

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

القطب الجامعي قليعة



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص : مناجمت موارد بشرية

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات مسبكة رويبة snvi-for rouiba

الأستاذة المشرف:

- د.فاضل صباح

من إعداد الطالب:

- خلاف عياش

السنة الجامعية: 2021/2020

الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
05	الإهداء
06	كلمة شكر
07	الملخص
08	قائمة الجداول
10	قائمة الأشكال
12	مقدمة
	الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية
21	تمهيد
22	المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية
23	المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثاني: أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
28	المبحث الثاني : ماهية أداء الموارد البشرية
28	المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية و عناصرها
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية و عناصرها
33	المبحث الثالث : الإطار العام لتقييم الأداء
33	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
35	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية و فوائدها
36	المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية و أهم طرقها
41	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: تكوين الموارد البشرية
43	تمهيد
44	المبحث الأول : عموميات حول التكوين

44	المطلب الأول: مفهوم و مبادئ التكوين
46	المطلب الثاني: أهداف التكوين و أهميته
50	المطلب الثالث: أنواع التكوين
52	المبحث الثاني: خطوات التكوين
52	المطلب الأول: تحديد الإحتياجات التكوينية
54	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني و تنفيذه
56	المطلب الثالث: تقييم البرنامج التكويني
58	المبحث الثالث: التكوين كنظام في المؤسسة
59	المطلب الأول: مفهوم نظام التكوين و مكوناته
64	المطلب الثاني: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية
67	المطلب الثالث : شروط فعالية نظام التكوين
70	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: العمل التطبيقي
72	تمهيد الفصل
73	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات مسبكة روبية
73	المطلب الأول: نشأة المؤسسة و هيكلها
76	المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة
76	المطلب الأول: عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات
78	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات
82	مبحث الثالث: تحليل النتائج
82	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
93	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
96	الخاتمة العامة
97	قائمة المراجع
102	الملاحق

# إهداء

إلى أبي و أمي

أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي أدامها الله سندا لي

إلى إبني محمد سامي بلال جعله الله تاجا فوق رؤسنا

إلى إخوتي: لمياء، فاتح، حنان، خالد، حياة، نوال

كلا و زوجته و زوجها و أولادهم

" بونس، أيوب، هارون، رتاج، هاجر، عائشة، ساجد، تاج الدين، رؤية، توبة، زينب "

إلى كل من يحمل إسم عائلة " خلاف "

إلى إخوتي: كريم، يوسف، زين الدين، عبدو، أمير، ثامر .

إلى جميع زملائي في الدراسة .

# كلمة شكر

أولاً نبدأ بالحمد لله سبحانه و تعالى الذي أعاننا و أنار طريق العلم أمامنا و بأذنه و إعانتته و صلنا إلى مستوانا و أنجزنا عملنا هذا المتواضع.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتنا في المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت و نخص بالذكر الأستاذة المشرفة السيدة " د. فاضل صباح حرم رواسكي " على إشرافها و توجيهاتها المفيدة .

إلى مؤطري بالمؤسسة الوطنية للإنتاج السيارات snvi-for السيد " ارزقي " على كل الجهودات المبذولة و مختلف المعلومات و النصائح المقدمة و كذا مختلف العاملين.

كما نتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى من كان لنا أحسن معين و ساعدنا في جميع خطواتنا و أرشدنا و إلى كل من أفادنا و لو بالقليل من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

و شكرا

### الملخص:

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم الإطار النظري الذي يحدد و يعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بتكون الموارد البشرية، بالإضافة إلى التطرق إلى العوامل المؤثرة على البرنامج التكويني و ذلك لتحسين العملية التكوينية لعمال المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات رويبة. إذ حاولنا من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات تحديد مدى تأثير العملية التكوينية على تنمية أداء و كفاءة عمالها من خلال معرفة العلاقة بين التكوين و الموارد البشرية. و من خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى أن عملية التكوين تعد و سيلة فعالة تستخدمها المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات للرفع من مستوى أداء مستخدميها و الرفع من قدراتهم لما لها من نتائج ملموسة بعد كل عملية تكوينية.

### الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، التكوين، التنمية، تنمية الموارد البشرية

### ISummary:

The main objective of addressing this topic is to provide the theoretical framework that defines and identifies the various concepts related to the training of human resources. Furthermore, it aims to broaching the factors affecting the training program in order to improve the training process for the workers of the National Automobile Industry Corporation of Rouiba. We attempted, through the field study at the National Automobile Industry Corporation, to determine the extent of the impact of the training process on developing the performance and efficiency of its workers by understanding the relationship between the training and human resources. Through the results analysis we concluded that the training process is an effective means used by the National Automobile Industry Corporation to improve the level of performance of its users and enhance their capabilities because of its tangible results after each training process.

### Key words :

Human resources, training, development, human resource development.

### Sommaire:

L'objectif principal d'aborder ce sujet est de fournir le cadre théorique qui définit et identifie les différents concepts liés à la formation des ressources humaines. En outre, il vise à aborder les facteurs affectant le programme de formation afin d'améliorer le processus de formation des travailleurs de la Société nationale de l'industrie automobile de Rouiba. Nous avons tenté, à travers l'étude de terrain de la National Automobile Industry Corporation, de déterminer l'étendue de l'impact du processus de formation sur le développement de la performance et de l'efficacité de ses travailleurs en comprenant la relation entre la formation et les ressources humaines.

Grâce à l'analyse des résultats, nous avons conclu que le processus de formation est un moyen efficace utilisé par la National Automobile Industry Corporation pour améliorer le niveau de performance de ses utilisateurs et renforcer leurs capacités en raison de ses résultats tangibles après chaque processus de formation.

### Les mots clés :

Les ressources humaines, développement, formation, développement des ressources humaines.

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	جدول درجات مقياس ليكارت الخماسي	77
02	جدول تقييم حسب مقياس ليكارت	78
03	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي	88
04	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية	89
05	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة	90
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتأثير برامج التكوين في نجاح عملية التكوين	91
07	ترتيب المتغيرات الدراسة من حيث الأهمية	92
08	نتائج معامل الارتباط و الدلالة المعنوية بين متغيرات الدراسة	93
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	108
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	108
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	108
12	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	109
13	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	109
14	توزيع أفراد العينة حسب عدد دورات التكوين المشارك فيها	109

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	محددات الأداء الوظيفي	31
02	مراحل عملية تقييم أداء العاملين	37
03	التعرف على الحاجات التكوينية	53
04	انظام التكوين	63
05	توزيع العمال دخل الوحدة snvi-for rouiba	74
06	التمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب الجنس	82
07	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	83
08	التمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب السن	84
09	التمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	85
10	التمثيل القطاعي لأفراد العينة حسب منصب العمل	86
11	تمثيل أفراد العينة حسب عدد دورات التكوين المصارك فيها	87

# مقدمة

إن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح الفرصة لاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة في المؤسسة، كما يعد كذلك من أهم القوى و أعظمها و يشكل أيضا القوة الدافعة لفعالية المؤسسة و مصدرها و نجاحها، هذا ما يجعله يحظى باهتمام كبير من مختلف الباحثين و المفكرين، و إن اختلفت درجة الأهمية و المعايير المستخدمة في ذلك، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع و التجديد.

إلا أن تطور العناية بالعنصر البشري جعله يتغير من مرحلة إلى أخرى فيما يخص المسميات التي تطلق على العاملين في الهيئة العامة العاملة و العمال إلى الموظفين و القوي العاملة إلى رأس المال البشري بلغة الاقتصاديين و الأصول البشرية بلغة المحاسبين و رأس المال الذكي المعرفي بلغة الإداريين، و لمسايرة التغيرات التي يفرضها الاقتصاد الدولي و سوق المنافسة، و مواجهة التحديات التي يفرضها التطور العلمي و التكنولوجي و المعرفي. لذي و جب على المؤسسة أن تهتم بالتكوين الذي يساهم في زيادة المعارف و المهارات سواء ارتبط ذلك بعمل محدد أو غير محدد، و ذلك من أجل التأقلم مع التغير الاقتصادي و التكنولوجي الحاصل.

فالتكوين هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات أي تجعله قادرا على مواصلة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له و الجهة التي يعمل بها أو نقل معارف و مهارات و سلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها. فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية و المختصين من أجل التكوين و التي قد تكون مكلفة للمؤسسة، و لكن العائد يكون مربحا لها و ذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد و أدائهم و كذا رفع الإنتاجية، و بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و نجاحها و كذا تنمية موردها البشري.

## أولاً- إشكالية البحث:

نظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، و عليه فإن العنصر البشري يعد المحرك الأساسي في عجلة التنمية و الحراك الاقتصادي و السياسي و المعرفي، كما يعتبر القوة الدافعة لفعالة المؤسسة وأن اختلفت درجة الأهمية و المعايير المستخدمة في ذلك بين الباحثين و المفكرين، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع و التجديد. لهذا تزايد الاهتمام بالعنصر البشري لتجسيد الخطط و القيام بالمشاريع التي من شأنها ضمان رقي المؤسسة و ازدهارها و لن يأتي هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية إحتياجات المؤسسة، وبالتالي فإن نجاحها في تحقيق أهدافها و ضمان استمرارها و استقرارها و رفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

و لكون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا في مختلف الميادين، ولا يمكن تطور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكون قد إهتم بتكوين العمال و تحسين كفاءتهم، وذلك للفناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف و المهارات حيث نجد أن التكوين أيضا وسيلة تحفيزية تحفز الفرد للعمل بكل فعالية، ولهذا و إنطلاقا مما سبق قمت بصياغة الإشكالية التي تبني عليها الدراسة كالاتي : **فيما يتمثل دور التكوين في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات مسبكة رويبة ؟**

و إنطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يساهم التكوين في تنمية المورد البشري للمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات مسبكة رويبة ؟
- كيف تؤدي البرامج التكوينية للرفع من أداء العامل المؤسسة الوكنية لصناعة السيارات مسبكة رويبة ؟

## ثانيا- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يساهم التكوين في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات مسبكة روبية snvi-for من تنمية الموارد البشرية.
- الفرضية الثانية: تؤدي البرامج التكوينية للمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات مسبكة روبية snvi-for من الرفع في أداء العامل.

## ثالثا-أسباب إختيار الموضوع:

إن اختيار هذا الموضوع قصد الدراسة لأسباب عديدة نجعلها في أسباب ذاتية لإرتباط هذا الموضوع بمجال التخصص إذ يعتبر ذو صلة قوية بتخصص مناجمت موارد بشرية و الرغبة الشخصية في معرفة مايدور داخل المؤسسة في موضوع التكوين، و كذلك أسباب موضوعية من أجل التعرف على الدور الأساسي الذي يلعبه التكوين في تنمية و تطوير الموارد البشرية، لرفع الكفاءة الشخصية من خلال الاطلاع على الأسس النظرية لمتغيرات البحث ، لإمكانية البحث في هذا الموضوع لكونه قابل لدراسة و البحث و الوصول إلى نتائج، للسعي إلى التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة و كيف يتم تكوين العمال، و كذلك لكون التكوين من أهم المواضيع التي لقت إهتمام كبيرا في العديد من الميادين لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.

## رابعا-أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة ترجع إلى الموضوع أو الظاهرة التي سيتم تناولها أو دراستها، و أهم النتائج التي يمكن الاستفادة منها، و تأخذ هذه الدراسات أهميتها من طبيعة و حيوية موضوع التكوين و تقديمه بطريقة مبسطة و سهلة الاستيعاب ليكون في متناول القراء و الباحثين و يشكل محورا و قاعدة تسمح لهم بإنجاز دراسات أخرى، بالإضافة إلى أن التكوين هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية التي تؤثر على أهداف و إستراتيجيات المؤسسة، فهذه التغيرات

التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات و المعارف التي تعلمها العمال في السابق في وقت قصير، فيعمل العامل على تحديث مهاراته و معارفه و إكتساب مهارات و معارف جديدة من خلال إخضاعه لبرامج تكوينية تكون مبنية في كبير منها على أساس نتائج تقييم الأداء.

كما يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية: التكوين إستثمار حقيقي ذو مردودية، منتج منذ اعتماده وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية إجتماعية فردية، و كذلك لأهمية العنصر البشري داخل المؤسسة الإقتصادية في مسايرة التحديات و التطورات السريعة في مختلف الميادين.

### خامسا-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتقديم معلومات حول التكوين و تأثيره الإيجابي على العاملين لتحقيق تنمية إقتصادية فعالة، لدراسة و تحليل و قياس أثر النشاط التكويني في أداء العاملين بالمؤسسة و لتقييم فعالية نظام التكوين في المؤسسة، وكذلك لتقديم مجموعة متكاملة من المقترحات و التوصيات اللازمة و تحسين جودة البرامج التكوينية التي تساهم في رفع من إنتاجية العاملين و أداءهم كما و نوعا.

### سادسا-تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يوجه الدراسة على إعتبار أن المفهوم هو وصف مختصر لوقائع كثيرة و دراستنا الراهنة تحتوي على عدة مفاهيم كلها مرتبطة بعنصري التكوين و تنمية الموارد البشرية، و لذلك نذكر أهم التعاريف التي وردت في هذا الشأن حيث يعرف التكوين بأنه هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية و تطوير المعارف و خبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوي في المستقبل، كما يقصد بتحديد الإحتياجات التكوينية هو بذل الجهد المنظم للوصول إلى ماهية التكوين المطلوب لإكساب الفرد القدرة أو المهارة المعنية، و يتضمن الجهد المبدول للقيام بالدراسة و التحليل الذي يقود لمعرفة القدرة الواجب توفرها لدي العاملين في المؤسسة لإنجاز العمل الذي خول لهم القيام به بتوفر تلك القدرة، إذ تعرف الدورات التكوينية بأنها عبارة عن

برنامج تعليمي مكثف مكمل، وليس برنامج أساسي، أي أنه يبنى على خبرات تأسيسية سابقة، و يستهدف فئات معينة و تكوين دراية بالسياق التعليمي و لديهم الرغبة في مواصلة البناء التراكمي للخبرة العلمية و العملية السابقة، و قد يكون حضور الدورة التكوينية بدافع شخصي بحث من العامل، أو بتحفيز من المؤسسة.

المكونون هم الأشخاص الذين يقومون بنقل المعرفة و إكساب المهارات للمتكونين. كما نعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق و إحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد و يتطور إستغلاله للمورد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقته و جهوده، كما يطلق مصطلح المهارات البشرية على الفرد العامل لوصف قدرته على العمل بشكل جيد، و أيضا قدرته على إكتساب مهارات جديدة لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة التي يشغلها.

### سابعا- الدراسات السابقة :

1. دراسة ( زياد مفيد القاضي، 2012 ) : علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرها على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، و تم إختيار عينة الدراسة المكونة من (88) مفردة، و قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في أنه ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى الدلالة ( 0 أصغر من أو يساوي 0.05)، كذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب و التعيين و نظم التعويضات و التدريب و التطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ( 0 أصغر أو يساوي 0.05) .

2.دراسة ( جفري بلال، 2009): **فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات-قسنطينة** : يهدف هذا البحث إلى بيان مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين بالمؤسسة و لإنجاز هذا البث ركز الباحث على عدة نقاط أساسية منها ، تحديد طبيعة التكوين مار تطرق في بحث على كيفية تحديد الاحتياجات و تصميم البرنامج التكويني، أما في مرحلته الأخيرة فقط شرح طرق تنفيذ و تقييم سياسة التكوين. أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد خصص إسقاط ما ذكره في الجانب النظري على مركب المحركات و الجرارات ، فتم التركيز فيه على واقع نشاط التكوين بالمركب.

3.دراسة (شيباني فوزية، 2010): **دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي ، دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن -بأم البواقي-** : هدفت الدراسة إلى تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأمن ( الأعوان ) من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية : معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير على مستوى دافعية الأعوان في العمل، معرفة دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير على مستوى الانتماء الوظيفي للأعوان، وقد وصلت الباحثة في النهاية إلى مجموعة من التوصيات و الاقتراحات، من أجل تفعيل دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي.

4-دراسة (ألفي محمد، يوجين ناصر، 2018): **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية-لعين الدفلى-**: يهدف هذا البحث إلى تتبع العلاقة بين مفهوم تكوين الموارد البشرية و الكفاءات بالمؤسسة، حيث قاما بدراسة ميدانية على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى خلال فترت 2017-2018، حيث تم توزيع استبيان مكون من محورين و 20 سؤال على 81 عامل من مختلف الفئات، و اعتمدوا على البرنامج الإحصائي SPSS لتفريغ البيانات و تحليلها. إذ استخدموا عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية من الوسط الحسابي، و النسب المئوية، و جاءت النتائج متطابقة لفرضية البحث، و قد تبين وجود علاقة ارتباط بين التكوين الموارد

البشرية و تطوير الكفاءات بالمؤسسة و ذلك من خلال دور التكوين في تحسين كفاءة المورد البشرية.

### ثامنا - صعوبات الدراسة:

من طبيعة البحث العلمي أن تكتسبه صعوبات مختلفة بإختلاف التخصصات، و نلخص الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث: قلة المراجع خاصة تلك التي تتناول موضوع التكوين و تنمية الموارد البشرية، صعوبة الحصول على دراسات سابقة تناولت نفس الموضوع، تشتت أفراد العينة بسبب جائحة وباء كورونا مما أدي إلى إرسال الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني مما أوجد مشكل تأخر وصوله، و عدم الإجابة على كل فقراته أحياناً، عدم إلتزام أفراد العينة بالإجابة الفورية على الإستبيان.

### تاسعا - إستعراض خطة البحث:

لإنجاز هذه الدراسة و الإحاطة التامة بموضوعنا و إنطلاقا من الدراسات السابقة إرتأيت إلى تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث يتناول الفصلين الأولين منها الجانب النظري، فيما يتم في الفصل الثالث عرض الجانب التطبيقي.

**الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية:** و الذي يضم ثلاث مباحث، وعليه سنتناول في المبحث الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية، من خلال تحديد مفهوم و أهمية و أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية، كما نحدد التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، إذ سنتناول في المبحث الثاني ماهية أداء الموارد البشرية، من خلال تحديد ماهية و محددات و عناصر أداء الموارد البشرية، و كذلك العوامل المؤثرة عليها، أما في المبحث الثالث فسننتاول الإطار العام لتقييم الأداء، حيث سننترق إلى مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية و أهدافها و فوائدها كما نحدد أهم طرق و مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية.

**الفصل الثاني: تكوين الموارد البشرية:** و الذي يضم ثلاث مباحث، وعليه سنتناول في المبحث الأول عموميات حول التكوين، و الذي سنتطرق فيه إلى مفهوم و مبادئ و أنواع و أهداف التكوين و أهميته، كما نتناول في المبحث الثاني خطوات التكوين، التي نتطرق فيها إلى خطوات التكوين و تحديد إحتياجات التكوين كما نحدد طريقة تصميم البرنامج التكويني و تنفيذه و كذلك تقييم البرنامج التكويني، أما في المبحث الثالث سنتناول التكوين كنظام في المؤسسة، حيث نحدد مفهوم و مكونات نظام التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية كما نحدد شروط فعالية نظام التكوين.

