وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور يحى فارس -المدية -
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع الديموغرافيا و الفلسفة

التكوين و أثره على تنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية " المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني "حجوطي امحمد""قصر البخاري-المدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماسترفي علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:
* د. بوزوران سعيدة

من اعداد الطالبتين:
* بوتي هجيرة
*عنيبة مباركة

السنة الجامعية:
2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكروعرفان

الحمد والشكرلله عزوجل الذي انار دربنا وانعم علينا بنورالعلم ونحمده كثيرا على تيسير بحثنا .

أما بعد:

يسرني ان أتقدم باسمى عبارات الشكروالتقديرلكل من : الاستاذة المشرفة بوزوران س.. التي حرصت على ان تكون هذه الدراسة في افضل صورة بتوجهاتها القيمة

الى أعضاء اللجنة المناقشة المحترمون كل باسمه اشكرهم على ملاحظاتهم البناءة التي أضافت قيمة علمية وجدية للدراسة .

الى أساتذتنا الكرام في قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين كان لهم الفضل في صقل مكتسباتنا العلمية والبحثية

واخص بالذكرالأستاذ والباحث قرمزلي ب الذي كان له الفضل الكبيرفي اثراء هذا العمل .

الى جميع من دعم وساهم بأي شكل من الاشكال في هذا العمل جزاكم الله خيرجزاء .

اسال الله ان يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وان ينفع به المجتمع العلمي و الأكاديمي .

الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات , وبفضله تتيسر الصعاب. وإليه ترفع الأكف شكرا وعرفانا

الى روحي جدي الحبيب الذي غاب جسدا وبقي حاضرا في قلبي .رحمك الله يا غالي ولك في كلي نجاحاتي

دعوات تكون في ميزان حسناتك ان شاء الله

الى النورين في الحياة أبي وأمي . إليكما يا سر نجاحي

والدتي الغالية التي غرست في قلبي حب الخير والعلم ووالدي العزيز الذي علمني ان الطموح لا حدود له

. الى إخوتي وأخواتي الأعزاء انتم السند الذي لا يميل والدعم الذي لاين قطع شكرا من القلب

الى أحفادنا زينة أعمارنا ونورقلوبنا واخص بالذكر ماريا

وسند إبراهيم حفظكم الرحمان وبارك خطواتكم

. ودامت فيكم محبتنا وفخرنا

الى صديقات الدرب ورفيقات الأيام الصعبة واللحظات الجميلة لكم مني كل الامتنان والمحبة واخص

بالذكر اغلى صديقة فايزة معمري صاحبة الأثر الجميل والحضور

. الثابت والدعم الصادق حفظك الله

الى كل من مر بذاكرتي وترك فيها بصمة .كلمة.ابتسامة

.أو حتى موقفا عابرا

لكم جميعا اهدي هذه المذكرة ففي كل نجاح شيء منكم

هجيرة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سدنا وحبيبنا محمد بن عبد الله خير الخلق كافة عليه أفضل الصلاة والسلام،

اما بعد

اتوجه بهذا العمل إلى من قال فيهما الرحمان" وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا" (سورة الإسراء الآية23)

أهديه إلى ينبوع الحنان والصبر، إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من أرضعتني الحب والحنان وبلسم الشفاء "أمي الغالية"

إلى من جرع الكاس فارغا ليسقيني، إلى أنا من كلت أنامله سعادة، وإلى من أحمل اسمه بكل فخر "أبي الغالي"

إلى أخوتي وأخواتي رفقاء دربي في الحياة،

إلى رفيقتي في هذا الإنجاز إلى التّي جمعني بها الأقدار الصديقة " .....

" إلى كل أساتذة جامعة يحي فارس- المدية -، أخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة " بوزوران سعيدة ". والسادة والسيدات اعضاء اللجنة الموقرة

شكرا لكم جميعا

مباركة

الملخص

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم، باعتباره من القطاعات الحيوية التي تعتمد على العنصر البشري لتحقيق أهدافها. تناولت الدراسة الإطار المفاهيمي للتكوين وأهميته، وأنواعه وأساليبه، وأثره على تطوير الكفاءات المهنية والسلوكية للعاملين. كما تطرقت إلى المعوقات التي تحد من فعاليته، وقد اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي. أظهرت النتائج أن التكوين يسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي وتنمية قدرات العاملين، رغم وجود بعض التحديات التنظيمية والإدارية. أوصت الدراسة بضرورة تحديث محتوى التكوين وتشخيص الاحتياجات بدقة، مع وضع آليات متابعة وتقييم لقياس الأثر الفعلي للتكوين على الأداء المؤسسي.

Résumé

Ce mémoire vise à étudier l'impact de la formation sur le développement des ressources humaines dans le secteur de l'éducation, considéré comme un secteur vital qui repose fortement sur le capital humain pour atteindre ses objectifs. L'étude a abordé le cadre conceptuel de la formation, son importance, ses types et méthodes, ainsi que son effet sur le développement des compétences professionnelles et comportementales des employés. Elle a également évoqué les obstacles limitant son efficacité. La recherche a adopté une approche descriptive et analytique. Les résultats ont montré que la formation contribue positivement à l'amélioration de la performance professionnelle et au renforcement des compétences, malgré certaines contraintes organisationnelles et administratives. L'étude recommande de moderniser le contenu des programmes de formation, de diagnostiquer précisément les besoins, et de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer l'impact réel de la formation sur la performance institutionnelle.

Abstract

This thesis aims to study the impact of training on human resources development in the education sector, which is considered a vital field relying heavily on human capital to achieve its objectives. The study discussed the conceptual framework of training, its importance, types, and methods, as well as its effect on developing professional and behavioral competencies among employees. It also highlighted the obstacles limiting its effectiveness. The research adopted a descriptive and analytical approach. Findings revealed that training positively contributes to improving job performance and enhancing employees' skills, despite facing some organizational and administrative challenges. The study recommends updating training program content, accurately diagnosing training needs, and establishing effective monitoring and evaluation mechanisms to assess the actual impact of training on institutional performance.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

الإهداء

الملخص

مقدمة عامة : أ

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للدراسة

.1إشكالية الدراسة : 3

.2فرضيات الدراسة 3

.3أسباب اختيار الموضوع 4

.4أهمية الدراسة 4

.5أهداف الدراسة 4

.6المفاهيم الأساسية في الدراسة 5

.7المقاربة السوسيولوجية للدراسة 5

.8الدراسات السابقة 7

الفصل الثاني: التكوين

تمهيد 8

المبحث الأول : أساسيات حول عملية التكوين 9

المطلب الأول :تعريف التكوين و أهميته. 9

المطلب الثاني :خصائص التكوين و مبادئه 14

المطلب الثالث : أهداف التكوين 16

المبحث الثاني : أنواع التكوين، مراحله و أساليبه 20

المطلب الأول: أنواع التكوين. 20

المطلب الثاني : مراحل التكوين 22
المبحث الثالث :آلية عملية التكوين 25
المطلب الأول: المسؤولون عن عملية التكوين 25
المطلب الثاني :معوقات المؤثرة على التكوين 41
المطلب الثالث: شروط نجاح عملية التكوين 41
الخلاصة 43

الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

تمهيد 45
المبحث الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية 46
•المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية 46
• المطلب الثاني: عناصر تنمية الموارد البشرية 49
• المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية 50
المبحث الثاني: آليا تنمية الموارد البشرية 53
• المطلب الأول: مسؤولية تنمية الموارد البشرية 53
• المطلب الثاني: خطوات تنمية الموارد البشرية 54
• المطلب الثالث: أبعاد تنمية الموارد البشرية 57
المبحث الثالث: مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية 59
• المطلب الأول: دور التكوين في تنمية المعارف والمعلومات 59
• المطلب الثاني: دور التكوين في تنمية المهارات والقدرات 60
• المطلب الثالث: دور التكوين في تنمية الاتجاهات 61
خلاصة الفصل 63

