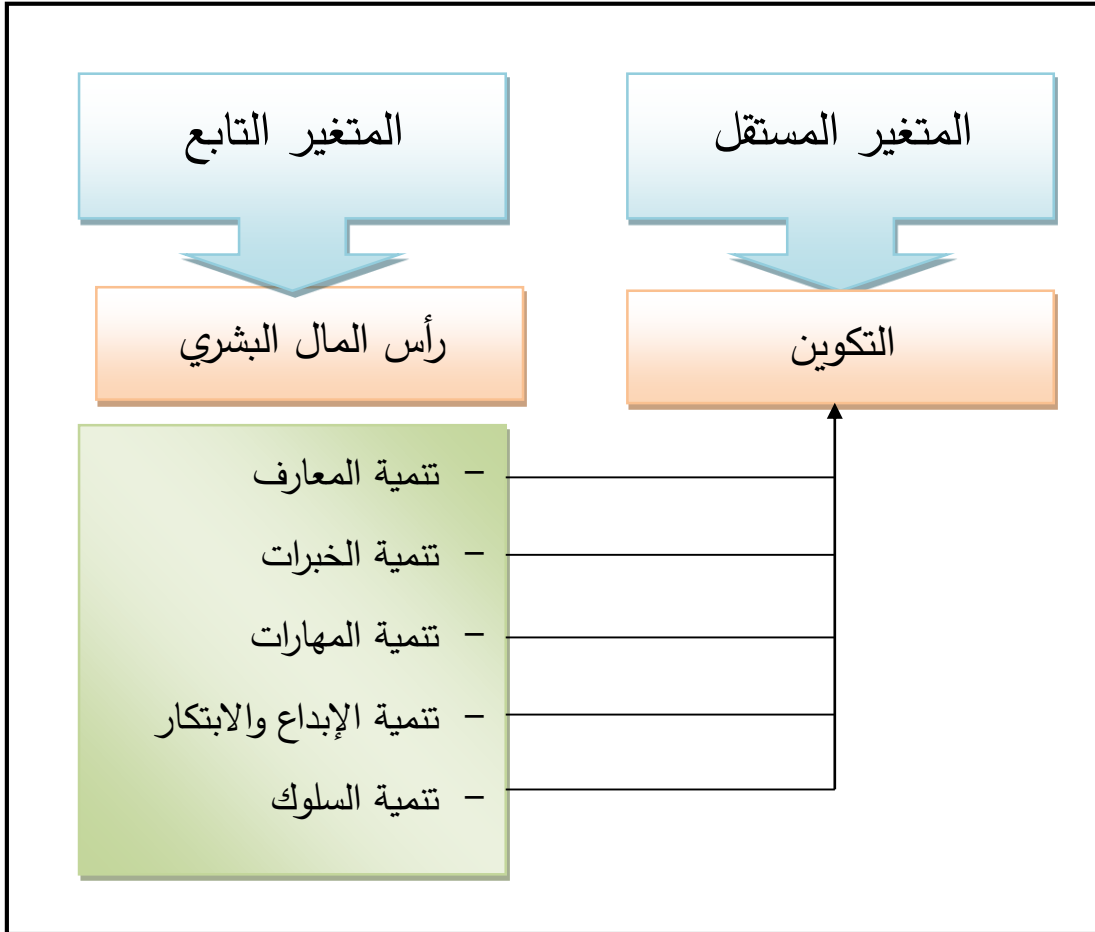
- يساهم التكوين في تنمية معارف الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.
- يساهم التكوين في تنمية خبرات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.
- يساهم التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

- يساهم التكوين في تنمية الإبداع والابتكار للموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.
- يساهم التكوين في تنمية سلوك الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

### نموذج الدراسة:

انطلاقا من مشكلة الدراسة وفرضياتها، ومن عرض وتحليل الدراسات السابقة تم بناء نموذج الدراسة الذي يعكس التوجهات النظرية للعلاقة بين المتغيرات، من خلال الاهتمام بدور التكوين كمتغير مستقل على تنمية رأس المال البشري كمتغير تابع.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة العام.



المصدر: من إعداد الطالبتين على أساس متغيرات الدراسة والدراسات السابقة.

## أسباب اختيار موضوع الدراسة:

السبب وراء اختيار هذا الموضوع يكمن في محاولة معالجة مشكل واقعي تعاني منه الكثير من المؤسسات، حيث أن موضوع دراستنا حدد نتيجة مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة، وهناك جملة من الأسباب التي دعمت اختيار هذا الموضوع وهي:

- ميلنا ورغبتنا الذاتية في البحث والاستطلاع على مواضيع تسيير الموارد البشرية خاصة وظيفة التكوين.
- إمكانية البحث والدراسة وإثراء الموضوع، نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة به.
- بروز التكوين كوظيفة أساسية موجودة في كل المؤسسات دفعنا لمعرفة السبب وراء اعتماده من قبلها.
- أهمية العنصر البشري في نشاطات المؤسسة، وكونه السر وراء تميزها.

## منهج ومجال الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات التي طرحت ضمن الإشكالية تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع المتعلقة بدراستنا وهذا فيما يخص الجانب النظري، ولقد تم اختيار المنهج الكمي كنهج دراسة لهذا الموضوع وهذا نظرا لشكل وطبيعة دراستنا التي تتطلب القدرة على القياس والتحليل واختبار فرضيات البحث والحصول على أرقام تشير إلى دلالة المشكلة التي تخص هذا البحث، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، وذلك لإسقاط الدراسة على مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة، ومن أجل تحليل عبارات الاستبيان المقدم لأفراد عينة المؤسسة.

ويتمثل مجال الدراسة فيما يلي:

- **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة؛
- **المجال الزمني:** يتطلب تحديد العينة المستهدفة للدراسة وتوزيع استمارة الاستبيان بعض الوقت، حيث استغرقت المرحلة الميدانية من الدراسة ثلاثة أشهر من 15 فيفري إلى 16 ماي 2023؛
- **المجال البشري:** تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 80 من العاملين بمؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة استرجع منها 74 استبانة.

## هيكلية الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، وذلك للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها يمكن تفصيل محتوى الفصول على النحو التالي:

في **الفصل الأول** نتناول الإطار النظري للتكوين والرأس المال البشري من خلال ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول عرض ومقارنة الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فيتناول ماهية التكوين، وفي المبحث الثالث نتطرق لماهية الرأس المال البشري.

أما **الفصل الثاني** فتناولنا فيه الإطار المنهجي والميداني للدراسة، من خلال التطرق لمبحثين، حيث خصص المبحث الأول لدراسة الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وذلك من خلال دراسة التموذج الاستمولوجي، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأيضا مصادر وأدوات جمع البيانات وأساليب الدراسة، وتم التطرق في هذا الفصل أيضا إلى التصميم الإحصائي للدراسة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه ميدان الدراسة من خلال عرض البطاقة الفنية للمؤسسة محل الدراسة وإبراز أهم ما جاء عنها.

وفي الأخير تم تخصيص **الفصل الثالث** لعرض ومناقشة النتائج حيث تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تناول عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان، أما المبحث الثاني تم العرض فيه اختبار وتحليل فرضيات الدراسة باستخدام الطرق والاختبارات الإحصائية الملائمة واعتمادا على مخرجات SPSS، وفيما يخص المبحث الثالث فقد تناول المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

# الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي.

المقدمة العامة

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

المبحث الثالث:

رأس المال البشري وتنميته

المبحث الثاني:

ماهية التكوين

المبحث الأول:

عرض الدراسات السابقة  
ومقارنتها بالدراسة الحالية

الفصل الثاني:

الإطار المنهجي والميداني

المبحث الثاني:

ميدان الدراسة

المبحث الأول:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الفصل الثالث:

النتائج ومناقشتها

المبحث الثالث:

مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات  
السابقة

المبحث الثاني:

اختبار وتحليل فرضيات لدراسة

المبحث الأول:

عرض النتائج الخاصة بالاستبيان

الخاتمة العامة

**تمهيد:**

أصبح المورد البشري المصدر الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسات اليوم، وبالتالي يعد رأس مال للمؤسسة، وتهدف المؤسسات إلى الحفاظ عليه وتطويره من خلال تطوير الكفاءات والمهارات العلمية والعملية للأفراد. ولتحقيق هذه الأهداف، تلجأ المؤسسات إلى تطبيق سياساتها مثل التكوين الذي يعمل على تنمية وتطوير مهارات الأفراد وتحسين أدائهم، وبالتالي أصبح التكوين يعتبر عاملاً رئيسياً في العملية الإدارية، وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على أهم ما جاء حول التكوين ورأس المال البشري، من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

**المبحث الأول: الدراسات السابقة؛**

**المبحث الثاني: ماهية التكوين؛**

**المبحث الثالث: ماهية تنمية رأس مال البشري.**

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

تشير الدراسات السابقة إلى وجود أدبيات متعلقة بالتكوين ورأس المال البشري، حيث تسعى هذه الأدبيات بشكل مباشر لربطهما مع بعضهما البعض، أو بربطهما مع متغيرات أخرى بهدف فهم الأهداف والنتائج ودراسات الحالة، وتحليل أبعاد المتغيرات، وكذلك توضيح منهجيات دراسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

فيما يلي مجموعة من دراسات مرتبة زمنياً:

1. (بوقطف محمود، 2014) هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك العامل بالمؤسسة الجامعية بخنثلة و أيضاً معرفة مدى تطبيقها لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء العاملين. و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و قد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التكوين أثناء الخدمة للعاملين يعتبر أحد الأسس و المتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى العاملين و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم و تحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة و مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عاملها.
2. (عوض الله محمد علي، محمد الهدى، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و أيضاً على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، و لقد توصل الباحث خلال هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين و زيادة إنتاجيتهم، و أن التدريب التعريفي للعاملين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس و رفع الروح المعنوية، و تم التوصل أيضاً إلى أن اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب، و كذلك أن التنوع في البرامج التدريبية يساهم في رفع الأداء.

3. (إبراهيم عبد السلام، أحمد عبد المطلب، 2018) هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر البرامج التدريبية على مهارات العاملين، و قد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، و اعتمدت الدراسة على المصادر الأولية و الثانوية في جمع المعلومات، و لمعالجة الجوانب التحليلية اعتمد الباحثان على الاستبانة و التي قاما بتوزيعها على عينة عمدية مؤلفة من 93 فرد بالمؤسسات المختلفة، و أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في أن تقييم البرامج التدريبية المقدمة يساعد في تحسين جودة و فعالية التدريب، و أن التدريب يشغل دورا مهما في عملية تطوير أداء العاملين و تنمية مهاراتهم، و كذلك أكدت أن نجاح المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم و زيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية التدريب، و أن تقييم البرامج التدريبية المقدمة يساعد في تحسين جودة وفعالية التدريب، وأخيرا استنتجت أن هناك تهاون في إشراك المتدربين في اختيار البرامج التدريبية.

4. (أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، 2019) هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية عند المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، اعتمادا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من التدريب بين عينة العمال المدروسة، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع للكفاءات، وتشير البيانات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وكفاءة الموارد البشرية، وأيضا من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- أن التكوين يساعد في تحسين كفاءات الموارد البشرية وهو أحد الأساليب الأساسية التي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة.

- وجود سياسة واضحة لدى مؤسسات عينة الدراسة لتشجيع عملية التكوين .

- أن التكوين يساهم إيجاد الطرق والأساليب التي تساعد العمال على أداء العمل الجيد .

- أن المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للتكوين كونه طريقة فعالة لتحسين مهارات وكفاءات الموارد البشرية.

5. (بلحاجي أمينة (2019) ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة التكوين والتدريب بتطوير رأس المال البشري، اعتمدت الباحثة على البحث المكتبي، ولقد توصلت إلى أن التكوين يعتبر من أهم مواضيع الإدارة وهو أداة فعالة من أدوات التطوير والتسيير والمنافسة، وأنه يكتسي أهمية بالغة في عملية التخطيط السليم للموارد البشرية بتشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة وما ستؤول إليه بعد تكوين الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة وذلك باستعمال وسائل وطرق مختلفة تتناسب واحتياجات المؤسسة وكذلك باختلاف الأهداف

المنتظرة من التكوين، وقد خلصت هذه الدراسة أيضا إلى أنه من الواجب على المؤسسات التركيز على الأسلوب المتبع في تحديد الطرق احتياجات العمل والأولوية وبناء معايير علمية للأفراد العاملين في الإدارة. 6. (عيسات محمد، داتو سعيد عماد، 2021) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تكوين وتدريب الكفاءات في المؤسسات المحلية. وقد خلصت الدراسة إلى أن التكوين والتدريب لدى هذه المؤسسات يعد متوسطاً، ولا يرقى بعد إلى المستوى المطلوب. وعليها بذل مزيداً من الجهود في تنمية مواردها البشرية وكفاءاتها، حتى تحقق الأداء المطلوب. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن الجهود المبذولة في التكوين والتدريب تحتاج إلى تعزيز وتحسين، وذلك بتوفير المزيد من البرامج التدريبية والتكوينية المناسبة، وتحسين جودتها بحيث تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة، وأيضاً أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بدورات لتدريب وتكوين الموارد البشرية وهذا من شأنه أن يرفع كفاءة ومستوى الموارد البشرية، إضافة إلى أن هناك ضعف في عملية متابعة أداء العاملين بعد التدريب.

7. (عبد الرزاق علي محمد فضل، 2022) تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التدريب الاستراتيجي وبيان دوره في تنمية المورد البشري لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت تقنية الاستبيان كأداة لجمع البيانات. بحيث أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب له دور كبير في تنمية رأس مال البشري من خلال:

- تأهيل العاملين وتمكينهم من الإسهام في الرفع من القدرة الإنتاجية.
- تدريب العاملين للإلمام بالتطورات التي تطرأ في مجالات عملهم.
- تطوير كفاءات شاغلي الوظائف الإشرافية وإعداد مدراء الصف الثاني.
- تأهيل العاملين حديثي الالتحاق.

8. (يحياوي عبد القادر، مولودي عبد الغاني، 2022) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين، وذلك من خلال تحليل ودراسة أهمية التكوين والبرامج التكوينية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى استخدام الطرق الإحصائية، وأسفرت نتائج الدراسة عن تحديد فعالية التكوين وأثره الإيجابي على أداء العاملين والمؤسسات، وأوضحت أهمية إدخال برامج التكوين في المؤسسات لتحسين قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم، وأيضاً من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- يعد التكوين من النشاطات التي تكسب الفرد والجماعات المعارف والمهارات.
- البرامج التكوينية لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين العاملين .
- الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التكوينية يؤدي إلى تحقيق أهداف التكوين .
- يساعد التكوين على تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة .
- يعتبر التكوين من العمليات التي من خلالها يتم معالجة حالات نقص المهارات لدى العمال .
- مستوى تبني مؤسسة الضمان الاجتماعي لعملية التكوين من وجهة نظر العاملين بدرجة منخفضة نسبياً.

9. (بوشارب خالد، 2023) هدفت هذه الدراسة لتوضيح دور وأهمية التكوين في الرفع من إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدم المقابلة المباشرة و الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث أن نتائج الدراسة أظهرت أن التكوين له دور أساسي في رفع إنتاجية المؤسسة، حيث أن العاملين الذين حصلوا على تكوين كافي كانوا أكثر فعالية وإنتاجية في العمل. كما تبين أن التكوين يعد استثماراً مهماً على المدى البعيد، حيث يساعد على تحسين كفاءة وفعالية العاملين في العمل ويؤدي بالتالي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، وأيضاً تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن الشركة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (المؤسسة محل الدراسة) تهتم بتكوين مواردها البشرية بإتباع سياسة وخطة تكوينية عن طريق تحديد مراحل التكوين وأنواعه ومراقبة العملية التكوينية وهذا بهدف تحسين ورفع مستوى عمالها، وأيضاً توصلت إلى أنه يوجد ضعف في الاتصال بالعمال و في تحفيزهم على الاشتراك بالدورات التكوينية في المؤسسة.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم إجرائها حيث سنوضح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
مجتمع الدراسة	مختلف الشركات من مختلف المجالات من مختلف الدول.	مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.
عينة الدراسة	هناك اختلاف بين الدراسات في عينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت على عينة معينة من الأفراد داخل المؤسسة أو على مجموعة من الأفراد في مؤسسات مختلفة.	الأفراد العاملين بمؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة بمختلف المستويات ما عدا المدير.
الهدف	انقسمت أهداف هذه الدراسات إلى ثلاث أقسام، القسم الأول يهدف إلى دراسة دور التكوين على أبعاد الرأس المال البشري كل على حدى، أما القسم الثاني الذي هدف إلى دراسة أثر التكوين على تنمية الرأس المال البشري، وبالنسبة للقسم الثالث والأخير المتعلق بدراسة (بوشارب خالد، 2023) هدفت إلى دراسة دور التكوين في الرفع من إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.	تتشارك دراستنا مع القسم الثاني من أهداف الدراسات السابقة إلا وهو دور التكوين في تنمية رأس المال البشري.
المنهج وأدوات التحليل المستخدمة	الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح، واستعملت الاستبيان كأداة ماعدا دراسة (بوشارب خالد، 2023) إضافة إلى الاستبيان استخدم المقابلة، ودراسة بلحاجي أمينة (2018) اعتمدت على البحث المكتبي.	تعتمد دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي واستعملنا الاستبيان كأداة للتحليل.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## المبحث الثاني: ماهية التكوين.

تهدف كل مؤسسة إلى تحسين كفاءة ومهارات مواردها البشرية لأنه يؤثر على أدائهم بشكل عام، ومن خلال هذا المبحث الذي يتحدث عن ماهية التكوين سنتطرق فيه إلى مفهوم التكوين وأهميته وكذلك أهدافه وسنتعرف على مبادئه وأنواعه ثم مراحل العملية التكوينية وفي الأخير نظام التكوين.

### المطلب الأول: مفهوم التكوين

تعددت تعاريف التكوين واختلفت، نقتصر على ذكر بعضها وهي كالاتي:

**التعريف 1:** هو نشاط منظم ومستمر يهدف إلى إكساب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وأفكار لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد بهدف زيادة أداء العاملين للقيام بأعمالهم بشكل أفضل (محمد جاد الرب، 2015)

**التعريف 2:** التكوين هو نشاط منظم يتناسب مع أي مركز أو مهمة إنتاجية، ويتم التركيز في التكوين المستمر على تحسين مهارات الأفراد وتطوير معارفهم وزيادة قدراتهم الفنية لتلبية احتياجات الوظيفة الحالية والمستقبلية، وذلك في ضوء متطلبات العمل وتطلعات الأفراد ومؤسساتهم المستقبلية. يساعد التكوين على تحقيق تغييرات كبيرة في المهارات والمعارف والقدرات الفنية للأفراد ويساعد على رفع مستوى الشركات والمؤسسات (وليد الحيايلى، مقدس كامل عودة، 2016، صفحة 42)

**التعريف 3:** يعد التكوين شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الاقتصادية، حيث يهدف إلى تأهيل العمالة بالمهارات الفنية اللازمة للإنتاج الصناعي الحديث. وتتميز سياسة التكوين بفلسفة تدعو إلى التكيف مع التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتشجع على استخدامها بشكل فعال. وبالتالي، يعد التكوين وسيلة فعالة لتحقيق التغيير الاجتماعي، بمواجهة التحديات التي تواجهها المجتمعات في بناء عالم صناعي جديد. ويساعد التكوين المهني في بناء قدرات جديدة وتعزيز العقلانية التي تساعد على التكيف مع التغييرات السريعة والمتوقعة. ومن المهم ملاحظة أن التأثير على الآلات والأساليب والأموال ليس عملية سهلة، وتعتمد بشكل كبير على مقدرة الإنسان على التكيف التي يضمنها التكوين بدرجة معتبرة (بوبكر بوخريسه محمود وآخرون، 2016)

**التعريف 4:** التكوين هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العامل وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها (مصطفى الجربوعة، 2017)

**التعريف 5:** يعني "التكوين المهني" الجهود المخططة من طرف الشركة لتسهيل تعلم المهارات اللازمة لأداء الوظائف المهنية. تشمل هذه المهارات المعرفة والمهارات والسلوكيات الأساسية اللازمة لنجاح في أداء مهامهم الوظيفية. ويتمثل الهدف من التكوين بالنسبة للعاملين هو إتقان المعرفة والمهارات والسلوكيات المحددة التي تستهدفها برامج التكوين، وتطبيقها في العمل اليومي الخاص بهم (محمد.أ.نوي، 2017)

**التعريف 6:** "يعتبر التكوين وظيفية من وظائف المؤسسة تهدف إلى إحداث تغييرات في أداء العاملين مما تؤدي هذه التغييرات إلى تزويد العامل بالمعلومات والمهارات والمعارف التي تكسبه معارف جديدة ذات مستوى عالي من الدقة والخبرة التي يمكن الاعتماد عليها في أداء عمله بطريقة جيدة، ومواكبة جميع التغييرات التي قد تحصل في المؤسسة (يحياوي عبد القادر، مولودي عبد الغاني، 2022)

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نقول أن التكوين هو عملية مخططة ومنظمة تستخدم أدوات وأساليب متعددة ومتنوعة بهدف إكساب الأفراد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وأفكار لتحسين أدائهم في العمل وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم، وتوسيع نطاق معرفتهم وتحسين مستواهم الوظيفي لتنمية قدراتهم وتحسين جودة العمل في المؤسسة التي يعملون بها. ويتضمن التكوين إكساب المتكويين الخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل أفضل وتجهيزهم لوظائف أعلى وتحسين قدراتهم على مواجهة التحديات والمشكلات التي قد تواجههم في بيئة العمل.

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين.**

**أولاً: أهمية التكوين.**

حسب (حبيش علي ، أوكيل رابح، 2019) للتكوين أهمية بالغة على ثلاث مستويات:

1. المؤسسة.
2. الأفراد العاملين.
3. تطوير العلاقات الإنسانية.

1. أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

التكوين هو أحد الأساليب الرئيسية التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتطوير وتحسين أداء العاملين والتأكد من بقائهم في المؤسسة لفترات أطول. ومن بين أهميات التكوين بالنسبة للمؤسسة بما جاء به (حبيش علي ، أوكيل رابح، 2019):

- تحسين الإنتاج وتنميته من حيث الكم والنوع فيجب أن يتلائم التكوين تحسين نوعية المنتجات وزيادة كميتها.
- المساهمة في أن تكون مؤسسة أكثر إطلاعاً بعالمها الخارجي، بهدف تعزيز برامجها وإمكانياتها.
- التخفيض من نسبة المشكلات أو الحوادث التي غالباً ما لها علاقة بعدم كفاءة الأفراد، أو عجزهم أكثر مما هو خلل في الأجهزة أو ظروف العمل.
- توفير المساعدة في ترسيخ وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصيغ أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- المساهمة في زرع فكرة لدى الأفراد العاملين بأن أهداف المؤسسة من أهدافهم وبالتالي هنا ترتبط الأهداف بين الطرفين.

2. أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين:

كما يرى (حبيش علي ، أوكيل رابح، 2019) التكوين هو عملية تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات والخبرات اللازمة لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية. ويعتبر التكوين أحد الأسس الأساسية للنمو المهني والتطوير الشخصي، وله أهمية كبيرة للأفراد العاملين من عدة جوانب، منها:

- مساعدة الأفراد إدراكهم واستيعابهم لمهامهم في المؤسسة.
- مساعدة الأفراد في على تحسين مهاراتهم في الاتصال والتفاعل، بهدف تحسين أدائهم.
- تنمية العوامل الدافعة للأداء وتوفير الفرصة أمام العاملين للترقية في العمل.
- تعزيز العوامل التي تحفز الأفراد وتدفعهم لتحقيق أداء أفضل، كما تهدف إلى توفير فرص ترقية وتطوير مسارات مهنية للعاملين.
- تمكين الأفراد من الحصول على المعلومات العلمية اللازمة في محيط العمل.
- رفع الروح المعنوية وذلك عن طريق تقليل ومنع حوادث العمل.

3. أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية: (حبش علي ، أوكيل رابح، 2019، الصفحات 81-82)
- تتمثل في رفع معنويات العاملين من خلال اكتسابهم المزيد من المعرفة والمهارات ذلك ما يعود بالنفع على المؤسسة من حيث التأثير على زيادة الإنتاجية وتحقيق مكاسب كبيرة، وأيضاً:
- تحسين أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة.
  - تطوير قدرات العاملين على قبول التأقلم مع المتغيرات الواقعة في المؤسسة.
  - تعزيز العلاقة بين إدارة المؤسسة والأفراد العاملين.
  - التكوين وسيلة لتلبية حاجيات العامل ورغباته، وهذا ما يؤدي إلى التأثير الإيجابي على سلوكه وتصرفاته إزاء المؤسسة.

#### ثانياً: أهداف التكوين.

يحتاج أي برنامج تكويني، بغض النظر عن نوعه، إلى تحديد مجموعة أهداف واضحة ومحددة جيداً فهي وسيلة لتقييم نجاح أو فشل البرنامج، من خلال تلبية هذه الأهداف أو الفشل في تحقيقها، فيما يلي الأهداف الأربعة الرئيسية للتكوين (ذهبية سيدعلي، 2016):

- 1- تمكين العاملين من ممارسة الوظيفة بشكل فعال: من خلال تمكينهم من أداء واجباتهم بمجرد دخولهم سوق العمل لأداء المهام والأنشطة المتعلقة بالأعمال، وتمكينهم من العمل في مكان العمل بطريقة صحيحة (بما في ذلك المعرفة والمهارات الفنية والتقنية في مجال الاتصالات، حل المشكلات، واتخاذ القرار، والأخلاقيات، والسلامة والصحة.. الخ)
- 2- تعزيز اندماج الفرد في الحياة العملية: من خلال تثقيفه حول سوق العمل بشكل عام ولمهنته المختارة إعلامه بحقوقه ومسؤولياته كعامل.
- 3- تعزيز تنمية الفرد وتعميق معرفته المهنية: أي تنمية استقلاليتته وقدرته على التعلم واكتساب طريقة العمل، يسمح للعاملين بفهمهم المبادئ الكامنة وراء التكنولوجيا المستخدمة، تطوير مهارات التعبير والإبداع والمبادرة أي تمكينهم من تبني المواقف التي تعتبر حاسمة لنجاح حياتهم المهنية من أجل تنمية شعورهم بالمسؤولية والسعي إلى التميز.
- 4- تشجيع التنقل الوظيفي للأفراد: تحفيزهم على تبني موقف إيجابي تجاه التغيير، توفير أساليب ووسائل

لإدارة مسارهم الوظيفي. (MORTET Sabrina ,NADI Moufida، 2019)

المطلب الثالث: مبادئ التكوين وأنواعه.

أولاً: مبادئ التكوين.

يجب أن تضمن المؤسسات أن التكوين يتم على المبادئ والأسس الصحيحة منذ البداية، وإلا فإن جهودها ستذهب سدى. ومن الأسس التي يجب أن يبنى عليها التكوين نذكر ما يلي (فريد خميلي، 2014، صفحة 68):

- الشرعية: أي أن التكوين لا يخرج عن نطاق اللوائح والقوانين القائمة بالمؤسسة.
- المنطقية: أي يجب تحديد الاحتياجات بشكل واقعي ومنطقي.
- التحديد: يجب تحديد أهداف التكوين بوضوح ودقة.
- القياس: بمعنى أن أهداف التكوين قابلة للقياس.
- الشمولية: أي أن التكوين يجب أن يشمل جميع أقسام وأعضاء المنظمة.
- التدرج: البدء بأشياء بسيطة في حدود قدرة العامل، ثم الانتقال إلى أشياء أكثر تعقيداً.
- المرونة: أي أن البرنامج التكويني مرن وقادر على الاستجابة لأي تغييرات قد تحدث في البيئة التنظيمية.
- الاستمرارية: التكوين ليس مرة واحدة فقط، بل يستمر حتى يتقاعد العامل، لأنه كل يوم هناك تطور في بيئة الأعمال.
- المشاركة: لكي تنجح العملية التكوينية، يجب أن تستند إلى مشاركة جميع المعنيين خاصة المكونين والمتكونين.
- النظرة المستقبلية: يتضمن التكوين الوظائف التي يمكن أن يشغلها العامل والأعمال المحتمل أن يقوم بها.

ثانياً: أنواع التكوين

باستطاعة المؤسسة الاختيار المنظمة أن تختار ما يناسبها من بين أنواع التكوين، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، أنشطتها، الإمكانيات والمعدات المالية والتكوينية التي تتوفر عليها ومن هذا المنطلق يمكن أن يصنف التكوين حسب:

1. مرحلة التوظيف.