**الفصل الثالث: دراسة تطبيقية و الذي يضم ثلاث مباحث، وعليه سنتناول في المبحث الأول الإجراءات المنتهجة في الدراسة، من خلال تحديد مجالات الدراسة و المنهج المتبع في الدراسة، كما نحدد الأدوات المستعمل في جمع البيانات، إذ سنتناول في المبحث الثاني و الذي يتم فيه عرض النتائج و تحليلها بواسطة برنامج Spss-version25، أما في المبحث الثالث فسنقوم بعرض نتائج الدراسة و مقارنتها مع الفرضيات السابقة.**

# الفصل الأول:

## ماهية الموارد البشرية

### تمهيد:

عندما نتحدث عن العنصر البشري فإننا لا نقصد بذلك الجهد الذي يقوم به الفرد أو المطلوب القيام به من أجل الوصول إلى الأهداف و الحصول على أكبر مردودية فحسب، و إنما نتحدث عن تجديد الأفضل للموارد البشرية، و ذلك لتتمكن المؤسسة و الإدارة من مواكبة العصرية الجديدة المصحوبة بتغيرات عديدة الإتجاهات و لتتمكن من الاستمرار في ضل المنافسة الوطنية و العالمية المعقدة، فمع التطور التكنولوجي و الاقتصادي العالمي و التوسع فيه باستخدام نظم العمل الحديث و تغيير مفاهيم و أساليب الإدارة و فرضها التطور التقني الدائم و المتسارع في المعلومات و الاتصالات و ما خلفه من إنفجار معرفي شامل في الإختصاصات و العلوم و المفاهيم، لهذا فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصارى جهدها من أجل إستقطاب أحسن المهارات البشرية و إختيارها و تعيينها و من ثم تكوينها و تقديم الحوافز لها.

فمن خلال هذا التمهيد سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث بحيث نقدم في المبحث الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني تحت عنوان ماهية أداء الموارد البشرية و آخر مبحث سنقوم بشرح الأداء العام لتقييم الأداء.

### المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة، و هي تتولى القيام بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة في تحقيق أهدافها، و تهتم إدارة الموارد البشرية بتنمية قدرات و مهارات و مواهب الأفراد حتى يتيسر لهم بذل أقصى جهد ممكن، حتى يتوفر في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة.

#### المطلب الأول : مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية

لعل ما أحدثته المتغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، أصبحت إدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في الوقت الحالي، هو ذلك الإنشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، و هو المحدد الرئيسي لنجاح أي مؤسسة.

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية نتيجة إختلاف و جهات النظر، و لكن سوف نستعرض عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية و ذلك قصد الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لها، حيث عرف **بلاينغر ( Bélanger.L )** أن إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول و التطور و الحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة و مستقرة و راضية".<sup>1</sup> كما عرفها كل من **ماير و بيغرو ( Bigros و "Myres"** ) بأن " إدارة الأفراد هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق دواتهم، و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-د. رقام ليندة، "دروس في أسس و إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014-2015، ص 5.

<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ط1، 2001، ص 17.

## الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية

كما نعتبر إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة بإستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافهم، إذ يمكن تعرفها بإختصار على أنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين و تعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تمتيتهم و تطويرهم و الحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية.<sup>1</sup>

و مما سبق عرضه من التعريفات يمكن إستخلاص تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، و الإستراتيجيات إختيار الموظفين و تعيينهم ضمن شروط التي تضعها، بالإضافة إلى تدريب عامليها لتطوير مهاراتهم في أداء وظائفهم و تقييم أدائهم من خلال الإنجازات المحققة، و تقديم الحوافز المادية و المعنوية مقابل هذه الإنجازات من أجل تحفيزهم علي العمل و زيادة الإنتاجية، كما تقوم بصياغة السياسات و البرامج التي تناسب المؤسسة في تحقيق أهدافها".

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي لا لأنها تسير أهم و أعلي أصول المؤسسة فحسب بل لأنها يجب أن تعمل بكفاءة للإستفادة من هذه الأصول، و تتحقق هذه الأهمية من خلال الحصول و في الوقت المناسب على عاملين أكفاء حتى تستطيع المنظمة الإستجابة لضغوط السوق و تتضمن نجاح إستراتيجيتها، و لكونها مركز جذب مهم في المؤسسة إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة، و كذلك ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارة التنفيذية حول هذه النشاطات، و تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المؤسسة، كما يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية و زيادة الإنتاجية، إذ تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لتجنب مشاكل كثيرة منها إرتفاع معدل الغياب و الشعور بعدم الإلتزام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- دخالده رجم، "إدارة الموارد البشرية"، معهد التكنولوجيا، جامعة ورقلة، 2016-2017، ص 11.

<sup>2</sup>- أكثم عبد المجيد الصرايرة و رويدة خلف الغريب، " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 6، العدد 4، الأردن، 2010، ص 502.

## الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية

### المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المجتمعات و الدول و الثقافات تبعا للمستويات التطويرية و التنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة و باختلاف أنشطة المنظمات و مستوى تأثيرها على المستوى المحلى و الدولي من حيث أحجامها و نشاطاتها من جهة أخرى، بحيث سنتطرق إلى أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية فيمايلي:

#### الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

يعتبر الهدف الأساسي في عملية إدارة الموارد البشرية هي تلبية رغبات و حاجيات المؤسسة مع رغبات و إحتياجات الأفراد العاملين و ذلك من خلال تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة و متمكنة و منه يمكن إستنتاج عدة أهداف أساسية فمنها جذب و إختيار و الحفاظ على العاملين الأكفاء الذين تحتاجهم المؤسسة، و تنمية الأفراد و تحسين مهاراتهم و قدراتهم من أجل الإستفادة من جهودهم، بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين في فترات دورية و بشكل موضوعي لتشجيع الإستمرار في العمل.

و كذلك ضمان تحقيق الولاء و الإلتفاء للموارد البشرية نحو مؤسساتهم، توفير ظروف و أحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج و عدم تعويض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و أمراض المهنية، إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته و توصيل آرائهم و إقتراحاتهم للمسؤولين قبل إتخاذ قرار معين يؤثر عليهم، تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة، و كذلك توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الإقتصادية و دفعهم لبذل أكبر جهود ممكنة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها، و هناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و التي تؤثر تأثيرا على العديد من مجالات المؤسسة، و تشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي:

<sup>1</sup>جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي عشر"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 29.

### أولاً- وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

و ترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف و إستراتيجيات المنظمة و تشمل تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب و النوعية المناسبة و في الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع و النمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغلها، و هذا إلى جانب تخطيط لمسارات التى تكفل تحقيق التوازن بين جانبي طالب على العمل و عارضها.<sup>1</sup>

### ثانياً-وظيفة استقطاب الموارد البشرية:

و تتمثل مهمته في البحث عن الموارد البشرية المطلوبة للمؤسسة، دراسة دقيقة للمصادر التى يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة، ولا شك أن جميع المصادر، قد لا يفيد لمعظم المؤسسات استخدامها، كما أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثر ظروف العرض و الطلب في سوق العمل للمجتمع بصفة خاصة، و الظروف الاقتصادية بصفة عامة. تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما:

**(1) الاستقطاب الداخلي:** يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التى يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، و هذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها دخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها و في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق المتاحة " ترقية، النقل و تحويل، الموظفون السابقون ".<sup>2</sup>

**(2) الاستقطاب الخارجي:** حيث تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءة اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الإستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق لتنظيم، و هذا ما من شأنه إثراء الوظائف بخبرات جديدة وقد يلجأ هنا إلى وسائل الاتصال و الإعلام المختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- د. نعيمة يحيوي، "سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، المحاضرة السادسة : التدريب"، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 27-28.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 141.

<sup>3</sup>- صالح عبد الفتاح، "إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات)"، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 16.

### ثالثا-وظيفة الإختيار و التعيين:

**1) الإختيار:** هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، و هو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره و يتم هذا الإختيار طبقا لمعايير الإختيار التي تطبقها المؤسسة.<sup>1</sup>

**2) التعيين:** فهي العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعرفه برئيسه المباشر و مسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل.

و منه يمكن القول أن أمر بالتعيين يكون حسب موقع و أهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي ذلك الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة أو المدير العام أو حتى موافقة الوزير، من بعد هذا تأتي مرحلة الإستلام الفعلي و مزولة العمل.<sup>2</sup>

### رابعا - وظيفة تقييم أداء العاملين:

فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم و تحديد مدى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم و مكافأتهم عن الأداء الجيد، و قد يتضح عدم جودة أداء الموظف و هنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

### خامسا-تحديد تعويضات العاملين:

و يتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينه، و تحديد النموذج الأفضل و الأكثر عدالة لمنح الأجور، و تحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين و التي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة و تسهم في رفع معنويات العاملين و زيادة إنتاجهم.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

هي المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر علي إدارة الموارد البشرية و لاسيما المتغيرات في المجالات التكنولوجية و الاجتماعية و الثقافية و القوانين و التشريعات الحكومية الخاصة بمجال العمل و، ويمكن إيجاز هذه التحديات بالآتي:

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 155.

<sup>2</sup>- صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص16.

<sup>3</sup>- د. نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص6.

أولاً- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى معلومات حديثة تشتمل على كل البيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي.

ثانياً- تحديات متعلقة بممارسة أنماط إدارية حديثة

حيث يتم التخلي عن المركزية الشديدة و البيروقراطية في العمل، و تم الإعتماد على التعاون بين المرؤوسين و الرؤساء في أثناء إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، حيث تم العمل بمبدأ أن يأخذ الرئيس رأي مرؤوسيه و يشاورهم أثناء القيام بأعمال المنظمة ليستفيد من خبراتهم و تجاربهم و أيضاً تم إعتماد مبدأ فرق العمل في المنظمات، حيث يشكل فريق يضم عدد من الأفراد تتفاوت أعدادهم بحسب المهمة التي تتناط لهم، و هؤلاء الأفراد يستفيدون من خبراتهم و تجاربهم المختلفة و يناقشون المشاكل و القضايا التي تواجههم من أجل التوصل إلى حل هذه المشاكل.

الفرع الثاني: زيادة حجم القوى العاملة و الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة

أولاً- زيادة حجم القوى العاملة :

كنتيجة لإتساع رقعة التكوين، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم و ثقافتهم و مهاراتهم و هذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين، حيث ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متكوينين و يجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات و القدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة، كما لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة و المهارة بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية المعارف المديرين و مهاراتهم.

### ثانياً- زيادة الاعتماد علي التكنولوجيا الحديثة

يتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالإنفتاح الإقتصادي و تحرير التجارة و الإستثمار و تراجع التدخل الحكومي مما يستدعي التطور و التغيير المستمر في أنواع النشاط الإقتصادي للتجاوب مع معايير المنافسة، و يتطلب التجاوب مع ذلك كله توفر موارد بشرية قوية عاملة تتسم بالمرونة و تمتلك قاعدة عريضة من المعارف و المهارات، لمجارات التطور في سوق العمل.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: التشريعات و اللوائح الحكومية

تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، و أصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تتحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: الإختيار و التعيين، الجور و المرتبات، الترقية، التأمينات الاجتماعية و الخدمات الطبية و أخيرا التقاعد و الإستغناء عن العاملين.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

ليس هناك إختيار بين القيام بإدارة الأداء و عدم القيام بذلك، بحيث تمثل هذه العملية أكثر الأدوار التي يقوم بها المدير أهمية، حيث انه دون وجود هذه العملية سوف تصبح المؤسسة ببساطة مجموعة من النشاطات دون وجود تركيز على شيء معين أو سيطرة.<sup>3</sup> فبالإهتمام بأداء الفرد يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها التي بطبيعة الحال تسعى كل مؤسسة إلى إنجازها بأعلى كفاءة المتوفرة داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

لقي أداء الموارد البشرية اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة و قد أجمع المفكرون أن الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة و إعطائه العناية اللازمة ليصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، و بطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا و بأقل تكلفة.

<sup>1</sup> - <https://hrdiscussion.com/hr114211.html>

<sup>2</sup> -صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص103.

<sup>3</sup> -بجاري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفروق للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر، ط2، 2006، ص91.

هناك عدد من التعريفات المختلفة لعملية إدارة الأداء، و فيما يلي سنتطرق إلى مجموعة من التعريفات التي تمكننا من إستنتاج تعريف شامل، فهناك من يعرف الأداء بأنه " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة"<sup>1</sup>، كما تم تعريف الأداء على أنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، و يتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام الأمثل للموارد المتاحة"<sup>2</sup>، إلا أن **ثوماس جيلبرت (Gilbert Thomas)** فقد أشر إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً<sup>3</sup>، و من خلال هذه التعريفات يمكن أن نعرف الأداء على أنه عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المؤسسة قدر المستطاع. و في هذا الصدد، فإن هناك إفتراضاً يقضي بأنه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد إحتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم و في الوقت نفسه يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد يكون من المحتمل وقتئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر و يحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل. يتلاقى هذا الإفتراض مع أساس إدارة الموارد البشرية أيضاً.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية و عناصرها

#### الفرع الأول: محددات أداء الموارد البشرية

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور أو المهام، و التي قد تكون عرضة للتأثر سلباً إيجاباً ببعض العوامل، و التي تنقسم بدورها إلى محددات داخلية و أخرى خارجية.

#### أولاً- المحددات الداخلية:

<sup>1</sup>-طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 93.

<sup>2</sup>- عبد الفتاح خليفات و شرين المطارنة، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2+1، 2010، ص 606.

<sup>3</sup> - <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/785131>

<sup>4</sup>- باري كشواي، مرجع سابق، ص 91.

## الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية

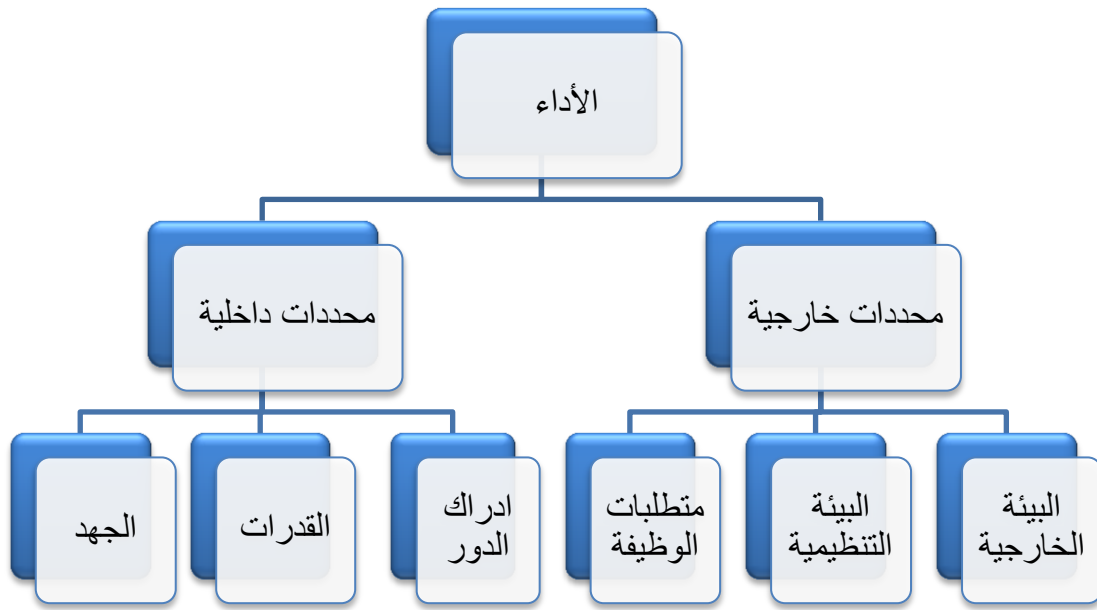
الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور أو المهام، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و هو الجهد الناتج من حصول العمل على الدعم و الحافز و الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية و الحركية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، و كذلك القدرات و نعني بها تلك الخصائص و المهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة و تسمى كذلك بالكفاءات أو السمات الشخصية، و حتى إدراك الدور و يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

### ثانيا - المحددات الخارجية:

بحيث تتمثل المحددات الخارجية في متطلبات الوظيفة و تتعلق بكل من الواجبات و المسؤوليات و الأدوات و التوقعات المأمولة من العامل بالإضافة إلى الطرق و الأساليب و المعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه، و كذلك البيئة التنظيمية و تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها و تشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي.... الخ، و حتى البيئة الخارجية حيث تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كإنخفاض الرواتب و الحوافز من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها و إيجابا في حالة إرتفاعها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - <https://hrdiscussion.com/hr91960.html>

الشكل رقم (01): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المحددات السابقة

الفرع الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية

تنوع العناصر المرتبط بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها و التمكن منها بشكل جيد حيث يشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها المعرفة بمتطلبات الوظيفة و تشمل المعارف و المهارات الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات لها، و نوعية العمل و تتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات و قدرة و تنفيذ الأعمال دون الوقوع في الخطأ، و كذلك كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية و مقدار سرعة هذا الانجاز، و حتى الموظف و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و إهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع. كما لا ننسى المثابرة و الوثوق و تشتمل الجدية و التفاني في العمل و القدرة على تحميل مسؤولية العمل و إنجازه في الوقت المحدد و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية و أهمية قياسها

الفرع لأول: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الرحمن، "الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، أكاديمية نايف العربية للنشر و التوزيع، السعودية، ط1، 2003، ص 38.

## الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية

يركز المدخل الإستراتيجي على إعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر بما يحدث من تغيرات خارجية، و التي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذي فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات و لكن يجب أن تبادر باتبؤ بالتغيرات المحتملة و تخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها. و فمن بين هذه العوامل غياب الأهداف المحددة المؤسسة التي تملك الخطط التفصيلية لعملها، لا تستطيع قياس ما تحقق من الإنجازات أو محاسبة العاملين فيها لأنها لا تملك المؤشرات ولا معايير للإنتاج و الأداء الجيد، و إختلاف مستويات الأداء كلما إرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات، و العلاوات و الحوافز كلما كانت غير مؤثرة فيه، و هو يتطلب نظاما متميز لتقسيم لأداء، و كذلك التسبب الإداري و الذي قد ينتج عن نوع الأسلوب العادي أو الإشراف أو التنظيمية السائدة في المنظمة، و منه ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة على أداء الموظفين، عدم مشاركة في الإدارة و يقصد به عدم المشاركة في المستويات الإدارية المختلفة من وضع القرار حيث تتكون الفجوة الإدارية و الموظفين، و منه ضعف في الشعور بالمسؤولية، و هو ما قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، و كذلك مشكلات الرضا الوظيفي حيث أن الرضا يتأثر كثيرا بالعوامل الإجتماعية كالمؤهل العلمي أو العوامل التنظيمية مثل المسؤوليات و الواجبات، إلا أن عدم رضا الموظف أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية قياس أداء الموارد البشرية

يمكن بيان أهمية قياس أداء الموارد البشرية من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، و تتمثل في تقييم المشرفين و المديرين حيث يساعد الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم، الترقية و النقل إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، و بالتالي يتم ترقيتهم إلى و وظائف أعلى من و وظائفهم، كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب مستواه و قدراته.

و كذلك إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور إذ أن قياس الأداء يساهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب أجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

<sup>1</sup>- أحمد الكردي، "إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال"، دار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص12.

إن تقييم الأداء ليست مجرد عملية يقوم من خلالها المشرف بإعطاء تقدير معين لمستوى أداء تابعيه في نهاية السنة، أو إجراء اجتماع لمناقشة التقييم، بل أن هذا التقييم يقتضي توفر مجموعة من العناصر المتناسقة فيما بينها، ليكون أكثر موضوعية، ليشكل بذلك نظاما متكاملًا يعمل في صالح الفرد و المؤسسة معا. و من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء و أهميته و كذا فوائدها مع تحديد أهدافه كما نذكر مراحل عملية الأداء مع أهم طرقها.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية و أهميته

##### الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

هناك العديد من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الأداء حيث وضع " الكبيسي " تعريفه و الذي يتمثل في " تقييم الأداء على أنه " العملية الإدارية و الفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات و إستنباط المعلومات الوصفية و الكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين مقارنة بأدائهم السابق و بأداء أقرانهم أو بالمعدلات و المعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق. "، كما عرف " علاقي " التقييم الأداء بأنه " العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلزامية الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من إلزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.<sup>1</sup>، إلا أنه يمكن تعريفه بأنه "عملية إدارية منظمة و مستمرة، لقياس و إصدار الأحكام و تقييم نتائج تحقيق أهداف الأداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل و كيفية أداء الموظف سابقا و حاليا، و كيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفية بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدي الموظف و التي تمكنه من الإرتقاء في وسط التدرج الوظيفي."