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

تمهـــيد : 64

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة 65

المطلب الأول: معلومات عامة عن المعهد "أمحمد حجوطي" بقصر البخاري ولاية المدية 65

المطلب الثاني: مصالح ومكاتب ودورها ومهامها 70

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وعرض وتحليل البيانات 72

المطلب الاول: المنهج المستخدم 72

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية 73

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات 74

خاتمة 111

قائمة المصادر والمـــراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1مكونات نظام عملية التكوين 11

الشكل رقم 2:أهمية التكوين بالنسبة للفرد و المؤسسة..... 13

الشكل رقم 3:التكوين حسب عدد الأإراد 21

الشكل رقم 4:يوضح نموذج كيرك باترك في تقييم البرامج التكوينية 33

الشكل رقم 5:مراحل عملية التكوين 34

الشكل رقم 6:أبعاد تنمية الموارد البشرية 57

الشكل رقم 7:توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس 75

الشكل رقم 8:توزيع افراد العينة حسب متغير السن 76

الشكل رقم 9:توزيع افراد العينة حسب متغيرالمستوى التعليمي 77

الشكل رقم 10:توزيع افراد العينة حسب متغير رتبة الوظيفة 78

الشكل رقم 11:توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية..... 79

الشكل رقم 12:مدى مساهمة البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين 82

الشكل رقم 13:مدى مساهمة البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين 82

الشكل رقم 14:يمثل مدى مساهمة البرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول ... 83

الشكل رقم 15:يمثل مدى توافق محتوى البرامج التكوينية مع متطلبات المنصب المشغول 85

الشكل رقم 16:هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين مستمر 86

الشكل رقم 17:أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها 87

الشكل رقم 18:هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك 89

الشكل رقم 19:بماذا أفادتك عملية التكوين 90

الشكل رقم 20:مدى مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداءك 92

الشكل رقم 21:هل مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف و المهارات اللازمة..... 93

الشكل رقم 22:مدى نجاعة العملية التكوينية 94

الشكل رقم 23: مدى مساهمة التكوين في تحسين قدرتك على العمل ضمن فريق و التواصل مع الآخرين

..... 96

الشكل رقم 24:هل أصبحت أكثر قدرة على أداء مهامك الوظيفية بكفائة عالية 97

الشكل رقم 25:هل تطورت قدراتك على استخدام التقنيات الحديثة في العمل..... 98

الشكل رقم 26:ربط الإحتياجات التدريبية بأهداف المؤسسة الإستراتيجية 101

الشكل رقم 27:تحديث الإحتياجات التدريبية وفقا للتطورات الحديثة 102

الشكل رقم 28:هل تراعي البرامج التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين 103

الشكل رقم 29:هل يتمتع المدربون بالكفائة و الخبرة المطلوبة 104

الشكل رقم 30:هل يتم تحديد الجدول الزمني للبرامج التدريبية بما يتناسب مع ظروف العمل 106

الشكل رقم 31:هل تعتقد أن للمكون دور بنجاح العملية التكوينية.....107

الشكل رقم 32:ما هي أهم المعوقات التي تواجه العملية التكوينية في مؤسستك 108

قائمة الجداول

الجدول رقم 1:هياكل و مباني المعهد الوطني 66

الجدول رقم 2:التخصصات الموجودة التكوين الإقامي..... 68

الجدول رقم 3:التخصصات الموجودة طريق التمهين 69

الجدول رقم 4:التخصصات الموجودة عن طريق دروس المسائية 69

الجدول رقم 5:التخصصات الموجودة عن طريق المعابر 69

الجدول رقم 6: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس 74

الجدول رقم 7 :توزيع افراد العينة حسب متغير السن 75

الجدول رقم 8:توزيع افراد العينة حسب متغيرمستوى التعليمي 76

الجدول رقم 9:توزيع افراد العينة حسب متغير رتبة الوظيفة..... 77

الجدول رقم 10:توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية..... 78

الجدول رقم 11:يمثل مدى مساهمة البرامج التكوينية في اكتساب معارف جديدة لدى العاملين 80

الجدول رقم 12:مدى مساهمة البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين 81

الجدول رقم 13:مدى مساهمة البرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول 83

الجدول رقم 14:يمثل مدى توافق محتوى البرامج التكوينية مع متطلبات المنصب المشغول..... 84

الجدول رقم 15: هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين مستمر 86

الجدول رقم 16: أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها 87

الجدول رقم 17:هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك 88

الجدول رقم 18:بماذا أفادتك عملية التكوين 90

الجدول رقم 19:مدى مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداءك..... 91

الجدول رقم 20:هل مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف و المهارات اللازمة 93

الجدول رقم 21:مدى نجاعة العملية التكوينية 94

الجدول رقم 22:مدى مساهمة التكوين في تحسين قدرتك على العمل ضمن فريق و التواصل مع الآخرين

..... 95

الجدول رقم 23:هل أصبحت أكثر قدرة على أداء مهامك الوظيفية بكفائة عالية 97

الجدول رقم 24:هل تطورت قدراتك على استخدام التقنيات الحديثة في العمل..... 98

الجدول رقم 25:هل أصبحت مؤهلا للعمل في وضائف و مجالات متنوعة 99

الجدول رقم 26:ربط الإحتياجات التدريبية بأهداف المؤسسة الإستراتيجية 100

الجدول رقم 27:تحديث الإحتياجات التدريبية وفقا للتطورات الحديثة 101

الجدول رقم 28:هل تراعي البرامج التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين 103

الجدول رقم 29:هل يتمتع المدربون بالكفائة و الخبرة المطلوبة 104

الجدول رقم 30:هل يتم تحديد الجدول الزمني للبرامج التدريبية بما يتناسب مع ظروف العمل 105

الجدول رقم 31:هل تعتقد أن للمكون دور بنجاح العملية التكوينية 106

الجدول رقم 32 :ما هي أهم المعوقات التي تواجه العملية التكوينية في مؤسستك 107


مقدّمة

مقدمة عامة :

تمثل الموارد البشرية حجر الأساس لأي منظمة تطمح إلى تحقيق أهدافها في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة والمنافسة المتزايدة. ومع التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، لم يعد التركيز على الجوانب المادية كافيًا لضمان استمرارية المنظمات، بل أصبح الاستثمار في العنصر البشري وتنمية قدراته خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه. فالطاقات البشرية المؤهلة تمثل المورد الأهم لتحقيق الفعالية التنظيمية والتكيف مع التحولات الحديثة، وتحقيق التميز والابتكار.

وفي هذا الإطار، يبرز التكوين كأداة رئيسية في تطوير الكفاءات البشرية، من خلال إكساب الأفراد المهارات والمعارف المطلوبة، وتجديدها بصفة مستمرة بما يتلاءم مع متطلبات العمل وتحديات المستقبل. ولا يقتصر دور التكوين على تحسين الأداء المهني فحسب، بل يتعداه إلى المساهمة في بناء رأس مال بشري قادر على مواجهة التغيرات وقيادة عمليات التطوير داخل المنظمة.

تتجلى أهمية هذا الموضـــوع بوضـــوح في قطاع التعليم، الذي يُعد من أبرز القطاعات المعتمدة على الموارد البشــرية في تحقيق رســالته التنموية والتربوية. فنجاح المؤســســات التعليمية لا يُقاس فقط بالوســائل والمناهج، وإنما بكفاءة العنصر البشري القائم على تنفيذ السياسات التربوية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة مدى فعالية برامج التكوين في تنمية الموارد البشــرية داخل هذا القطاع، واســتكشــاف أثرها على جودة الأداء الوظيفي والمؤسسي.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للدراسة

1. إشكالية الدراسة :

تُعد الموارد البشـــرية المحرك الأســـاســـي للتنمية والتقدم في أي منظمة، لا ســـيما في القطاعات الحيوية كقطاع التعليم، الذي يضـــطلع بدور محوري في بناء الأجيال وتشـــكيل المستقبل. وفي ظل التحديات المتزايدة والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح تطوير هذه الموارد البشـــرية وتنمية قدراتها أمرًا لا غنى عنه لضـــمان جودة الأداء وتحقيق الأهداف الاســـتراتيجية. يبرز التكوين كآلية فعالة لتحقيق هذا التطوير، من خلال تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة، وتحديثها باستمرار لمواكبة المستجدات.