2. نوع الوظائف.

3. مكان إجراء التكوين. (مبروكة عمر محيريق، 2019)

### 1. مرحلة التوظيف:

#### 1-1 تكوين خاص بتوجيه عاملين جدد:

يحتاج العامل الجديد مجموعة من المعلومات المهمة لأداء عمله الجديد، وتؤثر تلك المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية لفترات طويلة. حيث تهدف برامج تقديم العاملين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق أجواء إيجابية حول المشروع، تكوينهم على العمل. تختلف المؤسسات في طريقة تصميم برامج تقديم العامل الجديد للعمل، فبعضها يعتمد على المحاضرات، والبعض الآخر يعتمد على المقابلات الشخصية مع المشرفين المباشرين، ويستخدم البعض الآخر كتيبات مطبوعة. وتعتبر المعلومات التالية لها أهمية بالغة ويجب توفيرها للعامل الجديد (ماهر، احمد، 2004، صفحة 323):

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه وأنواع المنتجات والتنظيم الإداري للمشروع، والخريطة التنظيمية له.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- ملابس العمل.
- طريقة استخدام ممتلكات المنظمة مثل التليفون وآلات التصوير.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- قواعد السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة

#### 1-2 التكوين أثناء القيام بالوظيفة:

يتضمن وضع سياسات تسهل اندماج العاملين الجدد في العمل بسرعة، وتوجد العديد من الأنماط لهذا النوع من التكوين، وأبرزها هو التكوين باستخدام طاقم خاص ذو خبرة، أو المشرفين المتخصصين في التكوين. يمكن أن يكتسب المكونون في المستويات الدنيا مهارات تشغيل الآلات، على سبيل المثال، عن طريق ملاحظة المشرفين. ويمكن أيضًا تطبيق هذه الأسلوب في المستويات العليا، ويعد التناوب الوظيفي من بين الأساليب

المستخدمة، حيث ينتقل العامل من وظيفة لأخرى للحصول على خبرات متنوعة في مجالات مختلفة لحل المشاكل.

تتميز هذه التقنية بعدة مزايا، فهي غير مكلفة لأن المتكولين يتعلمون أثناء الإنتاج، ولا حاجة لتوفير تسهيلات تعليمية خاصة، مثل الأجهزة التعليمية أو الفصول الدراسية. كما أن هذه الطريقة تسهل عملية التعلم، حيث يتعلم المتكولون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة، ويتم تصحيح أدايمهم (جاري ديسلر، ترجمة أحمد السيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة، 2002)

### 1-3 التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

عندما يصبح لدى الأفراد مهارات ومعارف قديمة وغير محدثة، ويتطلب العمل استخدام أساليب عمل وأنظمة وتكنولوجيا جديدة، فإنه يجب تقديم التكوين الأنسب لتحديث وتجديد تلك المهارات والمعارف. على سبيل المثال، عندما تدخل نظم معلومات حديثة وأنظمة الكمبيوتر التي تستخدم في المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج الأشخاص المكفون بتلك الأعمال إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة لاستخدام تلك الأنظمة بفعالية (ماهر، احمد، 2004)

### 1-4 تكوين بغرض الترقية:

يتم استخدام هذا النوع من التكوين كوسيلة لترقية العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي. ومن المرجح أن يواجه العاملون اختلافاً في المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة الجديدة، مقارنةً بمعارفهم وبمهاراتهم الحالية. يتعين عليهم تعلم هذه المعارف والمهارات الجديدة لسد النقص الموجودة والارتقاء بهم في الوظيفة الجديدة. على سبيل المثال، قد تقرر الشركة ترقية عامل إنتاج إلى وظيفة مشرف، وهذا يتطلب من العامل الالتحاق ببرنامج تكويني لتعلم المهارات والمعارف الإدارية، والتي تختلف عن المهارات الفنية التي يتمتع بها في الوظيفة الحالية (مبروكة عمر محيريق، 2019، صفحة 43)

### 1-5 التكوين للتهيئة للمعاش:

يتم في المؤسسات الكبرى تهيئة العاملين الكبار في السن للاستعداد للخروج عن المعاش، من خلال تزويدهم بالتكوين اللازم للبحث عن طرق جديدة للعمل، أو العثور على اهتمامات أخرى خلافاً للعمل، وتعليمهم كيفية

التعامل مع الضغوط والتوترات التي قد تصاحب الانتقال إلى حياة جديدة خارج بيئة العمل (مبروكة عمر محيريق، 2019)

## 2. التكوين حسب نوع الوظائف:

يشمل التكوين تبعاً لنوع الوظائف على التكوين المهني والفني، والتكوين التخصصي، والتكوين الإداري (رفعة مبارك خليل، 2020)

**1.2. التكوين المهني والفني:** يشمل التكوين المهني والفني العديد من المهارات اليدوية والميكانيكية المتعلقة بالأعمال الفنية والمهنية، مثل أعمال الكهرباء والصيانة وغيرها. ويمكن اعتبار التلمذة الصناعية نوعاً من التكوين المهني والفني، حيث تقوم بعض الوحدات الإدارية أو النقابات بإنشاء معاهد ومدارس لتعليم العاملين من صغار السن، وتمنحهم شهادات فنية تؤهلهم للعمل بكفاءة وفعالية (عثمان المعايطه، 2020)

**2.2 التكوين الإداري:** يستهدف العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، ويتركز غالباً على الأفراد العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا (زياد عبد الكريم النصور، 2021)

**3.2 التكوين التخصصي:** يهدف إلى زيادة المعرفة والمعلومات وتنمية المهارات التخصصية في مجال محدد من المهن. (زياد عبد الكريم النصور، 2021)

**3 مكان إجراء التكوين:** هناك نوعان:

### 1.3 التكوين الداخلي (داخل المؤسسة):

التكوين الداخلي هو عبارة عن برنامج تكويني يتم تنفيذه داخل المؤسسة باستعمال مواردها البشرية وخبراتها ومواردها المتاحة. يركز عادة حول تطوير وتحسين مهارات ومعرفة العاملين المتعلقة بمهامهم ومسؤولياتهم، يتم تقديم التكوين الداخلي بأشكال مختلفة، مثل ورش العمل والندوات والدورات عبر الإنترنت والمحاكاة أو جلسات التكوين الفردية. يغطي موضوعات واسعة، من المهارات الفنية إلى المهارات اللافنية: (الإدارية، السلوكية... الخ) وأنواع مختلفة من تكوين العاملين.

ويتم استخدام هذا التكوين بشكل شائع عند تكوين الفرق في بداية العمل أو تطوير مهاراتهم

(Gabrielle rivera, 2023)

### 2.3 التكوين الخارجي:

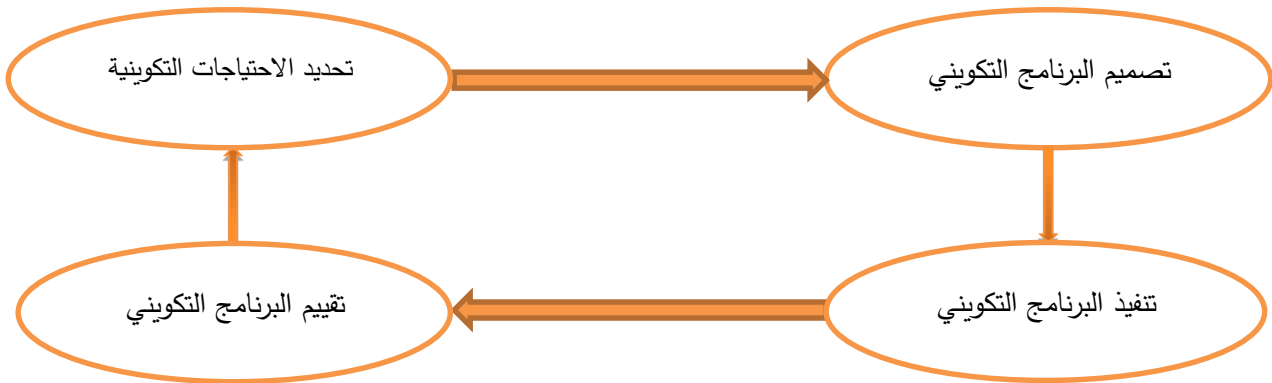
بعض المنظمات تفضل نقل جزء أو كامل نشاطها التكويني خارج نطاق الشركة إذا كانت هناك خبرة ووسائل تكوينية متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، أو حتى خارج الدولة. ويمكن تطبيق التكوين الخارجي من خلال الاستعانة بشركات خاصة، أو الالتحاق ببرامج حكومية (وليد ناجي الحياي، مقدس كامل عودة، 2016، صفحة 70)

المطلب الرابع: مراحل العملية التكوينية ونظام التكوين.

أولاً: مراحل العملية التكوينية.

تستند عملية التكوين على مجموعة من مكونات الضرورية ألا وهي خطوات التكوين، تتكون من مراحل متتابعة ومنطقية، تتجزأ العملية التكوينية إلى مراحل أساسية هي (الغامدي، 2021، صفحة 65):

الشكل رقم 02: مراحل العملية التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المرجع (خالد بن ظافر سعيد الهاجري، 2018، صفحة 36)

#### 1. تحديد الاحتياجات التكوينية:

تظهر الحاجة للتكوين بسبب وجود نقص معين في الأداء ويمثل تحديد الاحتياجات التكوينية العنصر الرئيسي والهيكل في خلق التكوين، يتم تحديد الاحتياجات التكوينية مع المسؤول المختص لمعرفة احتياجات العاملون للقيام بعملهم ومطابقتها مع أهداف الإدارة وهدف المنظمة بشكل عام، ثم يأتي دور المديرين المختصون بإرسال هذه الاحتياجات إلى إدارة الموارد البشرية وتقوم هذه الأخيرة بدراستها، من حيث تكرارية الأعداد المرشحة للتكوين والموضوعات اللازمة (الغامدي، 2021، صفحة 66)

أ. أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية: تتمثل فيما يلي (عطا الله محمد الشرعة، 2013) :

- تحليل المعلومات أو الكفاءات أو المهارات أو القدرات التي يحتاج إليها العاملين في المؤسسة لمقابلة تغيير التنظيمي أو تكنولوجي أو لمواجهة نمو أو توسع مستقبلي للمؤسسة أو حل لمشكلات متوقعة.
- تحديد الفئة الوظيفية التي هي بحاجة إلى التكوين وتحديد أنواع البرامج التكوينية الأنسب لها.
- تساهم في التركيز على مدى أهمية تقييم الأداء وهذا ما يشجع على اهتمام وتركيز المؤسسة على عملية تقييم الأداء فبفضل هذه الأخيرة يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العامل بأفضل الوسائل بناء على رأي المسؤول المباشر للعامل.
- تساهم في زيادة الاهتمام بعملية تحليل الوظائف في المؤسسة.
- تعتبر المرحلة الرئيسية والأساسية الذي تبنى عليها كل مراحل العملية التكوينية.

ب. وسائل تحديد الاحتياجات التكوينية: لتحديد الاحتياجات التكوينية عدة وسائل أهمها (عمار بن عيشي، 2012) :

- ✓ **تحليل المنظمة:** تتكلف أقسام وفروع المؤسسة بتحليل الاحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف التكوينية، وأيضا بتحديد الفئات التي تحتاج إلى التكوين وحساب العائد المنتظر والخسارة من وراء تقديم برامج التكوين. ويتطلب من المؤسسة إجراء دراسة مسحية لاستطلاع آراء العاملين حول الاحتياجات التكوينية واتجاهاتهم في انتقاء نوع البرامج التكوينية المقررة إقامتها.
- ✓ **تحليل الوجبات (المهام) الوظيفية:** يتضمن الوقوف على المعارف والمهارات والكفاءات الضرورية لأداء مهام محددة بكفاءة وتميز، من خلال تحليل العمل ووصف الوظائف، والوصول إلى نتائج تبين دور وأبعاد الوظيفة والتأكد من مدى تلاؤمها متطلبات العمل.
- ✓ **تحليل الأفراد:** ويشمل الوقوف على حاجة كل عامل للتكوين والمعرفة والمهارات التي يحتاجون إلى تكوين فيها، ويتم ذلك من خلال دراسة ملفات العاملين ومقارنتها بالاحتياجات التكوينية الفردية لكل منهم.
- ✓ **التحليل السكاني:** يتم تقسيم المجتمع الوظيفي إلى فئات عمرية وجنسية ودرجات علمية وغيرها، حيث تختلف الحاجات التكوينية حسب هذه التقسيمات. وباستخدام هذه الطريقة، يمكن للمنظمة تحديد احتياجاتها التكوينية.

وهذا يتطلب جمع المعلومات والبيانات حول الجوانب ذات الصلة بالشؤون التكوينية ومنها (عمار بن عيشي، 2012):

- اللجان الاستشارية: عن طريق رفع تقارير عن معضلات العمل إلى الإدارة العليا ويشمل ذلك تحديد حجم الاحتياجات والبرامج التكوينية اللازمة في المنظمة.
- استبيانات الاتجاهات: تتضمن العديد من المسائل، بما في ذلك مستوى الرضا وبيان الحاجة إلى برنامج تكويني.
- مراكز التقييم الإداري: تتضمن تقاريرهم إلى الإدارة العليا عن الاحتياجات الفردية للتكوين.
- مقابلات الخارجين من الخدمة: الكشف عن الأسباب التي دفعتهم للرحيل والمشكلات العالقة التي واجهوها في مكان عملهم.
- تقييم الأداء: يتضمن تحديد مواطن الضعف والقوة في شتى جوانب العمل داخل المنظمة ومن ضمنها الجانب التكويني.
- ملاحظة السلوك والتصرفات: والتي تعطي معلومات تفصيلية وشاملة عن هذا الجانب لدى العاملين، وهي أكثر استخداما في المراكز القيادية رفيعة المستوى.
- المشرف الرئيسي: الذي يطلب منه توجيه تكوين بعض العاملين على أساس مجالات تكوينية معينة.
- قوائم الاستقصاء: يتم توزيعها على العاملين، ومن خلالها يتم تحديد أنواع الحاجات التكوينية (عبد المجيد الكرخي، 2014)

2. مرحلة تصميم البرنامج التكويني: الغرض من تصميم برنامج تكويني هو عملية ترجمة الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي الاحتياجات المحددة من نقص للمعرفة أو المهارات أو السلوكيات، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي (عمار بن عيشي، 2012):

أ. تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يجب تحديد أهداف المشاركين في الدورة التكوينية بالكامل حتى يعرفوا بالضبط ما هو متوقع منهم أن يؤديه نتيجة التكوين، من الضروري أيضًا كتابة الهدف بالضبط لأن تحديد هدف البرنامج التكويني يساعد المرشحين المتكويين على التعلم جيدًا ويساعد المكون على تحسين التعليم وكذلك الاختيار الصحيح للموضوعات والمعارف، وأساليب ووسائل التكوين، وتطويرها يمكن تلخيص عدة أسس لتحديد أهداف

التكوين في الإجابة على عدد من الأسئلة (أحمد زرقة، 2012):

- ✓ هل هناك معرفة أو مهارات محددة مطلوبة لمختلف الوظائف وهل مشتركة في الحاجة إليها؟ أي هل يجب اكتساب هذه المعرفة والمهارات بغض النظر عن الوظائف المختلفة التي يشغلها الفرد، سواء كان التعلم في الوظيفة ممكنًا أو يتطلب برنامجًا تكويني محدد؟
- ✓ ما هي فوائد تكوين الشخص على المعارف والمهارات والسلوك في مجال معين؟ وهل سيكون أكثر كفاءة من شخص غير مكون؟
- ✓ ما مدى صعوبة اكتساب المعرفة أو المهارة المراد الحصول عليها؟ هل بإمكان المعني بالتكوين أن يحصلها وحده أم أحتاج إلى أسلوب أو طريقة خاصة للتعلم؟
- ✓ ما هي أهمية المهارة المطلوبة وما تأثير عدم امتلاكها؟ من هو الشخص الذي لم يتم بتكوين هذه المنطقة؟ هل المهارات والمعرفة المطلوبة تتناسب مع قدرات ومستويات الفرق المشاركة في التكوين؟ على سبيل المثال، لا ينبغي تكوين أعوان تنفيذ على معرفة الإطارات. (أحمد زرقة، 2012)

#### ب. تحديد محتوى البرنامج التكويني:

بعد تحديد أهداف التكوين وتوضيحها، من الضروري تحديد المجالات الرئيسية لمحتوى التكوين، وتسمى هذه العملية تحديد محتوى التكوين، وهي خطوة مهمة للغاية في تحويل أهداف التكوين إلى خطط تعلم فعلية. بشكل عام، محتوى التكوين هو تعداد لجميع المحتويات (الموضوعات) التي تحتاج إلى تعليمها، بما في ذلك الموضوعات الرئيسية والمواضيع الفرعية. (رضوان محمود عبد الفتاح، 2012)

#### ج. تحديد أساليب التكوين: والتي تتمثل في (عمار بن عيشي، 2012):

✓ **المحاضرات:** بالإضافة إلى كونها أسلوب قديم، فهي من أكثر أساليب انتشارًا أو استخدامًا والتي مازالت مؤثرة وفاعلة، وتهدف إلى تقديم جوانب المعرفة والأفكار مباشرة إلى المتكون، وكذلك المفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة المستخدمة في عملهم والأساليب التي يستخدمونها، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة المشاركة فيها محدودة، وكذلك تأثيرها ضئيل على المتكونين. (عبد المجيد الكرخي، 2014، صفحة 163)

✓ **المؤتمرات:** المؤتمرات هي اجتماعات يشارك فيها العديد من العاملين المتخصصين لدراسة موضوع محدد ذو أهمية خاصة للمشاركين في المؤتمر. إذن فهي مناقشة جماعية حول موضوع تم تحديد أبعاده وجوانبه ونطاقه مسبقًا يلعب المشاركون في الاجتماع دورًا نشطًا في التفاعل والمناقشة، حيث يجب أن يكون لدى المشارك مستوى معين من التعليم والخبرة، مما يسمح له بمشاركة وجهة نظره.

لذلك فإن أسلوب المؤتمرات يعتبر أفضل من درجة المحاضرة من حيث التفاعل والنقاش. (محفوظ أحمد جودة، 2001، صفحة 44)

✓ **تمثيل الأدوار:** يقدم للمتكون موقفاً محدداً على شكل قصة أو حكاية، والتي تتضمن تفاعل مجموعة من الشخصيات في موقف العمل، حيث يلعب المتكون الدور وينخرط في حوار حر من واقع تصويره ولعب الأدوار، أو حسب النصوص المكتوبة مسبقاً، يرتبط هذا الأسلوب بأسلوب دراسة الحالة، حيث تتم مناقشة الحالة عند انتهائها بأسئلة، ثم تتبعها طرق أخرى تتطلب لعب الأدوار، والتي يمكن من خلالها تحديد الأخطاء أثناء أداء المتكون لدوره. (عماد عبيد حمد، نبراس عدنان جلوب، 2020)

✓ **دراسة الحالة:** يمكن تعريف دراسة الحالة في مجال تطبيقها في الإدارة العامة بأنها سرد موجز لتاريخ الإدارة، ويصف الطريقة التي أصلحت بها مسألة إدارية محددة من قبل عامل أو مجموعة عاملين وكيفية أخذ قرار بشأنها وتنفيذه، و تضمن أسلوب دراسة الحالة طرح مشكلة واقعية أو افتراضية على المتكونين تتم مناقشتها بإشراف المكون لتكوينهم على تحليل المشاكل وأسبابها واقتراح الحلول الممكنة وتطوير مهارات المناقشة والعمل بشكل جماعي، الغرض الرئيسي من دراسة الحالة هو تمكين المتكونين من استخدامهم للمعلومات النظرية و المعرفة لحل المشكلات العملية وطريقة اتخاذ القرارات، ومن الواضح أن هذا الأسلوب مفيد للغاية لأنه يعتمد على مشاركة المتكونين في العملية عملية التكوين واستخلاص النتائج الخاصة به. (خرموش منى، 2021، صفحة 116)

✓ **المناقشة:** في هذا الأسلوب، يناقش المتكونين ويعبرون عن آرائهم حول موضوعات معينة، كأن يقوموا بعرض موقف أو مشكلة معينة وشرح كيفية حلها، ويتولى المكون مسؤولية إدارة وتوجيه المناقشة لضمان أفضل حل للمشكلة المثارة. (عمار بن عشي، 2006، صفحة 90)

#### د. تحديد ميزانية التكوين:

يعتبر تحديد ميزانية التكوين من المهام الأساسية التي يقوم بها مشرفو برامج التكوين لتحديد التكلفة التقديرية لبرنامج التكوين، والتي يمكن أن تؤثر على قرار بدء التكوين أو تعديله أو تحديثه بما يناسب لكي يكون برنامجاً اقتصادياً، وفي حالة تولى أجهزة خارجية للتكوين فإنه يؤثر على تحديد قيمة اشتراك المتكون. (سمية جقيدل، عمومن رمضان، 2021)

هـ. تحديد المكون:

المكون هو من يوجه وينصح المتكويين ويزودهم بالمعلومات وتكوينهم على مبادئ ممارسة المهنة بطريقة معينة في برنامج معين يعتمد عليه النجاح يعتمد التكوين إلى حد كبير على تحديد المكونين. يعتمد تحديد المكون على ما يلي (عمار بن عشي، 2006):

- أسلوب التكوين.
- المادة التكوينية.
- الوسيلة التكوينية المستخدمة.
- نوعية المتكويين.

هناك بعض الصفات العامة التي يجب أن يمتلكها المكون الناجح، وهي (عمار بن عشي، 2006):

- ✓ الفهم الكامل لمحتوى التكوين في البحث أو الدراسة، فكلما كان المكون أكثر تخصصاً في هذا المجال من الدراسة وإدراكاً للاتجاهات العلمية الحديثة في هذا المجال، كان ذلك أفضل.
- ✓ القدرة على الاستماع للمتكون حيث لا يستطيع العديد من المكونين مقاومة جاذبية المحادثة بطريقة تجعلهم يفقدون قدرتهم على سماع الآخرين.
- ✓ أن يكون قادراً على تشجيع المتكويين على الكلام والتأكيد على ردود أفعالهم وآرائهم حول المواد المقدمة لهم.

- ✓ القدرة على الإجابة على الأسئلة والتفاعل مع مشاعر المتكويين والإجابة عليها بشكل بناء.
- ✓ القدرة على حل النزاعات والصراعات المحتملة في ورش العمل التكوينية والتي تتطلب مستوى معين من المرونة في استيعاب الاتجاهات والآراء المتضاربة والتوفيق بينها. (عمار بن عشي، 2006، صفحة

(93)

و. تحديد المتكون:

إن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية في المنظمة، مما يتمتع به من اتجاهات ودوافع، وهو القوة الدافعة للتنظيم الإداري، ومصدر الطاقة، وكل نجاح يُعزى إلى جهود الأفراد أولاً.

هناك عدة شروط تتعلق بالترشيح للتكوين يتم تحديد الأشخاص المتكويين في على النحو التالي (خالد بن ظافر سعيد الهاجري، 2018):

- أن يكون المتكون على علم بالمشكلات التي يعاني منها، يجب على أي شخص يريد تعلم مهارة جديدة أن يكون لديه شعور قوي بالحاجة إليها.
- أن يكون المتكون على استعداد للتضحية بالجهد والمال ليكون أكثر كفاءة.
- أن يكون لدى المتكون مستوى علمي حتى يتمكن من مواكبة وفهم موضوعات البرنامج التكويني.
- أن يتمتع المتكون بالحد الأدنى من الخبرة المهنية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التكويني، سواء في مرحلة التنفيذ أو في مرحلة التقييم والتطوير.

ينبغي على مصمم البرامج أن يضع في اعتباره عنصرين مهمين:

- تحديد عدد المتكويين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم.
- ضمان تجانس المتكويين في برنامج واحد. (خالد بن ظافر سعيد الهاجري، 2018)

ز. تحديد مدة ومكان التكوين:

بالنسبة لمدة التكوين لا توجد فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني لأن المدة تختلف من برنامج إلى آخر وذلك لعدة عوامل متعددة من أهمها: طبيعة المشكلات التي يتناولها التكوين، والمهارات التي سيكتسبها المتكويين، طريقة التكوين المستخدمة، الإمكانيات المتوفرة.

أما بالنسبة لمكان التكوين قد يكون داخل المنظمة أو خارجها، أي إجراء التكوين داخل مقر المنظمة أو المرافق الخارجية مثل القاعات المؤجرة. (زروخي فيروز، 2014)

3. مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني:

حسب (زعبيط مريم، 2021) تتطلب هذه العملية النظر في مرحلتين أساسيتين مترابطتان حتى تتم بشكل ناجح وفعال وهما:

أ. **مرحلة الإعداد للتكوين:** بما في ذلك إعداد جميع ترتيبات تنفيذ البرنامج التكويني اللازمة مع مراعاة كافة التفاصيل وبدرجة عالية من الدقة والاهتمام، تتكون هذه المرحلة من عدة خطوات فرعية منها (زعبيط مريم، 2021):

- التنسيق مع المكونين
- تقديم خدمات الدعم (مثل إعداد أماكن التكوين والأدوات والمعدات المناسبة لتنفيذ العملية، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتقديم خدمات للمكونين مثل النقل والإقامة.
- القيام بالترتيب لزيارة ميدانية إذا كانت متوفرة.
- تحديد إجراءات وخدمات الطوارئ مثل أمن الموقع والإسعافات الأولية.
- إعداد الترتيبات اللازمة لعملية الافتتاح.

ب- **مرحلة التنفيذ الفعلي:** يقوم المكونون بتنفيذها وفقاً للجدول الزمني المحدد والخطة المتفق عليها، والنجاح في هذه المرحلة يعتمد على (زعبيط مريم، 2021):

- شخصية المكون وقدراته حيث تمثل أهم عامل يتحكم في فاعلية التكوين ونجاحه أو فشله.
- أعداد المكونين وتجانس مستوياتهم.
- الجو العام أثناء التكوين مثل تنظيم القاعة والتجهيزات والوسائل.

#### 4. **مرحلة تقييم البرنامج التكويني:**

هي عملية تهدف إلى متابعة تنفيذ الخطة وذلك من أجل التأكد من سيرورتها حسب المنهج الموضوع لها والوقت المحدد لاستكمال كل مرحلة من مراحلها بالإضافة إلى الميزانية المقدرة من أجل الوصول للأهداف المحددة (لعراب عبد الحليم، 2017)

إن عملية تقييم البرامج التكوينية نعني بها: تقييم مدى التأثير الذي تسبب به التكوين على المكونين، وكمية المعلومات التي تحصلوا عليها، أو مقدار المعلومات التي اكتسبوها من خلال عملية التكوين، بالإضافة إلى المعارف والمهارات والعادات والاتجاهات الجديدة التي اكتسبوها، ونوع التغيير الذي طرأ في سلوكهم (حمود بن عايض بن سعود الشهري، وائل بن شافي بن منزل الشمري، 2022)

5. مراحل عملية تقييم البرنامج التكويني: هناك أربعة مراحل تمر بها عملية تقييم البرنامج التكويني هي:

(أريج أحمد حمود الشعلان، سمية محمد ماجد الدوسري، 2022، صفحة 241)

أ. التقييم في مرحلة تصميم البرنامج التكويني : هي عملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه، وعموماً هي

عملية وزن وقياس البرنامج التكويني لإيجاد الثغرات والقصور والروابط الضعيفة في التصميم، وذلك لحلها

مبكراً قبل التنفيذ، من خلال التعديل في المادة العلمية وأساليب التكوين، والتوقيت للخروج ببرنامج تكويني

بالصورة التي صمم من أجلها وتحقيق الهدف منه، وبالتالي تلبية كافة الاحتياجات التكوينية. (نصيرة

بويعلی، نور الدين زمام، 2018، صفحة 238)

ب. التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني: يتركز التقييم خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني على تنفيذ البرنامج

ومتابعة سير العملية التكوينية والنتائج المحققة، من خلال التأكد من درجة الامتثال بالأهداف المحددة

مسبقاً خلال فترة تنفيذ البرنامج التكويني، وتتمحور مرحلة التقييم في هذه المرحلة حول النقاط التالية:

- مراقبة مدى توافق تصميم البرنامج بالنسبة لأهدافه الأساسية.

- تقييم درجة ملائمة الأساليب التكوينية المستعملة لطبيعة ومحتوى البرنامج التكويني.

- تقييم مستوى التزام المتكويين بمناهج التكوين من خلال المتابعة.

- تقييم التقنيات المستخدمة في البرنامج التكويني.