فمن خلال التعريفات السابقة يمكن إستنتاج تعريف شامل و ملم لمفهوم تقييم أداء الموارد البشرية "يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانية النمو و التقدم في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو

<sup>1</sup> - عبد الله حمد محمد الجاسسي، " أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، الأردن، 2010-2011، ص 108.

## الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية

ترقيته لوظيفة أخرى." فمن خلال هذا المفهوم على عنصرين أساسيين و هما "أن التقييم ينصب على أداء الفرد نتائج أعماله من ناحية، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى، و كذلك أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى".<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تستهدف عملية تقييم أداء العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المؤسسة بشكل عام و على العاملين بشكل خاص بحيث تتمثل في تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فعاليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم، و تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تقادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف، كما ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال، و كذلك تزويد المؤسسات بمؤشرات على أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم، كما لا ننسى أسلوب الذي تتبعه المؤسسات لإستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و قياسية محددة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية و فوائدها

#### الفرع الأول: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على مدى مستوى كل فرد، و في جميع المستويات التنظيمية لتحديد الإحتياجات التكوينية اللازمة، و تقنيات المعلومات و الإتصالات اللازمة لرفع

<sup>1</sup> - د.نعيمة بحياوي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> - بوطورة أكرم، "تأثير تكوين الموارد البشرية على الوظيفي داخل المؤسسة"، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012، ص 7.

مهارات و صقل خبرات من يحتاج لذلك من العاملين، لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق أسس علمية و موضوعية، فضلا عن تحقيق الأهداف الفرعية فمنها، تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات و المهارات الفنية و الإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله و من هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الإحتياجات الفعلية و تعمل على تطور خبراتهم و مهاراتهم، و كذلك يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة و ذلك عن طريق رسم سياسات الإختيار و التعيين و يبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم العاملين اللذين تم تعيينهم و اختيارهم، كما يساعد في إنجاز عملية النقل و الترقية و تحديد الفئات من القوى العاملة فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم، و عند ذاك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيتهم إلى الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم، كما يساعدها على معرفة مواطن النقص و الزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الإستغناء عن العناصر الفاشلة. كما يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات و اللوائح و التعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات و الأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: فوائد عملية تقييم أداء الموارد البشرية

إن لعملية تقييم الأداء فوائد عديدة يمكن حصرها فيما يلي تقييم سياسات الإختيار و التدريب و تعد عملية تقييم الأداء إختيار للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في إختيار العاملين و تدريبهم و ترقيتهم بما يشير إليه مستوى الأداء، بحيث يعتبر وسيلة لضمان عدالة المعاملة تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال إستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.

و كذلك رفع روح المعنوية إذ ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم و طاقتهم في إنجاز العمل موضع تقدير و إهتمام الإدارة، إذ أن إستمرار الرقابة و الإشراف يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص للتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية، الرقابة على الرؤساء يتيح تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا لمراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية، من خلال تحليل نتائج و مراجعة تقارير الكافية المرفوعة

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2003، ص 137-138.

## الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية

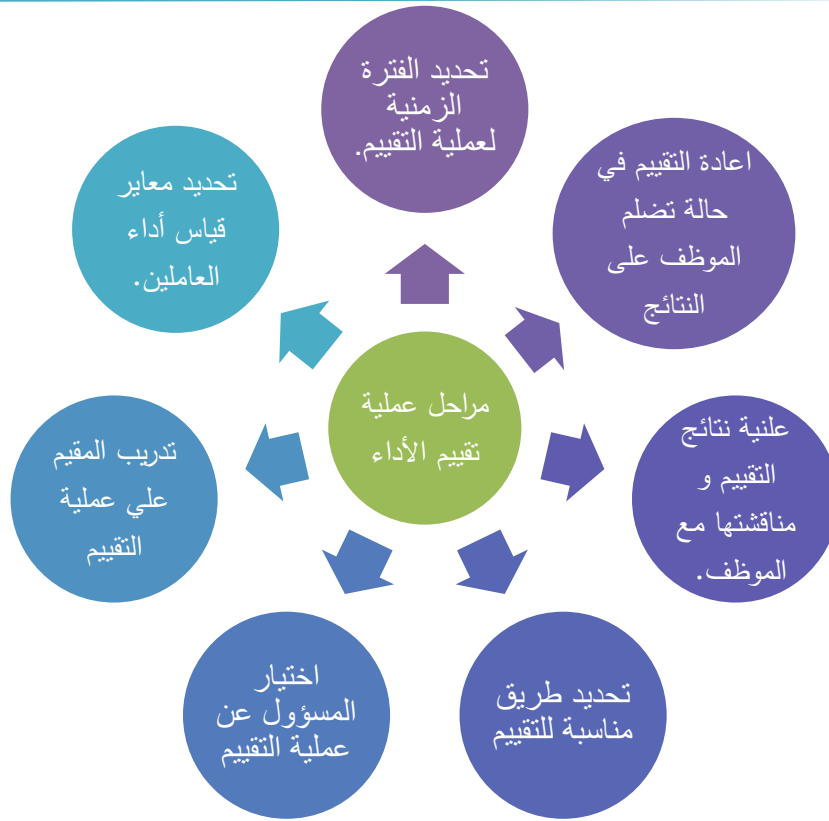
من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، و مدى إستفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء، كذلك إشعار العاملين بمسئولياتهم عندما يشعر العاملون أن نشاطهم و أدائهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، و أن نتائج التقييم سيترتب عليها إتخاذ قرارات مهمة، فإنهم يشعرون بمسئولياتهم إتجاه العمل و يبذلون ما في وسعهم لإنجاز العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

### المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية و أهم طرقها

#### الفرع الأول: مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الموارد البشرية عملية صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما، و مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و بالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل كما يلي تحديد متطلبات التقييم و أهدافه، إختيار الطريقة المناسبة لتقييم، تدريب المشرفين على عملية التقييم، مناقشة طرق التقييم مع العاملين، وضع معايير للمقارنة، مناقشة نتائج التقييم مع العامل، إتخاذ القرارات الإدارية، وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا. كما يمكن تلخيص هذه المراحل من خلال رسم بياني توضيحي الأتي:

الشكل رقم (02): مراحل عملية تقييم أداء العاملين



المصدر : محاضرات مقياس: إدارة الموارد البشرية – الأستاذ رجم خالد، مرجع سابق ص 53

### الفرع الثاني: أهم طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين، سواء في إدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري. ومن خلال هذا الفرع سنحدد طرق تقييم الأداء والتي بدورها تنقسم إلى طرق تقليدية، و طرق حديثة :

#### أولاً- الطرق التقليدية :

حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية و استخدامها كمعايير و مؤشرات مالية إلى جانب إهتمامها بالأداء الفردي، و فيما يلي أهم طرقها:

#### (1) طريقة الترتيب البسيط:

و تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى

## الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية

لأسوء، و غالبا ما يتم ذلك مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص. ومن مزايا هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، التفرقة بين الكفاء و غير الكفاء بطريقة واضحة. ومن عيوب هذه الطريقة أن شخصية القائم بعملية التقييم و طريقة تفكيره و إحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير مرضية، و يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد، لا تظهر نواحي الضعف و القصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

### (2) طريقة المقارنة بين العاملين:

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

و تحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

$$\left( \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2} \right) = \text{عدد المرات}$$

و من مزايا هذه الطريقة أنها تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرف التقييم. ومن عيوبها أنه مع بساطة و سهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب إستخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا، و لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، و يكاد يكون الغرض منها هو إخبار مدى نجاح المؤسسة في عملية الإختيار و التحسن.

### (3) طريقة التوزيع الإجباري:

وفقا لهذه الطريقة يطلب من القيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، و عادة ما يتم تقييم الأفراد و وضعهم في فئات التقييم

## الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية

بين ضعيف و أقل من المتوسط، و متوسط و أعلى من المتوسط، و جيد. حيث تتمثل مزايا هذه الطريقة في إن طريقة التوزيع الإجباري تتميز بمجموعة من المزايا و الخصائص فمنها سهولة عملية تقييم الأداء، سرعة التقييم، و لا يبذل المقيم جهدا و وقتا كبيرين في عملية التقييم. كما تتضح لنا عيوب هذه الطريقة بما أنه لهذه الطريقة مجموعة من المزايا ففي نفس الوقت لها جملة من العيوب و العوائق حيث يعتبر نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للقيم من أبرز عيوب الطريقة الإجباري، و كذلك نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، كما لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية، و كذلك صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا.<sup>1</sup>

### ثانيا- الطرق الحديثة

بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، و مختلف الصفات الشخصية و تركز على الأداء الجماعي. و أهم طرقه كالآتي:

#### 1- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، بإحصاء و تحليل عدد كبير من السلوكيات الإيجابية أو السلبية يمكن إعداد قائمة بالسلوكيات الهامة و معيار تبين مستويات الأداء تهيأ المعايير في مطبوعة ولا يبقى على المقوم إلا إختيار الأنسب منها و وضع علامة على السلوك الذي يعكس جيدا ملاحظة عن العمال موضوع التقييم.

#### 2- طريقة الأداء بالأهداف:

تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين أولها تحديد الأهداف و النتائج المطلوبة لتحقيقها، و التي سيتم قياس الأداء و تقييمه على أساسها، و يتم هذا بالإتفاق بين الرئيس و المرؤوس، أما

<sup>1</sup>-عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة"، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005-2006، ص 27.

## الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية

الخطوة الثانية فتكون أثناء التنفيذ حيث يقوم الرئيس بمساعدة رؤوسيه في تحقيق الأهداف، و متابعة التحقق من النتائج، إلا أن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، و زيادة تحفيز الأفراد على العمل.

### 3- طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة لتقييم أداء المديرين و تطوير المديرين، حيث تساعد العملية الأفراد على فهم نقاط الضعف و القوة في أدائهم، مما يؤدي إلى تطوير الأداء، إن الخصائص و السمات الأساسية للنهج التنظيم و التخطيط و مهارات التعامل مع الآخرين، و مقارنة ضغوط العمل و الدفع نحو العمل، و درجة الإعتماد على الآخرين.

### 4- طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

هنا يعتمد المقياس على العناصر الأساسية الواردة في طريقة المواقف الحرجة و طريقة التدرج البياني، نظرا لأنه يحدد و يصمم عمودا لكل خاصية أو سلوك يتم الحصول عليه من العمل الفعلي، و يقيم الأفراد بناء على درجة خصائصهم و سلوكهم المتوقع في العمل، بحيث تكون هذه الصفات و السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية و هذا يساعد المقيم في ربط تقييمات مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل

<sup>1</sup> - <https://aiacademy.info/%D8%B7%D8%B1%D9%82-%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1/>

## الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية

إن الموارد البشرية أمر هام و ضروري لما لها من أهمية قصوى فهي الثروة الحقيقية، و الرئيسية للأمم و العنصر البشري لما لديه من قدرة على التجديد و الإبداع و الإختراع و التطوير، يمكن أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية و إلا يجعلها عائقا نحو لنمو و التقدم عن طريق الإستغلال الأمثل إن لم نقل الأمثل لطاقات المجتمع العلمية و الإنتاجية فضلا عن الإستغلال الرشيد للموارد الطبيعية و الإستثمارات المتاحة، ثم أن هذه الموارد الطبيعية و الأموال المتوفرة لدولة رغم أهميتها و ضرورتها الكبرى لا يستغنى أبدا عن العنصر البشري الكفاء و الفعال و المدرب و المعد إعدادا جيدا مبني على أسس علمية دقيقة.

# الفصل الثاني:

## تكوين الموارد البشرية

### تمهيد:

يعتبر التكوين عملية مستمرة و من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية سواء لما تطلبه التطورات العلمية أو العملية أو لما يرتبط بإستراتيجية المؤسسة، و خاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية و النوعية الكافية لتنفيذ هذه الإستراتيجية فمن الضروري أن يعقب عملية الإختيار و التعيين إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير مهارات العاملين و تحسين قدراتهم لكي تعمل على مواكبة كل تغيير، و بالتالي فالتكوين يعتبر من الحلول و الإجراءات التي تتم في المدى المتوسط و الطويل مقابل هذا النقص.

لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تكوين الموارد البشرية و مختلف مراحلها و كذا الكشف عن إهتمام إدارة الموارد البشرية بالتكوين كوظيفة لتطوير كفاءات و قدرات العاملين من خلال مبحثين أساسيين و ملمين، المبحث الأول يتناول عموميات حول التكوين أما المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى تصميم البرامج التكوينية و تنفيذها.

### المبحث الأول: عموميات حول التكوين

تعتبر عملية التكوين عملية أساسية في زيادة الرخاء الإقتصادي للمجتمع، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهاراتها و خبرات العناصر البشرية، و ذلك عن طريق وضع سياسات و برامج خاصة لتكوينهم من أجل ممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم و زيادة مهاراتهم المتخصصة، و سنتناول في هذا المبحث بعض التعريفات و مبادئ التكوين، و أيضا أهمية و أهدافه، كما نحدد خطوات التكوين و أنواعه.

#### المطلب الأول: مفهوم و مبادئ التكوين

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الرئيسية و تعد وظيفة التكوين من بين أهم الوظائف و أكثرها حيوية و ذلك لما تمثله من تطور لموظفي المؤسسة.

#### الفرع الأول: مفهوم التكوين

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التكوين حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه و هذا نظرا لإختلاف وجهات نظر، ولكننا سنقتصر في هذا الفرع على بعض التعريفات التي نستنتج منها التعريف الشامل و الملم، إذ يعرف التكوين على أنه " مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية و التي قد يكلفون مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.<sup>1</sup>، كما يعرف التكوين كذلك" بأنه مجهود مخطط يهدف إلى تطوير قدرات العاملين على إختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم، و ترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فاعلية أدائهم و تحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>، إلا أنه تنطوي "إدارة الموارد البشرية على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسات، و كذلك الإشراف على إستخدامها و صيانتها و المحافظة على الكفاءات و تنميتها و تحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة و فاعلية.

<sup>1</sup>-Vatier raymond, « Développement de l'entreprise et promotion des hommes . », entreprise moderne d'édition, paris, 1984, P 203.

<sup>2</sup>- د.رقام ليندة، مرجع سابق، ص 65.

<sup>1</sup> كما نعرف تكوين بأنه "عبارة عن مجهودات إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرار تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله و أن يطرأ أداءه العلمي و السلوكي بشكل أفضل." <sup>2</sup>

و من خلال التعريفات السابقة نستنتج تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة و مستمرة محورها للفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة إحتياجات محددة الحالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير.

### الفرع الثاني: مبادئ التكوين

هناك عدد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين، و تحقيق الأثر الإيجابي و الفعال و المستهدف من التكوين و نذكر منها:

#### أولاً- التكوين نشاط مستمر:

يعني أن التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه بإختيارها و ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حلاً بديلاً يمكن الإدارة من أن تبحث عن دلائل أخرى له، و لكن التكوين نشاط ضروري و مستمر، ملازم للتطور الوظيفي للفرد و شامل لجميع المستويات التنظيمية، فالتكوين المستمر يعد إستثمار في الأداء لذا يجب أن يتوقف عند حد معين، فإن التكوين يمثل نشاطاً رئيسياً و مستمراً من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

#### ثانياً- التكوين نشاط متغير و متجدد:

التكوين عملية مرنة تتصف بالتغير و التجدد باستمرار و ذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المؤسسة، و من ثم لا يجوز أن تجمد في القوالب، و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الآخر، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته و سلوكياته و مهاراته، الوظائف التي يشغلها المتكويّن تتغير على الأخرى لتواجه متطلبات الظروف الإقتصادية و في تقنيات العمل، و كذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد و تطوير النشاط التكويني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سهيلة نانف برنوطي، " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008، ط3، ص 18.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمن الهيثمي، " إدارة الموارد البشرية مخر إستراتيجي"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 1999، ص 202.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 218.

### ثالثا - التكوين عملية إدارية:

باعتبار التكوين عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف والسياسات و توازن لخطط و البرامج، و توافر الموارد المادية و البشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة.<sup>1</sup>

### رابعا - التكوين نظام شامل و متكامل:

يعد التكوين كيان متكامل يتكون من أجزاء و عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات متبادلة من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، كما تفيد النظرة الشمولية لتكوين في توضيح العلاقة بينه و بين البيئة التنظيمية الحيطة له، و كذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.<sup>2</sup>

### خامسا - التكوين نظام هادف:

الهدف من التكوين يكون محدد و واضحا، طبقا للإحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة أن يكون موضوعيا واقعيا و قابلا للتطبيق و القياس.<sup>3</sup>

### سادسا-التكوين عملية منظمة و محددة:

إن العملية التكوينية تقتضي الإعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يجب أن يكون التكوين إستثمارا مخططا في مجال تطوير المعرفة و المهارات و المواقف التي يحتاجها الفرد لأداء عمل ما، كما أن التكوين ليس نشاطا مفتوحا بلا حدود، فهو لا ينبع من فراغ و لا يتجه على فراغ و إنما هناك علاقة وثيقة بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة به، و المناخ العام الذي يتم به العمل التكويني.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أهداف التكوين و أهميته

أصبح للتكوين دور فعال في حياة الأفراد و المؤسسات في العصر الحديث، لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أساليب العمل، و ذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد و قدراتهم من ناحية، و تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، و فيما يلي سنتطرق إلى الأهمية التي يتجلى بها التكوين و أيضا إلى الأهداف التي يسعى إليها.

<sup>1</sup>- مدحت محمد أبو النصر، " إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة "، طبعة 1، مجموعة النيل العربية، 2007، ص 257.

<sup>2</sup>د. نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 27-28.

<sup>3</sup>- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 257.

<sup>4</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 218.

### الفرع الأول: أهمية التكوين

لقد إزدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة و يتم تعلمها بسرعة و سهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين و لكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال السنوات التي مضت، و التي كانت من نتائجها زيادة تعقد و تطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع هذه التغيرات فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة من قبل، و أصبحت عملية التغير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العلمية ظاهرة عادية جدا.<sup>1</sup>

و تتجلى أهمية التكوين بأنه يعمل على تنمية مهارات الأفراد و قدراتهم و يساهم في بناء الكفاءات، كما يساعد على تكييف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل، و كذلك تحسين الكفاءات الإنتاجية للأفراد، كما توفر العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة و في التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء، و كذلك يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع متغيرات البيئة المختلفة، مما قد يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.<sup>2</sup>، إلا أن التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف فالعامل المكون الذي بإنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه و بذلك يوفر وقتهم و يجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المؤسسة، كما قد يحسن التكوين خدمات المؤسسة و طريقة تقديم السلع التي تنتجها و تعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة و عملائها، إلا أني عمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و إكسابها صفة الثبات و حسن السمعة في المجتمع العامل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي محمد ربابعة، " إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2003، ص53.

<sup>2</sup> - الربيع بوعريوة، " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، ماجستير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2006-2007، ص 27.

<sup>3</sup> -محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 102.

### الفرع الثاني: أهداف التكوين

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني في تحديد أهداف بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف و التي تنقسم إلى أهداف عامة و أخرى مرحلية.

#### أولاً- الأهداف العامة:

هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين و تساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة و ترتيب خطواتها و تحديد تفاصيلها و يمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

#### 1- الأهداف الإدارية:

حيث تتمثل في تخفيف التعب على المشرفينو ذلك لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، و كذلك تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، و يصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على أسس علمية.