وعلى الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية التكوين، إلا أن مدى تأثيره الفعلي على تنمية الموارد البشـرية في قطاع التعليم لا يزال بحاجة إلى دراسـة معمقة. فهل تسـاهم برامج التكوين المطبقة حاليًا في هذا القطاع في تحقيق التنمية المنشودة للموارد البشرية؟ وما هي الجوانب التي تتأثر بشـكل مباشـر أو غير مباشـر بهذه البرامج؟ وهل هناك معوقات تحول دون تحقيق الأثر الكامل للتكوين؟

و عليه تتحدد الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم و التكوين المهنيين؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما مدى فعالية البرامج التكوينية المعتمدة في تحقيق التنمية المهنية للعاملين في قطاع التعليم و التكوين المهنيين؟
- ما هي الجوانب الوظيفية أو السلوكية التي تتأثر بالتكوين؟
- ما أبرز المعوقات التي تحد من الأثر الإيجابي للتكوين في هذا القطاع؟

2. فرضيات الدراسة

انطلاقًا من الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية العامة:

يساهم التكوين بشكل إيجابي في تنمية الموارد البشرية بقطاع التعليم من خلال تحسين الكفاءة المهنية وتعزيز القدرات الوظيفية.

ب-الفرضيات الجزئية:

- تؤدي البرامج التكوينية إلى تحسين الأداء المهني للعاملين في قطاع التعليم المهني.
- يسهم التكوين في تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية لدى الموارد البشرية.
- توجد معوقات إدارية وتنظيمية تحد من فعالية التكوين في تحقيق أهدافه التنموية.

3. أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع "التكوين وأثره على تنمية الموارد البشرية" لعدة اعتبارات، أبرزها:

- الأهمية المتزايدة التي يحظى بها المورد البشري في عصر المعرفة والتكنولوجيا.
- الحاجة المُلِحّة إلى تطوير أداء العاملين في قطاع التعليم لمواكبة التحولات التربوية الحديثة.
- الملاحظة الميدانية لوجود فجوة بين مخرجات بعض برامج التكوين ومتطلبات الميدان التربوي.
- الرغبة في المساهمة في النقاش الأكاديمي حول تحسين آليات التكوين وجعلها أكثر ملاءمة وفعالية.

4. أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية:

أ- من الناحية النظرية:

تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتكوين وتنمية الموارد البشرية، خاصة في سياق قطاع التعليم.

من الناحية التطبيقية:

تُوفر نتائج الدراسة أرضية علمية يمكن أن تُساعد صُنّاع القرار في تقييم وتطوير سياسات وبرامج التكوين، بما يعزز من كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد أثر التكوين على الأداء المهني للعاملين في قطاع التعليم.
- التعرف على أهم البرامج التكوينية المطبقة ومدى ملاءمتها لاحتياجات الموارد البشرية.
- رصد الجوانب السلوكية والتنظيمية التي تتأثر بالتكوين.
- إبراز التحديات والمعوقات التي تحد من فعالية التكوين.
- تقديم اقتراحات عملية لتحسين فعالية التكوين في تنمية الموارد البشرية.

6. المفاهيم الأساسية في الدراسة

- **التكوين**

لغويًّا:

من الفعل «كوَّن»، أي أنشأ الشيء وأعدّه على صورة معينة. يُقال «كوَّن الشيء» أي شكّله وأوجده.

اصطلاحًا:

هو عملية تعليمية وتدريبية منظَّمة تهدف إلى إكساب الأفراد معارف ومهارات واتجاهات جديدة، أو تطوير ما لديهم منها، لتمكينهم من أداء أعمالهم الحالية أو المستقبلية بكفاءة وفعالية.

إجرائيًّا في الدراسة:

يُقصد بالتكوين في هذه الدراسة جميع البرامج التدريبية التي تقدّمها المؤسسة للعاملين، وتتضمن محتوى تدريبيًا محدّدًا، وطرائق وأساليب تنفيذ، وتُقاس من خلال عدد الدورات، مدتها، محتواها، ومدى رضا المتكوِّنين عنها.

- **الموارد البشرية(Ressources humaines)**

لغويًّا:

الموارد جمع مورد، أي المصدر أو الأصل الذي يُستمدّ منه الشيء. والبشرية نسبة إلى البشر أي الناس.

اصطلاحًا:

تشير إلى الأفراد العاملين داخل المؤسسة، الذين يُعتبرون أصلًا استراتيجيًا بما يمتلكونه من كفاءات، وقدرات، وخبرات تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها.

إجرائيًّا في الدراسة:

يُقصد بالموارد البشرية في هذه الدراسة جميع العاملين في المؤسسة، ويُقاس المفهوم من خلال خصائصهم الديموغرافية (كالعدد، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)، إضافة إلى كفاءاتهم المهنية.

3تنمية الموارد البشرية(DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES)

لغويًّا:

التنمية من الفعل «نمّى»، أي زاد الشيء ورفّعه وارتقى به. ويُقال «نمّى قدراته» أي طوّرها.

اصطلاحًا:

هي عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم السلوكية، بما يخدم الأهداف الفردية والمؤسسية، ويحقق التكيّف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

إجرائيًّا في الدراسة:

يُقصد بتنمية الموارد البشرية في هذه الدراسة جميع الأنشطة والبرامج التي تنفذها المؤسسة لرفع كفاءة العاملين، ويُقاس هذا المفهوم من خلال عدد برامج التنمية، نسب المشاركة فيها، التغيّرات في أداء العاملين، ومدى تحقيق الأهداف التدريبية.

7. المقاربة السوسيولوجية للدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مقاربة سوسيولوجية تُعنى بتحليل العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية داخل قطاع التعليم، باعتبار أن هذا القطاع لا يشتغل في فراغ، بل يُعد فضاءً اجتماعياً يعكس التفاعلات والقيم والمؤسسات التي يتشكل منها المجتمع.

إن المقاربة السوسيولوجية تُمكننا من فهم التكوين ليس فقط كعملية تقنية أو إدارية تهدف إلى تطوير الكفاءات، بل كآلية اجتماعية تنطوي على بعد ثقافي، مؤسساتي وتواصلي. فالتكوين يحدث داخل سياق تنظيمي معين، تحكمه علاقات السلطة، والتوزيع الاجتماعي للأدوار، ونُظم القيم، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مدى فعاليته وتحقيقه لأهداف التنمية البشرية.

من هذا المنظور، تتناول الدراسة التكوين كظاهرة اجتماعية، تُنتج وتُعاد إنتاجها من خلال التفاعل بين الأفراد (معلمين، إداريين، مكوّنين...)، والمؤسسات (المدارس، مراكز التكوين، الوزارة)، والسياسات العمومية، في إطار محددات اجتماعية واقتصادية وثقافية. كما تأخذ الدراسة بعين الاعتبار التفاوتات الاجتماعية في فرص الاستفادة من التكوين، وتأثير الخلفيات الاجتماعية والثقافية للعاملين على مدى تفاعلهم مع البرامج التكوينية، و تعتمد الدراسة على المقاربات السوسيولوجية التالية:

- **المقاربة السوسيولوجية التفاعلية(L'approche interactionniste)**

ترتكز هذه المقاربة على تحليل التفاعلات اليومية التي تحدث بين الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، باعتبار أن الواقع الاجتماعي يُبنى ويتشكل من خلال هذه التفاعلات الرمزية والتواصلية. ومن منظور هذه المقاربة، يُنظر إلى التكوين على أنه ليس مجرد نشاط إداري أو تقني، بل هو فضاء تفاعلي تتشكل فيه المعاني والدلالات المشتركة بين المكوِّنين والمتكوِّنين.

تساعدنا المقاربة التفاعلية على فهم كيف تؤثر التصورات والتمثّلات الاجتماعية للأفراد حول التكوين في مدى اندماجهم فيه واستفادتهم منه، وكيف يمكن لهذه التفاعلات أن تعزّز أو تُعيق تحقيق أهداف التنمية البشرية. كما تُبرز هذه المقاربة أهمية الأبعاد الذاتية والشخصية مثل الدافعية، الشعور بالانتماء، والرضا الوظيفي في تحديد أثر التكوين على الموارد البشرية.