- تقييم مدى تطبيق والتزام المكون بالأخلاقيات والمبادئ التكوينية. (أريج أحمد حمود الشعلان، سمية

محمد ماجد الدوسري، 2022)

ج. التقييم بعد تنفيذ البرنامج التكويني مباشرة: « évaluation à chaud »

لغرض من هذا التقييم هو اكتشاف أوجه القصور في تصميم البرنامج وفقاً لأهدافه المحددة، وتحديد

التعديلات اللازمة في المادة العلمية والعملية لتحقيق تغطية شاملة للاحتياجات التكوينية وتعديل أو تطوير

أساليب التكوين لتحقيق نتائج التكوين المطلوبة واكتشاف جوانب القصور في الوسائل السمعية والبصرية

وتطويرها، وتعديل وقت البرنامج عند ضرورة ذلك من عملية التقييم، وتعديل ترتيب موضوعات البرنامج

إذا لزم الأمر، ومراجعة مستوى توفير المواد التكوينية التي تتناسب مع مستوى المتكويين ومراجعة الجوانب

الإدارية عند ظهور أوجه القصور في أي منها، ومراجعة مستوى المتكويين واستبدالهم أو تكوينهم إذا لزم

الأمر. (نصيرة بويعلی، نور الدين زمام، 2018، الصفحات 238-239)

د. متابعة نتائج البرنامج التكويني: «évaluation à froid»

تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل صعوبة وتعقيدًا، خاصة وأن أي ضعف موجود في أي مرحلة سابقة ستظهر آثاره في هذه المرحلة. تشمل طرق متابعة النتائج بعد انتهاء البرنامج التكويني ما يلي:

- الاتصال بالمتكويين ومشرفيهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة بعد انتهاء البرنامج التكويني.
- زيارة المتكويين في مقر عملهم.
- عقد اجتماعات لمناقشة وتقييم البرنامج التكويني الذي تكونوا عليه. (أريج أحمد حمود الشعلان، سمية محمد ماجد الدوسري، 2022، صفحة 242)

6. أدوات تقييم البرنامج التكويني: هناك العديد من أدوات التي تستعمل في تقييم البرنامج التكويني نذكر بعضها كالتالي حسب (محمود عبد الفتاح رضوان، 2014):

- استمارة متابعة وتقييم المتكويين: والتي يملأها المتكويين لكل متكويين في البرنامج من حيث مستوى التزامه، ومشاركته وتفاعله خلال البرنامج.
- استبيان استطلاع رأي المتكويين: يوضح مدى كفاية معدات التكوين ومستوى تفاعل المتكويين خلال البرنامج.
- استقصاء آراء رؤساء المتكويين حول تطوير الأداء والتغيرات التي قد تكون حدثت في السلوك .
- تقرير تقييم الأداء أثناء العمل للمتكويين نتيجة التكوين الذي حصل عليه.
- اختبار قصير المدى للمتكويين أثناء أو بعد الانتهاء من البرنامج التكويني.
- حالات وتمارين عملية وورش عمل خلال البرنامج التكويني.
- تكليف المتكويين بتحضير بحث تطبيقي مصغر.
- مقارنة معدلات أداء المتكويين: قبل وبعد التكوين لتقييم مدى التغير في المهارات السلوكية، والاتجاهات والقيم.
- اختبارات من أجل التعرف على الميول والمواقف: وتستعمل لجمع المعلومات عن مواقف المتكويين فيما يخص طرق العمل وقيمه وغيرها، ويتم إجرائها قبل التكوين وبعده لقياس التقدم الذي حققه.
- الملاحظة الشخصية: هي عملية الحضور إلى مكان العمل وتسجيل الملاحظات الشخصية حول الأنشطة التي تجري هناك. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2014)

## ثانياً: نظام التكوين.

النظام عبارة على مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة بشكل متبادل، ونتيجة لذلك تكون المخرجات نتيجة التفاعل أفضل من مخرجات الأجزاء على حدة. من خلال مفهوم النظام، يمكن ملاحظة أن نظام التكوين هو نظام متكامل، وهو عبارة عن تفاعل مجموعة من العناصر، مرتبطة بالعلاقات التي تؤثر على بعضها البعض، وتكون نتيجة هذه التفاعلات مخرجات لها قيمة. يتكون نظام التكوين من: (شادي محمد حلس، 2011)

**1. المدخلات:** وهي تمثل المعلومات والموارد المالية والبشرية التي يتم تحويلها من خلال الأنشطة الداخلية أو عمليات التحويل إلى مخرجات تستخدم لتحديد الاحتياجات التكوينية. (شرقي فوزية، 2015، صفحة 52) تنقسم إلى مايلي:

أ. المدخلات الإنسانية: وتشمل المكونين والمحاضرين والمتكويين.

ب. المدخلات المادية: وتشمل الأموال والأجهزة والوسائل التي تستعمل في العملية التكوينية.

ج. المدخلات المعنوية: وتشمل المعلومات والأفكار والنظريات التي يقدمها المكونون والمتكويين، بالإضافة إلى الأساليب والطرق المستعملة في التكوين. كما تتضمن جميع المعلومات الخاصة ببيئة التكوين الداخلية والخارجية للمؤسسة. (باسم عيد أحمد شحاتة) (2018, pp. 546-545 ,

**2. العمليات:** تتجزأ العمليات في نظام التكوين إلى: البحث وتحديد الاحتياجات التكوينية وتحديد أهداف التكوين ووضع الخطة التكوينية وتصميم البرامج التكوينية التي تلبى الاحتياجات وتنفيذ البرامج التكوينية وتقييمها. (باسم عيد أحمد شحاتة، 2018، صفحة 546)

**3. المخرجات:** مخرجات نظام التكوين هي النتائج التي تحققت في الدورة التكوينية. يقاس نجاح البرنامج التكويني بتحقيق الأهداف المرجوة والتي سبق تحديدها في التغييرات المطلوبة في الأنماط السلوكية واتجاهات المتكويين، بالإضافة إلى الاستقرار التنظيمي والمرونة والروح المعنوية العالية، وكذلك تجديد الكفاءات. تنقسم المخرجات إلى:

أ- المخرجات الإنسانية: تتعلق هذه المخرجات بالمتكويين وتقيس مدى تحقيقهم واكتسابهم خصائص محددة ضمن الأهداف المحددة في البرنامج التكويني، مثل تعزيز الشخصية، تنمية المهارات، تجديد القدرات.

ب- **المخرجات المادية**: تشير إلى ما سيحققه المتكويين بعد اكتساب المهارات والمعرفة الجديدة، وما ينتج عنها من مستوى أداء عالٍ، وتحقيق قدر كبير من الوقت والجهد لتحقيق خدمة سريعة بدلاً من التأخير.

ت- **المخرجات المعنوية**: تظهر هذه المخرجات في مدى زيادة ولاء المتكويين لمؤسستهم، وكذلك وعيهم بمشاكلهم الخاصة ومشاكل المؤسسة، وكذلك وعيهم بأهمية العمل وتحسين المناخ التنظيمي في العمل، وبالتالي تحسين معنوياتهم. (شرقي فوزية، 2015)

4. **التغذية العكسية**: هي عملية جمع معلومات حول الأداء الفعلي والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة لنظام التكوين ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المحددة للبرنامج، وتحديد مدى تحقيقها، ثم نسبة نجاح خطة التكوين، ومن خلال التغذية العكسية يتم إجراء التعديلات اللازمة لتصحيح منهج برنامج التكوين لتحقيق الأهداف المنشودة. (شادي محمد حلس، 2011، صفحة 23)

#### المبحث الثالث: رأس المال البشري وتنميته.

سنركز في هذا المبحث على عنصرين أساسيين؛ رأس المال البشري وتنمية رأس المال البشري وهذا من أجل استكمال الدراسة النظرية لموضوع البحث.

**المطلب الأول: عموميات حول رأس المال البشري.**

**أولاً: مفهوم رأس المال البشري.**

مع تقدم التكنولوجيا وظهور تقنيات حديثة، ازدادت أهمية رأس المال البشري كأحد الأصول الرئيسية التي تمتلكها المؤسسات، لهذا وجب علينا تقديم بعض التعريفات التي تناولته ومنها:

يعرف "Theodor Schultz" رأس المال البشري بأنه " **مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية** " (عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعي، 2010) بناءً على هذا التعريف نستطيع القول أن رأس المال البشري يمثل المجموع الكمّي والنوعي للقوى العاملة المتاحة في المجتمع.

يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه يمثل كل الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة لشغل الوظائف الفنية والإدارية، والتي تتميز بالقدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية، وتشمل معارف الأفراد المتطورة، وخبراتهم

المتراكمة من التجارب العملية والحياتية، وأيضاً مهاراتهم التكنولوجية والفنية، بالإضافة إلى رضاهم ومعنوياتهم و تماسكهم كفريق عمل متكامل (العنزي سعد علي، صالح أحمد علي، 2009). لذلك، فإن تطوير وإدارة رأس المال البشري يمثل أمراً حيوياً للمؤسسات ومن المهم الاهتمام به لتحقيق النجاح والازدهار. وأيضاً رأس المال البشري هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية. (العنزي سعد علي، صالح أحمد علي، 2009)

رأس المال البشري وفقاً لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) " هو المعرفة و المهارات و الكفاءات و غيرها من صفات الفرد التي تعزز الرفاه الشخصي و الاجتماعي و الاقتصادي". ( KEELEY (BRIAN، 2007)

ويرى بيكر (Becker) في كتابه "رأس المال البشري" الذي تم نشره عام 1964، "أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية لإنتاج مثل المصانع والآلات، ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والرعاية الطبية. وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر" (نادية إبراهيمي، 2013/2014).

و من التعريفات واسعة الانتشار لمصطلح رأس المال البشري، ذلك التعريف الذي تتبناه منظمة اليونسيف، و الذي يرى أنه: " المخزون الذي تمتلكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، و الذي يعد عاملاً رئيسياً في تقرير إمكاناتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية". (أشرف العربي، 2007)

يضم رأس المال البشري لأي مؤسسة جميع الأفراد الذين يشاركون في عملها، ويعتبر هؤلاء الأفراد أساس نجاح المنظمة، يتكون رأس المال البشري من مجموعة القدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري وذلك لأنه يعتبر العنصر المسؤول الأول عن الإبداع والابتكار والتفكير داخل المؤسسة، كما يوضح الجدول الموالي أهم الدراسات التي تناولت مفهوم رأس المال البشري.

الجدول رقم 02: مجموعة دراسات تناولت مفهوم رأس المال البشري.

المفهوم	الباحث و السنة
القيمة الاقتصادية للتعليم.	Becker, 1964
مجمل المعارف التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم، و التي يستخدمونها في إنتاج السلع و الخدمات في الأسواق أو خارجها.	OCDE 1996
قابليات القيادة، المهارات الإدارية، المهارات المهنية، مهارات حل المشكلات، القابليات الإبداعية	Brooking, 1997
رأس المال البشري يتضمن ثلاثة أبعاد وهي: - القابلية للمنافسة: معارف و مهارات الأفراد. - إتجاهات الأفراد: تتأثر بواسطة الحوافز، السلوك، أخلاقيات الأفراد. - السرعة في الاستجابة، القابلية للإبداع، التقليد، التكيف والتكامل.	Roos, et.al,1997
مجموعة المعارف والمهارات والإبداع ومقدرة الأفراد لإنجاز مهام المنظمة، ويتضمن قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها.	Edvinson& Malone, 1997
المعرفة، المهارات، القدرات المملوكة من قبل أفراد المنظمة.	Van et Buren, 1999
معرفة العاملين ومهاراتهم.	Baptiste,2001
خبرة الفرد، مستوى التعليم، المهارات المهنية، المعرفة والأفكار الإبداعية.	Luthams, et.al., 2004
المعارف، الكفاءات والمهارة التي تصاحب العمال حتى يغادروا أماكن عملهم، ونستطيع أن نذكر مثلا: القدرة على الابتكار، الإبداع، المهارة، الخبرة المهنية، الاستعداد للعمل الجماعي، مرونة العمال، و التكوين المنظم، والتعلم.	تقرير OCDE 2008

<p>يشير رأس المال البشري إلى المعرفة والكفاءات والخبرة والإبداع للقوى العاملة بالإضافة إلى مواقفهم ودوافعهم، من خلال هيكلية الإدارة وتشارك هذه المعرفة، و يمكن للمنظمة تطوير كفاءات أساسية يصعب تقليدها، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.</p>	<p><b>S. Gates, P. Langevin (2010)</b></p>
<p>رأس المال البشري كمهارات ومعرفة يكتسبها الأفراد من خلال الاستثمارات في التعليم المدرسي، والتكوين أثناء العمل، وأنواع أخرى من الخبرة.</p>	<p><b>J. M. Unger &amp; al1 . (2011)</b></p>
<p>هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقدرات نادرة وذات قيمة للمنظمة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية.</p>	<p><b>العنزي و صالح 2009</b></p>
<p>يتضمن المعارف والخبرات والمهارات والابتكارات التي تقدم حلولاً للمشاكل وتعزز عمليات التطوير، والتي يأخذها العاملون معهم عند مغادرة المنظمة.</p>	<p><b>الهالي 2011</b></p>
<p>هو كل معرفة موجودة في عقول عاملي المنظمة، سواء كانوا مبدعين أو الأفراد العاديين، غير أنه لكل منه مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانياته.</p>	<p><b>القيسي والطائي 2014</b></p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المرجع (حفاظ زحل، 2018، الصفحات 108-109).

بالرغم من اختلاف التعريفات المذكورة سابقاً، إلا أنه يوجد تشابه كبير بينها، حيث ينظر معظمها إلى رأس المال البشري على أنه مجموعة من المهارات والمعارف والإمكانيات و الإبداع و الابتكار و الخبرات المتراكمة التي يكتسبها الفرد ( أو يرثها ) ويستطيع من خلالها المشاركة في الحياة الاقتصادية والحصول على الدخل و كل هذه الصفات تؤهله لحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة، ويمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتكوين وغيرها من أشكال الاستثمار الأخرى.

ثانياً: أهمية رأس المال البشري وخصائصه.

▪ الفرق بين الموارد البشرية ورأس المال البشري:

إن الفرق بين الموارد البشرية ورأس المال البشري يكمن في أن الموارد البشرية تشير إلى جميع المصادر والموارد المتاحة من البشر و ذلك لإنجاز المهام المطلوبة، ومن الممكن استخدام هذه الموارد حتى تستنفد، أما رأس المال البشري فهو يشير إلى أي شكل من أشكال الثروة المستخدمة من البشر أو القادر على توظيفه في إنتاج المزيد من الثروة، ويمكن لرأس المال البشري أن ينمو مع الاستثمار. (حفاظ زحل، 2018) وهذا يعني أن رأس المال البشري يشير إلى القيمة المضافة التي يمكن أن يوفرها الفرد للمنظمة أو المجتمع، والتي تتطلب استثماراً في تطوير المهارات، الخبرات، المعرفة والسلوك، بينما الموارد البشرية تشير فقط إلى المصادر والموارد المتاحة من البشر.

ويختلف رأس المال البشري عن الموارد البشرية أيضاً بما يتميز به من خصائص وأهمية و التي سنتطرق إليها في النقطة الموالية.

1. أهمية رأس المال البشري:

يعدّ رأس المال البشري أهم رؤوس الأموال في المؤسسات، إذ يمثل السبيل الأساسي لتحقيق الربحية والنجاح في ظل المنافسة الشديدة، وعموماً تتمثل أهمية رأس المال البشري للمؤسسة بما يلي (حمزاوي سهى، 2022):

- يعد من الموارد الحرجة والفردية التي تؤثر على الأداء العام للمنظمة.
- يساهم في خلق معارف جديدة وتطوير المهارات والقدرات لدى العاملين.
- يمثل مورداً فريداً وصعب الاستبدال والتكرار من قبل الآخرين.
- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وزيادة فرص النجاح في سوق العمل.
- يساعد في تحسين كفاءة استخدام الأصول وتحقيق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للعملاء.
- يؤثر بشكل مباشر على قدرة القياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على تأمين الرأس المال التمويلي اللازم لبدء مشاريع جديدة. (المعاني، أحمد إسماعيل، و آخرون، 2011)

ويجب الإشارة إلى أن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه، وإنما تتجلى في النتائج والإنجازات التي يحققها، فعلى سبيل المثال، يمكن لأي شخص حاصل على درجة عالية في التعليم

العالي أن يكون متاحاً لكل الشركات، ولا يوفر ذلك أي ميزة تنافسية للشركة التي يعمل بها، ولكن الأهم هو ما يمكن تحقيقه من نتائج وإنجازات بمساعدة هذا الفرد، حتى تتفوق الشركة على منافسيها، وهذه هي القيمة الحقيقية لرأس المال البشري. ولذلك فإن الأبعاد الكمية مثل عدد العاملين وسنوات الخدمة لا تكون عاملاً حاسماً في تمييز الشركة وتفوقها في المنافسة، بل ينبغي التركيز على البحث عن الأفراد الموهوبين والقادرين على تحقيق الإنجازات المطلوبة. (محمد طلال محمد أبو الروس، 2015)

## 2. خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص ومن أهمها (نادية إبراهيمي، 2014):

- **الخصوصية:** حيث أن رأس المال البشري يرتبط بشكل لا ينفصل بالفرد المالك له وهو ملازم له في كل مكان وزمان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الشخصية والفعالية للأفراد. وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يتعلق بالاستثمار في التكوين، وتحمله لجميع التكاليف التي تنجم عنه.

- **المحدودية:** حيث أن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، ولأن هناك تزايد في تكلفة الاستثمار بمرور الوقت فإن عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، وقابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية الحالية لصالح عوائد أكبر في المستقبل.

- **عدم مرئية رأس المال البشري:** حيث أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد لا يمكن ملاحظتها ومعرفتها من أول وهلة وهذا راجع لعدم إمكانية المؤسسة أن تتعرف على الكفاءات و القدرات الحقيقية لأفرادها في بداية علاقة العمل، وعادة ما تتميز بالظهور بعد فترة من العمل وبعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد وخبراته المهنية، وهذا يعتبر مؤشراً هاماً للاستثمار في التعليم والتكوين للفرد. (نادية إبراهيمي، 2013)

وقد ذكر الرشدان جملة من خصائص رأس المال البشري، وهي:

- رأس المال البشري يعتبر مستهلكاً للسلع والخدمات ليس منتجاً لها فقط.
- يحتاج رأس المال البشري إلى بعض الاحتياجات والأولويات التي يجب تلبيتها والتي لا تكون موجودة بالنسبة لرأس المال المادي.
- لا تعتمد إنتاجية العمل في رأس المال البشري فقط على الجوانب التقنية، بل يتأثر أيضاً بالعوامل النفسية والاجتماعية مثل الدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية.

- لا يمكن الاعتماد على رأس المال البشري كوسيلة للوقاية من عدم اليقين والغموض في المستقبل، خاصة عند عدم وجود أنظمة التأمين الاجتماعي، وعند حدوث الأمراض والعوارض الدائمة أو العجز.
- يتلشى رأس المال البشري بوفاة الإنسان، باستثناء الاختراعات المسجلة باسمه والتي يمكن استخدامها من قبل الآخرين. وعلى العكس من ذلك، يمكن إعادة استخدام رأس المال المادي بعد بيعه كنفائيات أو خردة، وتحويله إلى مواد أولية جديدة. (الرشدان عبد الله، 2005)
- كما أن له بعض الخصائص الأخرى وهي:
- رأس المال البشري يتكون من جزأين: جزء فطري وجزء مكتسب، حيث أن الجزء الفطري يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية والفطرية التي تولد مع الفرد، بينما الجزء المكتسب فهو الجزء الأهم في رأس المال البشري حيث أنه يعبر عن مجمل المعارف، المؤهلات، الخبرات، القدرات الجسمانية، الكفاءات، و التجارب المكتسبة. (دريس منى، 2015)
- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، رغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل، إلا أنه لا يمكنه بيعه كما تستطيع المؤسسة بيع أصل من أصولها.
- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن أن يفقده بمجرد موت صاحبه، وهذا ما يبرر زيادة الخطر في الاستثمار البشري.
- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً طويلاً بالمقارنة مع الاستثمار في رأس المال المادي. (حسن راوية، 2005)

### ثالثاً: مكونات ( أبعاد ) رأس المال البشري.

يشير "Lothgren" إلى أن رأس المال البشري يتكون من:

1. **الابتكار**: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة وفعالة بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية بشكل دائم.
2. **المقدرة (الكفاءة، التخصصية)**: تتعلق بالمستوى التعليمي والخبرة العملية التي يمتلكها العاملون، بالإضافة إلى المعرفة المستخدمة لأداء المهام الموكلة إليهم بشكل فعال.
3. **المقدرة الاجتماعية**: تتعلق بالقدرة على التعامل مع الآخرين والتفاعل معهم بشكل فعال، وهي ضرورية لتحقيق التعاون والأداء المرغوب فيه في المنظمة. (حمزاوي سهى، 2022)

في حين ترى حسيبة بأن رأس المال البشري يتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي (حسية بن عمال، 2009):

1. الكفاءات: تشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.

2. التجارب والخبرات: وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة مهنة.

3. المعارف والمؤهلات: وهي مختلف المعلومات المتراكمة أو المكتسبة عن طريق التكوين والتعليم (حسية بن عمال، 2009)، والتي تساعد على تطوير الكفاءات وتحسين أداء الفرد في مجاله المهني.

بناءً على الأدبيات التي تناولت مفهوم رأس المال البشري ومكوناته وكذلك إلى الأدبيات التي شرحت وفصلت في مفهومه وأيضاً التعاريف المذكورة سابقاً، يمكننا القول بأن رأس المال البشري يتكون من مجموعة من المكونات الأساسية، أهمها: المعارف، المهارات، الخبرات، الإبداع والابتكار والسلوك، وفيما يلي توضيح لأهم مكونات رأس المال البشري:

#### 1. المعرفة:

تعد المعرفة المادة الفاعلة في توليد الثروة داخل المؤسسة، حيث أشار Grant (1996) إلى أنها تمثل أهم الأصول التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة، ويتألف الجزء الأكبر من هذه المعرفة من رأس مالها البشري. (Michael A Hit, Leonard Bierman, 2001)

تعرف المعرفة أيضاً على أنها الإدراك الفعلي لشيء ما يتم اكتسابه من خلال الخبرة أو التفاعل، وبأنها شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو من أجل اتخاذ قرارات صحيحة. (سعد العنزي، حميد أحمد العلا)

1. يمكن تحديد العلاقة بين رأس المال البشري والمعرفة كما يلي (أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، ناصر جرادات، 2011):

2. يعد توافر رأس المال البشري ضرورياً لإنشاء المعرفة.

3. يلعب رأس المال البشري الدور الأساسي في تيسير عملية تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

4. يعد رأس المال البشري متطلباً أساسياً من متطلبات نجاح إدارة المعرفة.

5. يساهم توافر رأس المال البشري في تيسير قيام إدارة المعرفة بتطوير استراتيجيات المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن المعرفة تختلف مفاهيمها حسب الأدبيات المتخصصة، أما المعرفة المتعلقة برأس المال البشري نستنتج بأنها قدرة الفرد والعاملين على الاستفادة من البرامج التكوينية والتعليم المستمر.

## 2. المهارات:

مصطلح المهارة يمكن أن يكون غامضًا إلى حد ما، إذ يمكن أن يعني القدرة على أداء مهمة معينة أو إتقان تقنيات مختلفة، أو أن يعكس مجموعة من الصفات السلوكية مثل الصلابة، الدقة والقدرة على العمل دون توجيه إشراف، ومن وجهة نظر أكثر دقة يمكن تعريف المهارة على أنها الكفاءة المطلوبة أو الاحتياجات اللازمة للقيام بعمل ما بشكل مؤثر وفعال. (Aurora Teixeira, 2002)

ولقد أشار (G. Le Boterf, 2001) إلى أن المهارة تتجلى فقط أثناء تطبيقها في العمل، كما عرفها على أنها التحويل الفعلي للمعرفة النظرية إلى قدرة عملية تطبق في سياق محدد، وأنها تمثل مجموعة من السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد.

## 3. الخبرات:

"تعتبر الخبرة أكثر أصالة من المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقتصرة على فئات محددة، وهذا ما يميز المورد البشري عن جل الموارد الأخرى، والخبرة أيضا هي عبارة عن معارف متراكمة يتمتع بها العاملون، حيث اكتسبها من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة من خلال تعلم الأفراد من بعضهم البعض، وهناك أسباب ذات تأثير على أداء الأفراد في التنظيم فيما يخص الخبرة منها (حفاظ زحل، 2018):

- الخبرة تقلل الوقت والتكلفة التي تتعلق بالتكوين،
- أيضا الخبرة تشكل مؤشرا اجتماعيا حيث يشير إلى أن الفرد اكتسب مهارات ومعارف في المنظمات السابقة التي عمل فيها،
- تتمحور أهمية نوعية الخبرة التي يحصل عليها الفرد فيما يتعلق بفرص الترقية في المستقبل، فليس مجرد طول فترة العمل هو المحدد الأساسي للترقية، وإنما يتعلق الأمر بجودة ونوعية العمل الذي يقوم به الفرد خلال فترة عمله.

و يمكن تعريف الخبرة على أنها مهارة الفرد ومعرفته المتخصصة في مجال معين، والتي تتراكم وتتطور على مدى فترة طويلة، وتترافق عادةً مع فهم عميق للمجال الخاص. " (حفاظ زحل، 2017/2018)

#### 4. الإبداع والابتكار:

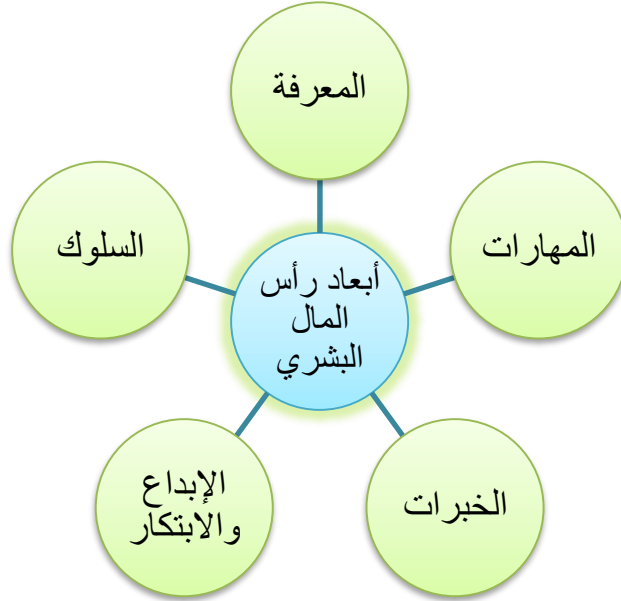
يعتبر الإبداع " عملية استخدام القدرات العقلية والفكرية والمؤثرات البيئية المتاحة للفرد لإنتاج أفكار جديدة كفكرة أو أسلوب أو نظرية بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها "، في حين يمكن وصف الابتكار "بأنه فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ و تختلف عن الاختراع والذي هو عملية تصور و تنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة أو أداء عمل، ويمكن أن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة، أو مزيجاً جديداً من العناصر الموجودة، أو تغييراً مهماً في أسلوب عمل تقليدي أو عدولاً عنه"، ويمثل الابتكار و الإبداع إحدى الأساسيات في إدارة الأعمال والمؤسسات (محمد طلال محمد أبو الروس، 2015)

من خلال هذا نستطيع القول أنه لا يجب على المؤسسة الناجحة أن تكتفي بما تقوم به من أعمال بكفاءة وبطريقة صحيحة، و إنما يجب أن تكون طموحة لأبعد من ذلك من أجل ضمان بقائها و استمراريتها، لأن الاستمرار في هذه الطريقة يؤدي إلى الوقوف بمعنى التراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام، وقد يؤدي حتى إلى الفشل، لذا يجب عليها أن تسعى إلى الابتكار والإبداع والتجديد لتحقيق الأهداف الأكبر وتقديم خدمات أفضل وأكثر جودة وكفاءة.

#### 5. السلوك:

السلوك هو المجموعة الكاملة للتصرفات والنشاطات التي يقوم بها العنصر البشري في محيط العمل أو الاجتماعي، ويتضمن ذلك التصرفات اللفظية وغير اللفظية، والعادات والتقاليد الثقافية، والمعايير الأخلاقية التي يتبعها الفرد. ويعد السلوك واحداً من مكونات رأس المال البشري، حيث يمثل السلوك الإنساني جزءاً مهماً من القدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية والفردية. ويعتبر السلوك المثمر والإيجابي أحد العوامل الرئيسية لنجاح أي منظمة وتحقيقها لأهدافها المحددة. (منصور محمد إسماعيل العريقي، 2013) وعلى هذا يمكن تبين أبعاد رأس المال البشري كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: أبعاد رأس المال البشري.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تعريف رأس المال البشري السابقة الذكر.