#### 2- الأهداف الفنية:

و تتمثل في تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة و إصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء، و كذلك تخفيض حوادث العمل فأغلب حوادث العمل يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات، كما يقلل من نسبة انعدام و تلف المواد: لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبين، و كذلك المساهمة في معالجة مشاكل العمل إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل: حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي.

### 3- الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية:

حيث تتمثل في زيادة الكفاءة الإنتاجية حيث تنعكس مهارة الفرد الناتجة عن التكوين على إرتفاع الإنتاج، و إنخفاض التكاليف، و هذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية، إلا أن إرتفاع الربح مع إرتفاع الإنتاج و إنخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها و يزداد بذلك ربح المؤسسة، و كذلك فإن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج و إنخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق و بذلك تستطيع تحقيق أهدافها، كما أن رفع معنويات الأفراد لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي.<sup>1</sup>

### ثانيا- الأهداف المرحلية:

و تتمثل الأهداف المرحلية فيما يلي:

#### 1- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة:

و التي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة و تحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء و حفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

#### 2- أهداف حل المشكلات:

و تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل من فنية و إنسانية و غيرها، و تساعد هذه الأهداف و الأفراد و المنظمات على الاستمرار في الإنجاز و التغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

#### 3- الأهداف الإبتكارية :

و التي تتعلق بالتطور و الإكتشاف و التجديد، و يقوم التكوين هنا بمساعدة المتكويين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم، و حلول مبتكرة لمشكلاتهم، و قرارا أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- إسماعيل فيره ، " تنمية الموارد البشرية "، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص 2018.

<sup>1</sup>- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 248-249.

### المطلب الثالث: أنواع التكوين

على أي مؤسسة أن تحدد سياستها العامة أو فلسفتها في التكوين، و يعني هذا تحديد أنواع التكوين التي تتماشى و نشاطاتها و تود التركيز عليها و يعني هذا في نفس الوقت عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التكوين، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل و شكل مؤسسات التكوين، طبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل.

#### الفرع أولاً: التكوين خلال المسار المهني:

##### أولاً-توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة القادمة.

تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العيد من الأهداف، منها على سبيل المثال: الترحيب بالقادمين الجدد، و خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، و تهيئة الموظفين الجدد للعمل، و تكوينهم على كيفية أداء العمل.

##### ثانياً-التكوين أثناء العمل:

تقوم بعض المؤسسات في بعض الأحيان بالقيام بالتكوين في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، بحيث يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى فردي للمتدربين، و يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه إستعداد العامل أو خبرته الماضية، و إنما عليه أن يتلقى تكويننا مباشرا على الآلة نفسها و من المشرف عليها، و لكن يعاب على هذا التكوين على ضمان أن هذا التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا و نموذجا يقتدي به.

##### ثالثاً-التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة:

حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد خاصة عندما تكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، على سبيل المثال حينما تدخل نظم معلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل بإستخدام الأنظمة الحديثة.

##### رابعاً-التكوين بغرض الترقية و النقل:

و تعني بالترقية و النقل على أن يكون هناك إحتمال كبير لإختلاف المهارات و المعارف الحالية التي يملكها الفرد و المعارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى إليها، و هذا الإختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف، كما نتصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة إلى وظيفة إدارية، و هذا يبرر إلتحاق العامل ببرنامج التكويني عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية.

### خامسا-التكوين للتهيئة المعاش:

في المؤسسة الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، و بدلا من أن يشعر الفرد فجأة بأنه سيخرج على المعاش يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للإستمتاع بالحياة، و البحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

### الفرع الثاني: التكوين حسب نوع الوظائف

#### أولا-التكوين المهني و الفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية، و من أمثلتها: أعمال الكهرباء، النجارة، الميكانيك، الصيانة،... الخ كما تمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني و الفني.

#### ثانيا-التكوين التخصصي:

و يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، و تشمل الأعمال المحاسبية و المشتريات، المبيعات و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة، هنا لا نركز على الإجراءات الروتينية، و إنما نركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و إتخاذ القرار فيها.

#### ثالثا-التكوين الإداري:

و يتضمن هذا التكوين المعرف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لنقل المناصب الإدارية الدنيا، الوسطى و العليا، و هي تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، إتخاذ قرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل التنسيق و الاتصال.

### الفرع الثالث: أنواع التكوين حسب مكانها:

### أولاً-التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة، و بالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج التكوينية، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميمها ثم الإشراف على تنفيذها.

يمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف أداء العمل و بالتالي سهولة نقل ما يمكن إلى حيز الوقع و العمل.

### ثانياً-التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل أو جزء من نشاطها التكويني خارجها، و ذلك إذا الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، و ربما خارج الدولة.

و يمكن الإستعانة في التكوين الخارجي بشركات خاصة أو الإلتحاق بالبرامج الحكومية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: خطوات التكوين

إن النشاط التكويني عبارة عن عملية مستمرة، و لا يمكن إختصارها في إلزام قانوني فحسب، و رغم أن البعد القانوني للتكوين يلعب دوراً محورياً في دفع المؤسسات إلى تكوين فتأهل مواردها البشرية كونها ملزمة بتنفيذ اللوائح و الأنظمة و القرارات الصادرة عن الجهات العليا في البلد، فإن العملية التكوينية ضرورية لبقاء و نمو المؤسسات بمختلف أنواعها، لأنها تساهم بصفة أو بأخرى في تحسين الأداء التنظيمي من خلال خدمة إستراتيجيات المؤسسة.

### المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

#### الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية

هي الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات و معارف و بين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل. حيث أن فعالية التكوين تتوقف على: تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي و مستوى الأداء المطلوب و تحديد السياسات التكوينية و رسم البرامج لتحفيز هذه السياسات.<sup>2</sup>

### أولاً-تقدير الاحتياجات التكوينية:

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 459 .

<sup>2</sup>- السيد عليوة، " تحديد الاحتياجات التدريبية "، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص 23.

إن التكوين نشاط مرتبط عموماً بأهداف معينة و خاصة تلك المتعلقة بتحسين أداء الموارد البشرية، تحسين نوعية المنتج أو الخدمة القدرة التنافسية و كذا التقليل من التكاليف و زيادة الأرباح، و لطالما تعلقت الإحتياجات التكوينية بهذه المجالات التنظيمية، و تحديد هذه الإحتياجات بصفة صحيحة و دقيقة أمر أساسي، من أجل توجيه الجهود التكوينية مباشرة نحو الهدف.<sup>1</sup>

شكل رقم (3): التعرف على الحاجات التكوينية



المصدر: مايك ويلز، ترجمة حسن إبراهيم الدسوقي، " إدارة عملية التدريب"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006

### ثانياً- مؤشرات تحديد الإحتياجات التكوينية:

إن تحديد الإحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاثة مجموعات من المؤشرات و هي:

**(1) مؤشرات الأداء التنظيمي:** و تتمثل في دراسة معدلات الإنتاجية و معدلات إستغلال الإمكانيات المتاحة.

<sup>1</sup>- رواية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص 169.

(2) مؤشرات أداء العاملين: إن دراسة و تحليل أداء الأفراد العاملين و مكوناته يعد خطوة نحو التحقق من تحسن الأداء التنظيمي، و هذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين و مكونات الأداء.<sup>1</sup>

(3) مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين: تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات لتحديد إحتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، و في هذه الخطوة يتم قياس إستعدادات الأفراد و قدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني و تنفيذه:

تتضمن مرحلة تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني عدة خطوات من حيث تحديد محتوى التكوين و نوعه، و مكانه و الأسلوب المناسب لمستوى و طبيعة الأفراد المطلوب تكوينهم، و هذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:

الفرع الأول: تصميم البرنامج التكويني:

يلبي الحاجة للتكوين تصميم برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة، و يتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني و تحديد المحتوى التكويني ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد مساعدات التكوين و تحديد المكونات و المتكويين في البرنامج و أيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين<sup>3</sup>، إلا أن تصميم البرنامج التكويني يستوجب عدة خطوات أساسية فمنها تحديد أهداف البرنامج التكويني يجب أن تتناسب أهداف البرنامج التكويني مع أهداف المنظمة و إحتياجات و رغبات الخاضعين لعملية التكوين، و كذلك تحديد الترتيب و التتابع و يقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، و ينبغي تحديد المبادئ و قواعد التعليم الأساسية كالإنتقال من المواضيع و من المفردات الصعبة و الغير معروفة، وضع المنهاج التكويني الذي يمثل البرنامج التكويني المادة التعليمية التي سيتم نقلها و تعليمها للمتكويين من أجل تغطية حاجات التكوين و إنجاز الأهداف المحددة للبرنامج، و تشمل هذه المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات و معارف و سلوكيات.

<sup>1</sup>- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 112.

<sup>2</sup>- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983، ص 489.

<sup>3</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص339.

و بالتالي فالمنهاج يحدد و يوضح مضمون و محتوى البرنامج الذي يجب أن يكون حديثاً و متوافقاً مع الأهداف و الاحتياجات التكوينية.<sup>1</sup>

كما يعتبر إختيار أسلوب التكوين من بين العناصر الأساسية و الذي له عدة طرق شائعة في تنفيذ البرنامج التكويني منها: المحاضرات، المؤتمرات، المناقشات المبرمجة، الندوات. مع العلم أن برنامج التكوين لا يهدف إلى تحصيل معارف فحسب بل إلى كيفية تطبيقها في الوظائف في أماكن العمل، و كذلك إختيار المتكويين، المتكون هو الفرد المستفيد من عملية التكوين، و هناك إعتبرات عديدة يجب مراعاتها في عملية إختيار الفرد في أي مؤسسة لحضور أحد برامج التكوين فمنها حاجة الفرد العملية للتكوين، و رغبة و إستعداد الفرد لحضور البرنامج التكويني، و مدة الخبرة و المؤهلات العملية، و كذلك المستوى الإداري للأفراد.<sup>2</sup>

إذ أن عنثر إختيار المتكويين يجب أن يبذل الجهد لتوفير المكون الكفاء الذي يستطع إدارة المتكويين و نقل المعلومات إليهم بشكل صحيح، و يتوقف إختيار المكون المناسب على مجموعة من الاعتبارات أهمها الأسلوب المراد استخدامه، فاستخدام كل أسلوب يتطلب توفر مهارة و خبرة معينة تختلفان على الأسلوب الأخر، و كذا المادة التعليمية التي تمثل مضمون التعليم في البرنامج فلكل نوع من المواد التعليمية تخصص يناسبها يجب أن يتوفر لدى المكون.<sup>3</sup>

كما يعتبر تحديد مكان التكوين من أبرز العناصر الواجب توفرها من أجل تصميم البرنامج التكويني و الذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مواقع محتملة نذكر التدريب الداخلي بعيداً عن العمل، التكوين الداخلي أثناء العمل، التكوين الخارجي.

و في الأخير يجب تحديد فترة برنامج التكويني إذ تعتبر من الضروري مراعاة عدة نقاط عند تحديد وقت التكوين منها، مدى توافر المتكويين من وجهة نظر المتدربين، و الوقت المناسب من وجهة نظر الخاضع للعملية، و مدى توافر قاعات التكوين و الموارد اللازمة.

### الفرع الثاني: تنفيذ البرنامج التكويني:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و إخراجها إلى حيز الوجود إن هذه المرحلة مهمة و خطيرة، ففيها يوضح حسن و سلامة التخطيط و ينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المراحل التالية و هي مرحلة التقييم.

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 472.

<sup>2</sup>- مدحت محمد أبو النصر، مرج سابق، ص 184-185.

<sup>3</sup>- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 185.

### أولاً- الإجراءات الفنية و الإدارية التي تسبق التكوين:

و تتمثل في تجهيز المواد العلمية اللازمة يتم تجهيز المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم، و كذلك تجهيز المكان المخصص للتكوين يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين فالطريقة التي تنظم بها المقاعد و المناضد و مكان المكون لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات و إمكانية مشاركة و إستجابة المتكويين في المناقشة، و إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني يقوم مسؤول التنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج و عدد الجلسات في كل يوم و زمن بداية و نهاية كل جلسة و موعد الراحة و التسجيل و الإختيارات و حفل الختام، مع المتابعة و هي عملية يتلائم من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التكوينية و المكان و كذا القائمة النهائية للمشاركين.<sup>1</sup>

### ثانياً- الإجراءات الفنية و الإدارية للتنفيذ الفعلي:

و تشمل كل من إستقبال المتكويين و تسجيلهم هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج التكويني يتم فيها الترحيب بالمتكويين بأسلوب لائق لإعطائهم فكرة عن المناخ التكويني ثم يتم توزيع إستثمارات تسجيل المتكون لإستفتائها، و إفتتاح البرنامج التكويني و التعارف حيث يتم الترحيب بالمتكويين مع تعريفهم بالقواعد العامة للمتكويين الذين يسير عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للإستفادة منها، و كذلك تحديد أهداف البرنامج و حصر توقعيات المشاركين يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج و الموضوعات التي سوف يعطيها للمناقشة، مع إستيفاء إستمارة حصر توقعيات المشاركين و تلخيصها و عرضها عليهم للإتفاق على أهداف البرنامج.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تقييم البرنامج التكويني

إن تقييم البرامج التكوينية من الأمور المهمة حيث يمكن من خلالها تحديد التغيرات التي يقصد بها تحقيقها سواء كانت معارف أو مهارات أو إتجاهات للتأكد من مدى تحقيق الأهداف أو الإنحراف عنها. إن التقييم جزءا مكملا لتكوين، و هو تلك الإجراءات المستخدمة لقياس كفاءة البرامج التكوينية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتكويين و مدى

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 350.

<sup>2</sup>- مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار الشروق، عمان، 2005، ص251.

التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، و كذلك قياس كفاءة المكونين الذين نفذوا البرامج التكوينية.

### الفرع الأول: خطوات تقييم البرنامج التكويني

و تتمثل في جملة من الخطوات الرئيسية من بينها تحديد أهداف عملية التقييم في ضوء أهداف البرنامج التكويني، و كذلك البدء بالتقييم منذ المراحل الأولى للبرنامج خدمة لعملية التطوير و ضمانا لكفاءته و فعاليته، كما يجب تحديد المعايير لتقييم المجالات، و الاختيار الجيد لأدوات التقييم الملائمة للأهداف، إذ يجب جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد، واستخدام الرزم الإحصائية لتحليل المعلومات ، و تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الإحصائي، و كذلك إصدار الأحكام في ضوء النتائج المتحصل عليها، و اتخاذ القرارات الملائمة.

### الفرع الثاني: أساليب تقييم البرنامج التكويني

من الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم مدى النجاح في إعداد و تنفيذ البرنامج التكويني و تقييم المكونين ما يلي:

#### أولا-الاستبيان Questionnaire:

حيث يوزع على المتكونين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني إستبيان أو إستمارة تتضمن معايير موضوعة على شكل أسئلة و إستفسارات يجيبون عنها، معبرين بذلك عن رأيهم بالبرنامج التكويني من حيث تصميمه أو تنفيذه، و أيضا عن رأيهم بالمكونين، من خلال هذه الإجابات أو هذا الإستبيان يمكن التعرف على أنماط أو نقاط الضعف التي تخللت البرنامج التكويني.

#### ثانيا-الملاحظة Observation:

إذ يمكن تقييم البرنامج التكويني و المكونين عن طريق مراقبة و ملاحظة لردود فعل المتكونين المباشرة إتجاه البرنامج، و كذلك المكونون و الهيئة المشرفة على التكوين، و يتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم البعض، أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه.

### ثالثاً- عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي:

بموجب هذا الأسلوب يتم عقد إجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره المتكويين، و في خلال هذا الإجتماع، و الذي يكون فيه الأساسي تقييم البرنامج و توزيع الشهادات على المتكويين ثم سؤالهم عن رأيهم بالبرنامج، إلا أنه يؤخذ على الأسلوب أنه غير موضوعي و غير دقيق، ذلك أن المتكويين قد لا يعرضون رأيهم بصراحة أمام المكويين و أعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على البرنامج و ذلك مجاملة لهم.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهداف عملية تقييم البرنامج التكويني

إذ تتمثل أهداف عملية تقييم البرنامج التكويني في إعطاء فرصة للمتكون من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التكوين، و السماح للمتكون بالتعبير عن وجهته على ما هو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي، كما تعيين و تحديد الاحتياجات الجديدة، و كذلك الوقوف على نقاط القوة و نقاط الضعف لتفاديها، و التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة البرنامج تلبى الاحتياجات التكوينية.

### المبحث الثالث: التكوين كنظام في المؤسسة

إن المؤسسة تعتبر نظام كلي يهدف إلى أهداف معينة من خلال مختلف الأنشطة ، و هي تتكون في حد ذاتها من أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها بهدف تحقيق التكامل و التنسيق لبلوغ أهداف النظام الكلي، و من بين هذه الأنظمة الفرعية ( نظام التسويق، نظام الإنتاج، نظام الموارد البشرية،...) ، فإذا نظرنا إلى نظام الموارد البشرية علي سبيل المثال، فإننا نجده ينقسم بدوره إلى أنظمة فرعية أخرى ( التخطيط، الاختيار، الأجور و الرواتب، التقييم....الخ)<sup>2</sup> حيث نظام التكوين واحدا منها. و هذا ما سنحاول عرضه من خلال هذا المبحث على النحو التالي:

<sup>1</sup>- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 251.  
<sup>2</sup>-حسين إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 26.

المطلب الأول: مفهوم نظام التكوين و مكوناته

الفرع الأول: مفهوم نظام التكوين و خصائصه

أولاً- مفهوم نظام التكوين

إذا نظرنا إلى التكوين بنظرة نظمية فإن فهمنا و إدراكنا للعملية ستسير كما أن حظوظ النجاح للتكوين سيتضاعف، و يصبح بالإمكان إجراء التقييم و ممارسة الرقابة القبلية، أثناء البعدية لعملية التكوين ، من أجل أن نصل في الأخير إلى تجسيد الأهداف الموضوعة مسبقا من التكوين بفعالية و كفاءة ، و تبعا لهذا يصبح بالإمكان إجراء مقارنة بين الأهداف و الإنجازات، ثم حساب و تحليل الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حينها إذا اقتضى الأمر ، و إعادة النظر في الإمكانيات المادية و البشرية و في الأهداف ذاتها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية.<sup>1</sup>

و يعني نظام التكوين بالكيان المحدد كجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ليقوم بمجموعة من الأنشطة و المهام المتعلقة بإكساب الأفراد المعارف و المهارات و الاتجاهات اللازمة لأداء الوظائف و الأعمال بأعلى إنتاجية ممكنة، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تميز هذا الكيان عن غيره من الأنظمة الأخرى في المؤسسة.<sup>2</sup>

ثانياً- خصائص نظام التكوين

و يشمل نظام التكوين جملة من الخصائص فالتكوين نظام كلي و نظام فرعي في نفس الوقت، فهو نظام كلي بإعتباره يحتوي على عدة أنظمة فرعية، و هو نظام فعي بإعتباره جزء من نظام أشمل هو نظام تسيير الموارد البشرية، كما أن نظام التكوين متكامل ذاتيا، أي هناك ترابط و تكامل و تناسق بين مختلف مراحلها، بحيث أن نجاح أي مرحلة مرتبط بنجاح المراحل التي سبقتها، فتصميم البرنامج التكويني يتوقف على حسن تحديد الاحتياجات التكوينية، كما أن تنفيذ و تقييم البرنامج التكويني مرتبط بكفاءة التصميم له، و كذلك نظام التكوين متكامل من حيث الأهداف ، فهدف تغيير سلك المتكويين يرمي أساسا إلى تحقيق أهداف اجتماعية و هكذا-

<sup>1</sup>-إبراهيم عبد الله، "دور التكوين في تنمية و تثمين و تنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد7، فيفري 2005، ص10.