❖ **المقاربة السوسيولوجية الوظيفية(L'approche fonctionnaliste)**

تنظر هذه المقاربة إلى التكوين كوظيفة أساسية داخل المنظومة الاجتماعية، تهدف إلى ضمان توازن المجتمع واستقراره عبر تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والقيم التي يحتاجونها لأداء أدوارهم الاجتماعية والمهنية بكفاءة. فالتكوين، من منظور وظيفي، يُسهم في تحقيق الاندماج الاجتماعي والتكيف مع متطلبات البيئة الاجتماعية والاقتصادية.

ومن خلال هذه المقاربة، يُحلّل التكوين كآلية ضرورية لإعادة إنتاج النظام الاجتماعي، والحفاظ على استمرارية المؤسسة التعليمية عبر إعداد موارد بشرية قادرة على مواجهة التغيرات ومواكبة التطورات. كما تساعد المقاربة الوظيفية في دراسة مدى تكامل برامج التكوين مع احتياجات المؤسسة والأدوار التي يجب أن يؤديها العاملون لتحقيق أهدافها.

8. الدراسات السابقة

شهد موضوع التكوين وتنمية الموارد البشرية اهتمامًا واسعًا في الأدبيات التربوية والإدارية، نظراً لأهميته في دعم الأداء وتحقيق الكفاءة داخل المنظمات، خاصة في قطاع التعليم.

❖ **الدراسة الأولى:** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية تخصص إدارة وتسيير تربوي، من إعداد **زيتوني نعيمة** و بعنوان: "" التكوين **أثناء الخدمة و دوره في تنمية كفايات التدريس لدى معلمي المرحلة الإبتدائية، دراسة ميدانية بمدينو أم البواقي**"" و قد أجري البحث على عينة تقدر ب 110 معلم و معلمة، حيث تم اللجوء لجمع البيانات المتعلقو بالموضوع إلى الإستبيان بعد التأكد من خصائصه السيكومترية، و قد إشتملت الأداة على المحاور الثلاثة لكفايات التدريس و التخطيط و التنفيذ، و من نتائجها: التكوين أثناء الخدمة يساهم في تنمية كفايات التدريس بدرجة عالية لدى معلمي المرحلة الإبتدائية.

❖ **الدراسة الثانية:** مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة أعمال المؤسسات تحت موضوع"**فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية،دراسة حالة قسم التكنولوجيا و التطوير لسونطراك–بومرداس**" من اعد الطالبتين: **دريف كهينة و زموري نادية** و من التساؤلات المطروحة ما يلي :

- كيف يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين ؟

- كيف يساهم نظام التكوين في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة؟

و من نتائج الدراسة ما يلي :

- إن تنمية الموارد البشرية تنتهج رفق آليات تطويرية و استراتجيات مخططة
- إن لتنمية الموارد الشرية في المؤسسة عدة مجالات تنشط فيها
- إن التكوين ما هو إلا نظام فرعي ينمو تحت نظام فرعي آخر هو نظام تنمية الموارد البشرية
- إن النجاح الفعلي للعملية التكوينية في المؤسسة يكون انطلاقا من التحديد الدقيق للإحتياجات التكوينية التي تتم على ثلاث مستويات، الأقل يتعلق بتحليل التنظيم، أما الثاني فهو يخص تحليل الوظائف ، و المستوى الأخير يتعلق بتحليل الأفراد.

❖ **الدراسة الثالثة** : متطلبات نيل شهادة ماستر آكاديمي بعنوان" **أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة "المديرية الولائية للضرائب –مستغانم"** مقدمة من طرف الطالبة **بلغيث حنان** و تمت صياغة مجموعة من الفرضيات منها:

- اعتبار تكوين العنصر البشري ضرورة ملحة من أجل مسايرة تطورات المحيط و التكيف معه.
- يهدف التكوين إلى تحقيق الأهداف الإجتماعية و تحسين مناخ العمل .

و من نتائج الدراسة ما يلي :

- النكوين يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الإقتصادية، التكنولوجية، التنظيمية، الإجتماعية الثقافية في سبيل تحقيق مستوى الأداء الإقتصادي و الإجنماعي المطلوب و للقيام بذلك يمكن لمؤسسة أن تعتمد على تكوين الموارد البشرية كأداة فعاة لإدارة شؤون المؤسسة و كذلك لتحسين المناخ.

خلاصة الفصل :

يتناول هذا الفصل الإطار النظري العام للدراسة، حيث تم تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية داخل المنظمات، لا سيما في قطاع التعليم الذي يُعد من أكثر القطاعات اعتمادًا على الكفاءات البشرية. وقد تم إبراز دور التكوين كآلية استراتيجية لتأهيل العنصر البشري وتمكينه من مواجهة التحولات والتحديات المتسارعة.

انطلقت الدراسة من إشكالية محورية تتعلق بمدى فعالية التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، مدعومة بجملة من الفرضيات التي تربط التكوين بالأداء والكفاءة والرضا الوظيفي. كما تم تحديد مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية التي تروم استكشاف طبيعة العلاقة بين التكوين والتنمية البشرية، واقتراح سبل لتطوير الممارسات التكوينية.

واعتمدت الدراسة على مقاربة سوسيولوجية ترى في التكوين ظاهرة اجتماعية ذات أبعاد تنظيمية وثقافية، تخضع لتفاعلات داخلية وخارجية تؤثر على فعاليتها. وتمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة التي أكدت على الأثر الإيجابي للتكوين، مع الإشارة إلى بعض المعوقات المرتبطة بالبيئة التنظيمية ونوعية البرامج.

وفي الأخير، تم عرض نموذج تحليلي يُجسد العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية، مع التطرق إلى المتغيرات الوسيطة المؤثرة في هذه العلاقة، تمهيدًا للجانب التطبيقي للدراسة في الفصول القادمة.

الفصل الثانـي: التكوين

تمهيد

أصبح العنصر البشري في الوقت الراهن أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أنّ إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفير هذه الإدارة الموارد بشرية كفئة ومكونة ومتحمسة للعمل بجدّية والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط بل إستراتيجية تضعها المؤسسة لتطوير عمالها وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء التحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم، فالتكوين هو من الوظائف

الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على المورد البشري والمؤسسة على حد السواء. لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات حول التكوين ومختلف أنواعه، وكذا آلية عملية التكوين، وذلك من خلال المباحث التالية.

- المبحث الأول : ماهية التكوين
- المبحث الثاني: مسؤولية التكوين اجراءاته و أنواعه و أساليبه.
- المبحث الثالث: مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول : أساسيات حول عملية التكوين

إن مصطلح التكوين لا يذهب بعيدا في مضمونه عن المصطلحات المستعملة كالتكوين المستمر، التكوين المتواصل، التدريب...، وللإشارة فإن المصطلح الأخير (التدريب) يستعمل كثيرا في دول المشرق العربي وهو ترجمة للمصطلح الانجليزي (training) ، بينما يستعمل مصطلح (التكوين) كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي عموما والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي (formation). ولا بأس أن نشير إلى بعض المصطلحات التي تتشابه مع التكوين وهي التنمية، التطوير، التعليم فتنمية الموارد البشرية تعرف على أنها : " مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه" .[1]

- **التطوير:** " هو الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المؤسسة" .[2]
- **التعليم:** " هو فهم المعرفة وتفسيرها ، وهو يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين المتغيرات المرتبطة ببعضها البعض، وبالتالي يمكّن من إدراك وفهم الظواهر المختلفة".3

ومنه فقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين إلّا أن تعريفاتهم تتضمن الركائز الأساسية للتكوين، في أنها التغيير أو التّحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، والذي في النّهاية يؤدّي إلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول :تعريف التكوين و أهميته.

أولا: تعريف التكوين:

حيث يعرّف على أنّه : " عملية تعلّم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق ، ويمكّن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجّهة والمرشدة لسلوكهم، وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج".