المطلب الثاني: تنمية رأس المال البشري.

أولاً: مفهوم تنمية رأس المال البشري.

▪ مفهوم التنمية:

تعرف التنمية عادة على أنها عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للعاملين في جميع المجالات المختلفة، وذلك بعد اختبارات وتقييمات متعددة بهدف رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية إلى أعلى درجة ممكنة. وتشمل التنمية أيضاً نمو قدرات الفرد من خلال التعلم الواعي واللاوعي. ويمكن تصوير التنمية على أنها السعي إلى التحسين والتغيير نحو الأفضل، فهي تتضمن تنمية تفكير الأفراد والارتقاء به، سواءً بتحسين المعارف المكتسبة أو اكتساب معارف جديدة، كما تشمل التغيير في الأفعال والسلوكيات نحو الأفضل (حفاظ زحل، 2018)

▪ مفهوم تنمية رأس المال البشري:

بعد أن تعرفنا على مفهوم رأس المال البشري وأيضاً على مفهوم التنمية كل على حدى بقي علينا أن نعرف معنى تنمية رأس المال البشري، فهي تعرف بأنها "هي تهيئة العنصر البشري وإعداده بشكل صحيح وفقاً لاحتياجات المجتمع، حيث يعتبر زيادة معرفة وقدرة الإنسان دافعاً لتطوير استغلال الموارد الطبيعية وزيادة طاقته وجهود" (اللوزي موسى، 2000)

يعرّف "أحمد منصور" التنمية بأنها عملية ضرورية لتحريك وصلّ وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية والعلمية والفنية والسلوكية. وهي عبارة عن وسيلة تعليمية تزود الإنسان بالمعارف والمعلومات والمبادئ والفلسفات التي تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، كما تمنحه وسائل تدريبية لاكتساب الطرق العلمية والأساليب المتطورة والمسالك المتبعة في الأداء الأمثل. وبالإضافة إلى ذلك، فإنها تعتبر وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية واليدوية. وأخيراً، فإنها تعتبر وسيلة سلوكية تعيد النظر في مساره الوظيفي والاجتماعي (دريس منى، 2015)

ثانياً: أهمية تنمية رأس المال البشري.

أصبحت تنمية رأس المال البشري أحد الأمور الحيوية والملحة وتحتل أهمية كبيرة في المؤسسات، حيث تعد عملية ضرورية لتحفيز وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في مختلف الجوانب العلمية والعملية والفنية والسلوكية إذ توفر العديد من الفوائد التعليمية التي تزود الإنسان بالمعارف والمبادئ والفلسفات والمعلومات التي تعزز طاقته في العمل والإنتاج، بالإضافة إلى تقديم الطرق العلمية والأساليب المتطورة والمسالك المتبينة في تحقيق الأداء الأمثل، وتتيح له أيضاً الحصول على الخبرات الإضافية والمهارات الذاتية التي تساعده في صقل قدراته العقلية واليدوية، بالإضافة إلى أنها وسيلة سلوكية تساعده في إعادة النظر في مساره الوظيفي والاجتماعي (نافر أيوب محمد، أحمد علي، 2010)

ثالثاً: وسائل تنمية رأس المال البشري.

لاشك أن وسائل تنمية رأس المال البشري عديدة ومتنوعة، ولعل أبرزها التعليم والتكوين، ورغم اختلاف وجهات النظر بين الباحثين حول عدد وأنواع هذه الوسائل، إلا أن هذه الدراسة ستتناول بعض أهم هذه الوسائل والتي تشمل (هشام مصطفى الجمل، 2006):

- 1. التعليم والتكوين:** تشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية رأس المال البشري حيث تهدف إلى تزويد الأفراد بالأسس والركائز التي ينطلقون منها إلى مجالات العمل المختلفة، وتلعب السياسات التعليمية دوراً حاسماً في إعداد القوى العاملة وتوفير التخصصات والمهارات التي تلبى حاجات السوق وتحقق التوازن بين العرض والطلب في سوق العمل.
- 2. التدريب:** يتمثل دور التدريب في تعزيز رأس المال البشري وتطويره، مما يجعله قادراً على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ومتغيرات السوق العالمية. ولتحقيق ذلك يتعين العناية بالموارد البشرية وتعزيزها وذلك أثناء عملية الاستقطاب أو ما يعرف بالتوظيف ومن ثم إعادة التأهيل المهني للعنصر البشري، ويتطلب ذلك رفع مستوى المهارات وتطوير القدرات وتوسيع معلوماته المعرفية والتقنية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم خطط تدريبية فعالة ومستمرة باعتبار أن تنمية المهارات تستمد قواها و استمراريتها منها.
- 3. الإعلام:** إن الإعلام يلعب دوراً هاماً في تنمية رأس المال البشري، حيث يساهم في زيادة الوعي والمعرفة لدى المجتمع من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية ومسائل ذات صلة بتحسين الموارد البشرية. ويساعد الإعلام على توجيه الانتباه إلى القضايا الحيوية والأخلاقية والسلوكيات المرتبطة بالتنمية البشرية ويعمل على تحفيز الفرد على تنمية ذاته بشكل مستمر وزيادة مهاراته ومعرفته. (هشام مصطفى الجمل، 2006)
- 4. الرعاية الاجتماعية:** تعد الرعاية الاجتماعية مهمة جداً في تطوير رأس المال البشري، وذلك من خلال توفير ظروف حياة كريمة في مختلف جوانبها، بما في ذلك التغذية والخدمات الصحية والأمنية وغيرها، ولا يخفى أن مستوى التغذية والمعيشة للأفراد يؤثر على قدرتهم الإنتاجية وقدرتهم على التعلم والإدراك، كما تساعد الخدمات الصحية على تحسين صحة رأس المال البشري وحمايته من الأمراض، مما يساعد على زيادة مدة العمر وتقليل نسبة الوفيات. (نادية إبراهيمي، 2013)

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، قمنا بالتركيز على ماهية التكوين ورأس المال البشري، وما يمكن استخلاصه أن التكوين وسيلة فعالة وحديثة لتحسين وتطوير أي مجال، وأصبح مطلباً أساسياً في المنظمات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير جميع جوانب اللازمة له، سواء من حيث بيئة التكوين أو موارد التكوين.. إلخ ومن هنا يتم تحسين رأس المال البشري، حيث يتمثل رأس المال البشري في المعرفة والخبرات والمهارات والإبداع والابتكار والسلوك. ويعتبر الرأس المال البشري من الدعائم الأساسية لعملية الإنتاج والنمو في المؤسسات. وسنحاول التأكد من هذه المعلومات من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

# الفصل الثاني: الإطار المنهجي والميداني

المقدمة العامة

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

المبحث الثالث:

رأس لمال البشري وتنميته

المبحث الثاني :

ماهية التكوين

المبحث الأول:

عرض الدراسات السابقة  
ومقارنتها بالدراسة الحالية

الفصل الثاني:

الإطار المنهجي والميداني

المبحث الثاني:

ميدان الدراسة

المبحث الأول:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الفصل الثالث :

النتائج ومناقشتها

المبحث الثالث:

مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات  
السابقة

المبحث الثاني :

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

المبحث الأول:

عرض النتائج الخاصة بالاستبيان

الخاتمة العامة

**تمهيد:**

بعد عرض الإطار النظري العام لموضوع الدراسة و الإلمام بمختلف جوانبه في الفصل السابق سيتم في هذا الفصل عرض الإطار المنهجي المتبع في دراسة العلاقة بين متغيرات البحث والتي تشكل الأساس الذي يبني عليه الجزء الميداني من هذه المذكرة، حيث يعتبر منهج البحث من الأمور المهمة التي يجب التركيز عليها في هذا الإطار، وعليه فقد انطلق هذا الفصل بذكر التموّج الابستمولوجي من حيث الفلسفة والمنهج الابستمولوجي المستخدم، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة، ووصف الإجراءات المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، ومن ثم استعراض مختلف أدوات وطرق التحليل الإحصائية التي ستعتمد، والتي ستسمح في الأخير بالحصول على النتائج المطلوبة، و في الأخير تقديم مؤسسة بال جزائر عامة ووحدة الإنتاج بالقلية خاصة، التي تعتبر هي الأرضية التي قمنا بالتطرق فيها للجانب التطبيقي من المذكرة، وكل هذا من خلال التطرق للمباحث التالية:

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

**المطلب الأول: التموّج الابستمولوجي؛**

**المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة؛**

**المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات وأساليب الدراسة؛**

**المطلب الرابع: التصميم الإحصائي للدراسة؛**

**المبحث الثاني: ميدان الدراسة.**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: التموقع الاستمولوجي.

الاستمولوجيا هي مصطلح تعني "علم المعرفة" تتضمن نظرية المعرفة دراسة الحالات أو المعايير التي يمكننا من خلالها معرفة ما يمكن وما لا يمكن بناء المعرفة المطلوبة، وهذا يشير إلى أن الاستمولوجيا تعني "معرفة المعرفة". (عماد سعادي، 2018)

وأيضاً هي الدراسة النقدية للمبادئ العلمية، أو نظرية العلوم أو فلسفة العلوم أو دراسة المبادئ والفرضيات والنتائج العلمية بشكل نقدي، وبالتالي إبراز أصلها المنطقي وقيمتها الموضوعية. (سعيدة لعجال، 2017)

أولاً: الفلسفة الاستمولوجية.

يمكن للباحث في علوم التسيير بناء بحثه انطلاقاً من عدة فلسفات استمولوجية أهمها: الفلسفة الوضعية، الفلسفة التفسيرية والفلسفة البنائية.

### 1. الفلسفة الوضعية (Positivisme) :

يستلزم البحث العلمي وفقاً للفلسفة الوضعية دراسة المتغيرات أو الحقائق المرصودة (الملاحظة) والمشكلة للظاهرة المدروسة بحيث يمكن تعميم مخرجات الدراسة العلمية (البحث العلمي) على ظواهر أخرى مشابهة للظاهرة قيد الدراسة. يمكن أيضاً اعتبار هذه النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية تتعلق بالدراسة ويمكن تطويرها إلى نظريات علمية. وتستند هذه الفلسفة أيضاً إلى الملاحظة أي يصبح الباحث قادراً على معرفة التركيب الحقيقي للظاهرة قيد الدراسة، ومعرفة من خلال التجارب علاقة التآثر والتأثير بين المتغيرات المختلفة للظاهرة المدروسة. (عماد سعادي، 2018، صفحة 15)

### 2. الفلسفة التفسيرية (L'interprétativisme) :

تشير الفلسفة التفسيرية إلى الحاجة إلى فهم الاختلافات في السلوك البشري، وبالتالي اختلاف تأثيرها على الظاهرة قيد الدراسة، على سبيل المثال دراسة مكان عمل يتضمن عاملين محددتين باستخدام الأبعاد التالية: المناخ التنظيمي والإنتاجية والتنظيم سيكون له نتائج مختلفة عن دراسة نفس مكان العمل بنفس الأبعاد ولكن مع عاملين مختلفين. يفسر ذلك تنوع العقليات والسلوكيات التي تختلف من شخص لآخر. (عماد سعادي، 2018، صفحة 16)

### 3. الفلسفة البنائية ( Constructivisme ) :

حسب هذه الفلسفة يتطلب على الباحث العلمي أن يفهم الظاهرة محل الدراسة ليس من وجهة نظره هو بل من وجهة نظر الأشخاص محل الملاحظة والعمل على إيجاد الأشكال المشتركة للفهم بينهم. (دبلة فاتح، 2011)

#### ✓ الفلسفة الابستمولوجية المستخدمة في الدراسة:

اخترنا الفلسفة الوضعية في دراستنا لأنها توفر إطاراً مناسباً لتحقيق أهدافنا البحثية، ونريد أن نكون قادرين على استخدام المعرفة العلمية لتعميم نتائجنا، باعتماد الفلسفة الوضعية، نحن نهدف إلى فهم التركيب الحقيقي للظاهرة التي ندرسها واكتشاف العلاقة بين متغيرات دراستنا (التكوين والرأس المال البشري)، وكذلك يمكننا الاعتماد على الملاحظة والتجربة لتحليل البيانات والملاحظات المرصودة للكشف عن العوامل التي تؤثر في تنمية رأس مال البشري.

#### ثانياً: المنهج الابستمولوجي المستخدم.

بعد تحديد الفلسفة الابستمولوجية للدراسة، يتعين على الباحث تحديد المنهج الذي يناسب توجه الدراسة وأسئلتها. وهنا يتم إعداد البحث العلمي باستخدام إحدى المناهج الثلاث التالية:

### 1. الاستنباط الافتراضي ( Approche hypothético-déductive ) :

يعد النهج الافتراضي نوع من الأساليب الاستنباطية بحيث لا يركز البحث العلمي بموجبه على مصادر النظريات والفرضيات كما هو الحال في النهج الاستنباطي ، ولكن فقط على الأفكار التي ستم دراستها لاختبارها وإثباتها، هذا النهج أكثر قابلية للتطبيق على العلوم الاجتماعية ، حيث لا يضطر الباحث على الانطلاق من النظرية أو الفرضية المعممة والمثبتة مسبقاً ، كما في النهج الاستنباطي ، يكفي بتحديد اشكالية المستوحاة من الإطار النظري للدراسة ، ثم يقوم بوضع مجموعة من الفرضيات المتعلقة بالظاهرة التي سيدرسها أو العلاقة بين متغيرات الدراسة ليعمل لاحقاً لاختبار تلك الفرضيات على أرض الواقع والخروج بنتائج ذات صلة بمشكلته. يتم البحث العلمي وفق النهج الافتراضي في الخطوات التالية:

- الملاحظة؛

- جمع المعلومات الأولية حول الظاهرة؛

- تشكيل النظرية؛

- وضع الفرضيات. (عماد سعادي، 2018، صفحة 18)

## 2. المنهج الاستقرائي ( L'approche inductive ):

المعروف أيضا بالمنهج التجريبي، يعتمد على الملاحظة والتجربة للتحقق من صدق المعرفة من أجل الوصول إلى تعميمات. وبمعنى آخر، يستند هذا المنهج إلى انتقال المعرفة من الجزء إلى الكل، وكذلك فإن قوانين ونتائج هذه العلوم لا ترقى إلى درجة اليقين المطلق، إلا أنها ترقى بدرجة عالية من التصديق. (ماني سعادة نادية، 2017، الصفحات 15-16)

## 3. الإبعاد ( L'approche abductive ):

يعتبر الإبعاد منهج تم تطويره في القرن التاسع عشر عن طريق الفيلسوف الأمريكي تشارلز بيرس. يعد هذا المنهج الثالث بجانب الاستقراء والاستنباط. تم تطويره لتحريـر البحث العلمي من الاضطرار إلى الانطلاق من التعميم أو القواعد كما هو الحال في الاستنباط، وأيضًا الاضطرار إلى الوصول إلى تعميم النتائج كما هو الحال في الاستقراء.

في منهج الإبعاد، يُمكن للباحث أن يقرر دراسة العلاقة بين الظواهر استنادًا إلى تفكيره نحو ذلك الموضوع، ومن ثم يقوم بوضع الفرضيات التي يعتبرها مناسبة للبحث. ولا يعتمد على النظريات والحقائق العلمية التي يمكن أن تحد من حرية التفكير تجاه الموضوع، كما لا بد من وضع الفرضيات وضرورة الوصول إلى نتائج منطقية، بالإضافة إلى النظر في إمكانية تعميم تلك النتائج. (عماد سعادي، 2018، صفحة 18)

## ✓ المنهج الاستمولوجي المستخدم في الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على الاستنباط الافتراضي (déductive) وذلك بقيامنا بدراسة نظرية حول موضوعنا ومن ثم وضعنا الفرضيات التي سنعالج صحتها من خلال دراسة ميدانية.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

تحتاج كل دراسة إلى تحديد عينة مستهدفة لضمان جمع المعلومات التي تسمح لنا بالإجابة على أسئلة البحث حسب الحاجة، لذلك يستلزم على الطالب تحديد جميع ما يتعلق بذلك من مجتمع الدراسة والعينة، مع إبراز خصائص هذه الأخيرة (العينة).

### أولاً: مجتمع الدراسة.

تمثل مجتمع دراستنا في الأفراد العاملين بمؤسسة بال جزائر حيث بلغ عددهم 448 عامل، وقد كانت تركيبة مجتمعنا الإحصائي مكونة من الأفراد الذين يشغلون ثلاث مستويات على حسب المركز الوظيفي إضافة إلى مدير المؤسسة حيث: المستوى الأول "إطار" ويشمل 28 فرداً، المستوى الثاني "عون تحكم" ويشمل 51 فرداً إضافة إلى المستوى الثالث "عامل" الذي يشمل 368 فرداً.

### ثانياً: عينة الدراسة.

اختيار عينة الدراسة كان من نفس تركيبة المجتمع الإحصائي، ولكن ليس عشوائياً وإنما هادفاً، حيث يضم بعض العاملين في المناصب الإدارية العليا، وبعض العاملين في الإدارة الوسطى بالإضافة إلى بعض العاملين في الجزء السفلي من الشركة. أما بالنسبة لنوع العينة التي ندرسها فهي العينة القصدية أو ما يسمى بالعينة "العمدية"، وتعتمد على نوع من الانتقاء المتعمد، والباحث يعتمد على أن تكون العينة مكونة من الوحدات التي يعتقد أنه يمثل المجتمع الأصلي، وهي عينة يتم اختبارها على أساس الخبرة السابقة، وقد يلاحظ الباحث من الدراسات السابقة أن الخصائص التي تمثلها مجموعة من المفردات تجعل النتائج قريبة من نتائج المجتمع ككل". (راوية بنت أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الضحيان، 2020)

ويعود سبب اختيارنا لهذا النوع من العينات إلى طبيعة الموضوع ونوعية العبارات المستخدمة في الاستبانة المقدمة للأفراد والتي يتطلب الإجابة عليها مستوى معرفي ودرجة فهم عالية من الأفراد الذين سيتم استجوابهم، والذين انحصر عددهم في 80 فرداً من أصل 448 فرد، تم اختبارهم على أساس قدراتهم المعرفية والفكرية. تم الاعتماد على الموقع الإلكتروني (Calculator. SurveyMonkey) من أجل تحديد حجم عينة الدراسة، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم 03: عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة	مجال الثقة	هامش الخطأ	عينة الدراسة
448	95 %	10 %	80

المصدر: <https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator>

ولإعداد هذه الدراسة تطلب الأمر تحضير 80 استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، حيث تم استرجاع 74 استبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: تحديد العينة المستهدفة.

الاستبانة	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	صالحة للتحليل
العدد	80	74	06	0	74
النسبة	100%	92.5%	7.5%	0%	92.5%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات وأساليب الدراسة.

تتمحور عملية جمع البيانات والمعلومات حول محور البحث العلمي ويعد أساساً للخطوات الأخرى في البحث العلمي، حيث يصعب إجراء البحث العلمي بدون الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة. تختلف أدوات جمع البيانات باختلاف منهجيات البحث التي يعتمدها الباحث، وكذلك باختلاف موضوع الدراسة. في هذا السياق، سنستعرض في هذا الجزء المصادر التي تم استخدامها في إعداد أداة الدراسة، والتي تتمثل في الاستبيان.

### أولاً: مصادر جمع البيانات.

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر التالية:

#### 1. بحث وثائقي :

استخدمنا في إجراء بحثنا على مجموعة من الوثائق (كتب، مجلات علمية، مقالات وأطروحات) مقدمة على مستوى مكتبة مدرستنا (ENSM)، على مستوى المكتبات الرقمية وعلى المواقع الإلكترونية. وكذلك المستندات الداخلية من الشركة المضيفة بالجزائر.

#### 2. البحث الأولي:

كانت الدراسة الوثائقية مصحوبة بمناقشات استكشافية حول موضوعنا مع مدير التكوين ومدير الموارد البشرية داخل المؤسسة المستقبلة بالجزائر، والتي تهدف إلى تحديد الأبعاد القابلة للقياس

لكل متغير داخل هذه المؤسسة من أجل الحصول على نظرة متعمقة عن ما هو موجود بالفعل فيما يتعلق بالنظرية.

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبيان).

نظراً لطبيعة الموضوع والبيانات المراد جمعها، إضافة إلى طبيعة المنهج المتبع في الدراسة، ارتأينا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان، وعليه فقد تم تصميم استبانة الدراسة بعد الاطلاع على عديد الدراسات السابقة في نفس المجال.

• مقياس القياس ( L'échelle de mesure ):

تم تصميم الاستبيان بناءً على مقياس ليكرت فهو مقياس نوعي لكن يمكن تحويله الى قيم كما هو معروض في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: مقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

• الخطوات المتبعة في بناء الاستبيان:

ونظراً لأهمية الاستبيان البالغة وتأثيره على صدق النتائج ومصداقية الدراسة فقد قمنا بإتباع الخطوات الآتية في بناءه:

- حددنا شكل الاستمارة بطريقة لا تحتاج إلى وقت للإجابة.
- حددنا أسئلة الاستبيان بناءً على إشكالية وفرضيات الدراسة.
- قمنا بإحالة أسئلة الاستبيان إلى الأستاذ المشرف لإبداء رأيه وملاحظاته وتعديلها بالشكل المطلوب.
- قمنا بإحالة أسئلة الاستبيان على مختصين في المؤسسة محل الدراسة لمساعدتنا على اختيار الأشخاص المناسبين القادرين على الإجابة عليها بشكل دقيق.

- كتابة الاستبيان بشكله النهائي ثم مراجعته وطبعه وإعداد النسخ المطلوبة لأفراد العينة.
- توزيع الاستبيان على المستجوبين.
- متابعة الإجابة على الاستبيان والتأكد من تعبئته بالبيانات المناسبة.
- تجميع نسخ الاستبيان الموزعة.

• تقسيمات الاستبيان:

وقد تم تقسيم استبانة الدراسة إلى قسمين كما يلي:

✓ **المحور الأول:** ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة المراد استجوابها (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية في العمل، المركز الوظيفي).

✓ **المحورين الثاني و الثالث:** يتضمنان محاور الاستبيان واللذان يحتويان على 35 عبارة تضم متغيرات الدراسة، وجاءت العبارات مقسمة وفق متغيرات الدراسة على المحورين كما يلي:

▪ **المحور الثاني:** يشمل المتغير المستقل؛ يتعلق بمحور التكوين ويضم 06 عبارات.

▪ **المحور الثالث:** يشمل المتغير التابع؛ يتعلق بمحور رأس المال البشري ويتضمن خمسة أبعاد كالتالي:

• **البعد الأول:** يتعلق بعنصر تنمية المعرفة والذي يضم 05 عبارات.

• **البعد الثاني:** يتعلق بعنصر تنمية الخبرات والذي يضم 04 عبارات.

• **البعد الثالث:** يتعلق بعنصر تنمية المهارات والذي يضم 10 عبارة.

• **البعد الرابع:** يتعلق بعنصر الإبداع والابتكار والذي يضم 06 عبارات.

• **البعد الخامس:** يتعلق بعنصر تنمية السلوك والذي يضم 04 عبارات.

وقد اعتمدنا في صياغتنا لأبعاد رأس المال البشري وأسئلة الاستبيان على مجموعة من المراجع أهمها:

- دريس منى، دور التكوين في تنمية رأس المال البشري: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015/2014.

- بوبكر بن عمران، التنمية البشرية و دورها في تكوين رأس المال البشري بالمؤسسات الحكومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمركب الصوفي -أقمشة الشرق- بخنشلة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص عمل و إدارة الأفراد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021/2020.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تم تحليل وتفرغ الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS الإصدار 26؛ وهو اختصار لعبارة ( STATISTICAL SCIENCES SOCIAL THE PAKAG ) وتعني " برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية " وذلك لأن بيانات الدراسة وصفية غير رقمية وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات و النسب المئوية: استخدمنا لتحديد الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذلك لمعرفة عدد ونسبة الإجابات لكل سؤال.

2. المتوسط الحسابي: استخدم لتحديد درجات دور التكوين في المؤسسة محل الدراسة وكذلك تحديد مستوى تنمية رأس مال البشري، وقد حددت هذه الدرجة بخمس مستويات، باعتماد المعادلة التالية: طول الفئة = (القيمة العليا - القيمة الدنيا) مقسومة على عدد المستويات، أي:  $0.8 = \frac{5-1}{5}$  وعليه تكون الدرجات كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: يبين مجالات درجات الموافقة.

درجة الموافقة	التصنيف	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	[1,8-1]
درجة منخفضة	غير موافق	[2,6-1,8]
درجة متوسطة	محايد	[3,4-2,6]
درجة عالية	موافق	[4,2-3,4]
درجة عالية جدا	موافق بشدة	[5-4,2]

المصدر: من إعداد الطالبتين.

3. الانحراف المعياري: استخدم من أجل معرفة مدى تجانس أفراد العينة في آرائهم و عدم تشتتها حول كل عبارة من عبارات المقياس، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، و بالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية و جودة، و العكس في حالة قيمة الانحراف يساوي أو يزيد عن 1.

4. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): للتحقق من ثبات الاستبيان و مصداقيته، تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

و الجدول التالي يوضح مجالات قيمة ألفا كرونباخ و دلالتها:

الجدول رقم 07: يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات ألفا.

قيمة ألفا	دلالة ألفا
ألفا > 0,6	غير كافية
0,6 > ألفا > 0,65	ضعيفة
0,65 > ألفا > 0,7	مقبولة نوعا ما
0,70 > ألفا > 0,85	حسنة
0,85 > ألفا > 0,9	جيدة
ألفا < 9,0	ممتازة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

5. معامل الارتباط بيرسون: لتحديد درجة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع.
    - معامل الارتباط بيرسون R: لقياس نوع و درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
    - معامل التحديد R<sup>2</sup>: لقياس نسبة التغيرات الحاصلة بين متغيرات الدراسة.
    - TEST T (One simple test): لاختبار فرضيات الدراسة و الكشف عن التأثير بين المتغيرات.
    - TEST F: لقياس صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.
  6. اختبار (One Way Anova): لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.
  7. معامل الانحدار الخطي البسيط: استخدم بهدف اختبار صحة الفرضيات.
- المطلب الرابع: التصميم الإحصائي للدراسة.

سنحاول في هذا المبحث عرض الجانب الإحصائي للدراسة من خلال اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة وأيضا اختبار التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

نقصد بذلك إجراء اختبار صحة بيانات التحليل الإحصائي، وذلك عن طريق التحقق من صحة العبارات وتوافقها مع متغيرات الدراسة، وإجراء اختبار للتحقق من صدق وثبات عبارات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

وقد تم اختبار مصداقية الاستبيان على مستويين؛ الأول الصدق الظاهري للاستبيان قبل التوزيع والثاني الصدق الإحصائي.

1. الصدق الظاهري.

عرض الاستبيان على المشرف وأيضاً على مسؤول التكوين في مؤسسة بال الجزائر بالقليلة (مؤسسة الدراسة)، وقد تمت مراجعته والمصادقة عليه من قبلهما.

2. الصدق الإحصائي.

لقياس مدى دقة الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويجب أن تزيد نسبته على النسبة المقبولة إحصائياً والبالغة (65%)، وكما تجدر الإشارة أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة، والجدول التالي يبين النتائج النهائية لمعامل الثبات الكلي الخاص بكل متغير من متغيرات الدراسة:

الجدول رقم 08: اختبار ثبات فقرات الاستبيان لكل متغير باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ.

البيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
محور واقع التكوين داخل المؤسسة	6	0.733
محور تنمية رأس المال البشري	29	0.892
معامل الثبات الكلي للاستبيان	35	0.891

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان أكبر من (70%) سواء كانت الفقرات تخص المتغير المستقل أو المتغير التابع، مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط بين عبارات

الاستبيان، حيث أن النسبة المقبولة إحصائياً هي (65%) كما سبق لنا أن وضعناها في الجدول السابق، وبالتالي تأكيد ثبات أداة دراستنا، ومنه فهي على درجة عالية من الصدق والثبات.

#### ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل الشروع في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، من الضروري التعرف أولاً على خصائص البيانات ومعرفة ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، يهدف ذلك إلى تحديد إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية (توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي) بدلاً من الاختبارات الغير معلمية (توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي). لذلك قمنا باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم إذا كان عدد العينة يساوي أو أكبر من 50، ويتم قبول فرضية أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (أو مستوى المعنوية sig) أكبر من 5%.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

#### الجدول رقم 09: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	المتغير المستقل	المتغيرات التابعة مجمعة
مستوى الدلالة	0.000	0.000
النتيجة	رفض الفرضية الصفرية	رفض الفرضية الصفرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

من الجدول السابق، يمكن ملاحظة أن مستوى الدلالة للمتغيرات التابعة والمتغير المستقل هو أقل من 5% أي ( $sig < 0.05$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى أن بيانات المتغيرات غير موزعة طبيعياً. لذلك يتعين توحيد المتغير المستقل.