<sup>2</sup>-محمد يسري حسن عثمان، "إدارة الجودة الشاملة"، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001، ص170.

فالتكوين إذن نظام مكون من أجزاء و عناصر مختلفة، يختص كل منها بدور متميز و لكن تتوقف الفعالية النهائية للتكوين في الوصول إلي أهدافه على مدى التفاعل و الترابط بين أجزائه و عناصره، و تعتبر فكرة النظام من أهم الاتجاهات الحديثة العلمية السادة في الفكر الإداري الحديث، حيث توفر إطارا عاما يجمع مجموعة العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في نشاط معين و يربط بينهما في تكوين متكامل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مكونات نظام التكوين.

بتطبيق مفهوم النظام على التدريب نجد أن التدريب يمثل أحد الأنظمة الفرعية على المؤسسة، و له عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة. فالتكوين ليس نظاما فقط، بل إنه نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معنوي تكامل و توثيق القوى، و لكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية. نلخص مكونات النظام فيما يلي :

### أولاً- المدخلات :

يقصد بالمدخلات بصفة عامة الأجزاء أو العناصر المراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها أو إكسابها مواصفات و خصائص معينة، أما فيما يخص نظام التكوين فهي تنقسم إلى:

**(1) المدخلات الإنسانية:** و تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكوّنين و متكوّنين و إداريين و فنيين و مساعدي، و يختلف هؤلاء الأفراد في خصائصهم أو الصفات المطلوبة فيهم باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها.

**(2) المدخلات المالية و المادية:** تتكون المدخلات المالية من الأموال اللازمة للإنفاق على التكوين و إستمرار مراحله، و بواسطتها يمكن توفير المدخلات المادية الأخرى مثل المباني التي سيقام فيها التكوين و ما يحتويه من قاعات و وسائل تكوينية.

<sup>1</sup>-جغري بلال، " فعالية التكوين في تطوير الكفاءات" دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات للاسمنت"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 55.

**(3) المدخلات المعنوية:** و تتمثل في الأفكار و المعلومات، البيانات المتاحة عن الأوضاع الإدارية و التنظيمية السادة بالمؤسسة، و بيانات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة و الظروف السائدة فيها، و غيرها من البيانات التي على المتكون أو المكون أو العملية التكوينية بصفة عامة. و هذه المدخلات بأنواعها، البشرية، المادية و المعنوية و التكنولوجية مصدرها البيئة الداخلية و الخارجية للنظام، و هي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض و ضرورية لبعضها البعض أيضا و بدونها لا يوجد نظام.<sup>1</sup>

### ثانيا- المعالجة ( عملية التحويل):

هي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، أي تحويل موارد و مصادر الطاقة إلى منتجات تقدم للمجتمع، قد يقوم بها إنسان أو آلة أو إنسان و آلة معا. هذه العمليات قد تكون غير واضحة و قد تكون دقيقة و محددة و يمكن أن تقسم هذه المرحلة إلى:

**(1) المرحلة التحضيرية:** و هي تحديد الهدف من التكوين في ضوء تحديد الإحتياجات التكوينية و تقييم البرنامج التكويني.

**(2) المرحلة التنفيذية:** و هي التكوين الفعلي الذي يحدث فيه التفاعل بين المتكونين حول موضوع التكوين.

**(3) مرحلة المتابعة:** و هي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التكويني.<sup>2</sup>

### ثالثا- المخرجات:

تتمثل المخرجات العملية التكوينية في مخرجات مباشرة و أخرى غير مباشرة، أما المخرجات المباشرة فتشمل مستوى معيناً من القدرات في مجالات الأداء و من أنماط السلوك و مستويات الجودة معبرا عنها بنسب الأخطاء أو الوحدات المعيبة و حوادث العمل... إلخ. و يمكن أن نسميها المخرجات المادية، و أما المخرجات الغير مباشرة فتتمثل في مستوى رضا العاملين وولائهم للمؤسسة، و المهارات و القدرات التي إكتسبها المتكونين و هي تمثل المخرجات الإنسانية و المعنوية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- نجم العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 61-62.

<sup>2</sup>- نجم العزاوي، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 26.

<sup>3</sup>- أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية و معاصرة"، دار النشر إيتراك، ط2، القاهرة، مصر، 2008، ص 307.

و يمكن عرض المخرجات الأساسية للمتكونين التي تتمثل في متكونين أو متكونات لمستوى قدرات، معارف و مهارات و أنماط تعامل معينة، و ثبات أو تغير في نسب و معجلات المخالفات و أخطاء العمل الفنية و أخطاء التعامل بدرجة أو بأخرى، كما يؤدي إلى زيادة في درجة رضا من تلقوا تكويننا فعلا من خلال شعورهم بتحسن مستوياتهم في الأداء و التعامل، و سهولة تحقيق ذاتهم من خلال النجاح العملي، مما يسهم في تقليل معدل دوران العمل، و كذلك ثبات أو تغيير بدرجة أو بأخرى في أنماط السلوك و التعامل مع الرؤساء و الزملاء و العملاء، و ثبات أو تغيير في مستوى الإنتاجية، و حتي ثبات أو تغير بدرجة أو بأخرى في الفاعلية الكلية للمنظمة، من خلال تغيير مستوى الأداء الفني، و التعامل الفردي و الجماعي.<sup>1</sup>

### رابعاً- التغذية المرتدة أو العكسية:

يقصد بالتغذية العكسية تلك البيانات و المعلومات عن طبيعة المخرجات، و التي لا بد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات و إضافة تغيرات في المدخلات. بمعنى آخر: عند مقارنة النتائج الفعلية و مطابقتها للأهداف المحددة لتكوين، تتناسب نتائج هذه المقارنة في ما يعرف في لغة التنظيم بالتغذية العكسية أو المرتدة، لتحديد الانحرافات و تصحيحها.

### خامساً- البيئة التكوينية:

تمثل الإطار الداخلي و الخارجي الذي يعمل فيه النظام التكويني، و بناء عليه تنقسم هذه البيئة إلى:

#### 1) البيئة الداخلية للتكوين:

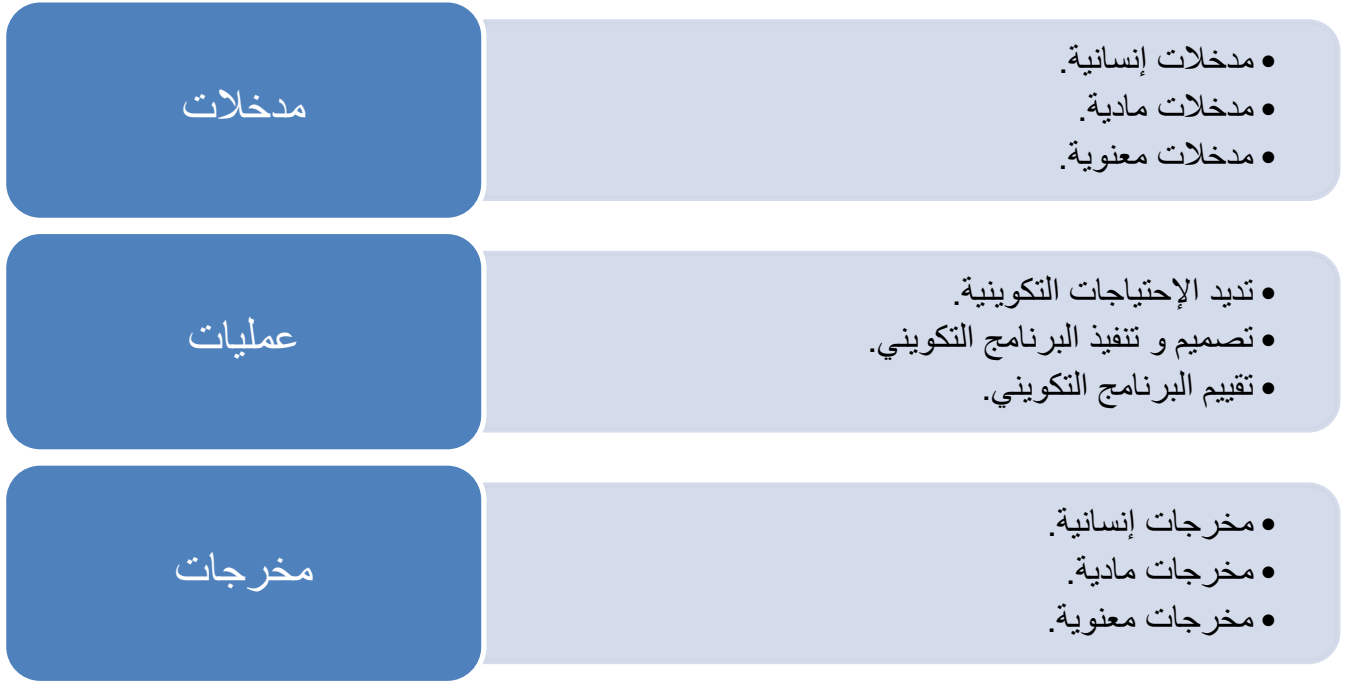
و تشمل الجانب الإنساني و يضم المتكونين و المشرفين، و الجانب التكنولوجي و يمثل أسلوب التكوين و طرق إيصال المعلومات للمتكونين الأدوات و الأجهزة المستخدمة في التكوين، و كذلك الأنظمة و اللوائح التي تقرها إدارة العملية التكوينية لتسيير البرامج التكوينية، كالشروط التي يجب توفرها للالتحاق بالبرنامج التكويني، و حتي العلاقات بين أعضاء العملية التكوينية ( متكونين، مكونين، عاملين) كالعلاقات الرسمية بين المتكونين و المكون، و العلاقات غير الرسمية للمتكونين، و كذلك القيم السائدة في المنظمة و يمثل المفاهيم السائدة بين العاملين و المتكونين و المتكونين بالقانون و العمل الجاد.

<sup>1</sup>- عبد الفتاح محمود دويدار، " أصول علم النفس التنظيمي و المهني و تطبيقاته"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص328.

(2) الشبه الخارجية للتكوين:

و تمثل المجتمع الذي يجري فيه التكوين التي يعمل فيها المتكونين و ما تشمله من ظروف سياسية و اقتصادية و اجتماعية و ثقافية و نفسية و تعليمية و تكنولوجية. و الشكل التالي يوضح التكوين كنظام:

الشكل رقم (04): التكوين كنظام متكامل



المصدر: حدة فريدة، "دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة مؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص 89.

### المطلب الثاني: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

يلعب التكوين دورا هاما في تنمية الموارد البشرية سواء كجزء من منظومة الموارد البشرية أو علاقته بالوظائف الأساسية لتنمية الموارد البشرية.

#### الفرع الأول: التكوين كجزء من منظومة تنمية الموارد البشرية

على الرغم من تزايد ما يتفق على التكوين و التصاعد المستمر في المؤسسات و المراكز المشغلة بتوفير خدمات التكوين، إلا أن الواقع يقر بأن جانبا كبيرا من أثر التكوين غير محسوس في شكل نتائج و إنجازات كما أن العائد على الموارد البشرية المتكويين غير واضح من حيث تحسين الكفاءات و إرتفاع القدرات، و عليه فإن جانبا أساسيا من إشكالية التكوين تعود إلى التعامل مع هذا الأخير باعتباره عملية مستقلة بذاتها و متقطعة الصلة بالمنظومة الشاملة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، كما يلاحظ كذلك أن القائمين على مهام التكوين يتعاطونه في شكل جزئيات منفردة و غير مرتبطة لا يجمعها إطار فكري متكامل، لا تسترشد بتوجهات إستراتيجية هادفة. بالإضافة إلى أن المشاركين في العملية التكوينية هم كذلك يباشرون أدوارهم في إنعزال و تباعد عن بعضهم البعض، و لا يجمع بينهم الفريق و لا ينطلقون من منطلقات إستراتيجية مشتركة.

و عليه فإن إشكالية التكوين في المؤسسات المعاصرة تكمن في ظاهرة الإنعزال المتعدد و فيه تتعزل عمليات التكوين عن باقي مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، و التي بدورها تتعزل عن إستراتيجيات المؤسسة، كما تتباعد عمليات التكوين و تنمية الموارد البشرية عن معطيات النظام العالمي الجديد و طفرة التقنية الحديثة، و من ضمن الإشكاليات كذلك غياب المنهج الاستراتيجي في التعامل مع قضايا التكوين، و عدم وجود روابط بينه و بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من جهة أخرى.<sup>1</sup>

و تجدر الإشارة إلى أنه توجد بعد آخر لإشكالية التكوين و يمثل في افتقاد العلاقة بين هذا الأخير و بين تكوين صلاحيات المورد البشري في العمل و دفعه إلى مباشرة التصرف و الإبداع و الابتكار و تحمل المسؤوليات و إتخاذ القرارات، و هو ما يشار إليه في أدبيات الإدارة المعاصرة ببدأ التمكين .

<sup>1</sup>- سراج وهيبية، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص 90.

لذلك كان لزاما قبل البدء في نشاط التكوين التحقق من أن عناصر المنظومة تنمية الموارد البشرية قد تم تفعيلها بكفاءة و هي أن المورد البشري قد تم إختياره لشغل وظيفة تتفق متطلباتها مع قدراته و رغباته، كما يجب إسناد الوظيفة الصحيحة التي اختير المورد البشري لشغلها بناء على قدراته و توجهاته.

كذلك يجب على المورد البشري أن يتلقى التوجيه المستمر من الرؤساء و المشرفين، و يجب وضع المورد البشري في فريق عمل مناسب و متجانس، كما يكون المورد البشري قد تم تمكينه من الأداء و تخويله بالصلاحيات المناسبة للتصرف، حيث يكون المورد البشري قد تم تحميله بمسؤوليات محددة و أن النتائج المستهدفة من العملية واضحة له، إذ يجب تطبيق نظام تقييم أداء المورد البشري بكفاءة ، و أن نتائج التقييم قد تمت مراجعتها و التأكد من أنها تكشف بدقة عن مستوى كفاءة المورد البشري في أدائه، و في النهاية يتم إستكمال عملية تحديد الإحتياجات التدريبية وفقا للنظام المعتمد .

هنا سيأتي التكوين حتى يكمل حلقات منظومة تنمية المورد البشري الذي يواجه صعوبات أو مشكلات في أداء عمله تعود إلى قصور في مهاراته و قدراته أو معارفه و خبراته.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: علاقة التدريب بالوظائف الأساسية

#### أولاً- تنمية المهارات و علاقتها بالتكوين

تتمثل تنمية المهارات في مجموعة مخططة من برامج التكوين و التنمية البشرية المستمرة ، التي تهدف و تسعى إلى تطوير و تحسين أداء كل من يعمل في المنظمة و إكسابه مهارات و مكاسب و وظيفة جديدة ، تحقيق ميزة تنافسية إضافة إلى مساعدة المنظمة على التأقلم مع مختلف التغيرات التي تحدث بالبيئة المحيطة و منه تعرف تنمية المهارات بأنها هي العملية التي تساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية لها ، كما يقصد بتنمية المهارات للعامل بأنها تكوينه بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه و معرفة مدى تأثيرها على الأمور التي تواجهه و عرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها و التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة،<sup>2</sup> إذ يعرف كذلك بأنها مرحلة تأتي بعد حصول الأفراد الملائمين لأداء الأعمال ، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه، أو هي عمل مخطط مكون من مجموعة برامج مصممة من أجل

<sup>1</sup> - علي سالمى، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة و التوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص 270.

<sup>2</sup> - علي غربي و آخرون، " تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى عين مليلة، 2002، ص 60.

تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف و سلوكيات و مهارات جديدة من المتوقع أن يحتاجها في أداء مهام و وظائف جديدة في المستقبل و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة و تؤثر في نشاط المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا- تنمية الإتجاهات الإيجابية:

تنمية الإتجاهات تقوم على صقل إتجاهات الأفراد حيث يساهم التكوين على تنمية مجموعة العوامل الذهنية ( القيم و المعتقدات و المبادئ) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتكويين تجاه قضايا معينة. و القصد من ذلك هو أن تكون إتجاهات الأفراد إيجابية تجاه العمل و تفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها، و تعزيز روح الإلتزام و الإحساس بالولاء للمؤسسة و التنظيم ككل و بالتالي قبول مهام العمل و الحرص على أدائها على أكمل وجه، و هكذا فإن تنمية الإتجاهات تطور كفاءة الفرد.

و لهذا تفضل برنامج المهارات إستخدام أسلوب التوجيه غير المباشر لإثارة و تنشيط عملية التعلم الذاتي للأعضاء في حين أن التكوين يركز على الأفراد الذين لديهم قابلية التكوين و من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم، و تغيير سلوكهم و إتجاهاتهم في كل مجالات العمل، مستخدما كل الأساليب المباشرة و غير المباشرة.

لا تركز برامج تنمية برامج تنمية المهارات على أنماط ضيقة أو محددة ترتبط بنوع العمل أو شكله التنظيمي، كما هو الحال في التدريب حيث يلزم تحديد الإحتياجات التكوينية مسبقا، و نوع المعارف و المهارة و الموضوعات التي تحتويها البرامج التكوينية، في حين أن برامج تنمية المهارات أكثر مرونة للإدارة في مواجهة التغيرات، حيث تركز على العنصر البشري و إمكان تحويله إلي طاقات إنتاجية و ميزة تنافسية للمنظمة.

<sup>1</sup>سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 54.

### ثالثاً- تنمية المعارف:

و يركز على تنمية معارف المتدربين و معلوماتهم و تكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الإرتقاء بمعارف العاملين و معلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل و ما ينبع من معرفة الإختصاصات و المسؤوليات الواجبات و علاقات العمل، و نلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العملي و التخصصي و حسب و إنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم و كل ما يتعلق بالقواعد و الإجراءات... الخ.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: شروط فعالية نظام التكوين

قبل التطرق إلى شروط التكوين نقوم بعرض أولاً مشكلات و معوقات التكوين و أهم الأسباب التي تؤدي إلى مشكل عملية التكوين.

### الفرع الأول: مشكلات و معوقات التكوين

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية و ضرورية للرفع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها من بين هذه المشاكل جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تعبها و بالتالي إعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها وارد في الهيكل التنظيمي للوحدة و همها الوحيد هو أخذ ملفات العمل الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي، أو عدم كفاية الكثير من القائمين على هذه الصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى مع مهمهم لمهمة مسؤول التكوين، كما تعتبر مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى و بذلك تقل أهميتها و أهمية الدور المنوط بها، بالإضافة إلى أسباب أخرى فهناك إعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله و هذا يوضح إفتقار العاملين إلى الفهم السليم و مدى منفعتهم لهم و للمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأن تقليل من قدرتهم و مكانتهم، أو عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعداداً تربوياً مناسباً يمكنه من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس، فالتكوين علم له منهجية و أصوله العملية و فلسفته و مبادئه العلمية و أدواته و أساليبه، لهذا فعدم وجود مكونين المتخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين.

<sup>1</sup> - عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد، "إجراءات التدريب و الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2001، ص17-18.

و كذلك عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة و مع إنعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعلم التقويم العلمي و لا يكون ممكنا، فافتقاد الدورة التكوينية للأسس العملية و العملية في التخطيط و تنفيذ و تقييم و متابعة النشاط التكويني حيث الإعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقديم و تطوير أنظمة أو تحقيق كفاءة و فعالية التكوين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: شروط فعالية نظام التكوين:

إن دراسة التكوين في إطار أسلوب النظم يجعل من هذه السياسة نظاما متكاملًا و ذلك لأن أسلوب النظم يبحث عن إطار متكامل لمختلف ميادين المعرفة العلمية، بغية الوصول إلى تحقيق النظرة الشمولية، و دراسة أي ظاهرة مع الأخذ بعين الاعتبار إطارها الكلي، و دراسة التفاعل بين الأنظمة الفرعية ببعضها، و بين الأنظمة الفرعية و النظام الكلية الذي ينتمي إليه، و بالتالي فإن دراسة سياسة التكوين في هذا السياق يعمق فهم هذه السياسة كنظام كلي، و من ثم يساعد على إتخاذ القرارات السليمة. و من أجل أن يكون نظام التكوين فعالًا يجب توفر مجموعة من الخصائص و هي :

**أولاً-البساطة:** ليس من الضروري أن يكون النظام معقدًا حتى يكون ناجحًا و فعالًا، بل على العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة و فعالية النتائج، فإنه ما يساعد التكوين و فعاليته مثلًا: وضوح الهدف منه، و تعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني و وظيفة المتكون و إختصاصاته و البيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، و تحديد أدوار المكون و المتكونين و طرق تقييم أداء المتكونين.