من هذا التعريف نلاحظ أن التكوين هو بالأساس عملية تعلّم يهدف إلى تمكين الأفراد من الإلمام بمختلف القواعد والإجراءات المرشدة لسلوكهم. [3]

---

[1] سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية) إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 434. 3- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003، ص: 183.

[2] نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، ص: 276.

[3] ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة دار المحمدية العامة الجزائر، 2003، ص: 148.

كما يعرّف على أنّه : " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل".[1]

من هذا التعريف يتضح لنا أن التكوين هو عملية مستمرة تهدف إلى إجراء تغيير في مهارات ومعارف وسلوكات الأفراد الحالية والمستقبلية.

ويعرف أيضا على أنه: " عبارة عن تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أنّ التكوين لإعداد الكفاءات تتراوح فيها المعارف والكفاءات والسلوكات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح".[2]

كما يعرف على أنّه: " مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية".[3]

عرفه أيضا علي غربي بأنه: " عبارة عن قيمة مضافة، فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، في هذه الحالة فإننا نحقق استثمارا، وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية أن التكوين الجيد هو أفضل استثمار".[4]

من هذا التعريف نستخلص أن التكوين هو عبارة عن استثمار له فوائد تعود على الفرد والمؤسسة. كما عرفه William f clueck " النّظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة".

---

[1] علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الأول، سوريا، 2009، ص: 6.

[2] Boterf (G), Barzucchetti (fn), comment manager La qualité de la formation, Edition Organisation, Paris, 1992, p: 53.

[3] Sekiou Lakhdar, Gestion Du Personnel, Les édition D'organisations, Paris, 1986, p: 153.

[4] علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 255. 5 - علي يونس ميا ،وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

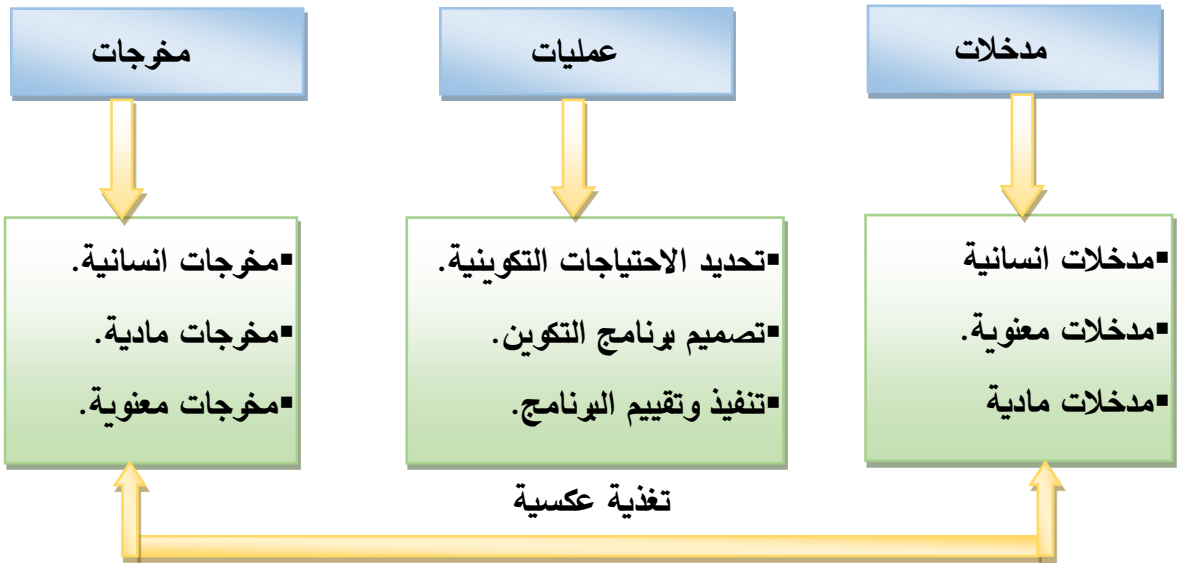
بمعنى أن التكوين هو نظام من الفاعلين البرامج والأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البيئة المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل، حيث تتمثل مكونات هذا النظام فيما يلي:[1]

أ- **المدخلات** : تتمثل في عدة أشكال منها : معلومات عن الأفراد الذين سيتم تكوينهم، طاقاتهم، رغباتهم، اتجاهاتهم، أنماط سلوكهم...إلخ.

ب-**العمليات**: وتعبر عن جميع الأنشـــطة والفعاليات التي تتم من أجل إنتاج خدمات تكوينية. ج- المخرجات تتمثل في النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال العمليات التكوينية، وتظهر بشكل تغيرات سلوكية وتحسينات في الأداء وتحقيق مستويات أفضل للإنتاجية.

ج-**تغذية عكسية** : معلومات مرتدة للنشاطات التكوينية من أجل تحسين وزيادة فعاليتها باستمرار.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم 1مكونات نظام عملية التكوين

المصدر: من إعداد الطالبة .

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التكوين يرتكز على ثلاث مستويات: [2]

- **المســـتوى المعرفي** :بحيث أن التكوين يهدف إلى تنمية المســـتوى المعرفي من خلال تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة والاهتمام بالمكتسب المعرفي وإعداد الكفاءات.

[1] نسيمة مرزوق، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD) ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2013، ص: 16.

[2] غنية بودوح، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص:14

- **المستوى المهاري:** فهناك من ركّز على ضرورة امتلاك المهارات وتنميتها من أجل الرفع من مستوى الأداء.
- **المستوى السلوكي:** إذ أن عملية التكوين لا يقتصر دورها على التزويد بالمعارف والمهارات بل يتعدى إلى سلوك الفرد.

ومنه فالتكوين يتميز بأنه: [1]

- ❖ عملية منظمة تقوم على أساس التخطيط.
- ❖ عملية مستمرة.
- ❖ له أهداف محددة وواضحة.

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين:

التكوين هو نشاط إنساني وهو الجهد المنظم والمخطط له، يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي بناء على تحسين الأداء في المؤسسة، وبما يؤذي في النهاية إلى تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

ثانيا :أهمية التكوين

تتضح أهمية التكوين في المؤسسة على جانبين: [2]

1. أهمية التكوين على مستوى المؤسسة

- يؤدي التكوين إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للأرباح.
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة ، ويشجع الصدق والانفتاح والثقة.
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيهم، ويساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية.
- يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- يساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة.

2. أهمية التكوين على مستوى الفرد

- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.

[1] غنية بودوح، المرجع السابق، ص: 14.

[2] ابراهيم عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر،بسكرة، فيفري، 2005، ص ص : 3، 4.

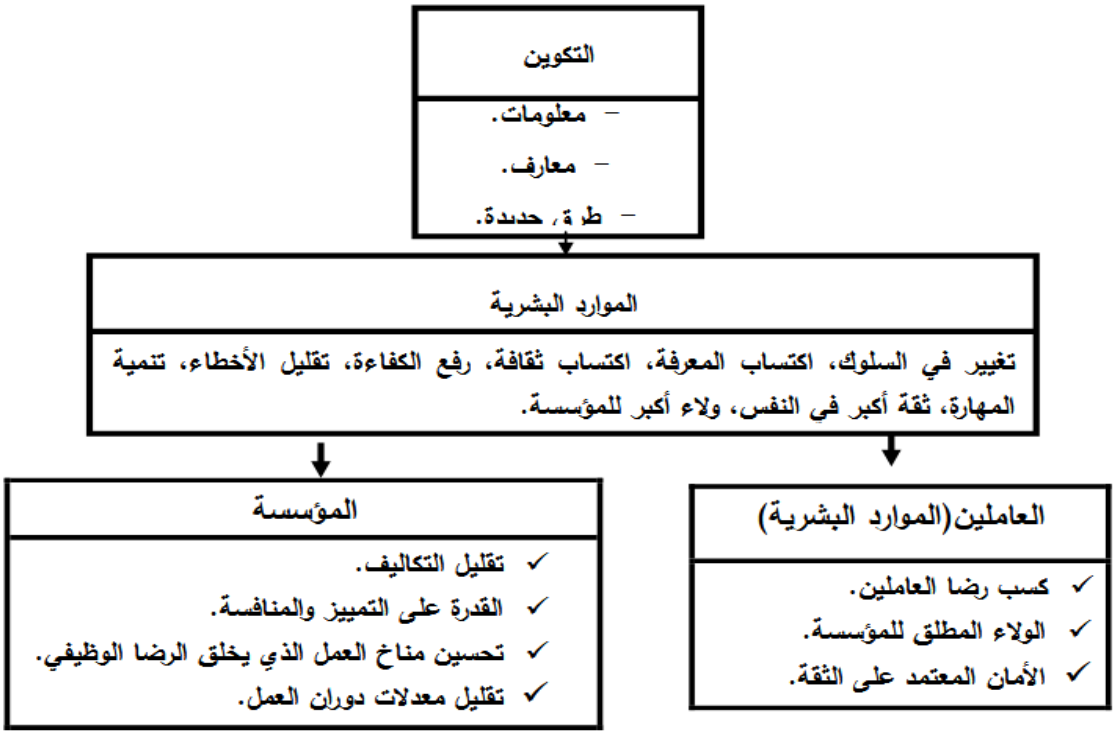
- يسمح بالتدرج في انجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل. يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين.
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفهيا وكتابيا.
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.[1]