المبحث الثاني: ميدان الدراسة.

المطلب الأول: بطاقة فنية عن مؤسسة بال الجزائر " Bel Algérie " .

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة بال الجزائر " Bel Algérie " .

في عام 1865 استقر جولي بال " Jules BEL " في جورا " Jura " ، و قام بإنشاء أعماله الخاصة بالتكرير و لجنة التجارة. منذ نهاية الحرب العالمية الأولى ، كان ابنه ، ليون بال " Léon BEL " ، من أوائل الذين آمنوا بمستقبل الجبن المطبوخ ، وهو حدث العصر. شرع في مغامرة صناعية وفي عام 1922 أسس الشركة فروماجري بال " Fromageries Bel " .

ظهر أصل اسم البقرة الضاحكة " Vache Qui Rit " خلال الحرب العالمية الأولى ، عندما قررت هيئة الأركان الفرنسية وضع شعار على الشاحنات التي تزود جنودها باللحوم الطازجة. ثم أطلقت مسابقة و فاز بها رسام الكاريكاتير بنيامين ربيع " Benjamin Rabier " الذي خلق بقرة مرحة ، أطلق عليها لقب واكيري " wachkyrie " . في عام 1921 ، كان ليون بال " Léon Bel " يبحث عن شعار لعلامته التجارية ، ويتذكر البقرة الضاحكة الشهيرة ، التي سوف يطلق عليها فيما بعد (البقرة الضاحكة) " La Vache Qui Rit " .

منذ عام 1929 ، اهتمت الشركة بالأسواق الخارجية ، وهي تشرع في إنشاء شركات تابعة جديدة:

- في الولايات المتحدة عام 1970 .

- في المغرب عام 1974 .

- في الجزائر عام 2002.

تحتل مجموعة بال " Bel " المرتبة الثالثة في العالم للأجبان ذات العلامات التجارية مع مجموعة تضم أكثر من 25 علامة تجارية موجودة في 130 دولة ، بما في ذلك 33 مؤسسة و 30 موقع إنتاج.

اليوم ، بال لديها أكثر من 40 شركة تابعة ، تأسست في: أمريكا وآسيا والمحيط الهادئ: أستراليا وكندا والصين وكوريا والولايات المتحدة واليابان والمكسيك وفيتنام.

أوروبا: ألمانيا ، النمسا ، بلجيكا ، إسبانيا ، فرنسا ، اليونان ، إيطاليا ، هولندا ، بولندا ، البرتغال ، جمهورية التشيك ، المملكة المتحدة ، سلوفاكيا ، السويد سويسرا ، أوكرانيا.


الشرق الأوسط و إفريقيا الكبرى: الجزائر ، مصر ، الإمارات العربية المتحدة ، إيران ، لبنان ، المغرب ، سوريا، تركيا.

يتم توزيع العلامات التجارية لهذه المؤسسة في القارات الخمس. طورت بال " Bel " مجموعة من أكثر من 30 علامة تجارية محلية وعالمية ، ويتم استهلاك أكثر من 33 مليون حصة من جين Bel في جميع أنحاء العالم.

ثانيا: تقديم المجموعة بال الجزائر.

تم توضيح أهم النقاط التعريفية لمجموعة بال الجزائر في الجدول التالي:

الجدول رقم10: أهم النقاط التعريفية لمجموعة بال الجزائر.

العنصر	تقديم العنصر
عرض شركة بال الجزائر (الإدارة العامة)	تأسست شركة بال الجزائر "Bel Algérie" في عام 2002 بأسهم بموجب القانون الجزائري برأس مال خاص، مملوكة بنسبة 100٪ لشركة المساهمة بال فرنسا " Bel SPA France " لمنتجات الألبان بالجبن.
المكان	36 شارع مادلين 16016 حيدرة الجزائر.
الشكل القانوني	شركة المساهمة ( SPA ).
القوى العاملة	1130
الشعار	 <p>المصدر: موقع المؤسسة.</p>

<p><a href="https://www.groupe-bel.com/fr">/https://www.groupe-bel.com/fr</a></p>	<p>عنوان ويب الشركة</p>
<p>تويتر "Twitter": <a href="https://twitter.com/belcorporate">https://twitter.com/belcorporate</a> لينكد إن "LinkedIn": <a href="https://www.linkedin.com/company/bel">https://www.linkedin.com/company/bel</a> يوتيوب "YouTube": <a href="https://www.youtube.com/channel/UCQMassp6jZbye0xQPuKNOoQ">https://www.youtube.com/channel/UCQMassp6jZbye0xQPuKNOoQ</a></p>	<p>عرض على الشبكات الاجتماعية</p>
<p>تتقسم إلى أربع فروع وهي كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة بالجزائر العاصمة (75% من العاملين).</li> <li>- إدارة مستودعات الشركة بالبلدية.</li> <li>- إدارة المبيعات في سمار ، الجزائر.</li> <li>- وحدة الإنتاج بالقلية.</li> </ul>	<p>فروع المؤسسة</p>
<p>شرعت المجموعة في إجراء تحول عميق في نموذجها ، والذي يتضمن تحويل علاماتها التجارية وتسريع خارطة طريق المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث تركز خطتها الإستراتيجية على أربع ركائز للعمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء علامات تجارية إيجابية وذات مغزى تقود التغيير .</li> <li>- تسريع الابتكار الإيجابي ، للتطوير المستدام في كل فئة من فئاتها - حلول الوجبات الخفيفة والطهي ومواجهة التحدي القائم على النباتات.</li> <li>- النمو في المناطق الجغرافية الرئيسية للمجموعة، والوصول إلى حجم حرج في هذه الأسواق الجديدة.</li> <li>- مكاسب في المتاجر وفي جميع شبكات التوزيع، من خلال تعزيز عملها في التجارة الإلكترونية والتمويل خارج المنزل.</li> </ul>	<p>الإستراتيجية</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة و موقع المؤسسة.

ثالثا: تقديم مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة ( مكان التبرص ).

في عام 2007، بدأ إنتاج البقرة الضاحكة في القليعة ولاية تيبازة، و الجدول التالي يوضع أهم النقاط التعريفية لوحدة الإنتاج قليعة:

الجدول رقم 11: موجز عن الصناعة " شركة بالجزائر ، وحدة الإنتاج قليعة".

اسم المؤسسة	فروماجري بال الجزائر Fromagerie Bel-Algérie
منطقة الموقع	22000 متر مربع
الشكل القانوني	شركة المساهمة
قطاع النشاط	إنتاج وتسويق الجبن المطبوخ
مصنع	منطقة نشاط مزفران قليعة بولاية تيبازة
القوى العاملة	447 عامل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة.

و للتعرف على منتجات مؤسسة بال الجزائر قمنا بإعداد الجدول التالي:

الجدول رقم 12: تقديم منتجات بال الجزائر.

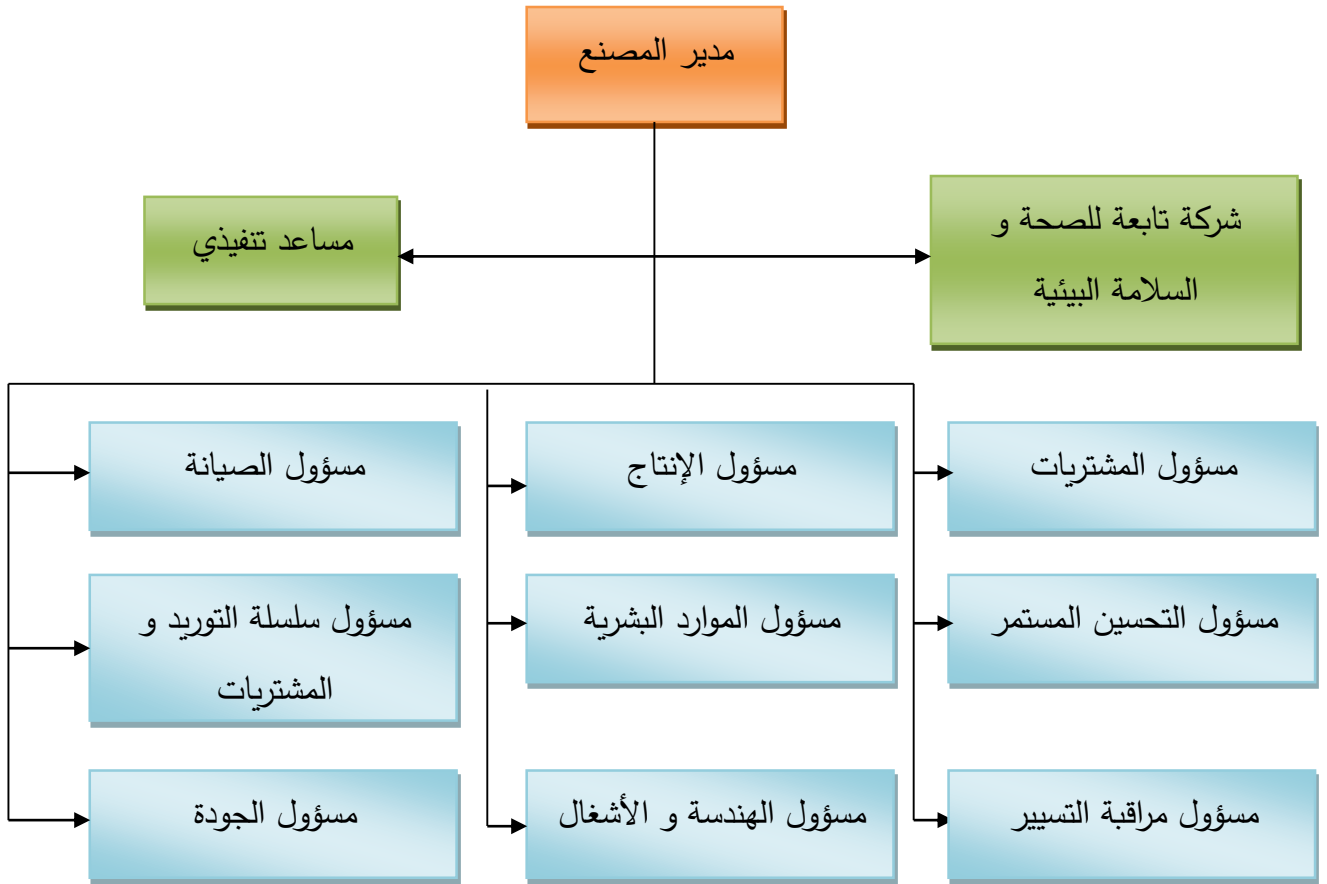
البقرة الضاحكة مجزة	بيكون	كيري ديليس و كيري مجزة	شاف	بيك أند كروك	كل يوم
 	 	 			
الشكل: 24/16/8 أجزاء	الشكل: 24/16/8 أجزاء	الشكل: 12/6 أجزاء علبة	الشكل: 8/4 أجزاء	الشكل: علبة صغيرة	الشكل: علبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة.

رابعاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بال الجزائر ( وحدة الإنتاج قليعة ).

الهيكل التنظيمي هو نظام متكون من المهام والوظائف يقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط الأفراد و المجموعات ببعضها البعض. تتوزع الوظائف في هذا الهيكل الذي يوضح تدرج المسؤوليات:

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بال الجزائر ( وحدة الإنتاج قليعة ).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة.

خامسا: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر ( وحدة الإنتاج قليعة ).

إن قسم الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر ( وحدة الإنتاج قليعة ) مسؤول عن ضمان أداء العمليات

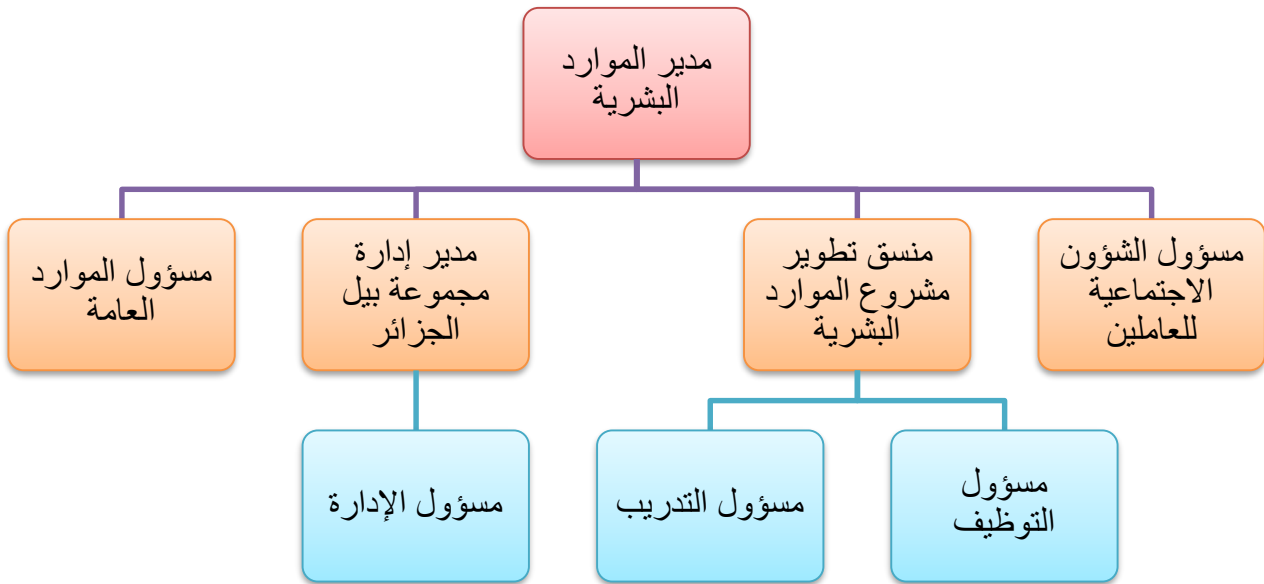
التالية:

- التوظيف والإدارة المهنية.

- تنمية المهارات.

و فيما يلي الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في بال الجزائر ( وحدة الإنتاج قليعة ).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة.

**المطلب الثاني: وظيفة التكوين في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليلة.**  
**أولاً: عرض عام.**

يصف هذا الإجراء إدارة التكوين لعاملي بال جزائر، الغرض من هذه المنظمة هو تمكين العاملين من ملائمة المحتوى النظري للتكوين وجعله عملياً في عملهم باستخدام معارفهم ومهاراتهم المهنية.

### 1. مقدمة - الغرض من الإجراء:

يصف هذا الإجراء عملية إدارة التكوين لعاملي بال الجزائر، ويعرض الخطوات التي يجب إتباعها، هذه العملية تخص جميع عاملي بال الجزائر، حيث يتعامل هذا الإجراء على التوالي مع تحديد الحاجة التكوينية، التحضير للتكوين ومسار التكوين، ولا يتعامل مع الجوانب اللوجستية المتعلقة بتنظيم التكوين والتي قد تختلف باختلاف طبيعة التكوين الذي سيتم إجراؤه.

### 2. المبادئ و التعاريف:

يتكون التكوين من نقل المعرفة النظرية والتقنية والعملية والوظيفية إلى عاملي بال جزائر من قبل مدربين داخليين ومقدمي خدمات خارجيين، لتطوير مهارات العاملين، تعزيز كفاءتهم المهنية وضمان فاعلية ممارساتهم المهنية في إطار التوجهات الإستراتيجية لبال الجزائر.

### 3. أنواع التكوين:

تقدم بال جزائر لعاملها تكويناً داخلياً وخارجياً، وتتمثل أنواع التكوين المقدمة كما يلي:

1.3. **التكوين مستمر:** يمثل أي عمل تكويني يستفيد منه عاملو بال جزائر سواء في مقر بال جزائر أو خارجها، سواء تم توفيره من قبل مكونين داخليين أو خارجيين.

2.3. **تكوين الشهادات:** تمثل الدورات التكوينية التي تقدمها المدارس و / أو المؤسسات التكوينية المعتمدة من الجهات المختصة والمصدقة بشهادات.

3.3. **تكوين التعلم الإلكتروني:** يمثل أي تكوين يتبعه العامل عبر الإنترنت، على محطة عمله، من خلال الوصول إلى Be- التعلم على Intra'Bel.

ثانيا: عملية المعالجة.

1. ملخص للخطوات الرئيسية في العملية:

الجدول رقم 13: الخطوات الرئيسية لعملية التكوين.

تاريخ الاستحقاق	ماذا و كيف	الجهات الفاعلة	نوع التكوين
15 سبتمبر N-1	- إرسال مذكرة التوجه الاستراتيجي إلى أعضاء CODIR وكبار المديرين.	- تكوين الموارد البشرية.	التكوين
15 سبتمبر N-1	- تحديث خطة التنمية الفردية على Smile.	- العاملين N+1 مع	الداخلي
25 سبتمبر N-1	- مقابلة التطوير والتحقق من صحة إجراءات التكوين.	- العاملين.	والخارجي
أكتوبر N-1	- توحيد خطة التكوين والمصادقة عليها.	- تكوين الموارد البشرية و	
أكتوبر N-1		مدير الموارد البشرية.	
أكتوبر N-1	- ردود الفعل للمديرين.	- تكوين الموارد البشرية	
	- ردود الفعل للعاملين وتحديث خطط التطوير الفردية على الابتساماة	N+1	
	- إخطار قسم الموارد البشرية بتكوين العامل.	- مدير.	التكوين
J-15	- التحقق من صحة ورقة التقييم وإرسالها إلى قسم الموارد البشرية.	- مدير.	أثناء العمل
J-15	- تأكيد تعيين العامل في المنصب.	- مسؤول الموارد البشرية.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

## 2. وصف مفصل للعملية التكوينية:

### 1.2 تحديد الحاجة للتكوين:

يتم تحديد احتياجات التكوين بشكل أساسي في ثلاث لحظات رئيسية، من خلال المقابلات الفردية و/أو الجماعية بين الإدارة والعاملين، هذه اللحظات الثلاث هي:

✓ خلال المقابلات السنوية لتحديد الأهداف وتقييم النتائج، للمديرين و AM،

✓ أثناء تغييرات الخطوة للعاملين،

✓ أثناء التقييمات الباردة لإجراءات التكوين.

يمكن الكشف عن الحاجة إلى التكوين إما عن طريق المدير المباشر أو أحد أعضاء CODIR، كما يمكن أن يعبر عنها العامل بنفسه.

✓ للمديرين و AM: يجب إكمال خطط التطوير الفردية بواسطة العاملين على Smile، مع ذكر المهارات المطلوب تطويرها وإجراءات التكوين المرغوب فيه، يجري المديرون مقابلات مع عاملين N-1 الخاصة بهم للتحقق من صحة الإجراءات وتحديد أولوياتها التكوينية.

✓ للعاملين: يتم جمع احتياجات التكوين على أساس مصفوفات المهارات، والتناقضات الملحوظة في هذه، ويتم تحديد أولويات إجراءات التكوين اللازمة وإرسالها من قبل المديرين المباشرين، إلى قسم التكوين عبر Outlook، مع احترام المواعيد النهائية المذكورة في الجدول أعلاه.

### 2.2 تحليل الاحتياجات المحددة وتطوير خطة التكوين:

يقوم مدير التكوين بدراسة وتحليل طلبات التكوين المستخرجة من Smile للمديرين و AM والتي يتم تلقيها عبر البريد الإلكتروني للعاملين، والهدف هو توضيح تحديات التكوين، لتأكيد الحاجة إلى الحفاظ على إجراء التكوين اللازم لتطوير مهارات العامل.

يحتفظ بالاحتياجات ذات الأولوية ويطور خطة التكوين، ويشتمل المشروع على الاحتياجات المختلفة للتكوين الذي تم تحديده من قبل القسم بالإضافة إلى تقدير ميزانية التكوين.

ترسل إدارة الموارد البشرية خطة التكوين إلى اللجنة للمشاركة في الأعمال الاجتماعية، للحصول على رأي استشاري. وبعد الاطلاع على الخطة التكوينية من قبل لجنة المشاركة في الأعمال الاجتماعية، والتصديق

عليها CODIR والإدارة العامة ، يقوم قسم التكوين بوضع اللمسات الأخيرة على التكوين والمضي قدما في تخطيط الدورات التكوينية للسنة التالية.

بالنسبة لدورات تكوينية معينة في سياق الاحتياجات المحددة، يتم وضع المواصفات من قبل التكوين - بالتعاون مع الهيكل المعني - قبل الشروع في العمل التكويني.

### 3.2 التحضير وإجراءات التكوين:

#### ■ التحضير للتكوين:

تعتبر إجراءات التحضير للتكوين (تصميم المواد أو الوثائق أو الدليل والتحقق من صحتها وتسجيلها وحجزها في حالة التكوين الداخلي) شرطاً أساسياً للتحقق من طلب التكوين من قبل مدير التكوين.

#### - تصميم وسائل التكوين (وثائق، كتيبات، إلخ):

يجب على المكوّن المسؤول عن تصميم المواد التكوينية تقديمها إلى مدير التكوين للمراجعة والموافقة.

#### - التحقق من صحة الوسائل التكوينية:

يقوم مدير التكوين بمراجعة محتوى المادة التكوينية بشكل مشترك مع المكون (س) تعتبر مناسبة ونفي بأهداف التكوين، فهي تؤكد صحتها.

#### - تنظيم وتنشيط التكوين:

يتولى التكوين مسؤولية دورة التكوين بحجز قاعة في مواقع بال جزائر وتزويد المكون والعاملين بالوسائل التعليمية واللوجستية لضمان نجاحه.

#### ■ إجراءات التكوين:

#### - تنظيم وتنشيط التكوين:

ينظم قسم التكوين بقيادة المكونين ويحجز غرفة التكوين ويرسل الدعوة إلى المتكونين قبل 10 أيام من تاريخ بدء التكوين.

#### - تقييم التكوين:

في نهاية كل تكوين، يتم تقييم الجلسة والمكون على أساس ورقة التقييم الفوري (انظر الملحق رقم 02-01) التي أكملها العاملون المشاركون في التكوين. يتم إجراء تقييم بارد بعد 3 أشهر من التكوين (انظر الملحق رقم 02-02)، يتم إرساله إلى المدير من قبل قسم التكوين ويجب أن يكمله الأخير ويعاد إلى القسم الذي أصدره.

- متابعة التكوين:

من أجل متابعة التكوينات، يجب على المكون إرسال ورقة الحضور لكل جلسة تم تنظيمها إلى التكوين (انظر الملحق رقم 02-03)، بعد الانتهاء منها.

4.2 مستندات الإيداع والأرشفة:

يجب تصنيف وأرشفة رسائل البريد الإلكتروني المتبادلة بين الجهات الفاعلة المشاركة في التكوين وكتيبات التوثيق أو التكوين وصحيفة الحضور وكذلك أوراق التقييم الناتجة عن تقييم التكوين حسب موضوع التكوين والسنة.

ثالثا. أشكال التكوين الأخرى.

1. التكوين الخارجي غير المقرر:

عندما لا يتم النص على إجراء التكوين في خطة التكوين أو في حالة ندوة لمرة واحدة غير مجدولة مسبقاً، يمكن تنفيذ الإجراء التكويني من خلال التحقق مسبقاً من الحاجة التي ظهرت من قبل الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية.

2. التكوين طويل أو لشهادة:

عندما يكون الإجراء التكويني لشهادة أو طويلاً ويتجاوز المبلغ الإجمالي 400.000.0 دينار جزائري بما في ذلك التكاليف التربوية واللوجستية، يجب توقيع عقد الولاء من قبل العامل المستفيد من التكوين، وسوف يستمر عقد الولاء لمدة عامين ويسري اعتباراً من تاريخ انتهاء التكوين.

في حال غادر العامل المستفيد من تكوين طويل أو شهادة بالجزائر خلال فترة نقل عن سنتين بعد انتهاء تكوينه، دون تعويض مبلغ تكوينه، تحتفظ الشركة بحقوقها في اتخاذ الإجراءات القانونية الإجراءات القانونية ضد العامل المكون من أجل الحصول على جميع نفقات التكوين التي تكبدها من بداية تكوينه إلى نهايته.

### 3. التكوين على رأس العمل:

يسمح التكوين أثناء العمل للعاملين باكتساب المهارات في حالة العمل، ويساعد على دعم التنقل إلى منصب آخر، ومدة التكوين يختلف من 3 إلى 6 أشهر حسب الوظيفة، حيث يبلغ المدير المباشر المعني قسم التكوين عن طريق البريد الإلكتروني في تحديد:

- طبيعة الحاجة وشكل المؤهل،
- اسم المستفيد والموجه المهارات،
- المطلوب اكتسابها والمدة المتوقعة.

في نهاية التكوين، يجب على الشخص المسؤول أن يرسل بشكل منهجي إلى إدارة التكوين، تقيّماته عبر البريد الإلكتروني بناءً على مصفوفة تقييم المهارات ، وهذا في غضون يوم واحد قبل نهاية مدة التكوين، مصفوفة المهارات هي التي تم التحقق من صحتها من قبل المدير المباشر و  $N + 1$ .

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة وميدان البحث ، حيث تم تناول التموّج الابستمولوجي من خلال تحديد الفلسفة و المنهج الابستمولوجيان الخاصان بالدراسة، بالإضافة إلى توضيح المجتمع الذي يشمل عمال مؤسسة بال جزائر (وحدة الإنتاج قلبية)، كما تم شرح عينة الدراسة وكيفية اختيارها بطريقة هادفة "عمدية"، وتم تبيان مراحل القيام بالدراسة عمليا من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار أداة الدراسة وهي الاستبانة متكونة من فقرات المتغير المستقل " التكوين " و الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير التابع "رأس المال البشري، وهذا من أجل الوصول لأهداف و نتائج الدراسة، وفي الأخير قدمنا بطاقة فنية عن المؤسسة المستقبلية و تحدثنا عن وظيفة التكوين فيها.

## الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

المقدمة العامة

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

المبحث الثالث:

رأس لمال البشري وتنميته

المبحث الثاني :

ماهية التكوين

المبحث الأول:

عرض الدراسات السابقة  
ومقارنتها بالدراسة الحالية

الفصل الثاني:

الإطار المنهجي والميداني

المبحث الثاني:

ميدان الدراسة

المبحث الأول:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الفصل الثالث :

النتائج ومناقشتها

المبحث الثالث:

مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات  
السابقة

المبحث الثاني :

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

المبحث الأول:

عرض النتائج الخاصة بالاستبيان

الخاتمة العامة

**تمهيد:**

بعد التطرق إلى الإطار النظري في الفصل الأول وتقديم الإطار المنهجي ومؤسسة الدراسة في الفصل الثاني، من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، سيتم عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان أو ما يخص عرض نتائج محور البيانات الشخصية العامة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الأقدمية في العمل، المركز الوظيفي) ومحوري واقع التكوين في المؤسسة و أيضا تنمية رأس المال البشري باستخدام طرق الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، ومن جهة ثانية سيتم اختبار الفرضيات، إضافة إلى ذلك تحليل ومناقشة نتائج الإحصاء الاستدلالي (الارتباط، الانحدار، ...) وكل هذا من خلال التطرق للمباحث التالية:

- المبحث الأول: عرض النتائج الخاصة بالاستبيان.
- المبحث الثاني: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة.
- المبحث الثالث: مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.

المبحث الأول: عرض النتائج الخاصة بالاستبيان.

المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية للدراسة.

اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من الخصائص الشخصية، حيث يتضمن الاستبيان مجموعة من المتغيرات هي: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الأقدمية في العمل، المركز الوظيفي.

أولاً: وصف خصائص العينة حسب الجنس.

يلخص الجدول التالي خصائص العينة استناداً إلى متغير الجنس:

الجدول رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	42	% 56.8
أنثى	32	% 43.2
المجموع	74	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم 06: توزيع عينة الدراسة وفق الجنس.



المصدر: مخرجات Excel.

## الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

يتضح من خلال الجدول والشكل السابق أن جنس الذكور هو الفئة الغالبة في عينة الدراسة، حيث أن نسبته الإجمالية تقترب من (57%) بينما كانت نسبة الإناث أقل وبلغت (43%). وتعتبر هذه النسبة منطقية وذلك لأن أغلب العاملين الذين شملتهم عينة الدراسة كانوا ينتمون إلى المركز الوظيفي "عامل"، وهم العاملين الذين في قسم الإنتاج، والعمل في هذا القسم يتطلب قدرا كبيرا من الجهد الجسدي والقوة البدنية، والذي يكون خاصا بالذكور أكثر من الإناث.