**ثانياً-المرونة:** و هي النظام على التكيف و مواجهة التغيرات، و يجب أن يكون النظام مصممًا بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو الظروف البيئية أو غيرها، و أن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات فمثلًا أنواع الوظائف التي يؤديها المتكونين، تتغير و كذلك طرق أدائها، و تتغير إلى جانب ذلك التكنولوجيا المتاحة و نواحي إستخدامها، و كل ذلك يتطلب من نظام التكوين جهود جديدة، تصمم لمواجهة هذه التغيرات.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 88.

ثالثا-الإقتصاد: يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا إقتصرت الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الإحتياجات التكوينية و إذا إستبعدت نواحي الإشراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام النظام.

رابعا-الإقتناع و القبول: ربما هذه الخاصية أهم خصائص النظام الفعال، و ذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف النظام و إقتناعهم بأسليبه. فكلما إرتفعت درجة قبول الأفراد لنظم التي يعملون فيها، فإن إحتمال النجاح ترتفع إلى حد كبير، و أما إذ لم يقبلوا الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العملية أو مارست الإدارة ضغط لقبول أهدافها و قيمها فإن النظام مصيره الفشل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- جغري بلال، مرجع سابق، ص 61-62.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا إلقاء الضوء على التكوين بدءا بالتعاريف التي رأيناها هامة و مفيدة عن التكوين واستنتجنا أن التكوين هو نشاط مخطط و مدروس يتكون من مجموعة من البرامج المصممة بهدف رفع من مستوى مهارات الأفراد أو تعديل سلوكياتهم، ولا يتحقق هذا الغرض من التكوين إلا إذا قام على أساس الاحتياجات الفعلية للأفراد التي يتم تحديدها مسبقا وفقا للتغيرات البيئية المختلفة، و ما يزيد من فعالية التكوين حرص المؤسسة على تصميم البرامج التكوينية و تنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، و أيضا تقييم نتائجه التي تعتبر عملية صعبة و مهمة لارتباطها بالموارد البشري.

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإنتاج

السيارات

**Snvi-for rouiba**

### تمهيد

بالرغم من أن الدراسة النظرية للموضوع تبين العديد من الحقائق والمفاهيم حوله، إلا أن الدراسة التطبيقية له تبقى خطوة لا غنى عنها في أي بحث علمي، ومن هذا المنطلق و بعد معالجتنا لمختلف الأبعاد النظرية لدراستنا بالتطرق إلى ماهية الموارد البشرية و دور التكوين في تنمية المورد البشري في الفصلين السابقين، حاولنا إسقاط الأبعاد النظرية السابقة على الجانب التطبيقي من خلال تقييم التكوين الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات مسبكة رويبة snvi-for rouiba ، و بغية اختبار فرضيات الدراسة للخروج بجملة من النتائج التي تعالج إشكالية الدراسة، تطرقنا في هذا الفصل إلى المبحث الأول حيث قدمنا فيه المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات مسبكة رويبة ، وإلى المبحث الثاني الذي عالجنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، ثم المبحث الثالث والذي ضم تحليل النتائج.

### المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات مسبكة روبية snvi-for

تعتبر الصناعة الميكانيكية من بين أهم الصناعات الثقيلة في الجزائر ، و لقد عرفت هذه الأخيرة مسارا تطوريا سجلت فيه مراحل مهمة ، حيث نشأت أول مؤسسة لصناعة السيارات على أرض الجزائر في " 2 جوان 1957 " ، آنذاك كانت الجزائر لا تزال على وطأة الاستعمار ، وكان صاحبها مستوطن أجنبي يدعى برلي "Berliet" ، وبقرار من السلطات الاستعمارية شرع في بناء هذه المؤسسة المختصة في تركيب الشاحنات الصناعية ذات الوزن الثقيل في المنظمة الشرقية لعاصمة البلاد والتي تبعد حوالي 830 كلم عنها. وقد تم إخراج أول شاحنة من النوع الثقيل على أرض الجزائر في " 15 أكتوبر 1958 " فكانت تلك نقطة البداية نحو المزيد من الإنتاج والتطور في هذا القطاع الحساس ، لكن كانت هناك عراقيل متمثلة في استبداد السلطات الاستعمارية وإحتكارها لهذه المؤسسة، ولوضع حد لهذا الإحتكار تدخل الصندوق الوطني للتنمية ليفتح المجال لشراكة الجزائر في هذه المؤسسة بـ 49% وذلك في شهر جوان 1964.

### المطلب الأول : نشأة المؤسسة و هيكلها

تعد المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات ، أحد مؤسسات الإنتاجية الميكانيكية التابعة لوزارة الصناعة والهادفة إلى الصناعة الميكانيكية و قطاع الغيار و الصناعات الثقيلة .

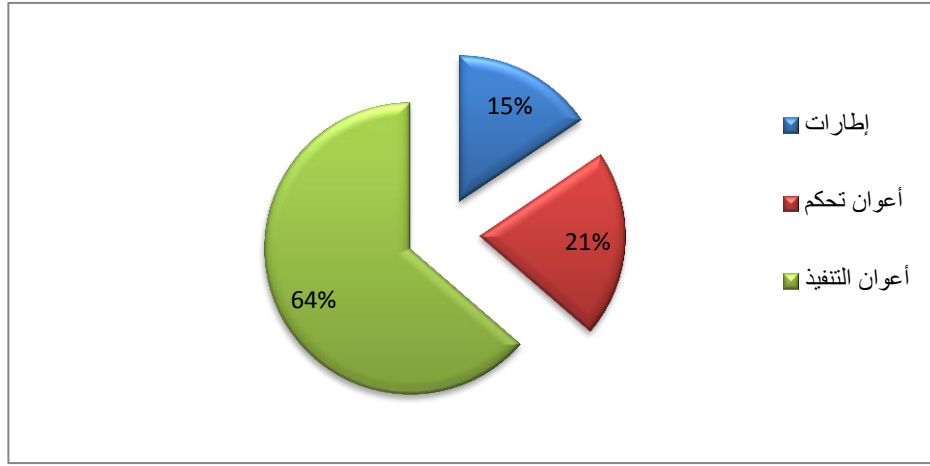
### الفرع الأول: نشأة المؤسسة

وحدة مسبكة الروبية هي وحدة مكلفة بصناعة غيار في طابع ، وهذا بمزيج معدنين ذائبين واللذان بعد عملية السبك ، الصلابة ، التبريد ، وبعد كسر القالب يعطي قطعة ذات أشكال وأحجام. هذه الوحدة متواجدة في الوحدة الجنوبية لمركب السيارات الصناعية في المنطقة الصناعية : " رغاية - روبية " . إن هذه الوحدة وفي 30 نوفمبر 1984 أصبحت مركز إنتاج هياكل السيارات الصناعية ، وهذا بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإنتاج السيارات

وفي 01 جانفي 1987 أصبحت المسبكة مستقلة بالنسبة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. أما في عام 2001 في إطار إعادة تنظيم المؤسسة ، ولتسهيل الشراكة أصبحت فرع مسبكة رويبة تقدر مساحتها بـ 60 هكتار ، وتقدر سعتها بـ 1000 طن سنويا لتركيب 9000 سيارة لفرع هياكل السيارات الصناعية وفي الوقت الحالي ، تحتوي المسبكة على مديرية وستة أقسام وعلى 800 عامل منهم 123 إطار 164 أعوان التحكم و 503 أعوان التنفيذ.

الشكل رقم (05): يبين توزيع العمال داخل الوحدة snvi-for rouiba



المصدر: وثائق داخلية

### الفرع الثاني: مهام المسبكة SNVI-FOR

إن لمسبكة رويبة عدة مهام أساسية و تتركز في جملة من النقاط و تتمثل فيما يلي:

#### أولاً- وظائف قسم التسويق :

إن وظيفة قسم التسويق الأساسية هي تسويق قطع غيار خام، إضافة إلى وظائف ضمان ترويج المنتج، و كذلك ضمان عملية العرض والتفاوض، كما يتم متابعة وتحليل نتائج العمليات ، و تتمثل في دراسة السوق والاتصال بالزبائن.

#### ثانياً- وظيفة مصلحة الشراء والتمويل:

حيث تتمثل وظيفة مصلحة الشراء و التمويل في متابعة الأعمال الثانوية ، و كذلك وضع سياسات الشراء و التمويل، و حتي ضمان تقديم الاستشارات و طلب عرض للموردين الاحتماليين، و كذلك إعداد الاحتياجات الثانوية.

### ثالثا- وظيفة قسم البيع :

تعتبر وظيفة قسم البيع من أهم وظائف المسبكة إذ هي المسؤولة عن وضع اقتراح واتخاذ قرارات سياسية تجارية، و إتباع عملية دفع الفاتورات، و كذلك تفسير تنسيق ، إسناد ، وتنفيذ العمليات التجارية.

### رابعا- مهام مسبكة الرويبة:

في ظل المخطط الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي فالمسبكة مكلفة بالبحث العمل على البحث والتطوير، و حتي التطوير تطوير منتجاتها من أجل إرضاء المستهلكين، كما تقوم بالتصدير وذلك بالعمل على تغطية الطلب الوطني والتنسيق بتنظيم وظيفة الإنتاج على المستوى الوطني والدولي، و المساهمة في تطوير الاقتصاد الصناعي ، والزيادة في رقم أعمال المؤسسة، و كذلك سد حاجيات المؤسسة فيما يخص قطع الخام المستعملة في تركيب السيارات الصناعية بتكاليف أقل ونوعية جيدة.

### الفرع الثالث: أهداف المسبكة SNVI – FOR

#### أولا- أهداف قسم التسويق:

تتمثل أهداف قسم التسويق في الاستجابة لحاجات الزبائن، و المساهمة في تطوير رقم أعمال المسبكة و حتي المساهمة في تطوير رأسمال الزبائن.

#### ثانيا- أهداف مصلحة الشراء والتموين :

تسعى هذه الوظيفة إلى تحقيق عدة أهداف من بينها تخفيض تكاليف الشراء، و كذلك تخفيض حالات عدم التوافق، كما تعمل على عدم الانقطاع في المخزون و المساهمة في تحديد إستراتيجية تسييره.

#### ثالثا- أهداف قسم البيع:

من بين أهداف هذه الوظيفة وأهمها تطوير رقم الأعمال كما تعمل على إرضاء الزبائن و السهر على حسن سير النظام.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

بغية الوصول إلى أهداف الدراسة ومعرفة مدى جودة التكوين المقدم للعمال في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات مسبكة رويبة، ولاية الجزائر وسنتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، وكذا التعرف على عينة الدراسة والوسائل المستخدمة.

#### المطلب الأول: عينة الدراسة أدوات جمع البيانات

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بمجتمع الدراسة وكذا العينة المدروسة وطريقة اختيارها، إضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.

#### الفرع الأول - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العمال في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات مسبكة رويبة ، والبالغ عددهم 800 فرد، وقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة، من خلال اختيار عينة قدرها 90 عامل للإجابة على أسئلة الاستبيان بغية جمع المعطيات من المجتمع الكلي. كما تم الاعتماد على طريقة المعاينة بالحصص لتوزيع عينة الدراسة الكلية حسب متغير الجنس، نمط التكوين والتخصص كما يلي:<sup>1</sup>

$$\longleftarrow Nn$$

$$n \longleftarrow N_i$$

وبالتالي:  $n_i = \frac{n}{N} * N_i$  ، حيث:  $\frac{N}{n}$  يسمى أساس التقسيم

◀ N يمثل عدد أفراد مجتمع الدراسة ؛

◀  $N_i$ : عدد أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغير i (i يمثل الجنس، نمط التكوين، التخصص أو المستوى التعليمي) ؛

◀ n: تمثل عدد أفراد العينة المدروسة (90) ؛

◀  $n_i$ : تمثل عدد أفراد العينة المدروسة حسب المتغير i؛

### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، والاستبيان هو "النموذج الذي تدون عليه البيانات عن مفردات مجتمع الدراسة"<sup>1</sup>. حيث تم بناء وتصميم الاستبيان انطلاقاً من موضوع البحث، ووفقاً للأهداف المرجو تحقيقها، وقد تكون الاستبيان في مجمله من 21 سؤال مغلق، مقسمة إلى جزأين:

◀ الجزء الأول يتكون من ستة (6) أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة  
◀ أما الجزء الثاني فيتكون من 15 سؤال مقسمة إلى 03 محاور رئيسية يمثل كل منها معيار من معايير التكوين، بهدف معرفة درجة رضا العمال عن الأسئلة التي تعكس جودة التكوين، وبالتالي تقييم الجودة الكلية للتكوين المقدم في المؤسسة من وجهة نظرهم.

وتعتبر المحاور الرئيسية الثلاثة للتكوين، هي المتغيرات المستقلة في الدراسة بينما تمثل تنمية الموارد البشرية المتغير التابع الذي تقوم عليه الدراسة.

كما تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، فهذا المقياس يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً واعتماداً من قبل الباحثين، بحيث يساعد على تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على الأسئلة المطروحة، ويتكون هذا المقياس من خمسة خيارات يختار المستجوب أحدها، وتأخذ كل إجابة من الإجابات الخمسة درجة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول رقم (3-2).

### الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430هـ، ص 07.

<sup>1</sup> - شفيق العتوم، فتحي العاروري، الأساليب الإحصائية، ج 1، ط 2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 16.

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإنتاج السيارات

وانطلاقاً من درجات الإجابة تم حساب المتوسط المرجح لدرجة الإجابة اعتماداً على طول الفترة، أي المسافة من 01 إلى 05 كما هو مبين في العلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\frac{(5 - 4) + (4 - 3) + (3 - 2) + (2 - 1)}{5} = \frac{4}{5} = 0.8$$

وبالتالي بعد إضافة 0.8 لكل درجة من درجات السلم الخماسي تصبح لدينا خمسة مجالات تمثل المتوسط المرجح لكل إجابة، فيبين لنا توزيع درجات التقييم مثلما هو موضح في الجدول رقم (01)، ويمكن إعطاء درجة معينة (سلبية، ايجابي، متوسط) تقابل كل إجابة من إجابات أفراد العينة الخماسية.

الجدول رقم(02): التقييم حسب مقياس ليكارت

المتوسط المرجح	الإجابة	درجة الموافقة
1-1.79	غير موافق بشدة	سلبية
1.8-2.59	غير موافق	سلبية
2.6-3.39	محايد	متوسط
3.4-4.19	موافق	إيجابي
4.2-5	موافق بشدة	إيجابي

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430هـ، ص26.

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss25 للقيام بعملية التحليل الإحصائي لمعطيات الدراسة، كما تم تفسير الاختبارات وفقاً لمستوى ثقة (95%)، أي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة معطيات الاستبيان:

<sup>1</sup> وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430هـ، ص26.

### الفرع الأول: التحليل الإحصائي الوصفي

فقد تم الاعتماد على بعض أساليب الإحصاء الوصفي لمعالجة الإجابات، كمقاييس النزعة المركزية ممثلة بالمتوسط الحسابي، ومقاييس التشتت عن طريق استعمال الانحراف المعياري، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية. ويمكن تلخيص جميع أساليب الإحصاء الوصفي المعتمدة في الدراسة فيما يلي :

#### أولاً-التكرارات والنسب المئوية:

استخدمت التكرارات والنسب المئوية لتحليل توزيع أفراد العينة على أساس، الجنس، المستوى التعليمي، نمط التكوين، والتخصص، كما تم تمثيل النسب المئوية للتكرارات ( التكرارات النسبية) في شكل دوائر نسبية.

#### ثانياً-المتوسطات الحسابية:

المتوسط الحسابي هو احد مقاييس النزعة المركزية، وأكثرها شيوعا واستخداما، ويعرف المتوسط الحسابي لمجموعة من القيم بأنه مجموع هذه القيم مقسوما على عددها، كما يمكن تعريفه بأنه القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فان مجموع القيم الجديدة سيصبح مساوي لمجموع القيم الأصلية، ويرمز للمتوسط الحسابي عادة بالرمز  $\bar{X}$ <sup>1</sup>.

إذا كان المتغير  $X$  يأخذ قيما  $X_1, X_2, \dots, X_n$  فانه يمكن تعريف المتوسط الحسابي جبريا على النحو التالي:

$$\bar{X} = (X_1 + X_2 + \dots + X_n) / n = \sum_{i=1}^n x_i / n$$

حيث  $n$  عدد القيم.

<sup>1</sup> شفيق العتوم، فتحي العاروري، مرجع سبق ذكره، ص98.

### ثالثاً- الانحراف المعياري

هو احد مقاييس التشتت، يرمز له بالرمز  $\sigma$ ، وهو أشهر هذه المعايير ويشيع استخدامه في الدراسات الاجتماعية ويعرف لمجموعة من البيانات  $X_1, X_2, \dots, X_n$  كالتالي<sup>1</sup>:

$$\sigma = \sqrt{(\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{x})^2) / n} = \sqrt{v(x)}$$

بحيث  $\bar{x}$  هو المتوسط الحسابي و  $v(x)$  يمثل التباين.

وقد تم الاعتماد على الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة المدروسة حول الوسط الحسابي، بحيث انه كلما كانت قيمة الانحراف المعياري ضعيفة كلما كان تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي قليل أي أن هناك تقارب في الإجابات، والعكس صحيح.

### الفرع الثاني: مصفوفة الارتباط بيرسون

يوضح معامل الارتباط بيرسون درجة العلاقة بين المتغيرات، التي تهدف إلى تحديد مدى جودة وصف معادلة خطية أو غيرها للعلاقة بين المتغيرات، فإذا كانت جميع قيم المتغيرات تحقق معادلة ما بالضبط فيقال بان هذه المتغيرات مرتبطة ارتباطاً كاملاً بينها، وإذا كان شكل الانتشار يبدو كخط فان الارتباط يسمى خطياً، ويمكن توضيح طريقة حساب معامل الارتباط من المعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$R = \frac{\sum (X - \bar{x})(Y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (X - \bar{x})^2 * \sum (Y - \bar{y})^2}}$$

حيث  $\sqrt{\sum (X - \bar{x})^2 / n} * \sqrt{\sum (Y - \bar{y})^2 / n}$  تمثل حاصل ضرب الانحراف المعياري للمتغير الأول (x) في انحراف المتغير الثاني (y).

وقد تم الاعتماد على هذا المعامل في الدراسة لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع.

<sup>1</sup> كمال سلطان محمد سالم، مبادئ علم الإحصاء، ط01، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص145.

<sup>2</sup> سعيد السيد علي إسماعيل، مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص 295.

### الفرع الثالث: معامل التحديد:

يرمز له بالرمز  $R^2$  ويعرف معامل التحديد على انه نسبة ما يفسره النموذج من التغيير في المتغير التابع  $Y$  نتيجة التغيير في المتغير المستقل  $X$ ، ويستخدم الاختلاف المفسر والاختلاف غير المفسر مع الاختلاف الكلي في حساب معامل التحديد<sup>1</sup>.