كما أضاف "علي محمد ربابعة أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية وتتمثل فيما يلي:[2]

تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

إن الشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة:



الشكل رقم 2:أهمية التكوين بالنسبة للفرد و المؤسسة

المصدر: محمود بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة ودوره تحسينأداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص: 23

[1] علي محمد ربابعة إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص:54.
[2] المرجع نفسه ، ص73

من خلال الشـــكل رقم (02) نلاحظ بأن عملية التكوين لها أهمية كبيرة بالنســـبة للمورد البشـــري والمؤسسة، حيث تتمثل أهميته بالنسبة للمورد البشري في كسب رضاه، وخلق لديه روح الولاء لمؤسسته وثقته بها.

أما أهميته بالنسبة للمؤسسة فتتضمن تقليل التكاليف العامة المصروفة على مواردها البشرية من خلال تكوينهم ومتابعتهم، حيث يؤذي التكوين المتميز إلى ســرعة أداء المهام وإتقانها والمحافظة على التجهيزات من التلف وتقليل الغياب عن العمل... إلخ، بالإضــافة إلى القدرة على التميز والإبداع ومنافســة المؤســسـات التي تعمل في نفس المجال وذلك بتحســين نوعية الخدمات وجودتها ، وللتكوين كذلك دور في تحســين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمل. [1]

المطلب الثاني :خصائص التكوين و مبادئه

أ- خصائص التكوين:

للتكوين عدة خصائص نذكر منها ما يلي:[2]

1. التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانويا.
2. التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصـــر المرتبطة ببعضـــها البعض، حيث تقوم بينها علاقات تبادلية.
3. التكوين عملية شـاملة : أي أنه يشـمل كل المسـتويات الإدارية التي تتضـمنها المؤسـسـة(الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية، والتنفيذية)، كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
4. التكوين عمليـة إداريـة ينبغي أن تتوفر لهـا مقومـات العمـل الإداري الكفـء حتى ينجح من بين هذه المقومات:
   - وضوح الأهداف وتناسقها ، وكذا السياسات وواقعيتها.
   - توازن مختلف الخطط والبرامج.
   - يجب توفر الموارد المادية والبشرية.
   - توفر الرقابة والتوجيه المستمر.
5. التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها من أهمها:
   - خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
   - خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية.

[1] علي محمد ربابعة إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص: 24.
[2] مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 61.

- خبرة في اختيار الأساليب والبرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
- خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

6. التكوين نشاط متجدد ومتغير : حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يمكن أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتسم بالتغير والتجدد فالعامل معرض للتغير في سلوكاته ومهاراته ورغباته، الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وأساليب والوظائف هي وتقنيات العمل ومستجداتها. [1]

ب-مبادئ التكوين

تخضع العملية التكوينية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، حيث يمكن توضيحها فيما يلي:

1. **الفروق الفردية** : أي لابد من القائمين بالتكوين أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكونين، ذلك لكون أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التكوين، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولاتهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية.[2]
2. **ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب (المتكون)** : فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون كالترقية، إضفاء التقدير للعمل.. إلخ، ولاشك أن الدافع لدى الفرد الجديد يكون أقوى من الدافع لدى الفرد القديم الذي يؤدي العمل حاليا ويعاد تكوينه وتدريبه، ولا يقتصر الحفز على التكوين على المكون وأثناء فترة التكوين، وإنما أيضا للمشرف دور في ذلك خاصة عندما يعود المتكون إلى عمله، حيث يتابعه ويشجعه ويعالج جوانب الضعف له أو يحثه على الالتحاق بالتكوين.[3]
3. **الاختيار الدقيق للمتكونين:** بحيث يجب اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بدقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني ذلك لأن عدم توفر الرغبة سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية، كما أن توفر الرغبة لوحدها لا يكفي بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه

[1] مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص: 62.
[2] المرجع نفسه ، ص81.
[3] علي حنفي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص: 258

الوظيفي أيضا لأن هناك حالات عملية متكررة في المؤسسات يرشح فيها بعض الأفراد العاملين إلى دورات تكوينية لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية، وبهذه الحالة يكون من الأجدر أن يرشح لها أشخاص آخرين لتحقيق الاستفادة الفعلية منها.

4. **متابعة المتكون بعد عملية التكوين** : بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط القوة والضعف لدى المتكون بعد إكماله للبرنامج التكويني وبدئه بعمله فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة بهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التكوين عليهما ، وكذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعمله وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التكوين.[1]

5. **ضرورة الممارسة العملية للمتكون:** لكي تكتسب المهارة والمعرفة، فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولا بد من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل، حتى يتعلم المتكون ويتسنى له تشغيلها دون مخاطر. 4-6-I- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة، أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء اء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمكوّن.

المطلب الثالث : أهداف التكوين

تتم ترجمة الاحتياجات التكوينية إلى أهداف وذلك على مستوى كل برنامج تكويني، ويحاول كل نشاط تكويني أن يحقق أهدافه والتي يمكن أن نقسمها إلى أهداف على مستوى الموارد البشرية وأخرى على مستوى المؤسسة.[2]

[1] علي حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 259

[2] محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص: 59[2]

1. **على مستوى الفرد (المورد البشري):** يهدف التكوين إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم ، هذا ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية: تنمية المعارف، تنمية المهارات، وتغيير الاتجاهات.
2. **تنمية المعارف** : إن تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم،تبرر اللجوء إلى برامج تكوينية تهدف إلى تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وهذا من أجل توسيع مدارك العاملين ومساعدتهم على توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم، إذ أن إحاطة الموارد البشرية بموضوعات مثل القيادة، جماعات العمل الاتصال وغيرها من الموضوعات التي لها علاقة بمجالات عملهم، تفيدهم أساسا في زيادة معارفهم، وتمكنهم من الإطلاع على أحدث ما تم التوصل إليه، ولا تهدف البرامج التكوينية إلى مساعدة المورد البشري على اكتساب معارف وأسس علمية ونظرية معينة ومهارات محددة، بل إنها لاتخرج عن كونها تهدف إلى زيادة الحصيلة العلمية للمشاركين في هذه البرامج بما يعود عليهم بالنفع مستقبلا.
3. **تنمية المهارات** : قد يحتاج المتدربون (المتكونون) إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم ، ويعمد المسؤولون عن هذه العملية إلى تصميم برامج تكوينية تهدف إلى رفع المهارات، وتوسيع حقل الإمكانيات والمبادرات لتمكين المستفيدين من العملية من الإلمام الجيد بمختلف المهام، وكذا مواجهة مشاكل العمل.