ثانيا: وصف خصائص العينة حسب الفئة العمرية.

الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب متغير العمر:

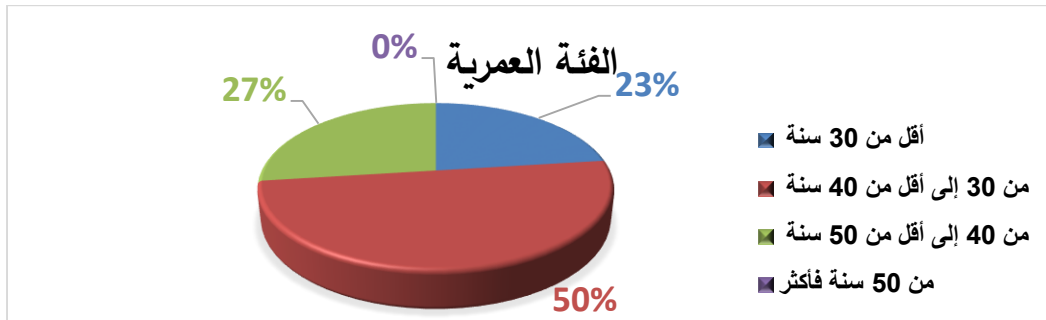
الجدول رقم 15: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
23.0%	17	أقل من 30 سنة
50.0%	37	من 30 إلى أقل من 40 سنة
27.0%	20	من 40 إلى أقل من 50 سنة
00%	0	من 50 سنة فأكثر
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الشكل رقم 07: توزيع عينة الدراسة وفق الفئة العمرية.



المصدر: مخرجات Excel.

### الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب من 30 إلى أقل من 40 سنة بتكرار قدره 37 وبنسبة (50%)، أي نصف العدد الإجمالي لأفراد المؤسسة، وتليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بتكرار مقدر ب 20 بنسبة (27%) وفي المرتبة الثالثة تأتي الفئة الأقل من 30 سنة بتكرار 17 وبنسبة (23%) أما المرتبة الأخيرة المنعدمة فهي فئة الكهول من 50 سنة فأكثر ونسبتها (0%). تدل هذه النتائج أن المؤسسة توظف بشكل أكبر فئة الشباب من 30 إلى أقل من 40 سنة وتولي المؤسسة اهتمام لهذه الفئة في شغل المناصب حيث تعتبر أكثر تقبلا وحماسا لإدخال التقنيات الحديثة على أعمالهم أكثر من فئة الكهول.

ثالثا: وصف خصائص العينة حسب المستوى الدراسي.

الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

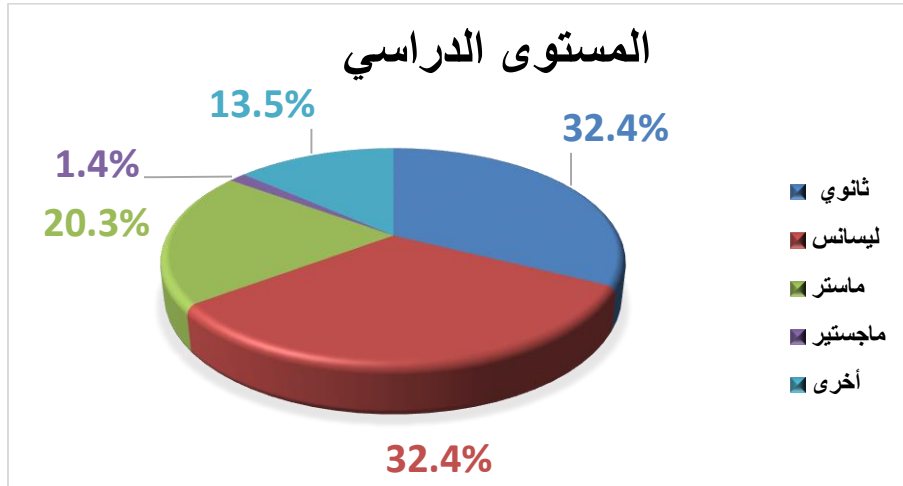
الجدول رقم 16: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
32.4%	24	ثانوي
32.4%	24	ليسانس
20.3%	15	ماستر
1.4%	1	ماجستير
13.5%	10	أخرى
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

الشكل رقم 08: توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي.



المصدر: مخرجات Excel.

يتضح من معطيات الجدول والشكل أعلاه سيطرة الفئتين من الأفراد الحاصلين مستوى تعليم ثانوي وليسانس بالتساوي بتكرار قدره 24 ونسبة تقدر بـ (32.4%) لكل منهما، ويليهما الأفراد ذوي المستوى التعليمي ماستر بتكرار مقدر بـ 15 وبنسبة (20.3%)، ويليهما 10 أفراد متحصلين على شهادات أخرى بنسبة (13.5%)، وفي الأخير يوجد فرد واحد من العينة متحصل على شهادة ماجستير بنسبة (1.4%). يعود سبب ارتفاع نسبة مستوى التعليم الثانوي إلى أن معظم وظائف قسم الإنتاج لا تتطلب درجات عالية من المؤهلات الأكاديمية، وغالبًا ما يتم تدريب العمال على العمليات اللازمة في العمل، أما بالنسبة لتوظيف أشخاص حاصلين على مستوى ليسانس يكون ذلك في وظائف مدعومة ببرامج تكوين مكثفة ومتخصصة لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

رابعاً: وصف خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل.

الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

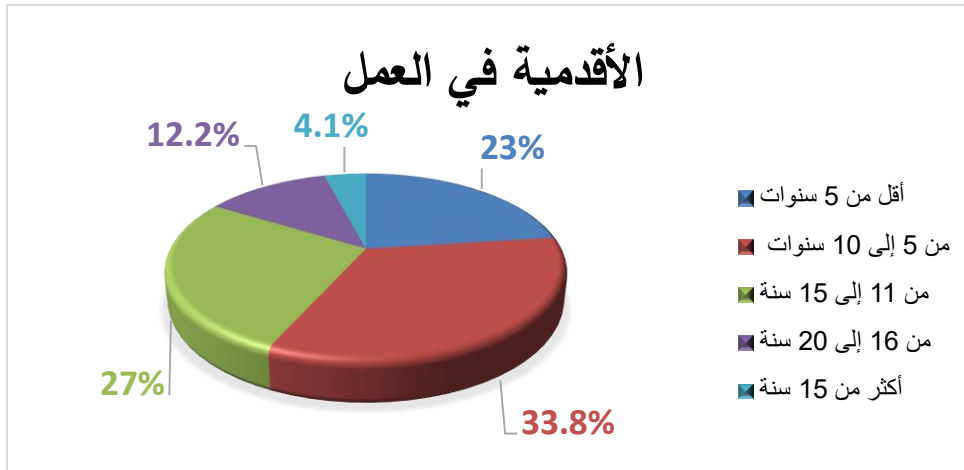
الجدول رقم 17: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
23.0%	17	أقل من 5 سنوات
33.8%	25	من 5 إلى 10 سنوات
27.0%	20	من 11 إلى 15 سنة
12.2%	9	من 16 إلى 20 سنة
4.1%	3	أكثر من 15 سنة
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الشكل رقم 09: توزيع عينة الدراسة وفق الأقدمية في العمل.



المصدر: مخرجات Excel.

يتضح من الجدول والرسم البياني أعلاه أن نسب الخبرة المهنية لعاملي مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قلبية متقاربة نوعاً ما باستثناء الأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية أكثر من 15 سنة كانت نسبتهم ضعيفة وقدرت ب(4.1%) ويشملون 3 أفراد، أما فيما يخص الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات

فهم 25 فردا بنسبة (33.8%)، يليهم الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 11 إلى 15 سنة يقدر تكرارهم بـ 20 ونسبتهم بـ (27%)، وفي المركز الثالث الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات حيث بلغ عددهم 17 فرد بنسبة (23%)، في حين أن الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 16 إلى 20 سنة بتكرار 9 بنسبة (12.2%)، وهذا دليل على أن المؤسسة لديها أفراد ذوي خبرة لا بأس بها، وذلك نتيجة الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة وهو مؤشر إيجابي بالنسبة لها كونه أغلبية عمالها لديهم خبرة طويلة المدى مما ينعكس إيجابا على أدائهم لأنه طول مدة العمل بالمؤسسة ترفع من معارف ومهارات وخبرات الأفراد العاملين بها.

خامسا: وصف خصائص العينة حسب المركز الوظيفي.

الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي:

الجدول رقم 18: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
14.9%	11	إطار
23.0%	17	عون تحكم
62.2%	46	عامل
100%	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

الشكل رقم 10: توزيع عينة الدراسة وفق المركز الوظيفي.



المصدر: مخرجات Excel.

### الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

يتضح من الجدول والرسم البياني أعلاه أن ما نسبته (14.9%) من أفراد العينة تمثل إطار بتكرار 11، في حين أن ما نسبته (23%) من أفراد العينة المتمثلين في عون تحكم أي بتكرار 17، أما فيما يخص نسبة (62.2%) من أفراد العينة الأخيرة فتمثل العمال أي بتكرار 46، وهذا يعني أن العمال هم الفئة الأكبر في العينة وهذا لطبيعة النشاط الإنتاجي في المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول الخاصة بواقع التكوين داخل المؤسسة.

أولاً: المشاركة في الدورات التكوينية.

تحتوي هذه العملية على عبارة واحدة، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال حساب التكرار والنسبة المئوية.

الجدول رقم 19: هل سبق وشاركت في دورات تكوينية.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	74	100%
لا	0	0%
المجموع	74	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن جميع أفراد العينة قاموا بدورات تكوينية أي بنسبة 100%. وهذا يدل على أن التكوين بمؤسسة بالجزائر وحدة الإنتاج قليلة يحظى بأهمية كبيرة.

ثانياً: تقييم التكوين من طرف المؤسسة.

تحتوي هذه العملية على خمسة عبارات، وقد قمنا بتحليلها باستخدام برنامج SPSS والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 20: نتيجة تقييم التكوين من طرف المؤسسة.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة ( التكرار، النسبة المئوية)					العبارات	الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
عالية	0.51	4.14	16	53	5	0	0	محتوى التكوين جيد	1
			21.6	71.6	6.8	0	0		
عالية	0.70	3.83	9	48	13	4	0	مدة التكوين مناسبة	2
			12.2	64.9	17.6	5.4	0		
عالية	0.62	4.06	16	48	9	1	0	مكان التكوين مناسب	3
			21.6	64.9	12.2	1.4	0		
عالية	0.52	4.16	17	52	5	0	0	جودة التكوين عالية	4
			23.0	70.3	6.8	0	0		
عالية	0.58	4.13	18	48	8	0	0	يتميز المدرب المكلف بالتكوين بالمستوى العالي	5
			24.3	64.9	10.8	0	0		
عالية	0.586	4.06	درجة استجابة أفراد العينة لمحور واقع التكوين داخل المؤسسة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بتقييم التكوين من طرف المؤسسة، فقد جاءت في المرتبة الأولى " العبارة رقم 04 " بمتوسط حسابي (4.16) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (4.064) وانحراف معياري (0.971)، بينما " العبارة رقم 01 " تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.51)، أما المرتبة الثالثة فقد كانت العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي (4.13) و انحراف معياري (0.58)، أما العبارة رقم 03 فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (4.06) وهو مساوي للمتوسط الحسابي العام، أما الانحراف المعياري فكان (0.62)، كما احتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدر ب (3.83) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام (4.06)، أما الانحراف المعياري قدر ب (0.70)، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن جودة التكوين عالية.

وتبقى ملاحظة تركز الإجابات و عدم اختلافها بدرجة كبيرة قائمة بخصوص نتيجة تقييم التكوين من طرف المؤسسة، وذلك ما يعكسه معامل الانحراف المعياري الكلي المنخفض والذي يقل عن 1 (0.586)، حيث يعبر عن عدم تشتت الإجابات حول درجة الموافقة العالية وذلك ما يعنيه المتوسط الحسابي الكلي للمؤشر والمقدر ب(4.06).

#### المطلب الثالث: عرض نتائج المحور الثاني تنمية رأس المال البشري.

يعلق عرض نتائج هذا المحور بعرض نتائج الإجابة عن الأسئلة الخاصة بتنمية المعارف، تنمية الخبرات، تنمية المهارات، تنمية الإبداع والابتكار وتنمية السلوك من أجل معرفة مدى تأثير التكوين على تنمية رأس المال البشري في مؤسسة بال الجزائر قمنا بالتحليل الآتي:

#### أولاً: عرض النتائج المتعلقة بتنمية المعارف.

يعرض الجدول التالي التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة من الإجابات على العبارات المتعلقة بتنمية المعارف.

الجدول رقم 21: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد تنمية المعارف.

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة ( التكرار، النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	يساهم التكوين في زيادة معارف الأفراد	0	1	0	55	18	4.21	0.50	عالية
		0	1.4	0	74.3	24.3			جدا
2	تساعد الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة على الحصول على عناصر بشرية ذات معارف عالية و متميزة	0	1	3	52	18	4.17	0.55	عالية
		0	1.4	4.1	70.3	24.3			
3	تلعب المعارف التي يكتسبها الأفراد من خلال التكوين دورًا حاسمًا في تحسين الأداء وتحقيق التميز	0	0	8	48	18	4.13	0.58	عالية
		0	0	10.8	64.9	24.3			
4	يكتسب العاملون بعد الدورات التكوينية المعارف اللازمة لتأدية مهامهم بشكل جيد	0	0	7	51	16	4.12	0.54	عالية
		0	0	9.5	68.9	21.6			
5	كلما زاد عدد الدورات التكوينية كلما زاد رصيد المعارف لدى العاملين	0	1	7	38	28	4.25	0.68	عالية
		0	1.4	9.5	51.4	37.8			جدا
		درجة استجابة أفراد لبعد تنمية المعارف					4.176	0.57	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

يتضح من الجدول السابق أن أغلب المستجوبين يؤكدون بدرجة عالية على أن التكوين له دور في تنمية المعارف في مؤسسة بال جزائر وحدة الإنتاج قليعة، ذلك ما يمثله المتوسط الحسابي العام المقدر بـ: (4.176)، و بشيء من التفصيل يعكس هذا المتوسط الحسابي بخيار موافق للعبارات الخمس بمتوسطات حسابية تتحصر بين 4.12 و 4.25 والمقدرة بـ: (4.21، 4.17، 4.13، 4.12، 4.25) للعبارات الخمس بالترتيب وعلى التوالي، وكلها تسجل ضمن خيار موافق كأعلى تكرار ونسبة (74.3%، 70.3%، 64.9%، 68.9%، 51.4%) لنفس العبارات.

وتبقى ملاحظة تركز الإجابات و عدم اختلافها بدرجة كبيرة قائمة بخصوص بعد تنمية المعارف، وهذا ما يعكسه معامل الانحراف المعياري الكلي المنخفض والذي يقل عن 1 (0.57)، والذي يعبر عن عدم تشتت الإجابات حول درجة الموافقة العالية. ويمكن أن يرجع هذا التأكيد بدرجة موافقة عالية على أن للتكوين دور في تنمية المعارف إلى عدة أسباب أهمها: التزام المؤسسة محل الدراسة بثقافة التعلم المستمر وذلك بوضعها للأفراد و التطور المعرفي في صلب أولوياتها، وأيضا توفيرها لهم برامج تكوينية فعالة تسمح لهم باكتساب معارف جديدة في مجال عملهم، حيث أنه يتم تصميم هذه البرامج بشكل متناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، مما يساهم في تنمية المعرفة لدى الأفراد.

يعرض الجدول التالي التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة من الإجابات على العبارات المتعلقة بتنمية الخبرات.

الجدول رقم 22: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعدها تنمية الخبرات.

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة ( التكرار، النسبة المئوية )					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
6	يتمتع العاملون الذين تتبعوا التكوين بخبرة متخصصة وعالية في مجال عملهم	0	1	0	55	18	3.87	0.66	عالية
		0	1.4	0	74.3	24.3			

الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

عالية	0.49	4.02	18	52	3	1	0	يعمل العاملون على تأدية مهامهم بأكمل وجه في المؤسسة اعتمادا على خبراتهم المعرفية و المهنية	7
			24.3	70.3	4.1	1.4	0		
متوسطة	1.16	3.31	18	48	8	0	0	تساهم الدورات التكوينية بتمكين العاملين من إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل	8
			24.3	64.9	10.8	0	0		
عالية	0.59	4.12	16	51	7	0	0	تساهم البرامج التكوينية في الحصول على النسبة الكافية من العاملين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة	9
			21.6	68.9	9.5	0	0		
عالية	0.725	3.83	درجة استجابة أفراد لبعث تنمية الخبرات						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بناء على النتائج الموجودة في الجدول أعلاه، حققت "العبارة رقم 09" أعلى متوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.59) يشير إلى تقارب الآراء حول هذه العبارة، ويعود سبب موافقة الأغلبية على هذه العبارة (تساهم البرامج التكوينية في الحصول على النسبة الكافية من العاملين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة) بسبب تصميم المؤسسة لبرامج تكوينية تسمح للعاملين بتوسيع خبراتهم في مجالات محددة وبالتالي زيادة التخصص والتميز فيما حققت "العبارة رقم 08" (تساهم الدورات التكوينية بتمكين العاملين من إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل) أقل متوسط حسابي قدره (3.31) وأعلى انحراف معياري قدره (1.16) هذا يشير إلى أن هناك مستوى متوسط من الدعم لهذه العبارة واختلاف في الآراء بشأنها، ويمكن أن يرجع هذا إلى تقديم المؤسسة نسبة قليلة من الحالات العملية والمشكلات الواقعية التي تواجهها المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك، وبالنسبة "للعبارة رقم 07" (يعمل العاملون على تأدية مهامهم بأكمل وجه في المؤسسة اعتمادا على خبراتهم المعرفية و المهنية) حققت متوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.49) حيث كانت درجة الموافقة عن هذه العبارة عالية، مما يدل على أن العاملين يطبقون عمليا وبشكل كبير ما تم

## الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

التطرق له في الدورات التكوينية بعد اكتسابهم الخبرات اللازمة، بينما حققت "العبارة رقم 06" (يتمتع العاملون الذين تتبعوا التكوين بخبرة متخصصة وعالية في مجال عملهم) متوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري قدره (0.66)، وهذا ما يؤكد درجة الموافقة العالية للأفراد حول هذه العبارة وذلك يعود إلى تكوين أفراد المؤسسة بصفة مستمرة مما يسمح لهم بالفهم العميق لمحتوى التكوين وأيضا المداومة عليه. وبشكل عام إن متوسط الدرجات الإجمالي لاستجابة الأفراد للبعد الخاص بتنمية الخبرات هو (3.83) وانحراف معياري قدره (0.725) والذي يقل عن 1، وهذا ما يؤكد على أن أفراد المؤسسة يؤيدون دور التكوين في تنمية خبراتهم.

يعرض الجدول التالي التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة من الإجابات على العبارات المتعلقة بتنمية المهارات.

الجدول رقم 23: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد تنمية المهارات.

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة ( التكرار، النسبة المئوية )					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
10	يمكن التكوين العاملون من إنجاز المهام الصعبة	0	2	20	44	8	3.78	0.66	عالية
		0	2.7	27.0	59.5	10.8			
11	يكتسب العاملون مهارات تواصل ممتازة بعد الفترة التكوينية	0	0	14	49	11	3.95	0.58	عالية
		0	0	18.9	66.2	14.9			
12	يحرص العامل على بذل جهده لتطوير مهاراته	0	1	14	44	15	3.98	0.67	عالية
		0	1.4	18.9	59.5	20.3			
13	يساهم التكوين في تنمية المهارات الإدارية و العملية للعاملين و التي تساعد على تحقيق الأداء المتميز	0	0	5	55	14	4.12	0.49	عالية
		0	0	6.8	74.3	18.9			

الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

عالية	0.61	4.02	15	46	13	0	0	تتوافق برامج الدورات التكوينية مع سياسة المؤسسة في الحصول على العناصر البشرية ذات المهارات العالية	14
			20.3	62.2	17.6	0	0		
عالية	0.81	3.83	14	38	19	2	1	تتوافق برامج الدورات التكوينية مع سياسة المؤسسة في الحفاظ على العاملين ذوي المهارات المتميزة	15
			18.9	51.4	25.7	2.7	1.4		
عالية	0.99	3.43	7	35	18	11	3	لدى العاملين دراية تامة باستخدام الوسائل التكنولوجية	16
			9.5	47.3	24.3	14.9	4.1		
عالية	0.82	3.74	12	37	19	6	0	يتمتع الأفراد الذين خضعوا للتكوين بالشغف و القدرة على التعلم	17
			16.2	50.0	25.7	8.1	0		
عالية	0.61	3.83	8	47	18	1	0	يستطيع العامل إنجاز المهام الموكلة له في الوقت و بالجودة المحددة بعد الدورات التكوينية	18
			10.8	63.5	24.3	1.4	0		
عالية	0.94	3.72	15	33	18	7	1	يتمتع الأفراد بالقدرة على تحمل الضغوطات الخاصة بالعمل	19
			20.3	44.6	24.3	9.5	1.4		
عالية	0.718	3.84	درجة استجابة أفراد لبعث تنمية المهارات						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المستجوبين يؤكدون بدرجة عالية على أن التكوين له دور في تنمية المهارات في مؤسسة بال جزائر وحدة الإنتاج قليلة، وذلك ما يمثله المتوسط الحسابي الإجمالي المقدر بـ: (3.84) وانحراف معياري عام (0.718)، وبوجه من التفصيل يعكس هذا المتوسط الحسابي إجابات المستجوبين على جميع العبارات والتي كان أعلاها عن مساهمة التكوين في تنمية المهارات الإدارية والعملية للعاملين، وتتوافق برامج الدورات التكوينية مع سياسة المؤسسة في الحصول على العناصر البشرية ذات المهارات العالية أيضا بنسبة ( 74.3% لخيار موافق، 18.9% لخيار موافق بشدة للعبارة رقم 13 و 62.2%

### الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

لخيار موافق، و20.3% لخيار موافق بشدة للعبارة (14)، وهذا ما تتميز به المؤسسة حيث أنها تقوم بدورات تكوينية للعمال الإداريين وكذا اللذين في قسم الإنتاج ولا تقتصر فقط على مستوى معين، وأيضاً المؤسسة تصمم دورات تكوينية بشكل يعزز المهارات المطلوبة للعمل في المؤسسة ويتوافق مع رؤيتها، وأيضاً البرامج التكوينية تكون متكاملة مع خطة التوظيف في المؤسسة، بحيث يتم تحديد المهارات اللازمة للعاملين في مراحل معينة من تطوهم المهني وتقد الدورات التكوينية لتعزيز و تنمية هذه المهارات.

بينما في الترتيب الثالث "العبارة 12" بمتوسط حسابي(4.98) وانحراف معياري (0.67)، في حين "العبارة 11" تحتل المرتبة الرابعة، وحققت متوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري (0.58)،ومن ثم تحتل "العبارة 15 و18" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري (0.81، 0.61) على التوالي، و"باقي العبارات 10، 17، 19، 16" بمتوسطات حسابية: (3.78)، (3.74)، (3.72)، (3.43) على التوالي، وانحرافات معيارية(0.66)، (0.82)، (0.94)، (0.82) على التوالي.

يمكن القول بأن التكوين يساهم بشكل كبير في تنمية مهارات العاملين، خاصة المهارات الإدارية والعملية التي تساعد في تحسين الأداء المتميز ومن المهم أن يكون لدى العاملين دراية تامة باستخدام الوسائل التكنولوجية، وهذا يتطلب توفير التكوينات اللازمة لتحسين هذه المهارات، وانتهاج المؤسسة لعملية التقييم الفعال للبرامج التدريبية المقدمة يساعدها على ضمان تحقيق أعلى مستويات الفاعلية وذلك من خلال ضمان إنجاز العامل للمهام المطلوبة منه في الوقت وبالجودة المطلوبة منه بعد الدورات التكوينية.

يعرض الجدول التالي التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة من

الإجابات على العبارات المتعلقة بتنمية الإبداع و الابتكار.

الجدول رقم 24: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعث تنمية الإبداع والابتكار.

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة ( التكرار، النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
20	تمكن الدورات التكوينية العاملين من اقتراح حلول إبداعية غير مجربة مسبقاً	0	4	14	45	11	3.37	1.17	متوسطة
		0	5.4	18.9	60.8	14.9			

الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

متوسطة	1.07	3.39	8	51	11	3	1	يساعد التكوين العاملون على تنفيذ المهام بطريقتهم الخاصة	21
			10.8	68.9	14.9	4.1	1.4		
عالية	0.65	3.85	9	47	16	2	0	يكتسب العاملون من خلال الدورات التكوينية القدرة على اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية	22
			12.2	63.5	21.6	2.7	0		
عالية	0.59	4.02	13	51	9	1	0	تمتلك المؤسسة التي تعطي أهمية للتكوين أفراد تتوفر لديهم القدرة على الإبداع و التطوير في العمل	23
			17.6	68.9	12.2	1.4	0		
عالية	0.72	3.93	13	46	13	1	1	تحرص المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لأفرادها من أجل الإبداع و الابتكار	24
			17.6	62.2	17.6	1.4	1.4		
عالية	1.05	3.58	13	33	15	10	3	تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للأفراد المبدعين	25
			17.6	44.6	20.3	13.5	4.1		
عالية	0.875	3.69	درجة استجابة أفراد لبعث تنمية الإبداع و الابتكار						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن درجة الموافقة على دور التكوين في تنمية بعد الإبداع والابتكار عالية بالنسبة لأغلبية العبارات، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لهذا البعد (3.96) بانحراف معياري أقل من 1 (0.875) ما يعكس عدم اختلاف الإجابات، و بشيء من التفصيل تتجه الإجابات عن العبارات (23، 24، 22، 25) (تمتلك المؤسسة التي تعطي أهمية للتكوين أفراد تتوفر لديهم القدرة على الإبداع و التطوير في العمل، تحرص المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لأفرادها من أجل الإبداع و الابتكار، يكتسب العاملون من خلال الدورات التكوينية القدرة على اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية، تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للأفراد المبدعين) إلى درجة موافقة عالية و بمتوسطات حسابية على الترتيب (4.02)، (3.93)، (3.85)، (3.58) وبانحرافات معيارية على الترتيب (0.59، 0.72، 0.65، 1.05)، ويعود سبب ارتفاع درجة الموافقة بالنسبة للعبارات السابقة الذكر إلى أن المؤسسة توفر منصة لتبادل الأفكار و التجارب بين المشاركين من خلال الدورات التكوينية يتم فيها تشجيع الأفراد على مناقشة ومشاركة أفكارهم وتجاربهم ونجاحاتهم في تطبيق ما تعلموه، وأيضا تعمل المؤسسة على توسيع قاعدة المعرفة لدى الأفراد من خلال تزويده بمعارف جديدة ومفاهيم

## الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

متقدمة في مجال عملهم، أما العبارتين الباقيتين فتتجه الإجابات إلى الموافقة المتوسطة لكل منهما بمتوسط حسابي (3.39) للعبارة 21 (يساعد التكوين العاملون على تنفيذ المهام بطريقتهم الخاصة) و انحراف معياري (1.07)، و(3.37) للعبارة 20 (تمكن الدورات التكوينية العاملين من اقتراح حلول إبداعية غير مجربة مسبقا) قدر انحرافها المعياري بـ (1.17)، نلاحظ أن كلا العبارتين انحرافهما المعياري يفوق 1 مما يدل على أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، و بالنسبة لتفسير هذه النتائج فتعود درجة الموافقة المتوسطة للعبارة 21 إلى أن العاملين لم يطوروا مهاراتهم الشخصية كما يجب من خلال الدورات التكوينية مما يسبب عدم الثقة في النفس وبالتالي لا يحسون بالاستقلالية في تنفيذ المهام، وأيضا العاملين لم يتحرروا بشكل كامل من روتين العمل والأساليب التقليدية وبالتالي كانت نسبة عدم موافقتهم على العبارة 20 متوسطة.

يعرض الجدول التالي التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة من الإجابات على العبارات المتعلقة بتنمية السلوك.

الجدول رقم 25: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعدها تنمية السلوك.