و يمكن حساب معامل التحديد انطلاقا من معامل الارتباط وذلك بتربيع هذا الأخير أي:

$$R^2 = (R)^2 = \left[ \frac{\sum (X - \bar{x})(Y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (X - \bar{x})^2 * \sum (Y - \bar{y})^2}} \right]^2$$

### الفرع الرابع - معامل الثبات ألفا كرونباخ:

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أشهر المعاملات المستعملة لقياس ثبات عبارات الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، بحيث كلما كانت قيمة تقترب من الواحد كلما كان هناك ثبات في البيانات ومصداقية اكبر، وكلما كان هناك عدم ثبات في البيانات كلما كانت قيمته تقترب من الصفر.

ويمكن حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وفق المعادلة التالية<sup>2</sup> :

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

حيث:

←  $n$  يمثل عدد مفردات الاختبار؛

←  $S_i^2$  التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار؛

←  $\sum S_i^2$  تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛

<sup>1</sup> شفيق العتوم، فتحي العاروري، مرجع سبق ذكره، ص 268.

<sup>2</sup> عايش صباح، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام **spss**، مداخلة في الملتقى الوطني حول القياس النفسي وتحليل المعطيات يومي 06-07 ماي 2013، مستغانم، ص 19.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج

بغية الوصول إلى أهداف الدراسة، سنجاول في هذا المبحث معالجة نتائج إجابات أفراد العينة المستجوبة و المتحصل عليها انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS 25، كما سنتطرق إلى اختبار الفرضيات الموضوعية للتأكد من صدقها .

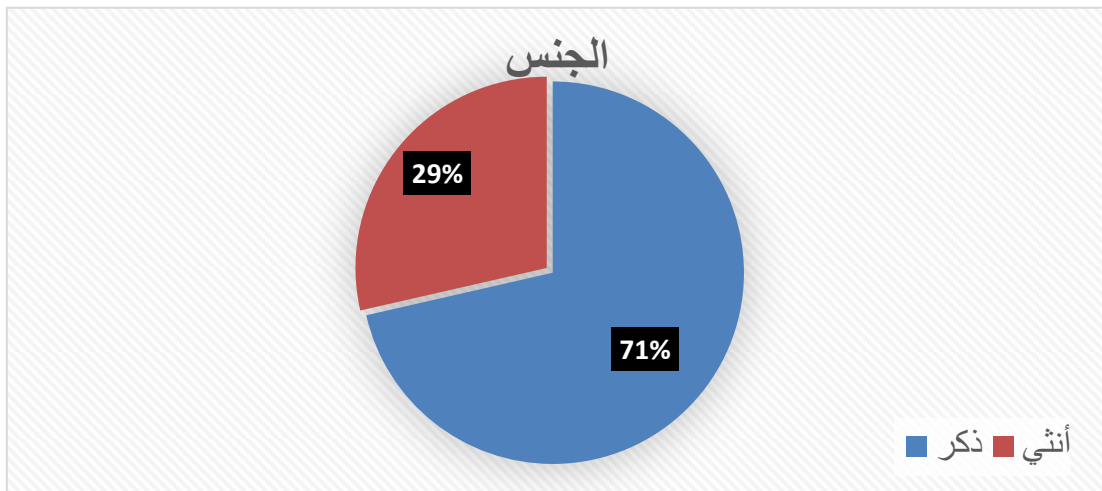
#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

نرمي من خلال هذا المطلب إلى التعرف على الخصائص الشخصية للعينة المدروسة (الجنس، نمط التكوين، المستوى الدراسي، التخصص)، وذلك عن طريق معالجة الجزء الأول من الاستبيان اعتمادا على الإحصاء الوصفي.

#### الفرع الأول: توزيع العينة حسب متغير الجنس

يمثل الشكل رقم (06) التمثيل القطاعي للنسب المئوية لأفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس، و يتضح لنا من خلاله أن مجتمع الدراسة تغطي عليه فئة الذكور أكثر، حيث تمثل حوالي 71 % من العينة المدروسة، مقابل 29 % إناث، ويعود ذلك إلى طبيعة التخصصات التي يعرضها هذا المركز والتي تستقطب أغلبها فئة الذكور أكثر (مثل الميكانيك والحدادة الفنية والكهرباء الصناعية وغيرها).

الشكل رقم (06) : التمثيل القطاعي لأفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس



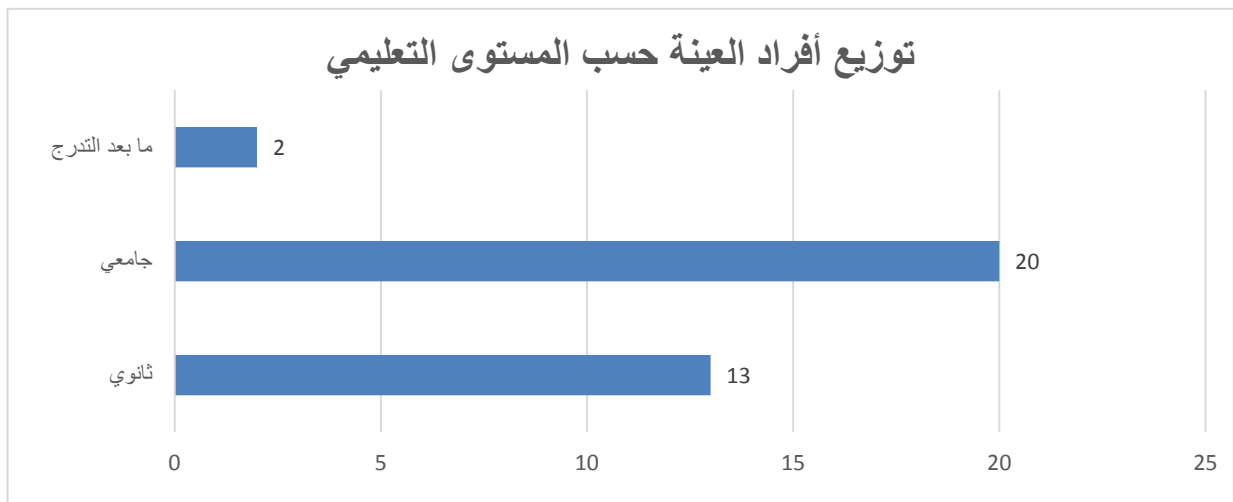
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

### الفرع الثاني: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

يمثل الشكل رقم (07) أعلاه المستوى التعليمي لمجتمع دراستنا، يمكننا ملاحظة أن الفئة الجامعية هي الأعلى نسبة بـ 57.1% من إجمالي الفئة المكونة، 37.1% هي الفئة ذات المستوى التعليمي الأدنى (ثانوي)، 5.7% هي من الفئة ذات المستوى التعليمي العالي (مابعد التدرج).

من الواضح أن المؤسسة تتبع سياسة التكوين بالنسبة لخريجي الجامعة دون أولئك الذين هم في مرحلة ما بعد التدرج أما الفئة ذات التعليم الثانوي فهي تعتمد على خبرتهم بشكل واسع وعدد التكوينات المتفقات بالنسبة لهم قليلة مقارنة بالفئة الجامعية كما هو موضح في الشكل (07).

الشكل رقم (07) : تمثيل أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي

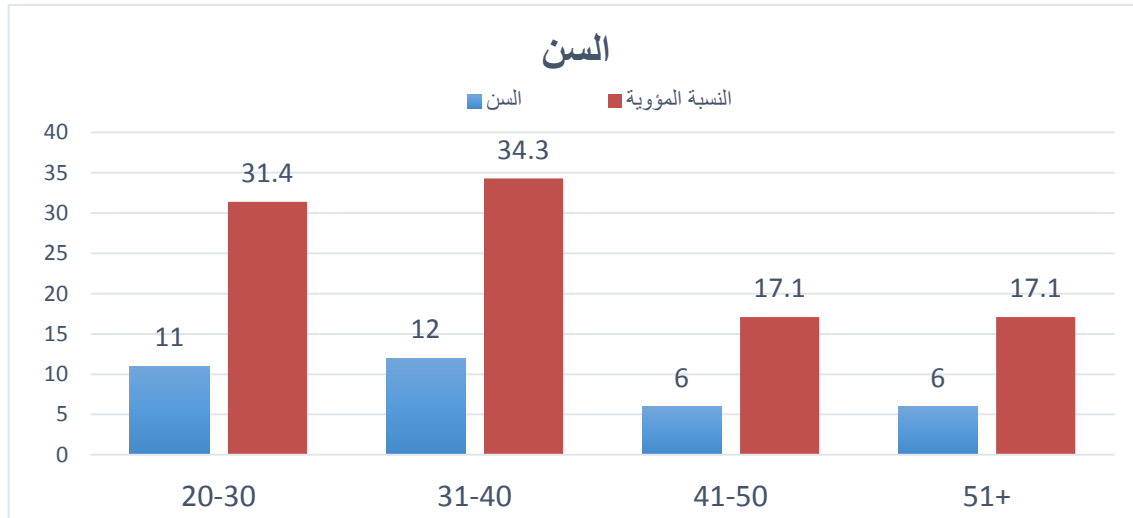


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

### الفرع الثالث: توزيع العينة حسب السن

من خلال معطيات الإستبيان يمكننا ملاحظة أن 34.3% من مجموع العمال المكونين هم ما بين 31-40 سنة، مما يشير إلى أن هؤلاء قد تلقوا أكثر من دورة تكوينية خلال مسارهم المهني. 31.4% من العمال المكونين هم ما بين 20-30 سنة أي أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التكوين في الفئات الصغرى التي لديها القدرة على التعلم واكتساب المهارات والمعارف، من جهة أخرى نرى أن الفئات السنية الكبرى على التوالي 41-50، 51 فما فوق قد بلغ نسبة المكونين منهم 17.1% لكليهما كما هو موضح في الشكل (08).

الشكل رقم (08) : التمثيل القطاعي لأفراد العينة لمدرسة حسب السن



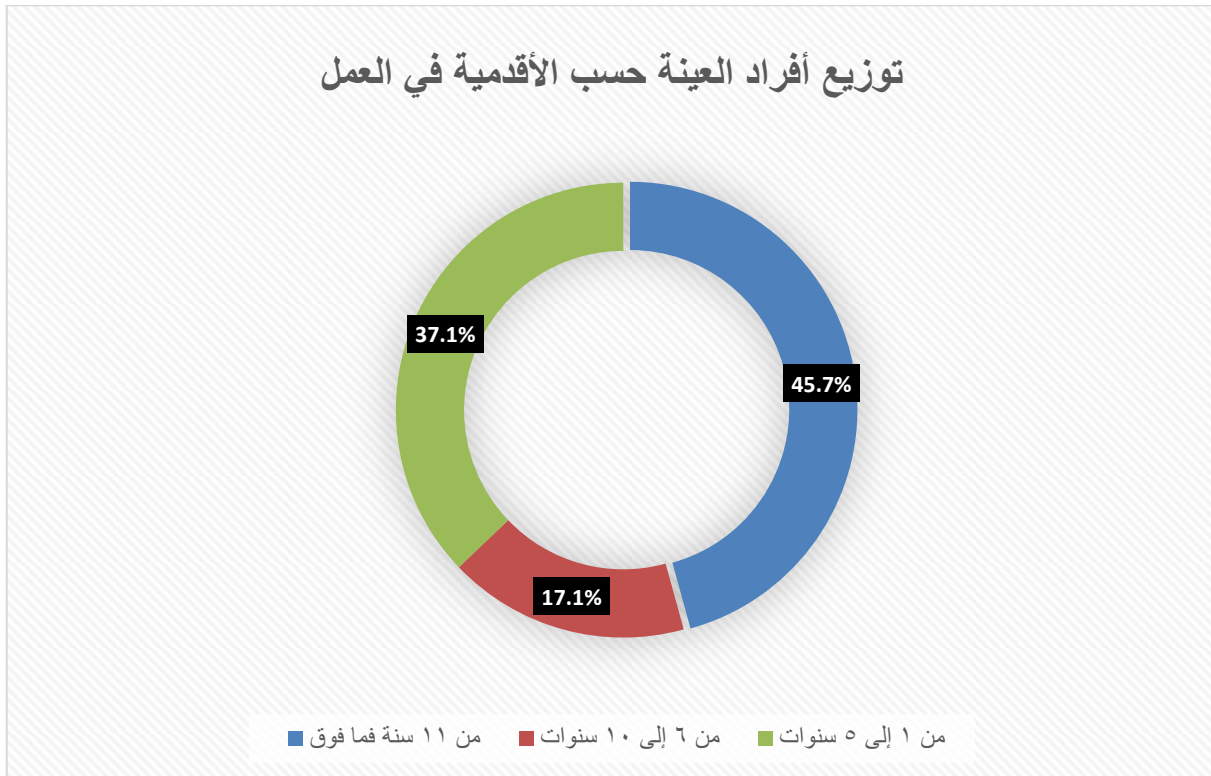
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

### الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

يوضح الشكل رقم (09) الأقدمية في العمل بالنسبة لمجتمع دراستنا، الذي يمكننا من ملاحظة أن الفئة ذات 11 سنة فما فوق من الأقدمية هي الأعلى نسبة ب 45.7 % من إجمالي الفئة المكونة، 37.1 % هي الفئة ذات الأقل أقدمية، 17.1 % هي من الفئة ذات الأقدمية المتوسطة.

من الواضح أن المؤسسة أتاحت فرص التكوين بالنسبة للأفراد القدمى داخل المؤسسة بالنسبة أعلى من الفئات ذات الأقدمية المتوسطة والأقل منها.

الشكل رقم (09) : التمثيل القطاعي لأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

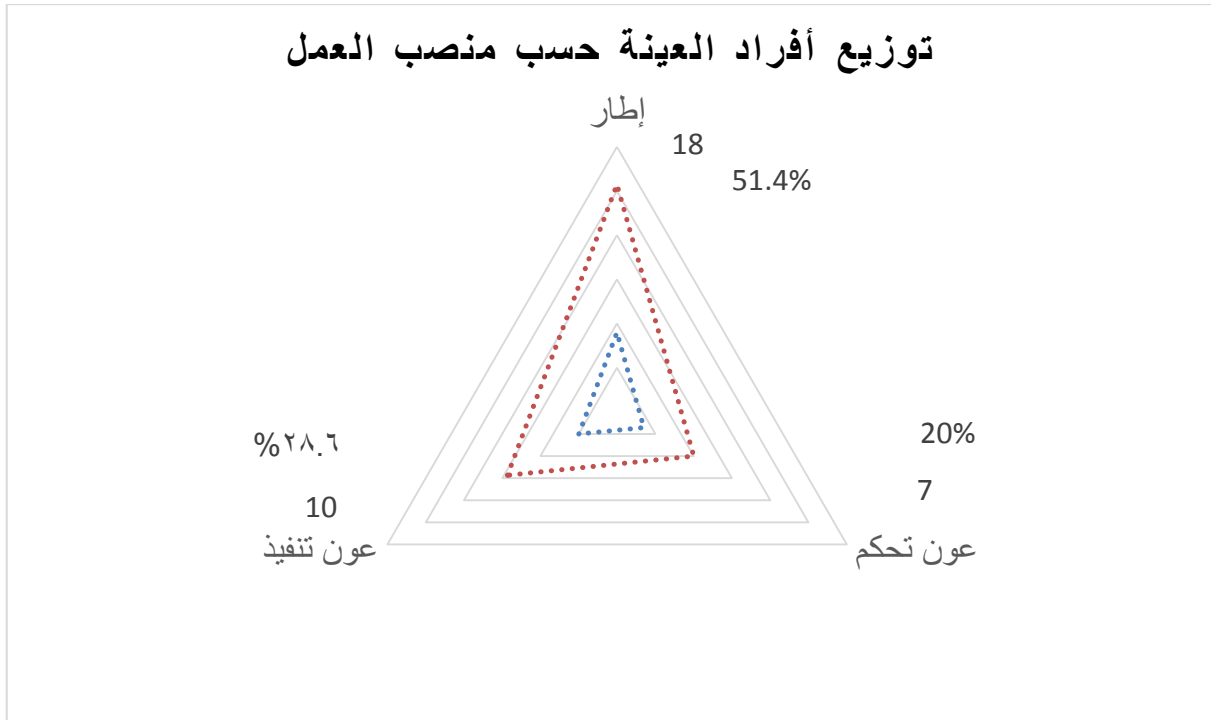


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب منصب العمل

من خلال النتائج الإحصائية التي تمثل نوع المنصب المشغول من طرف مجتمع الدراسة نجد أن 51.4% هم من فئة الإطارات بمقابل 28.6% هم أعوان التنفيذ 20% أعوان تحكم كما هو موضح في الشكل (10). بعد عرض البيانات الاستكشافية لمجتمع الدراسة سنمر للمحور الثاني من الاستبيان المتعلق بدراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية كما هو موضح في الشكل (10).

الشكل رقم (10) : التمثيل القطاعي لأفراد عينة الدراسة حسب منصب العمل

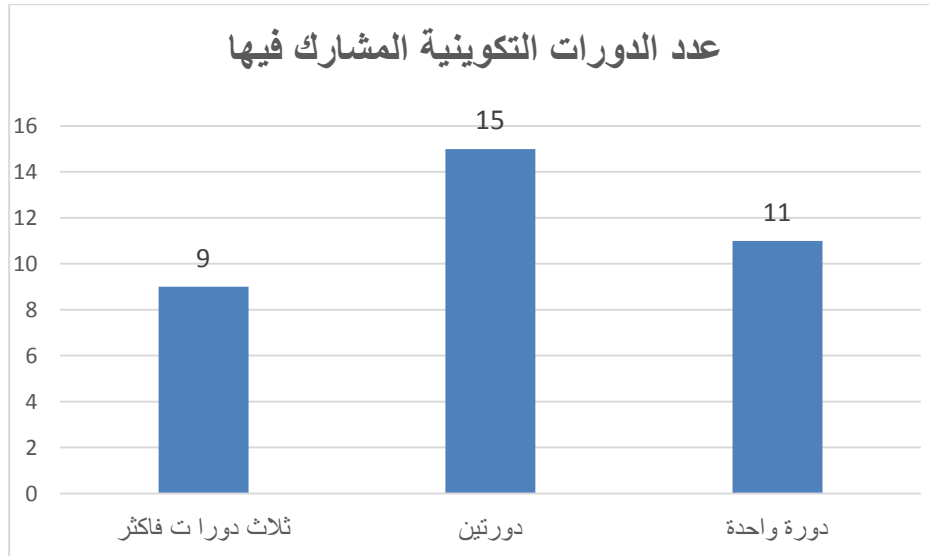


المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

### الفرع السادس: توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية المشارك فيها

من خلال النتائج المتحصل عليها والمتلخصة في المعطيات يمكننا أن نقول بأن مجموع من تحصل على دورة تكوينية واحدة أو اثنتين من مجتمع الدراسة هو 26 فرد بنسبة 74.3 % في حين أن من تلقوا ثلاث دورات فأكثر هم 9 أفراد بنسبة 25.7 % مما يعكس دور إدارة الموارد البشرية الواضح في برنامج تكوين بتكثيف الدورات التكوينية كل حسب تخصصه وحسب الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة كما هو موضح في الشكل (11)

الشكل رقم (11) : تمثيل أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية المشارك فيها



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

### المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

سنحاول في هذا المطلب معرفة الاتساق الداخلي وثبات عبارات الاستبيان اعتمادا على معامل الثبات ألفا كرونباخ، كما سننتقل إلى تحليل محاور الاستبيان الثلاثة بغية التعرف على مدى تأثير البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية.

الفرع الأول: قياس ثبات الاستبيان

اعتمدنا على معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، أي انه في حالة إعادة توزيع نفس الاستبيان في نفس الظروف سوف نتحصل على نفس الإجابات، فكانت قيمة معامل الثبات لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما هو مبين في الجدول رقم(03).

جدول رقم (03) :نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي

رقم المحور	معامل الثبات
1	0.742
2	0.614
3	0.380
	0.720

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

من خلال ملاحظة النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة ألفا كرونباخ لمعظم محاور الدراسة كانت مقبولة، أما قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.720 وهي نسبة ثبات جيدة ، مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالاتساق الداخلي والموثوقية وتوفر درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات، وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة

الفرع الثاني: تحليل محاور الدراسة

أولاً- مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية

تبين نتائج الجدول (04) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول والذي يعبر عن مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية ،حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة (3) قد بلغ 4.2571 بانحراف معياري قدره 0.550 وبالتالي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية ،مما يدل على أن البرامج التكوينية في المؤسسة تتميز بقدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة .

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإنتاج السيارات

أما العبارة (1) فقد احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية فبلغ متوسطها الحسابي 4.2286 بانحراف معياري قدره 0.593 وهو متوسط جيد للقول أن موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات لديهم معرفة بأهداف البرامج التكوينية المشارك فيها.

كما أن العبارتين (2) و(6) قد احتلتا المرتبتين الثالثة والرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره 4.2000 و 3.8286 وانحراف معياري 0.518 و 0.911 على الترتيب مما يدل على أن آراء الموظفين تختلف حول تطبيق هاذين المعيارين وقد يعود ذلك إلى اختلاف في أنماط البرامج التكوينية، ويشير الانحراف المعياري للعبارتين (5) و(4) والذي بلغ 1.291 و 1.534 على الترتيب أن هناك تباين وتشتت في الآراء الموظفين حول قبولهما، أما المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول فقد بلغ حوالي 3.9283 وانحراف معياري قدره 0.8995 مما يدل على أن هذا المعيار محقق.

**الجدول رقم (04):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية

رقم الفقرة	الترتيب حسب الأهمية	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه نحو الفقرة
1	2	هل لديك معرفة بأهداف برنامج التكوين الذي شاركت فيه	4.2286	0.593	ايجابي
2	3	هل التكوين ساعدك على زيادة تكييفك مع منصب عملك	4.2000	0.518	اجابي
3	1	هل تتميز البرامج التكوينية في المؤسسة بقدرتها على التكيف مع المتغيرات الحاصلة	4.2571	0.550	ايجابي
4	6	هل تتناسب محتويات البرنامج التكويني المشارك فيه مع متطلبات عملك	3.3714	1.534	متوسط
5	5	هل أنت راضا عن الدورات التكوينية التي شاركت فيها	3.6571	1.291	ايجابي
6	4	هل ترى بأن البرامج التكوينية تساهم في الرفع من أداء العامل	3.8286	0.911	ايجابي
		المجموع		0.8995	ايجابي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

ثانيا- تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة

يعبر الجدول (05) عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني للاستبيان، والتي تعكس مدى جودة تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات، ومن خلال النتائج نلاحظ أن العبارتين (3) و(2) قد احتلنا المرتبتين الأولى والثانية على الترتيب من حيث الأهمية حيث بلغ متوسطهما الحسابي 3.9714 و 3.9429 وانحرافهما المعياري 0.970 و 0.761 على الترتيب، مما يدل على أن آراء الموظفين اختلفت حول تطبيق هذين المعيارين نظرا لاختلاف منصب العمل وأنماط التكوين، كما اختلفت آراء الموظفين أيضا حول درجة تحقق العبارات (4) و(5) حيث بلغ الانحراف المعياري للعبارتين 0.857 و 1.476 علي التوالي.

بينما العبارة (1) فكانت نتيجة الوسط الحسابي 3.0000 اما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.176 مما يدل على ضرورة إشراك الموظفين في تصميم البرامج التكوينية ، أما المتوسط الحسابي للمحور ككل فقد بلغ 3.6 بانحراف معياري قدره 0.848 وهو ما يدل على أن معيار العبارات المتعلقة تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة.

الجدول رقم (05) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة

رقم الفقرة	الترتيب حسب عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه نحو الفقرة
1	5	3.0000	1.176	متوسط
2	2	3.9429	0.761	اجابي
3	1	3.9714	0.970	إيجابي
4	3	3.7143	0.857	إيجابي
5	4	3.3714	0.476	متوسط
	المجموع	3.6	0.848	إيجابي

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإنتاج السيارات

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

### ثالثا - تأثير برامج التكوين في نجاح عملية التكوين

تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على عبارات المحور الثالث بهدف تقييم مدى تأثير برامج التكوين في نجاح عملية التكوين ويوضح الجدول رقم(06) النتائج المحصل عليها.

الجدول رقم (06) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتأثير برامج التكوين في نجاح عملية التكوين

رقم الفقرة	الترتيب حسب الأهمية	عبارات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه نحو الفقرة
1	5	هل ترى أنك بحاجة إلى دورة تكوينية جديدة أو أكثر	2.9429	0.291	متوسط
2	3	ما مدى موافقتك مع العبارة التالية: فلة التكوين تؤدي إلى سوء الأداء الوظيفي لدى الموظف	4.0000	1.118	إيجابي
3	1	هل تعتقد أن التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة	4.0286	0.558	إيجابي
4	4	أغلب البرامج التكوينية التي ضاركت فيها تتوافق و إحتياجاتي التكوينية	3.2857	1.092	متوسط
5	2	إلى أي حد ساعدتك البرامج التكوينية على تطوير و إكتساب مهارات جديدة	4.0000	1.176	إيجابي
		المجموع	3.6514	0.847	سليمي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة(3) بلغ 4.0286 والانحراف المعياري 0.558، وبالتالي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية مما يدل على أن التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين دخل المؤسسة، أما المتوسط الحسابي للعبارتين (5) و(2) فقد بلغ كلاهما على 4.0000 لكن إجابات أفراد العينة كانت متشعبة ومختلفة نظرا لقيمة الانحراف المعياري للعبارتين والتي بلغت 1.176 و1.118، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة(4) 3.2857 والانحراف المعياري 1.092، وهو ما يدل على أن أغلب البرامج التكوينية التي شارك فيها الموظف المؤسسة تتوافق و إحتياجاتهم التكوينية.

في المقابل بلغ المتوسط الحسابي العبارة (1) 2.9429 و الانحراف المعياري 0.291 أي ما يدل على أن البرامج التكوينية ساعدت الموظف على تطوير و إكتساب مهارات جديدة .

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإنتاج السيارات

### الفرع الثالث: ترتيب متغيرات الدراسة حسب الأهمية وفقا لوجهة نظر الموظفين

من خلال الجدول رقم (07) نسترشد إلى أن وجهة نظر الموظفين تتجه إلى تحقق معيار البرامج التكوينية في المؤسسة، وبالتالي فإن المتوسط الحسابي لجميع المحاور قد بلغ 3.7250 وهي درجة ايجابية، مما يدل على أن هنالك ايجابية أيضا حول التكوين الذي شارك فيه الموظفين و إستفادتهم منه.

### الجدول رقم (07) : ترتيب المتغيرات الدراسة من حيث الأهمية

الترتيب حسب الأهمية	المتغيرات المستقلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتغير
01	مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية	3.9238	0.8995	ايجابي
02	تأثير برامج التكوين في نجاح عملية التكوين	3.6514	0.847	ايجابي
03	تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة	3.6	0.848	ايجابي
	المجموع	3.7250	0.8648	ايجابي

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضيات الدراسة تم الإعتماد على المقارنة المتوط الحسابي للإجابات على جميع عبارات محاور الاستبيان الثلاثة حول دور التكوين و البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية.

و سنوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): نتائج معامل الارتباط و الدلالة المعنوية بين متغيرات الدراسة

تأثير برامج التكوين في نجاح عملية التكوين	تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية للمؤسسة	مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية	R معامل الترابط	تنمية الموارد البشرية
0.531	0.830	0.782		
0.01	0.00	0.00	Sig الدلالة المعنوية	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

أ- التحقق من الفرضية الفرعية الأولى : « يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية »

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (08)، يتبين لنا أن هناك علاقة طردية قوية بين تنمية الموارد البشرية و مساهمة التكوين قدرت ب 0.782 كما أن قيمة الدلالة المعنوية بينهما بلغت 0.000 و هي أقل من  $\alpha=0.005$  المعتمدة ، أي أنه هناك علاقة ذات مستوى ثقة تقدر ب 95 % أي أن الفرضية الأولى محققة.

ب- التحقق من الفرضية الفرعية الثانية : «تؤدي البرامج التكوينية إلى الرفع من أداء العامل»

كما يتضح لنا من خلال نفس الجدول (08) أن هناك علاقة طردية بين تنمية الموارد البشرية و تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية للمؤسسة و التي بلغت 0.830 مما يدل على أن العلاقة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة الدلالة المعنوية 0.00 و التي تدل على أن تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرامج التكوينية للمؤسسة لها دور فعال في تنمية الموارد البشرية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين تنمية الموارد البشرية و تأثير البرامج التكوينية في

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإنتاج السيارات

---

نجاح العملية التكوينية 0.531، إذ بلغت قيمة الدلالة المعنوية 0.01 مما يدل على أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى ثقة يقدر بـ 95% أي أن الفرضية الثانية محققة.

خاتمة عامة

### الخاتمة:

بعد الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية "، تبين لنا أن التكوين يعد من الأدوات الأساسية للمؤسسة، وهو بمثابة استثمار هام فيجب على كل مؤسسة تريد مسايرة التطورات الحاصلة أن تتبناه و تولي له اهتماما كبيرا.

كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي و الحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد، حيث يهدف التكوين إلى اكتساب الأفراد للمعلومات و المهارات التي تتطلبها الوظيفة و التكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة آلية سواء لما تتطلبه من التطورات التكنولوجية، أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة و اقتصاد و بأكثر فعالية لتحقيق الخطط و البرامج المسطرة و خاصة عند توفر الموارد البشرية في مؤسسة الوطنية لصناعة السيارات للعمال للحصول على المعارف و المهارات الضرورية للقيام بمهام العمل بصفة جيدة و كفاءة.

و لكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير بأسلوب علمي و مخطط دقيق لمساعدة العمال للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق إجراءات اللازمة و إعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة حيث يتحقق الهدف منه بالربط بين النتائج و المخرجات و الأهداف و إذا ما كان التكوين قد أدى فعلا دوره. فالمؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالتكوين و تنمية الموارد البشرية و تحفيزه من أجل خلق الإبداع و مواكبة التطورات العامة.

✓ الإقتراحات:

- ❖ تنظر المؤسسة الوطنية للإنتاج السيارات snvi-for إلى التكوين على أنه وسيلة و ليس غاية، فهو يعمل على زيادة المعلومات و تطوير المهارات و القدرات و تغيير السلوك و اللاتجاهات، و الهدف من وراء كل هذه زيادة الكفاءات و الفعالية الكلية للمؤسسة.
- ❖ تقوم المؤسسة ربط التكوين بالمسار الوظيفي و تبني الدورات الإجبارية الحتمية للترقية من مستوى لأخر.
- ❖ ضرورة أن تكون البرامج التكوينية بالمؤسسة الوطنية للإنتاج السيارات snvi-for ملائمة لتخصصات العاملين و وظائفهم كما يجب أن يكونوا على اقتناع تام بهذه البرامج و بجداها بالنسبة لهم، كما يجب الاهتمام بأخذ رأي العاملين عند إخضاعهم لهذه البرامج.
- ❖ الإهتمام بعملية التقييم بعد التكوين و متابعة المتكويين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الإستفادة من الدورة التكوينية.
- ❖ توعية و تكوين المشرفين على استخدام أساليب تقييم أخرى عوض الاختبارات حتي تكون نتائج التقييم دقيقة و لا تقيس عنصر المعلومات فقط، بل تقيس باقي الجوانب الأخرى التي تشملها العملية التكوينية من مهارات و الاتجاهات و السلوك.

قائمة المصادر

و المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

- 1) إبراهيم عبد الله، "دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية" ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد7، فيفري 2005.
- 2) أحمد الكردي، "إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال"، دار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 3) أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية و معاصرة"، دار النشر إيتراك، ط2، القاهرة، مصر، 2008.
- 4) أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983.
- 5) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 6) إسماعيل قيهر، " تنمية الموارد البشرية "، دار الفجر للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، 2007.
- 7) أكثم عبد المجيد الصرايرة و رويدة خلف الغريب، " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 6، العدد 4، الأردن، 2010.
- 8) باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006.
- 9) بوطورة أكرم، "تأثير تكوين الموارد البشرية على الوظيفي داخل المؤسسة"، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بعنوان مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012.
- 10) جغري بلال، " فعالية التكوين في تطوير الكفاءات" دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات للاسمنت" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 11) جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي عشر"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 12) حدة فريدة، "دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة مؤسسة أنتيبوتيكال بالمدينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
- 13) حسين إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 14) خالد رجم، "إدارة الموارد البشرية"، معهد التكنولوجيا، جامعة ورقلة، 2016-2017.
- 15) خالد عبد الرحمن الهيثمي، "إدارة الموارد البشرية محل إستراتيجي"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 1999.

- 16) الربيع بوعريوة، " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"، ماجستير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2006-2007.
- 17) رقام ليندة، "دروس في أسس و إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014-2015.
- 18) رواية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999.
- 19) سراج وهيبة، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012.
- 20) سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 21) سهيلة نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط3.
- 22) السيد عليوة، " تحديد احتياجات التدريب"، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، 2001.
- 23) صالح عبد الفتاح، "إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات)"، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- 24) صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ط1، 2001.
- 25) طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 26) عبد الفتاح خليفات و شرين المطارنة، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد26، العدد 1+2، 2010.
- 27) عبد الفتاح محمود دويدار، " أصول علم النفس التنظيمي و المهني و تطبيقاته"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 28) عبد الله حمد محمد الجاسسي، " أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، الأردن، 2010-2011.
- 29) عبد الله عبد الرحمن، "الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، أكاديمية نايف العربية للنشر و التوزيع، السعودية، ط1، 2003.

- 30) عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد، "إجراءات التدريب و الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2001.
- 31) علي سالمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة و التوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
- 32) علي غربي و آخرون، " تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى عين مليلة، 2002، ص 60.
- 33) علي محمد ربابعة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 34) عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-"، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005-2006.
- 35) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة " ، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 36) مايك ويلز، ترجمة حسن إبراهيم الدسوقي، " إدارة عملية التدريب"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006
- 37) محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2003.
- 38) محمد يسري حسن عثمان، "إدارة الجودة الشاملة" ، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001.
- 39) مدحت محمد أبو النصر، "إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة "، طبعة 1، مجموعة النيل العربية، 2007.
- 40) مصطفى نجيب شوايش، " إدارة الموارد البشرية " ، ط3، دار الشروق، عمان، 2005.
- 41) نجم العزاوي، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 42) نجم العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 43) نعيمة يحيى، "سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، المحاضرة السادسة : التدريب"، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 27-28.
- 44) وليد عبد الرحمان خالد الفراء، " تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss "، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج و الشؤون الخارجية، 1430هـ.
- 45) كمال سلطان محمد سالم، " مبادئ علم الإحصاء " ، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 46) سعيد السيد إسماعيل، " مبادئ الإحصاء الوصفي و التطبيقي "، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006.
- 47) عايش صباح، " الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية و التربوية باستخدام spss "، مداخلة في الملتقى الوطني حول القياس النفسي و تحليل المعطيات يومي 06-07 ماي 2013، مستغانم.
- 48) شفيق العتوم، فتحيا لعاروري، " الأساليب الإحصائية "، ج1، ط2، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

44) Vatieur raymond" **Développement de l'entreprise et promotion des hommes** ",  
entreprise moderne d'édition, paris, 1984.

❖ المواقع الإلكترونية:

- 1) <https://aiacademy.info> (تاريخ الإطلاع 10:31 2021/08/15)
- 2) <https://hrdiscussion.com/hr114211.html> (تاريخ الإطلاع 14:50 2021/08/09)
- 3) <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/785131>  
(تاريخ الإطلاع 22:29 2021/08/05)
- 4) <https://hrdiscussion.com/hr91960.html>(تاريخ الإطلاع 20:42 2021/07/28)

# الملاحق



دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة مسبكة روبية snvi-rouiba

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص مناجنت موارد بشرية

إشراف الأستاذة: د.فاضل صباح حرم رواسكي

إعداد الطالب : خلاف عياش

### إستمارة بحث موجهة للعمال

\* في إطار إنجاز هذه المذكرة، نرجو منكم ملء هذه الإستمارة مقدمين بذلك يد العون للباحث، و الهدف من هذه الإستمارة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي.

\* المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظي بكامل السرية و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية.

\* سيدي المحترم إن صدق نتائج الدراسة التي نقوم بها يتوقف على دقة الإجابات التي تقدمونها لنا، لذا يرجى منكم تعاونكم الصادق من أجل إنجاز هذه الدراسة.

\* الإجابة تكون بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة.

\* في إنتظار مساهمتكم نشكر لكم حسن التعاون مسبقا و تقبلوا مني فائق الإحترام و التقدير.

## المحور الأول : البيانات الشخصية

/ الجنس: ذكر أنثى

/2 السن:

- 20 - 30 سنة

- 31 إلى 40 سنة

- من 41 إلى 50 سنة

- من 51 سنة فما فوق

/3 المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  ما بعد التدرج

/4 الأقدمية في العمل :

- من 1 إلى 5 سنوات

- من 6 إلى 10 سنوات

- من 11 سنة فما فوق

/5 منصب العمل: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

/6 عدد الدورات المشارك فيها:

- دورة واحدة

- دورتين

- ثلاث دورات فأكثر

المحور الثاني : مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					هل لديك معرفة بأهداف برنامج التكوين الذي شاركت فيه
					هل التكوين ساعدك على زيادة تكييفك مع منصب عملك
					هل تتميز البرامج التكوينية في المؤسسة بقدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة
					هل تتناسب محتويات البرنامج التكويني المشارك فيه مع متطلبات عملك
					هل أنت راضا عن الدورات التكوينية التي شاركت فيها
					هل ترى بأن البرامج التكوينية تسهم في الرفع من أداء العامل

المحور الثالث: تحديد الاحتياجات و تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					هل تعتقد أنه من الضروري إشراككم في تقديم إقتراحات عند تخطيط وتصميم البرنامج التكويني
					هل الإدارة تقوم بمتابعة و تقييم نتائج التكوين
					هل من خلال تكوينك إكتشفت أشياء جديدة
					هل ترى أن البرامج التكوينية تؤهلك لعمل أكثر من منصب
					هل أساليب التكوين المتبعة ناجعة

## الحوار الرابع: تأثير برامج التكوين في نجاح عملية التكوين

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					هل ترى أنك بحاجة إلى دورة تكوينية جديدة أو أكثر
					ما مدى موافقتك مع العبارة التالية : قلة التكوين تؤدي إلى سوء الأداء الوظيفي لدى الموظف
					هل تعتقد أن التكوين خارج المؤسسة أحسن من التكوين داخل المؤسسة
					أغلب البرامج التكوينية التي شاركت فيها تتوافق واحتياجاتي التكوينية.
					إلى أي حد ساعدتك البرامج التكوينية على تطوير واكتساب مهارات جديدة

وشكرا

المصدر : من انجاز الطالب

جدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
71 %	25	ذكر
29 %	10	أنثى
100 %	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
31.4 %	11	من 20 إلى 30 سنة
34.3 %	12	من 31 إلى 40 سنة
17.1 %	6	من 41 إلى 50 سنة
17.1 %	6	من 51 فما فوق
100 %	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

جدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
37.1 %	13	ثانوي
57.1 %	20	جامعي
5.7 %	2	ما بعد التدرج
100 %	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الأقدمية في العمل
37.1 %	13	من 1 إلى 5 سنوات
17.1 %	6	من 6 إلى 10 سنوات
45.7 %	16	من 11 سنة فما فوق
100 %	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	منصب العمل
51.4 %	18	إطار
20 %	7	عون تحكم
28.6 %	10	عون تنفيذ
100 %	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25

جدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات المشاركون فيها

النسبة المئوية %	التكرارات	عدد الدورات المشاركون فيها
31.4 %	11	دورة واحدة
42.9 %	15	دورتين
25.7 %	9	ثلاث دورات فأكثر
100 %	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss version 25