وتركز برامج التكوين – التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، وبشيء من التفصيل، كما تركز على ما يجب عمله، وما لا يجب عمله، والتنبيه إلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، هذا إضافة إلى تمكين المستفيدين من هذه البرامج من إحداث طرق القيام بوظائفهم، كما يدخل كذلك في نطاق تنمية المهارات زيادة قدرة المورد البشري على التعبير وإدارة الاجتماعات وكذا تنمية قدراته القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل التي يمكن أن تصادفه، وكيفية التعامل معها.

4. **تغيير الاتجاهات:** وهذا ما يشير إلى الرغبة في تغيير اتجاه الموارد البشرية إلى تفضيل العمل بالمؤسسة، وكذا تأييد سياساتها وأهدافها، ويسعى المسؤولون من خلال برامج التكوين إلى تطوير سلوك العاملين وتحريرهم من عادات العمل غير المرغوب فيها ، إضافة إلى تنمية شعورهم بأهمية التفوق والتميز في العمل لما له من منفعة عليهم وعلى مؤسستهم ، ومن أهم ما يهدف إليه التكوين،[1] هو تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء وتحبيذ الروح الجماعية للعمل، وهذا ما يعطي للموارد

[1] محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص : 59، 60.

البشـرية دفعا أكبر نحو تقديم الأحسـن لديهم، بالإضـافة إلى تهيئتهم لتقبل آراء جديدة وظروف عمل مغايرة تمليها التحولات الكبيرة في بيئة المؤسسة.

5. **على مسـتوى المؤسـسـة:** على ضـوء ما تقدم من إشـارة إلى أهداف التكوين على مسـتوى الموارد البشرية، تبين لنا مدى أهمية هذا النشاط للمؤسسة أيا كانت طبيعة ونوعية عملها، وإذا أردنا أن نلقي المزيد من الضـوء على التكوين كأحد أهم الأنشـطة التي تمارسـها إدارة الموارد البشـرية علينا أن ننظر إلى الأهداف التكوينية على مستوى المؤسسة ، والتي يكمن أهمها في:[1]

1.5 تحقيق الميزة التنافسـيـة : يلعب التكوين دورا مؤثرا في تحقيق ميزة تنافسـية للمؤسـسـة، فزيادة استثمارات المؤسسة في حقل التكوين يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة، وقد أكدت المؤسسات الناجحة في الولايات المتحدة أن التكوين يلعب دورا كبيرا في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، كما أنه ساعد العديد من المؤسسات التي عانت من حدة المنافسة من استعادة مراكزها التنافسية.

فالتكوين يعمل إذن على مسـايرة التحولات المختلفة، وهذا من خلال إعطائه الدفعة الجديدة لموارد المؤسـسـة البشـرية، وعمله على صـقل المواهب المتميزة والقادرة على الابتكار والتجديد، وكذا إكسـابه للموارد البشـرية بصـفة عامة تلك المرونة والتي تعد كحتمية تمكن المؤسـسـة من التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية (العولمة، تحدي الجودة، المنافسة...) .

2.5 تحسـين المؤشـرات الاقتصـادية: تهدف المؤسـسـة لتحقيق أهداف تنظيمية وإنتاجية من وراء عملية التكوين، حيث ينصب الاهتمام عند تصميم هذه البرامج على تحسين ورفع مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية، ومن أبرز المؤشرات التي تسعى المؤسسة إلى تنميتها من خلال نشاط التكوين ما يلي:

- **زيادة الإنتاجية** : تحسـين وصـقل المهارات والقدرات لدى العاملين، سـيؤدي إلى تحسـين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يستمر نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها. تخفيض التكاليف: فمن خلال تحسين وزيادة مهارات الفرد، تقل أخطاؤه التي يمكن الوقوع فيها ويقل كذلك التبذير في المواد والآلات.
- **التخفيف من حدة الإشراف:** إذ أن العامل ذو المهارة العالية والمدرب والمكون بشكل جيد تقل أخطاؤه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، حيث تعمل المؤسسة على التخفيف من حدة الإشراف لما يشكله من استياء وارتباك لدى الموارد البشرية، وهذا ما ينعكس على أدائهم، وبالتالي أداء المؤسسة.

[1] محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص : 60، 61.

- **السلامة المهنية للموارد البشرية:** فالدورات التكوينية المتكررة تساهم بشكل كبير في حماية العاملين من أخطار الأعمال التي يزاولونها، وذلك عن طريق الحد من إصابات العمل التي تحدث غالبا بسبب ضعف الكفاءة. [1]

[1] محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص : 62.

المبحث الثاني : أنواع التكوين، مراحله و أساليبه

المطلب الأول: أنواع التكوين.

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموارد البشرية بالمؤسسة ، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة العمال المستهدفين عمال ،جدد عمال قدامى، عمال تنفيديون، عمال تحكم، إطارات إداريين... والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموارد البشرية، حيث تختلف تصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تتم عليه عملية التصنيف، ويمكن الإشارة إلى الأسس التالية:

1. **التكوين حسب الوظائف (نوع الوظيفة)**

وحسب هذا التصنيف نجد أربعة أنواع للتكوين: [1]

أ- **التكوين التخصصي** : هذا النوع من التكوين هدفه زيادة المعلومات المهنية حيث يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المؤسسة.

ب-**التكوين الإداري** : ينصب هذا النمط من التكوين على الموارد البشرية العاملة في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الموارد البشرية العاملة بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، كما يشمل أحيانا هذا التكوين العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، إن هذا النمط يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية والمعرفية للأفراد.

ج-**التكوين المهني** : يهدف إلى إكساب المورد البشري مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص المورد البشري المتكون بأدائها، حيث يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة، أو العمال القدامى الذين يحتاجون إلى التكوين لإكسابهم بعض المعارف والمهارات الجديدة.

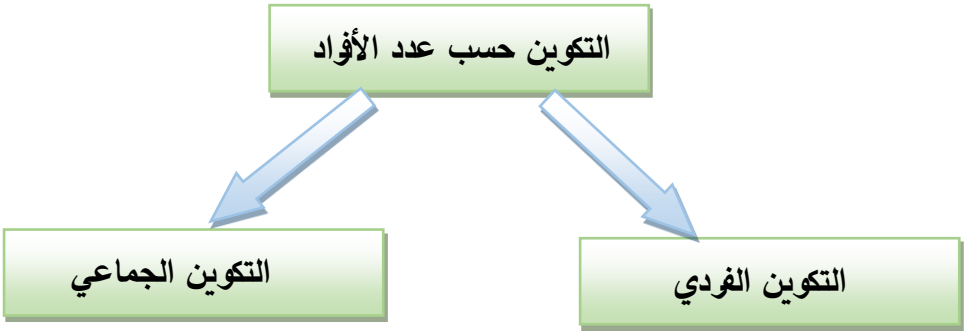
د- **التكوين الإشرافي**: حيث يتم تكوين المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، يشمل هذا النوع من التكوين معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال.

[1] خضير كاضم حمود ياسين كاسب الخرشة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والطباعة عمان، 2011، ص: 141.

هـ-**تكوين المكوّنين** : ويتم تكوين المكوّنين في المؤسسة بغية قيامهم بدورهم التكويني في إطار مختلف البرامج التكوينية، إذن فتكوين المكوّنين لا يقتصر على النواحي الفنية التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية ، وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس، والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية بغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم وتكوينهم لاحقا. [1]

2. **التكوين حسب الأفراد**

ينقسم إلى نوعين كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 3:التكوين حسب عدد الأفراد

المصدر: عبد المعطي عساف يعقوب حمدان التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص: 55.

أ- **التكوين الفردي**: ويكون ذلك عندما تتركّز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث تتناول كل فرد على حدى، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، بهدف توظيف وتكوين الفرد مع المناخ العام للمؤسسة ولتعريفه بمهام وظيفته، ويتم أيضا أثناء العمل وذلك عندما يكون الهدف هو تطوير مهارات أحد العاملين على أداة جديدة أو أساليب عمل جديدة، أو بإرسال بعض العاملين في صورة فردية للمشاركة في دورات أو برامج خارج المؤسسة سواء كانت داخل أو خارج البلد، ومن مزايا هذا النوع من التكوين أنه يمكن المؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التكوينية للعاملين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية.