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة ( التكرار، النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
26	المعارف المتحصل عليها من البرامج التكوينية تجعل الأفراد أكثر ولاء للمؤسسة	0	2	13	43	16	3.98	0.71	عالية
		0	2.7	17.6	58.1	21.6			
27	تمكن البرامج التكوينية من اكتساب معارف تجعل العاملون أكثر التزاما بلوائح و قوانين المنظمة	0	1	9	46	18	4.09	0.64	عالية
		0	1.4	12.2	62.2	24.3			

الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

متوسطة	1.23	3.32	16	48	7	3	0	يصبح العامل أكثر حرصا على العمل بروح الفريق بعد الدورات التكوينية	28
			21.6	64.9	9.5	4.1	0		
عالية	0.68	4.17	22	45	6	0	1	يصبح الأفراد أكثر حفاظا على موارد المؤسسة بعد الدورات التكوينية	29
			29.7	60.8	8.1	0	1.4		
عالية	0.815	3.89	درجة استجابة أفراد العينة لبعد تنمية السلوك						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بناء على النتائج الموجودة في الجدول أعلاه، حققت "العبارة رقم 29" درجة موافقة عالية وأعلى متوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف معياري قدره (0.68) يشير إلى تقارب الآراء حول هذه العبارة، ويعود سبب موافقة الأغلبية على هذه العبارة (يصبح الأفراد أكثر حفاظا على موارد المؤسسة بعد الدورات التكوينية) بسبب تصميم المؤسسة لبرامج تكوينية تسمح للعاملين بالتعرف على أهمية الموارد المتاحة في المؤسسة وأيضاً تعزيز الشعور بالمسؤولية نحوها بحيث يدركون أن تقليل الهدر والاستخدام الفعال للموارد يعزز استدامة المؤسسة ويسهم في نجاحها على المدى الطويل، فيما حققت "العبارة رقم 27" (تمكن البرامج التكوينية من اكتساب معارف تجعل العاملون أكثر التزاما بلوائح و قوانين المنظمة) متوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري قدره (0.64) هذا يشير إلى أن هناك مستوى عالية من الدعم لهذه العبارة و انخفاض اختلاف الآراء بشأنها، ويمكن أن يرجع هذا إلى تقديم المؤسسة برامج تكوينية يدرك العاملون من خلالها لوائح وقوانين المنظمة التي يجب عليهم الالتزام بها بحث يتعلمون تفصيل هذه اللوائح ومتطلباتها والعواقب المحتملة عند عدم الامتثال لها، فهذا الفهم الأعمق يعزز التزامهم ويجعلهم أكثر حرصا على تطبيقها، وبالنسبة "للعبارة رقم 26" (المعارف المتحصل عليها من البرامج التكوينية تجعل الأفراد أكثر ولاء للمؤسسة) حققت متوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري قدره (0.71) حيث كانت درجة الموافقة عن هذه العبارة عالية، مما يدل على أن بعد مشاركة العاملين في الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة يشعرون بالانتماء والاندماج في البيئة العملية، وهذا الانتماء يؤدي إلى الولاء والتفاني في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة ومساهمون في نجاحها، بينما حققت

"العبارة رقم 28" (يصبح العامل أكثر حرصا على العمل بروح الفريق بعد الدورات التكوينية) متوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري أكبر من 1 قدره (1.32)، وهذا ما يؤكد درجة الموافقة المتوسطة للأفراد حول هذه العبارة، ويمكن أن يعود ذلك لنقص البرامج التكوينية التي تشجع على تنمية مهارات الاتصال والتفاعل بين الأعضاء، وأيضا احتمالية وجود نقص في الثقة المتبادلة بين الأفراد.

وبشكل عام إن متوسط الدرجات الإجمالي لاستجابة الأفراد للبعد الخاص بتنمية السلوك هو (3.89) وانحراف معياري قدره (0.815) والذي يقل عن 1، وهذا ما يؤكد على أن أفراد المؤسسة يؤيدون دور التكوين في تنمية سلوكهم.

#### المبحث الثاني: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنحاول اختبار الفرضيات الموضوعية سابقا قصد إثبات صحتها أو نفيها، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية علينا أولا أن نختبر الفرضيات الفرعية، وللقيام بذلك سنعتمد على طريقة اختبار الانحدار البسيط.

#### المطلب الأول: اختبار وتحليل الفرضيات الفرعية للدراسة.

في دراستنا لدور التكوين في تنمية رأس المال البشري تم الاعتماد على قاعدة القرار التي تنص على أنه يتم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كان  $Sig < \alpha$ ، وقبول الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كان  $Sig > \alpha$ ، بحيث  $\alpha$ : مستوى الدلالة  $\alpha (=0.05)$ .

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وهذا لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على أبعاد تنمية رأس المال البشري كمتغيرات تابعة.

أولا: بعد تنمية المعارف.

تنص الفرضية على أنه: يساهم التكوين في تنمية معارف الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة، حيث أن:

$H_0.1 =$  لا يساهم التكوين في تنمية معارف الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

$H_1.1 =$  يساهم التكوين في تنمية معارف الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

## الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "التكوين" و المتغير التابع "تنمية المعارف":

الجدول رقم 26: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية sig
الانحدار Régression	3.310	1	3.310	27.379	0.000
الخطأ Résidus	8.704	72	0121		
الإجمالي	12.014	73			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة		
الثابت	2.046	0.410	0.000		
التكوين	0.6	1.115	0.000		
معامل الارتباط ( $R=0.525$ )، معامل التحديد ( $R^2=0.276$ )، المتغير التابع: تنمية المعارف					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بعد إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط ومن خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 26 يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (27.379) عند درجات حرية (1 و 72)، وذلك بقيمة احتمال (sig) مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن التكوين يساهم في تنمية معارف الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.525) بين التكوين و تنمية المعارف وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.276) وهذا يعني أن ما نسبته (27.6%) فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع " تنمية المعارف " راجعة إلى المتغير المستقل "التكوين" و (72.4%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع الأول (تنمية المعارف) كانت كالاتي:

$$Y1 = b1.X + b0$$

$$Y1 = 0.6 X + 2,046$$

حيث أن: Y1: تنمية المعارف. Xi: التكوين.  
b0: ثابت الانحدار. b1: معامل التأثير.

وتم قبول نموذج الفرضية الأولى لمعنوية المعلمتين b0 و b1 الإحصائية، حيث قدرت بـ (0.000) وهي أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما يتغير التكوين بوحدة واحدة فقط يتغير بعد تنمية المعارف بـ (0.6) وحدة، وهذا ما أكدته معامل الارتباط.

ثانيا: بعد تنمية الخبرات.

تنص الفرضية على أنه: يساهم التكوين في تنمية خبرات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة، حيث أن:

H0.2 = لا يساهم التكوين في تنمية خبرات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

H1.2 = يساهم التكوين في تنمية خبرات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "التكوين" و المتغير التابع "تنمية الخبرات":

الجدول رقم 27: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية sig
الانحدار Régression	1.248	1	1.248	7.192	0.009
الخطأ Résidus	12.498	72	0.174		
الإجمالي	13.747	73			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة		
الثابت	2.695	0.491	0.000		
التكوين	0.369	0.137	0.009		
معامل الارتباط (R=0.301)، معامل التحديد (R <sup>2</sup> =0.091)، المتغير التابع: تنمية الخبرات					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم 27 لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.192) عند درجات حرية (1 و72)، مستوى دلالة (sig) مقدارها (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المعتمدة لهذه الدراسة، مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن التكوين يساهم في تنمية خبرات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.301) وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بينهما، ومعامل التحديد يساوي (0.091)، وهذا يعني أن ما نسبته (9.1%) فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "تنمية الخبرات" راجعة إلى المتغير المستقل "التكوين" و (90.9%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع الثاني (تنمية

$$Y_2 = b_1.X + b_0$$
$$Y_2 = 0.369 X + 2,695$$

الخبرات) كانت كالآتي:

حيث أن:  $Y_2$ : تنمية الخبرات.

$X_i$ : التكوين.

وتم قبول نموذج الفرضية الثانية لمعنوية المعلمتين  $b_0$  و  $b_1$  الإحصائية، حيث قدرت بـ (0.000)، (0.009) على التوالي، وهي أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما يتغير التكوين بوحدة واحدة فقط يتغير بعد تنمية الخبرات بـ (0.369) وحدة، وهذا ما أكدته معامل الارتباط. **ثالثاً: بعد تنمية المهارات.**

**تنص الفرضية على أنه:** يساهم التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة، حيث أن:

$H_{0.3}$  = لا يساهم التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

$H_{1.3}$  = يساهم التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "التكوين" و المتغير

التابع "تنمية المهارات".

الجدول رقم 28: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية sig
الانحدار Régression	0.145	1	0.145	0.571	0.045
الخطأ Résidus	18.294	72	0.254		
الإجمالي	18.439	73			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة		
الثابت	4.346	0.595	0.000		
التكوين	0.126	0.166	0.045		
معامل الارتباط ( $R=0.389$ )، معامل التحديد ( $R^2=0.108$ )، المتغير التابع: تنمية المهارات					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم 28 لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.571) عند درجات حرية (1 و72)، ومستوى دلالة (sig) مقدارها (0.045) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المعتمدة لهذه الدراسة، مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن التكوين يساهم في تنمية مهارات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

و يبين الجدول أعلاه أيضا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.389) وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بينهما، ومعامل التحديد يساوي (0.108)، وهذا يعني أن ما نسبته (10.8%) فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "تنمية المهارات" راجعة إلى المتغير المستقل "التكوين" و(89.2%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع الثالث (تنمية المهارات)

كانت كالآتي:

$$Y3 = b1.X + b0$$

$$Y3 = 0.126 X + 4.346$$

حيث أن: Y3: تنمية المهارات.

Xi: التكوين.

## الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

وتم قبول نموذج الفرضية الثانية لمعنوية المعلمتين  $b_0$  و  $b_1$  الإحصائية، حيث قدرت بـ (0.000)، (0.045) على التوالي، وهي أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما يتغير التكوين بوحدة واحدة فقط يتغير بعد تنمية المهارات بـ (0.126) وحدة، وهذا ما أكدته معامل الارتباط. رابعاً: بعد تنمية الإبداع والابتكار.

تنص الفرضية على أنه: يساهم التكوين في تنمية الإبداع والابتكار للموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة، حيث أن:

$H_0.4 =$  لا يساهم التكوين في تنمية الإبداع والابتكار للموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

$H_1.4 =$  يساهم التكوين في تنمية الإبداع والابتكار للموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة. ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "التكوين" و المتغير التابع "تنمية الإبداع والابتكار".

الجدول رقم 29: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية sig
الانحدار Régression	0.253	1	0.253	0.952	0.033
الخطأ Résidus	19.122	72	0.266		
الإجمالي	19.375	73			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة		
الثابت	3.256	0.608	0.000		
التكوين	0.166	0.170	0.033		
معامل الارتباط ( $R=0.314$ )، معامل التحديد ( $R^2=0.113$ )، المتغير التابع: تنمية الإبداع والابتكار					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم 29 لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.952) عند درجات حرية (1 و72)، ومستوى دلالة (sig) مقدارها (0.033) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المعتمدة لهذه الدراسة، مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن التكوين يساهم في تنمية الإبداع والابتكار للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

و يبين الجدول أعلاه أيضا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.314) وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بينهما، ومعامل التحديد يساوي (0.113)، وهذا يعني أن ما نسبته (11.3%) فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع " تنمية الإبداع والابتكار " راجعة إلى المتغير المستقل "التكوين" و(88.7%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع الرابع (تنمية الإبداع

$$Y4 = b1.X + b0$$
$$Y4 = 0.166 X + 3.256$$

والابتكار) كانت كالآتي:

حيث أن:

Y4: تنمية الإبداع و الابتكار.

Xi: التكوين.

وتم قبول نموذج الفرضية الثانية لمعنوية المعلمتين  $b_0$  و  $b_1$  الإحصائية، حيث قدرت بـ (0.000)، (0.033) على التوالي، وهي أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما يتغير التكوين بوحدة واحدة فقط يتغير بعد تنمية الإبداع والابتكار بـ (0.166) وحدة، وهذا ما أكدته معامل الارتباط.

خامسا: بعد تنمية السلوك.

تنص الفرضية على أنه: يساهم التكوين في تنمية سلوك الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة، حيث أن:

$H_{0.5}$  = لا يساهم التكوين في تنمية سلوك الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

$H_{1.5}$  = يساهم التكوين في تنمية سلوك الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "التكوين" و المتغير

التابع "تنمية السلوك".

الجدول رقم 30: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية sig
الانحدار Régression	1.862	1	1.862	6.168	0.015
الخطأ Résidus	21.730	72	0.302		
الإجمالي	23.591	73			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة		
الثابت	2.473	0.648	0.000		
التكوين	0.450	0.181	0.015		
معامل الارتباط ( $R=0.281$ )، معامل التحديد ( $R^2=0.079$ )، المتغير التابع: تنمية السلوك					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين لنا الجدول رقم 30 أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (6.168) عند درجات حرية (1 و72)، ومستوى دلالة (sig) مقدارها (0.015) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المعتمدة لهذه الدراسة، مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن التكوين يساهم في تنمية سلوك الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

و يبين الجدول أعلاه أيضا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.281) وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بينهما، ومعامل التحديد يساوي (0.079)، وهذا يعني أن ما نسبته (7.9%) فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع " تنمية السلوك " راجعة إلى المتغير المستقل "التكوين" و(92.1%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع الخامس (تنمية

السلوك) كانت كالآتي:

حيث أن: Y5: تنمية السلوك.

Xi: التكوين.

$$Y5 = b1.X + b0$$

$$Y5 = 0.450 X + 2.473$$

## الفصل الثالث: النتائج ومناقشتها.

وتم قبول نموذج الفرضية الثانية لمعنوية المعلمتين  $b_0$  و  $b_1$  الإحصائية، حيث قدرت بـ (0.000)، (0.015) على التوالي، وهي أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما يتغير التكوين بوحدة واحدة فقط يتغير بعد تنمية السلوك بـ (0.450) وحدة، وهذا ما أكدته معامل الارتباط.

**المطلب الثاني: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية.**

بعد اختبار وتحليل الفرضيات الفرعية للدراسة تمكنا من بلوغ فحوى الدراسة المتمثل في اختبار الفرضية الرئيسية التي يبنى عليها البحث وذلك لتحديد دور التكوين في تنمية رأس المال البشري بكل أبعاده (بعد تنمية المعارف، تنمية الخبرات، تنمية المهارات، تنمية الإبداع والابتكار، تنمية السلوك) في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

### الفرضية الرئيسية:

$H_0 =$  لا يساهم التكوين في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

$H_1 =$  يساهم التكوين في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "التكوين" و المتغير التابع "تنمية رأس المال البشري".

### الجدول رقم 31: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية sig
الانحدار Régression	0.305	1	0.305	2.659	0.010
الخطأ Résidus	8.273	72	0.115		
الإجمالي	8.578	73			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة		
الثابت	3.338	0.400	0.000		
التكوين	0.182	0.112	0.010		
معامل الارتباط ( $R=0.489$ )، معامل التحديد ( $R^2=0.336$ )، المتغير التابع: رأس المال البشري					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم 31 يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.659) عند درجات حرية (1 و72)، ومستوى دلالة (sig) مقدارها (0.010) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المعتمدة لهذه الدراسة، مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن التكوين يساهم في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

و يبين الجدول أعلاه أيضا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.489) وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بينهما، ومعامل التحديد يساوي (0.336)، وهذا يعني أن ما نسبته (33.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع " تنمية رأس المال البشري" راجعة إلى المتغير المستقل "التكوين" و(66.4%) الباقية ترجع لعوامل أخرى.

أما فيما يخص معادلة الانحدار الخطي بين المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع (رأس المال البشري)

بأبعاده مجتمعة كانت كالآتي:

$$Y = b1.X + b0$$

حيث أن:

$$Y = 0.182 X + 3.338$$

Y: رأس المال البشري.

Xi: التكوين.

وتم قبول نموذج الفرضية الثانية لمعنوية المعلمتين  $b_0$  و  $b_1$  الإحصائية، حيث قدرت بـ (0.000)، (0.010) على التوالي، وهي أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة. ويفسر هذا النموذج أنه عندما يتغير التكوين بوحدة واحدة فقط يتغير بعد تنمية الخبرات بـ (0.182) وحدة، وهذا ما أكدته معامل الارتباط.

#### المبحث الثالث: مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.

بناء على تحليل نتائج الانحدار البسيط الذي تم اعتماده لاختبار فرضيات الدراسة في المبحث السابق، وجميع النتائج التي تم التوصل إليها من البحث الوثائقي والأولي، يمكننا مقارنة ما تم التوصل إليه مع الدراسات السابقة بغية إبراز مكانة هذه الدراسة وإضافاتها مقابل الأبحاث السابقة، بحيث يمكن الإشارة إلى أن النتائج على العموم تظهر وجود تأثير للتكوين على أبعاد رأس المال البشري، إلا أن الذي يبقى مختلفا مع الدراسات السابقة بخصوص هذه النتائج يمكن حصره في:

- أكدت نتائج الدراسة أن مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة على أن المؤسسة تقوم بإشراك العاملين في تحديد الحاجة للتكوين وأيضا محتوى البرامج التكوينية وذلك يكون إما من خلال المقابلات الفردية و/أو

الجماعية بين الإدارة والعاملين، هذا ما يختلف تماما مع دراسة إبراهيم عبد السلام، أحمد عبد المطلب (2018) والتي توصلت إلى أن المؤسسات الحكومية بولاية خرطوم لا تقوم بإشراك العاملين في اختيار البرامج التكوينية.

- توصلت نتائج نتائج دراسة أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير (2019) إلى أن التكوين له دور في تنمية كفاءات ومهارات الموارد البشرية، بحيث اشتركت نتائج الدراسة الحالية معها في تنمية المهارات وإضافة إلى ذلك تنمية المعارف، والخبرات، والإبداع والابتكار، والسلوك.

- أكدت نتائج الدراسة أن مؤسسة بال الجزائر تهتم بمتابعة التكوين وبتابعة أداء العاملين بعد التكوين، على خلاف دراسة عيسات محمد، داتو سعيد عماد (2021) التي كان من بين نتائجه أن هناك ضعف في عملية متابعة أداء العاملين بعد التكوين.

- دراسة عبد الرزاق علي محمد فضل (2022) خلصت بأن التكوين يكون خاص بشاغلي الوظائف الإشرافية وأيضا بالعاملين حديثي الالتحاق بالمؤسسة، على عكس الدراسة الحالية التي تقوم بتكوين جميع العاملين بمختلف المستويات، وكذلك لا تقتصر على حديثي الالتحاق بالوظيفة فقط وإنما بمن لديهم أقدمية في العمل أيضا من أجل تعزيز خبراتهم.

- نتائج الدراسة أكدت على أن مستوى تبني مؤسسة بال الجزائر لعملية التكوين كان بدرجة عالية من وجهة نظر العاملين، على عكس دراسة يحيوي عبد القادر، مولودي عبد الغاني (2022) التي تبين فيها أن وجهة نظر العاملين كانت بدرجة منخفضة نسبيا بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

- أشارت نتائج دراسة بوشارب خالد (2023) أن الشركة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى تعاني من ضعف في الاتصال بالعمال و في تحفيزهم على الاشتراك بالدورات التكوينية، عكس نتائج الدراسة الحالية والتي تميزت بالاتصال الدائم من قبل مسؤولي المؤسسة مع العاملين، و كذلك الحرص على تحفيزهم من أجل الاشتراك بالدورات التكوينية.

### خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل الإطار التطبيقي ( النتائج ومناقشتها) نكون قد قمنا بإسقاط الجانب النظري من دراستنا "دور التكوين في تنمية رأس المال البشري" على مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة، بحيث تم التعرض فيه إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بشكل من الخصوص بعينة الدراسة والمقدرة ب 74 فرد، وذلك من أجل تحديد آراء العاملين في مؤسسة بال الجزائر ودرجة موافقتهم حول دور التكوين في تنمية أبعاد رأس المال البشري.

وبعد عرض بيانات الاستبيان وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة، يمكننا القول أن واقع التكوين داخل المؤسسة مقبول في جميع عباراته نظرا لدرجة الموافقة العالية عليه من طرف العاملين، وأما فيما يخص تنمية رأس المال البشري يمكننا القول أن للتكوين دور في تنمية رأس المال البشري بدرجة موافقة عالية من طرف عملي مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة، ما يعكس جودة البرامج التكوينية وأنها تسد حاجات العاملين، باستثناء بعض العبارات التي كانت درجة الموافقة عليهم متوسطة، فيما يخص تنمية الخبرات في شطرها المتعلق بمساهمة الدورات التكوينية بتمكين العاملين من إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل، بالإضافة لبعد تنمية الإبداع والابتكار في شطره الأول المتعلق بتمكين الدورات التكوينية العاملين من اقتراح حلول إبداعية غير مجربة مسبقا، وشطره الثاني المتعلق بأن التكوين يساعد العاملين على تنفيذ المهام بطريقتهم الخاصة، وأخيرا بعد تنمية السلوك في شطره المتعلق بأن العامل يصبح أكثر حرصا على العمل بروح الفريق بعد الدورات التكوينية.

وفي ختام هذا الفصل تطرقنا إلى مقارنة النتائج الدراسة مع أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

خاتمة

كنتيجة حتمية للتطورات، والتحديات، والتغيرات التكنولوجية والمنافسة التي يشهدها العالم أصبح لزاما على المؤسسات العمل على مواجهتها عن طريق الاهتمام المتزايد بمواردها البشرية التي تعتبر أساس نجاحها وتطورها

ويمثل رأس المال البشري أفضل أنواع رأس المال قيمة، وهذا راجع لاعتبار المورد البشري العنصر الوحيد الذي لا يمكن التنبؤ بمدى قدرته على العمل والطاقة التي يمكن أن يمنحها لخدمة المؤسسة أو يمنعها منها، وعملية التكوين كما سبق وذكرنا من الأساليب الشائعة في تحسين هذا المورد بغية مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة، وكما هو معروف فإن الأداء الفعال للمورد البشري لا يتحقق إلا بمجموعة من الشروط تماشيا والمحددات المؤثرة عليه، فنجاحه يتوقف بشكل كبير على إعداد وتنفيذ وتقييم برامج تكوينية بشكل جيد بالإضافة إلى التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية التي لا بد أن تتناسب مع الهدف المرجو تحقيقه لكلا الطرفين (المورد البشري والمؤسسة) على حد سواء.

ومن خلال دراستنا لواقع التكوين بشكل نظري وأيضا ميدانيا على عينة الدراسة بمؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قلبية، وبالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير للتكوين على أبعاد تنمية رأس المال البشري والمتمثلة في تنمية المعارف، تنمية الخبرات، تنمية المهارات، تنمية الإبداع والابتكار وتنمية السلوك بدرجة موافقة عالية. وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتحصل عليها، كذلك قمنا بتقديم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية، وتحديد صعوبات الدراسة التي واجهتنا، وأيضا ذكر آفاق الدراسة مقترحين بذلك مواضيع البحوث المستقبلية وهذا من أجل استمرار الدراسة.

### أهم نتائج الدراسة:

#### 1. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة:

- فيما يخص متغير الجنس تبين أن نسبة الذكور هي الفئة الغالبة في عينة الدراسة، بينما كانت نسبة الإناث الأقل بشيء بسيط. وتعتبر هذه النسبة منطقية لأن معظم العاملين الذين شملتهم الدراسة ينتمون إلى قسم الإنتاج، وهذا القسم يتطلب قدرا كبيرا من الجهد الجسدي والقوة البدنية، والذي يكون خاصا بالذكور أكثر من الإناث.

- نتائج متغير الفئة العمرية تشير إلى أن المؤسسة توظف بشكل أكبر فئة الشباب وهم الذين تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة. وتعكس هذه النتائج اهتمام المؤسسة بفئة الشاب في شغل المناصب، حيث تعتبر هذه الفئة أكثر تقبلاً وحماساً لاستخدام التقنيات الحديثة في أعمالهم بالمقارنة مع فئة الكهول .
- أما بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي فقد تبين أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون مستوى ثانوي وليسانس، يعود سبب ارتفاع نسبة مستوى التعليم الثانوي إلى أن معظم وظائف قسم الإنتاج لا تتطلب درجات عالية من المؤهلات الأكاديمية بل يتم توظيف بناءً على المهارات العملية، أما بالنسبة لتوظيف أشخاص حاصلين على مستوى ليسانس يكون ذلك في وظائف مدعومة ببرامج تكوين مكثفة ومتخصصة لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- نتائج متغير الأقدمية في العمل تشير إلى وجود أفراد ذو خبرة لا بأس بها في المؤسسة، ويعكس ذلك الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وهو عامل ايجابي بالنسبة للمؤسسة باعتبار أن الأغلبية العظمى للعاملين يمتلكون خبرة طويلة المدى وهذا ما يؤثر إيجاباً على أدائهم لأنه طول مدة العمل بالمؤسسة ترفع من معارف وخبرات ومهارات الأفراد العاملين بها.
- تشير نتائج متغير المركز الوظيفي إلى أن العمال يشكلون الفئة الأكبر في العينة، وذلك يعود لطبيعة النشاط الإنتاجي للمؤسسة.

## 2. النتائج المتعلقة بمحور تقييم التكوين في المؤسسة:

- تبين من خلال نتائج متغير الأفراد الذين شاركوا في الدورات التكوينية أن جميع أفراد العينة قاموا بدورات تكوينية وهذا يدل على أن التكوين بمؤسسة بال جزائر وحدة الإنتاج قليعة يحظى بأهمية كبيرة.
- اتجهت أغلب إجابات أفراد العينة إلى الموافقة العالية بدرجة تركيز عالية وعدم تشتت على جميع العبارات التي تعكس مدى تقييمهم للتكوين المقدم من طرف المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن جودة التكوين عالية.

## 3. النتائج المتعلقة بمحور تنمية رأس المال البشري:

- حقق بعد تنمية المعارف المرتبة الأولى من بين جميع أبعاد تنمية رأس مال البشري، وذلك لدرجة الموافقة العالية على جميع عباراته. ويمكن أن يرجع هذا التأكيد بدرجة موافقة عالية على أن للتكوين دور في تنمية المعارف، والتزام المؤسسة بثقافة التعلم المستمر وذلك بوضعها للأفراد والتطور المعرفي في صلب

أولوياتها، وتوفير برامج تكوينية فعالة و متخصصة للأفراد، حيث يتم تصميم هذه البرامج بشكل يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية مما يساهم في تنمية المعرفة لدى الأفراد.

- يأتي بعد تنمية السلوك في المرتبة الثانية وتبين ذلك الموافقة العالية لجميع عباراته باستثناء عبارة أن العامل يصبح أكثر حرصا على العمل بروح الفريق بعد الدورات التكوينية، وذلك لنقص البرامج التكوينية التي تشجع على تنمية مهارات الاتصال والتفاعل بين الأعضاء، وأيضا احتمالية وجود نقص في الثقة المتبادلة بين الأفراد.

- المستجوبين يؤكدون بدرجة عالية على أن التكوين له دور في تنمية مهارات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة، وهذا ما يؤكد توفير التكوينات اللازمة لتحسين هذه المهارات.

- أما بعد تنمية الخبرات فقد جاء رابعا من حيث دور التكوين فيه، وهذا ما تعكسه درجة الموافقة العالية لعبارته ما عدا العبارة الدالة على أن الدورات التكوينية تساهم بتمكين العاملين من إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل فقد كانت بدرجة موافقة متوسطة يرجع هذا إلى تقديم المؤسسة نسبة قليلة من الحالات العملية والمشكلات الواقعية التي تواجهها المؤسسات، لكن درجة الموافقة الكلية كانت عالية.

- في حين كان بعد الإبداع والابتكار الأقل درجة من حيث دور التكوين فيه غير أن جميع عباراته تحصلت على درجة موافقة عالية ما عدا عبارتين المتمثلتين في " تمكن الدورات التكوينية العاملين من اقتراح حلول إبداعية غير مجربة مسبقا، يساعد التكوين العاملون على تنفيذ المهام بطريقتهم الخاصة" تحصلوا على درجة موافقة بسيطة، ولكن درجة الموافقة الإجمالية كانت عالية وهذا ما يدل على أن الأفراد يؤيدون دور التكوين في تنمية الإبداع والابتكار.

#### 4. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

وقد تم إتباع مدخلين لاختبار فرضيات البحث تمثلا في التكوين وتأثيره على أبعاد رأس المال البشري بصفة منعزلة، وتقييم تأثير التكوين على أبعاد رأس المال البشري مجتمعة بمؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة، وقد كانت النتائج كما يلي:

- يساهم التكوين في تنمية معارف الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

- يساهم التكوين في تنمية خبرات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

- يساهم التكوين في تنمية مهارات الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.
- يساهم التكوين في تنمية الإبداع والابتكار للموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.
- يساهم التكوين في تنمية سلوك الموارد البشرية في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.
- يساهم التكوين في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة بال الجزائر وحدة الإنتاج قليعة.

#### إقتراحات الدراسة:

- فيما يلي سنستعرض بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تعزز من جودة التكوين المقدم من طرف المؤسسة محل الدراسة وهذا من أجل تنمية رأس مالها البشري على أحسن وجه، وذلك بناء على نتائج الدراسة الميدانية:
- يجب بناء الدورات التكوينية على أساس حل المشاكل الغير متوقعة وليس فقط من أجل القيام بالمهام بشكل روتيني بأفضل طريقة، وذلك من أجل مواكبة التغيرات وإيجاد حلول لمختلف المشاكل التي يتعرض لها العاملون في العمل.
  - يجب التركيز على الدورات التكوينية التي تهدف إلى تنمية الأفكار الإبداعية والابتكارية من طرف المؤسسة.
  - ضرورة إعداد برامج تكوينية لتمكين العاملين من وضع لمستهم الخاصة خلال تنفيذ مهامهم عن طريق تعزيز ثقتهم في أنفسهم.
  - تشجيع التعاون والتشارك بين الأفراد وذلك من خلال تشجيع الفرق على العمل معا وتقاسم المهام.
  - إتاحة فرص امتيازية للعمال المتميزين في أدائهم ومنحهم تكوينات خاصة تؤهلهم بشكل ايجابي للإشراف على تكوين زملائهم في العمل باحترافية.
  - الحرص على تطبيق المكون كل ما تعلمه من الدورات التكوينية على أرض الواقع.
  - الحرص على برمجة دورات تكوينية خاصة بتنمية مهارات الاتصال والتفاعل بين الأعضاء من أجل تعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبالتالي يصبحون أكثر حرصا على العمل بروح الفريق.

### صعوبات الدراسة:

أثناء هذه الدراسة تم التعرض لجملة من الصعوبات، أهمها:

- صعوبة الوصول إلى المراجع المتعلقة برأس المال البشري وخاصة الكتب بالرغم من أنها موجودة ولكنها غير متاحة.
- تنوع المناهج والنظريات المتعلقة بدور التكوين في تنمية رأس المال البشري، وبالتالي كان من الصعب علينا تحديد النظرية المناسبة للبحث والتعامل مع تنوع الآراء.
- صعوبة في توزيع واسترجاع الاستبيانات بسبب ضيق الوقت وانشغال العمال في عملياتهم الإنتاجية.

### آفاق الدراسة:

وفي ختام دراستنا وبناءا على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع الممكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

- أثر مخرجات رأس المال البشري على تعزيز العمل الجماعي.
- واقع تكوين المورد البشري في المؤسسات ( دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص).

# قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

➤ الكتب:

1. أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، ناصر جرادات. (2011) قضايا إدارية معاصرة. (الطبعة الأولى)، عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. أشرف العربي. (2007). رأس المال البشري في مصر ( المفهوم - القياس - الوضع النسبي) . (العدد 39).
3. الرشدان عبد الله. (2005). في اقتصاديات التعليم . عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
4. العنزي سعد علي، صالح أحمد علي. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال . عمان، الأردن: دار يازوري العلمية للنشر و التوزيع.
5. اللوزي موسى. (2000). التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات . الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. المعاني، أحمد إسماعيل، و آخرون. (2011). قضايا إدارية معاصرة. ( الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر.
7. بوبكر بوخريسه محمود وآخرون. (2016). تسيير وتدبير الموارد البشرية، عمان ، الاردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
8. جاري ديسلر، ترجمة أحمد السيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة. (2002). إدارة الموارد البشرية. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
9. حسن راوية. (2005). مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشري . الإسكندرية(مصر): الدار الجامعية.
10. رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب . القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
11. رفعة مبارك خليل. (2020). معلم القرن الحادي والعشرين الرؤى التربية و المهنية التدريبية. المملكة العربية السعودية : رؤية.

12. زياد عبد الكريم النصور .(2021). *الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية* . عمان، الاردن: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
13. عبد المجيد الكرخي .(2014). *إدارة الموارد البشرية* . عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
14. عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعي .(2010). *الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية* . (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار جرير للنشر و التوزيع.
15. عطا الله محمد الشرعة .(2013). *إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق* . عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
16. حمد جاد الرب .(2015). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية* . القاهرة، مصر: مؤسسة جوهري للتجليد الفني.
17. هشام مصطفى الجمل .(2006). *دور الموارد البشرية في تمويل التنمية: بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي* . الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
18. وليد الحيايلى، مقدس كامل عودة .(2016). *دور واثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة* . عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
19. ماهر، احمد .(2004). *ادارة الموارد البشرية* . مصر، الاسكندرية: دار الجامعية.
20. مبروكة عمر محيريق .(2019). *أساسيات تدريب الموارد البشرية* . دار حميثر للنشر و الترجمة.
21. محمد.أ.نوي .(2017). *تدريب وتطوير العاملين* .الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
22. محمود عبد الفتاح رضوان .(2014). *إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية الى النهاية* . الجيزة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
23. مصطفى الجربوعة .(2017). *إدارة الموارد البشرية* . عمان، الاردن: دار ابن النفيس.
24. منصور محمد إسماعيل العريقي .(2013). *السلوك التنظيمي* .(éd. الطبعة الثانية .(صنعاء: دار الكتاب الجامعي.

➤ المذكرات والأطروحات:

25. براهيم عبد السلام، أحمد عبد المطلب (2018). جانفي 1. (أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم. 25-46 .
26. أحمد زرقة (6, 2012). التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية واقع وآفاق (دراسة حالة إدارة الجمارك 1998-2010) .مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة موارد بشرية، الجزائر 3.
27. بوقطف محمود (2014). التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة (رسالة ماجستير) .بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية: جتمعة محمد خيضر .
28. حسيبة بن عمال (2009). تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية دراسة حالة: تكوين المطونين في ولاية فلسطين .مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الجزائر، جامعة فتوري قسنطينة.
29. حفاظ زحل (2018). إدارة المعرفة و أهميتها في تنمية رأس المال البشري: دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية .أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير .الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس.
30. حمزاوي سهى (2022). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري كمتطلب من متطلبات تعزيز الأمن المجتمعي . المجلد 11 (العدد 1)، ص603-604.
31. دريس منى (2015). دور التكوين في تنمية رأس المال البشري: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن .مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى(جيجل).
32. راوية بنت أحمد القحطاني،سعود بن ضحيان الضحيان (2020). النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية دراسة مطبقة على عينة من رسائل الدكتوراه بجامعة الملك سعود و الامام محمد بن سعود الاسلامية .مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية.
33. شادي محمد حلس (2011). أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل .متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال . فلسطين: الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.

34. عمار بن عشي (2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صنع الكوابل الكهربائية. *مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بسكرة.*
35. عوض الله محمد علي، محمد الهدى (2017). دور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي - ربك ( رسالة ماجستير ) .رسالة ماجستير .السودان، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي.
36. العراب عبد الحليم (2017). التدريب أداة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية .دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .
37. ماني سعادة نادية (2017). المنهج العلمي وإشكالية التحول من التجريب إلى التجريد في الفيزياء . أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الفلسفة، وهران، كلية العلوم الاجتماعية، قسم فلسفة: جامعة وهران .
38. محفوظ أحمد جودة (2001). تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على شركات المساهمة في الأردن .أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . الجزائر: جامعة الجزائر 3.
39. محمد طلال محمد أبو الروس (2015). دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة: دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى .مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال.غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
40. نادية إبراهيمي (2013). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة .مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- المقالات:
41. بلحاجي أمينة (2019). التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري .مجلة التنمية البشرية Récupéré sur 143 ,  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/172/6/3/83482>
42. ذهبية سيدعلي (2016). أهمية التدريب في المؤسسة .مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ,  
126. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/234/4/1/41274>

43. أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير. (2019، 9 2). أثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبلدية. *مجلة رؤى الاقتصادية*، 313-329. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/126/9/2/108644>
44. أريج أحمد حمود الشعلان، سمية محمد ماجد الدوسري. (2022). تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر). *المجلة العلمية لكلية التربية*. 241
45. الغامدي، س. م. (2021، 11 20). أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 65. Récupéré sur <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-25/3.pdf>
46. باسم عيد أحمد شحاتة. (2018). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير جودة الأداء الجامعي رؤية سوسيولوجية. *مجلة كلية الآداب*. 545-546
47. بلحاجي أمينة، مارس 28. (التكوين و التدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري)، (11). 143-
48. بوشارب خالد. (2023، 3 7). دور سياسة التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى". (ENGTP) *مجلة نمو الاقتصاد وريادة الأعمال-133*، 145. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/612/6/1/216401>
49. حبيش علي ، أوكيل راجح. (2019، 1). الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها . *الأكاديمية لدراسات الإجتماعية والإنسانية*، 81. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/552/11/1/74629>
50. حمود بن عايض بن سعود الشهري، وائل بن شافي بن منزل الشمري. (2022). أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030 دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة. *المجلة العربية للنشر العلمي*. 456 ,
51. خالد بن ظافر سعيد الهاجري. (2018). دور تنمية وتدريب الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة. *مجلة التنمية البشرية والتعليم لأبحاث التخصصية*، 36. Récupéré sur [https://www.misd.tech/wp-content/files\\_mf/jhdesr/040302.pdf](https://www.misd.tech/wp-content/files_mf/jhdesr/040302.pdf)

52. خالد قاش ، رنده سعدي .(2018) . الاستثمار في تنمية رأس امال البشري من خلال مؤسسات التدريب - شركة "مدربو الخليج" *Trainers GULF* - نموذجا - 76. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/544/2/1/87125>
53. خرموش منى .(2021) . أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة . مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والارطفونيا 116. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/773/1/1/165151>
54. دبلة فاتح .(2011) . الأسس الفكرية و الابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير . مجلة العلوم الانسانية 343. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49518>
55. زروخي فيروز .(2014) . التدريب الإداري الموجه بالأداء دراسة حالة مؤسسة موبيليس، وكالة الشلف .مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا 144. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/9/10/12/1894>
56. زعبيط مريم .(2021) .تحويل المكتسبات:أحد مؤش ارت مواءمة محتوى الب ارمج التكوينية لاحتياجات المتكون .مجلة أبحاث نفسية وتربوية 156-155. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/55/11/1/159831>
57. سعد العنزي، حميد أحمد العلا .(s.d.) . دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال .مجلة دنانير(العدد8)، ص ص. 393-394.
58. سعيدة لعجال .(2017) . لإبستمولوجيا من منظور سيكولوجي -الابستمولوجيا التكوينية ل"جون بياجيه" انموذجا .-مجلة تاريخ العلوم 346. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/348/4/10/43520>
59. سليم، م. ا .(2017) .التدريب كآلية للاستثمار في رأس المال البشريمقاربة نظرية تأصيلية .مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات 93. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/40242>
60. سمية جقيدل،عمومن رمضان .(2021) . واقع التدريب المهني بشركة النسيج الوطنية . مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية 314. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/491/4/1/162467>

61. شرقي فوزية. (2015). نظام التدريب الإداري كأداة لتسيير الموارد البشرية. *مجلة البحوث السياسية والإدارية* , 55-56. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/314/4/2/44817>
62. عبد الرزاق علي محمد فضل. (2022). دور الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري كأساس لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. *المؤتمر الهندسي الثالث لنقابة المهن الهندسية بالزواوية* . Récupéré sur <https://third.leabz.org.ly/wp-content/uploads/2022/05/الاستراتيجي-في-تنمية-رأس-المال-البشري-.pdf>
63. عثمان المعايطه. (2020). التدريب الإداري ودوره برفع كفاءة أداء عاملي القطاع الحكومي. *مجلة كلية الشريعة والقانون* , 4259. Récupéré sur [https://jfslt.journals.ekb.eg/article\\_130373\\_f47816ff4863865cdd4103960e39f1ed.pdf](https://jfslt.journals.ekb.eg/article_130373_f47816ff4863865cdd4103960e39f1ed.pdf)
64. عماد سعادي. (2018). كيفية تحديد التوقع الأبتمولوجي للدراسات في علوم التسيير. *مجلة العلوم الإنسانية* , 14. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/41/18/1/67503>
65. عماد عبيد حمد، نبراس عدنان جلوب. (2020). أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية الساليب والوسائل دراسة نظرية تحليلية. *مجلة الأداب* -asset- , 423. Récupéré sur <https://asset-scinapse.io/prod/3088545338/3088545338.pdf>
66. عمار بن عيشي. (2012). مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات: دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية ببسكرة (جانفي 2009). *مجلة الحقيقة* , 86. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/20495>
67. عيسات محمد، داتو سعيد عماد. (2021). دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات دراسة حالة ( عدد من المؤسسات العمومية الإدارية الجزائرية). *مجلة العلوم الاقتصادية* , 157-172. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/341/17/1/182128>
68. فريد خميلي. (2014). التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة. *مجلة الإستراتيجية والتنمية* , 66. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/7840>

69. نافر أيوب محمد، أحمد علي. (2010). الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه. *مجلة العلوم الإنسانية* (العدد 44)، ص 6.
70. نصيرة بويعلی، نور الدين زمام. (2018). تقويم البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* , 238-239. Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/64198>
71. يحيى عبد القادر، مولودي عبد الغاني. (2022, 2). دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة مجاميع المعرفة* . Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/347/8/1/188187>

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

➤ الكتب:

72. Aurora Teixeira. (2002). On the link between Human Capital and firm performance: A Theoretical and Empirical Survey. P6.
73. G. Le Boterf. (2001). *Construire les compétences individuelles et collective*. Paris: édition organisation.
74. Gabrielle rivera. (2023, 2 20). *EDAPP*. Consulté le 4 2, 2023, sur <https://www.edapp.com/blog/internal-training/>
75. KEELEY BRIAN. (2007). *Le capital humain comment le savoir determine notre vie*.

➤ المقالات:

76. Michael A Hit, Leonard Bierman. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on strategy and performance in professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *The academy journal of Management*, vol44(1), P17.

77. MORTET Sabrina ,NADI Moufida. (2019). L'INDICATEUR « ROI » POUR EVALUER L'EFFICACITE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE- ETUDE DE CAS DES ENTREPRISES AUSTRALIENNES., 122-123.  
Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/647/1/2/122774>

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

استمارة استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته،

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة المنظمات، يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يشكل أداة ميدانية لدراسة بعنوان: "دور التكوين في تنمية رأس المال البشري" دراسة حالة مؤسسة بال الجزائر (Bel Algérie) بالقلية.

و عليه نرجو من سيادتكم الفاضلة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل دقة و موضوعية بوضع علامة ( X ) للخيار الذي ترونه مناسباً من وجهة نظركم.

مع العلم أن إجاباتكم ستكون لغرض البحث العلمي فقط، و ستحاط بسرية تامة.

و في الأخير لكم منا جزيل الشكر لحسن تعاونكم

إعداد الطالبتين:

إشراف:

- بوبكر فراح.
- بن سعدون فاطمة الزهراء.

- د. منصور أمينة.

## قائمة الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية.

أنثى

1. الجنس: ذكر

	أقل من 30 سنة
	من 30 إلى أقل من 40 سنة
	من 40 إلى أقل من 50 سنة
	من 50 سنة فأكثر

2. الفئة العمرية :

	ثانوي
	ليسانس
	ماستر
	ماجستير
	دكتوراه
	أخرى

3. المستوى الدراسي:

	أقل من 5 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات
	من 11 إلى 15 سنة
	من 16 إلى 20 سنة
	من 21 سنة فأكثر

4. الأقدمية في العمل :

	إطار
	عون تحكم
	عامل

5. المركز الوظيفي:

## قائمة الملاحق

### المحور الثاني: واقع التكوين داخل المؤسسة.

1. هل سبق و شاركت في الدورات التكوينية: نعم  لا

ما مدى تقييمك للتكوين المقدم من طرف المؤسسة من خلال العبارات التالية:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	محتوى التكوين جيد					
2	مدة التكوين مناسبة					
3	مكان التكوين مناسب					
4	جودة التكوين عالية					
5	يتميز المدرب المكلف بالتكوين بالمستوى العالي					

### المحور الثالث: تنمية الرأس المال البشري.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: تنمية المعارف.</b>						
1	يساهم التكوين في زيادة معارف الأفراد					
2	تساعد الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة على الحصول على عناصر بشرية ذات معارف عالية و متميزة					
3	تلعب المعارف التي يكتسبها الأفراد من خلال التكوين دوراً حاسماً في تحسين الأداء وتحقيق التميز					
4	يكتسب العاملون بعد الدورات التكوينية المعارف اللازمة لتأدية مهامهم بشكل جيد					
5	كلما زاد عدد الدورات التكوينية كلما زاد رصيد المعارف لدى العاملين					
<b>البعد الثاني: تنمية الخبرات.</b>						
6	يتمتع العاملون الذين تتبوعوا التكوين بخبرة متخصصة وعالية في مجال عملهم					
7	يعمل العاملون على تأدية مهامهم بأكمل وجه في المؤسسة اعتمادا على خبراتهم المعرفية و المهنية					

## قائمة الملاحق

					8	تساهم الدورات التكوينية بتمكين العاملين من إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل
					9	تساهم البرامج التكوينية في الحصول على النسبة الكافية من العاملين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة
<b>البعد الثالث: تنمية المهارات.</b>						
					10	يمكن التكوين العاملون من إنجاز المهام الصعبة
					11	يكتسب العاملون مهارات تواصل ممتازة بعد الفترة التكوينية
					12	يحرص العامل على بذل جهده لتطوير مهاراته
					13	يساهم التكوين في تنمية المهارات الإدارية و العملية للعاملين و التي تساعد على تحقيق الأداء المتميز
					14	تتوافق برامج الدورات التكوينية مع سياسة المؤسسة في الحصول على العناصر البشرية ذات المهارات العالية
					15	تتوافق برامج الدورات التكوينية مع سياسة المؤسسة في الحفاظ على العاملين ذوي المهارات المتميزة
					16	لدى العاملين دراية تامة باستخدام الوسائل التكنولوجية
					17	يتمتع الأفراد الذين خضعوا للتكوين بالشغف و القدرة على التعلم
					18	يستطيع العامل إنجاز المهام الموكلة له في الوقت و بالجودة المحددة بعد الدورات التكوينية
					19	يتمتع الأفراد بالقدرة على تحمل الضغوطات الخاصة بالعمل
<b>البعد الرابع: تنمية الإبداع و الابتكار</b>						
					20	تمكن الدورات التكوينية العاملين من اقتراح حلول إبداعية غير مجربة مسبقا
					21	يساعد التكوين العاملون على تنفيذ المهام بطريقتهم الخاصة
					22	يكتسب العاملون من خلال الدورات التكوينية القدرة على اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية
					23	تمتلك المؤسسة التي تعطي أهمية للتكوين أفراد تتوفر لديهم القدرة على الإبداع و التطوير في العمل
					24	تحرص المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لأفرادها من أجل الإبداع و الابتكار
					25	تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للأفراد المبدعين
<b>البعد الخامس: تنمية السلوك</b>						
					26	المعارف المتحصل عليها من البرامج التكوينية تجعل الأفراد أكثر ولاء للمؤسسة

## قائمة الملاحق

---

					تمكن البرامج التكوينية من اكتساب معارف تجعل العاملون أكثر التزاما بلوائح و قوانين المنظمة	27
					يصبح العامل أكثر حرصا على العمل بروح الفريق بعد الدورات التكوينية	28
					يصبح الأفراد أكثر حفاظا على موارد المؤسسة بعد الدورات التكوينية	29

الملحق رقم 02: وثائق المؤسسة.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 02-01: ورقة التقييم الفوري.



Service : Ressources Humaines – Formulaire d'enregistrement - Q2KA0702.- Version : 1

### استمارة التقييم

الاسم و اللقب :

المهنة :

عنوان التكوين :

تاريخ و مكان التكوين :

اختر الإجابة حسب اختيارك بوضع العلامة x حسب السلم التالي :

1ضعيف - 2متوسط - 3جيد - 4جيد جدا

		التقييم			
		4	3	2	1
<u>المضمون</u>					
1	ملائمة محتوى التكوين مع وظيفتكم الحالية				
2	اكتساب المهارات التي يبحث عنها من خلال هذا التدريب				
3	هل حققت اهداف التكوين ؟				
<u>المعدات التربوية</u>					
4	ملائمة التقييمين النظري و التطبيقي				
5	طريقة الاقاء سهلة في اكتساب المعارف				
6	نوعية المعدات التربوية				
<u>التنظيم</u>					
7	ظروف التكوين ( عرف، التوقيت ) ملائمة				
<u>تحويل التمهين / استخدام المعارف</u>					
8	هل تعتقد انك يمكن ان تستخدم بسرعة المعرفة المكتسبة في هذا التكوين في عملك ؟				
<u>التقييم العام</u>					
9	علامة عامة حول التكوين				
<u>أسئلة عامة</u>					
10	ماهي النقاط الايجابية لهذا التكوين ؟				
11	ماهي النقاط للتحسين هذا التكوين ؟				
12	هل هناك تكوين اخر نظنه مفيد لك ؟				
13	ملاحظات عامة				



Service : Ressources Humaines – Formulaire d'enregistrement - Q2KA1558- Version : 0

Kolea le 26/03/2023

### FORMULAIRE D'EVALUATION A FROID

La formation est un investissement important pour notre entreprise

Nous vous remercions de renseigner ce questionnaire au cours de l'entretien de suivi avec votre collaborateur

Les données que nous pourrions ainsi recueillir viendront alimenter nos indicateurs de Formation.

Merci de votre collaboration.

Nom et prénom du stagiaire :

Nom et prénom du N+1 :

Intitulé de la formation : BOLD / Qualité – Sécurité Alimentaire

Prestataire de formation et nom du formateur :

Date de réalisation de la formation :

Rappel des objectifs opérationnels Être capable de :	Connaissances/compétences acquises pendant la formation et visant l'atteinte du ou des objectifs opérationnels
1-Respecter les bonnes pratiques d'hygiènes 2-Assurer la qualité du produit fini 3-Assurer des lavages efficaces 4 – Implication des opérateurs à la conformité des indicateurs qualité (Politique FS)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaître les bonnes pratiques d'hygiène au niveau des ateliers</li><li>• Connaître les différents dangers et défauts relatifs à la sécurité des denrées alimentaires</li><li>• Connaître les différents contrôles au poste</li><li>• Connaître le TACT (T°, Action mécanique, Concentration, temps de contact)</li><li>• Remonter les écarts Food Safety</li><li>• Connaître les objectifs de la politique</li></ul>

## قائمة الملاحق

### ÉVALUATION GENERALE DES EFFETS DE LA FORMATION

	4*	3*	2*	1*	Commentaires
<p>Applicabilité opérationnelle A-t-il pu appliquer les connaissances/compétences acquises lors de la formation ?</p> <p>Pensez-vous que, finalement, le ou les objectifs opérationnels définis avant la formation correspondaient bien aux besoins de votre collaborateur ?</p> <p>Diriez-vous que la formation lui a permis de développer son niveau de compétences ?</p> <p>Autres ? .....</p>					
<p>Efficacité à court terme pour l'équipe</p> <p>Si l'objectif de la formation était, entre autres, de contribuer à un développement des compétences de l'équipe, pensez-vous que la formation a atteint cet objectif ?</p>					
<p>Autres</p>					
<p>4=très satisfaisant — 3= satisfaisant — 2=moyennement satisfaisant — 1=as satisfaisant</p>					

## قائمة الملاحق



Service : Ressources Humaines – Formulaire d'enregistrement - Q2KA1558-

- Pensez-vous qu'une formation complémentaire est nécessaire à l'atteinte finale du ou des objectifs opérationnels ?

Oui

Non

Si oui, pourquoi ?.....

- Sur quels indicateurs pourrez-vous baser la vérification de l'atteinte des objectifs opérationnels ?

---

---

---

Date de remplissage du questionnaire :

Visa du collaborateur stagiaire :

Visa du responsable :

Ce questionnaire est à retourner au Service Formation



الملحق رقم 03: جداول ألفا والتوزيع الطبيعي.

## قائمة الملاحق

إحصائيات الموثوقية لجودة محور التكوين		إحصائيات الموثوقية لجودة محور رأس المال البشري	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.733	6	.892	29

إحصائيات الموثوقية على نطاق كامل	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.891	35

### Test Normal Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

#### التكوين

#### Récapitulatif du test Normal Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

N total		74
Différences les plus extrêmes	Absolu	.228
	Positif	.228
	Négatif	-.137-
Statistiques de test		.228
Sig. asymptotique (test bilatéral)		.000 <sup>a</sup>

a. Corrigé de Lilliefors

#### رأس المال البشري

#### Récapitulatif du test Normal Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

N total		74
Différences les plus extrêmes	Absolu	.146
	Positif	.146
	Négatif	-.071-
Statistiques de test		.146
Sig. asymptotique (test bilatéral)		.000 <sup>a</sup>

a. Corrigé de Lilliefors

الملحق رقم 04: جداول الانحدار البسيط.

## قائمة الملاحق

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

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.525 <sup>a</sup>	.276	.265	.34769	.276	27.379	1	72	.000

a. Prédicteurs : (Constante),  
b. Variable dépendante : تنمية المعارف

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
						1
	Total	8.704	72	.121		
	Total	12.014	73			

a. Variable dépendante : تنمية المعارف  
b. Prédicteurs : (Constante),

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	
					B
1	(Constante)	2.046	.410	4.988	.000
	التكوين	.600	.115	5.232	.000

a. Variable dépendante : تنمية المعارف

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

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.301 <sup>a</sup>	.091	.078	.41664	.091	7.192	1	72	.009

a. Prédicteurs : (Constante),  
b. Variable dépendante : تنمية الخبرات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
						1
	Total	12.498	72	.174		
	Total	13.747	73			

a. Variable dépendante : تنمية الخبرات  
b. Prédicteurs : (Constante),

## قائمة الملاحق

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.695	.491		5.484	.000
	التكوين	.369	.137	.301	2.682	.009

a. Variable dépendante : ا. تنمية الخبرات

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

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.389 <sup>a</sup>	.108	-.006-	.50407	.008	.571	1	72	.045

a. Prédicteurs : (Constante), التكوين

b. Variable dépendante : ا. تنمية المهارات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
		1	Régression de Student	.145	1	.145
	Total	18.294	72	.254		
	Total	18.439	73			

a. Variable dépendante : ا. تنمية المهارات

b. Prédicteurs : (Constante), التكوين

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4.346	.595		7.310	.000
	التكوين	.126	.166	.089	.755	.045

a. Variable dépendante : ا. تنمية المهارات

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

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.314 <sup>a</sup>	.113	-.001-	.51535	.013	.952	1	72	.033

a. Prédicteurs : (Constante), التكوين

b. Variable dépendante : ا. تنمية الابداع و الابتكار

## قائمة الملاحق

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	.253	1	.253	.952	.033 <sup>b</sup>
de Student	19.122	72	.266		
Total	19.375	73			

a. تنمية الابداع و الابتكار. Variable dépendante :  
b. التكوين. Prédicteurs : (Constante),

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1					
(Constante)	3.256	.608		5.357	.000
التكوين	.166	.170	.114	.976	.033

a. تنمية الابداع و الابتكار. Variable dépendante :

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

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.281 <sup>a</sup>	.079	.066	.54936	.079	6.168	1	72	.015

a. التكوين. Prédicteurs : (Constante),

b. تنمية السلوك. Variable dépendante :

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	1.862	1	1.862	6.168	.015 <sup>b</sup>
de Student	21.730	72	.302		
Total	23.591	73			

a. تنمية السلوك. Variable dépendante :

b. التكوين. Prédicteurs : (Constante),

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1					
(Constante)	2.473	.648		3.816	.000
التكوين	.450	.181	.281	2.484	.015

a. تنمية السلوك. Variable dépendante :

## قائمة الملاحق

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

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.489 <sup>a</sup>	.336	.022	.33896	.036	2.659	1	72	.010

a. التكوين. Prédicteurs : (Constante),

b. رأس المال البشري. Variable dépendante :

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés		Carré moyen	F	Sig.
			ddl			
1	Régression	.305	1	.305	2.659	.010 <sup>b</sup>
	de Student	8.273	72	.115		
	Total	8.578	73			

a. رأس المال البشري. Variable dépendante :

b. التكوين. Prédicteurs : (Constante),

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	3.338	.400		8.349	.000
	التكوين	.182	.112	.189	1.631	.010

a. رأس المال البشري. Variable dépendante :