ب- **التكوين الجماعي** : يقصد بذلك تكوين أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التكوين بالمؤسسة – إذا وُجد – أو في مركز تكوين خارج المؤسسة، وعادة ما يعطى الأفراد

[1] عبد المعطي عساف يعقوب حمدان مرجع سبق ذكره، ص: 55.

فترة التكوين من الدوام الرسـمي، يعمل هذا النوع من التكوين على إفادة المتكونين من خبرات بعضـهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التكوين.[1]

المطلب الثاني : مراحل التكوين

1. التكوين حسب مرحلة التوظيف

تتمثل فيما يلي:[2]

أ- **التكوين لتوجيه العامل الجديد:** يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله، وتؤثر المعلومات التي يحصـــل عليها هذا الأخير في الأيام والأســـابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم العاملين الجدد إلى العمل إلى العديد من الأهداف منها على ســـبيل المثال: الترحيب بالقادمين الجدد تهيئة العاملين الجدد للعمل، وتكوينهم وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

ب-**التكوين أثناء العمل:** ترغب المؤسـسـات أحيانا إلى تقديم البرنامج التكويني في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضـمن كفاءة أعلى للتكوين، حينئذ تشـجع المؤسـسـات أن يقوم المشـرفون المباشـرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي والذي يكون عادة أثناء أداء معين.

ج-**التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وعلى الأخص حينما يكون هناك أســـاليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم تقديم برامج تكوين مناســـبة لتجديد المعرفة والمهارة.

د- التكوين للتهيئة على التقاعد في المؤسـسـات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السـن على التقاعد، ويتم تكوينهم على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة.

2. التكوين حسب مكان العمل

يتم تقسيم التكوين حسب مكان العمل إلى تكوين داخل المؤسسة ، وتكوين خارج المؤسسة.

أ- **التكوين داخل المؤســـســـة (في مواقع العمل):** يتم هذا التكوين في إدارة أو مراكز التكوين التابعة للمؤسـسـة، أو في مواقع العمل مباشـرة وضـمن بيئة العمل العادية، وقد يخضـع له موظفو المؤسـسـة نفسها وقد يخضع لذلك متدربون آخرون ينتمون لجهات أخرى ويتم تكوينهم في المؤسسة المعنية ضمن عملية تنسـيقية أو تعاونية مشـتركة، وهنا يتم شـرح العملية المراد التدرب عليها للمتكون الذي يقوم أداء المتكون وتطويره، ويتم تكرار ذلك حتى يتفهم المتكّون المهام المطلوبة ويصـــبح قادر على تأدية ذلك

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 198.

[2] أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، بدون طبعة دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص: 114.

بمفرده وبدرجة عالية من الإتقان، وأهم مزايا هذا النوع أنه يحدث في بيئة العمل نفسها التي سيقوم العامل بتطبيق ما اكتسبه خلال التكوين فيها، مما يساعده على التكيف السريع مع الاجراءات التشغيلية التي تكون هي نفسها أثناء التكوين وبعده، وقد يكون زملاء المتكون والمشرفون عليه والأدوات والمعدات التي يتكون عليها هم أنفسهم أثناء التكوين وبعده. [1]

أما فيما يخص عيوب هذا النوع من التكوين فإنه: [2]

- قد يوجد نقص في إمكانيات التكوين ومتطلباته التي تكون ضرورية عند ممارسة العمل.
- يتطلب وقتا طويلا ومكانا واسعا ومكلّفا.
- قد يكون التقييم غير موضوعي في نهاية التكوين نظرا للعلاقات الشخصية بين المكونين والمتكونين.

ب-التكوين خارج المؤسسة (خارج مواقع العمل)

أي يتم التكوين خارج المؤسسة أو مكان عمل المتكون، وهو مفيد في تدريب وتكوين القيادات الإدارية وتلجأ المؤسسة إلى نقل نشاطها التكويني خارج بيئة عملها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين المتاحة داخلها غير قادرة على تحقيق الهدف المطلوب، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تكوين متخصصة)، أو الالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تكوينية تدعمها الدولة، أو الجامعات، لا يسمح هذا النوع من التكوين بتعطيل سير العمل في المؤسسة خاصة إذا تم عقد البرنامج التكويني في الأوقات التي تقع خارج أوقات الدوام الرسمي، أما ما يؤخذ عليه أنه لا بالتعامل الفعلي مع ظروف العمل التي سيعمل فيها المورد البشري بعد عودته من التكوين، كما أنه قد يكون باهض الثمن إذا ما تم التوسع فيه والعمل على تنفيذه من خلال التعاقدات مع الجهات التكوينية الخارجية ذات التكاليف العالية، كما أن هذا النوع يحتاج إلى مكونين على درجة عالية من المهارة والكفاءة والتي يتم اعدادها اعدادا خاصا. [3]

3. التكوين حسب وقت التنفيذ

يقسم إلى نوعين هما التكوين قبل الالتحاق بالعمل والتكوين في أثناء العمل:

أ- **التكوين قبل الالتحاق بالعمل** : اعتبر التكوين قبل الالتحاق بالعمل هو المقدمة الأولى للعمل المهني ويهدف إلى تعريف الأفراد بمختلف المواد المستعملة في المهنة، وإلى كيفية استخدام الآلات والمهمات، ومعرفة معايير العمل المقبول، كما يهدف إلى إعدادهم لاختيار مهنة أو وظيفة.[4]

[1] أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة الدار الجامعية، مصر ، 2004، ص: 327.
[2] صلاح صالح معمار ، التدريب (الأسس والمبادئ)، الطبعة الأولى، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 23.
[3] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 328.
[4] حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 44، 45.

والتكوين قبل العمل لازم للفرد قبل بدء حياته المهنية العملية في العمل، حيث لا يمكن لأي خريج أن يجابه الحياة العملية ذلك لاختلاف طبيعة الحياة الدراسية والحياة العملية بحيث يجب على الفرد أن يقضي فترة تكوينية من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر في بيئة العمل الذي سيلتحق به وذلك لتمهيد الطريق أمامه للدخول إلى العمل نفسه.

إن التكوين قبل الالتحاق بالعمل يهدف إلى ما يلي:

- تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه.
- تزويد المتكون بالمهارات المتصلة بمجالات العمل التي يتم إعداده له.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام ونحو مجال عمله بشكل خاص.

ب- **التكوين في أثناء العمل** : وهو التكوين الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولا إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، حيث يعد التكوين أثناء العمل أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها:

- تجدد وظائف العمل وإجراءاته باستمرار .
- استخدام تقنيات حديثة متطورة.
- تطوير أداء العاملين.
- رفع كفاءة العمل من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات ذات الصلة الوثيقة بالعمل.
- يفضي إلى تأثيرات نفسية إيجابية منها كسر الملل تحسين العلاقات بين العاملين

المبحث الثالث :آلية عملية التكوين

العملية التكوينية هي مجموعة من الأنشـــطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتكونين لتحقيق أهداف معينـة في برنـامج تكويني معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبـة فيـه، قد اختلف البـاحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشـملها العملية التكوينية، فبعضـهم توسـع في خطواتها، والبعض الآخر ضـيق في عدد الخطوات، وقبل الخوض في مراحلها لابد من تبيان المسؤول عن هذه العملية.

المطلب الأول: المسؤولون عن عملية التكوين

غالبا ما تنحصـر مسـؤولية التكوين في المؤسـسـات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسـؤولية إدارة القوى البشـرية سـواء على مسـتوى المؤسـسـة ككل أو في إطار الأقسـام والشـعب الخدماتية والإنتاجية وغيرها، ويمكن الإشارة إلى تلك المسؤولية التي يمكن أن تناط بما يلي:

أ- **الإدارة العليا:** إذا أرادت المؤســـســـة أن يكون لديها برامج تكوينية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتكوين وأهميته كاستثمار بشري ولابد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة، كما لابد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشـجع التكوين وتجعل منه قيمة أسـاسـية تؤكّد نجاح المؤسـسـة باسـتمرار طالما تعتمد التكوين وسيلة علمية أساسية للتطور والنمو. [1]

ب-**إدارة الموارد البشـرية** : حيث تقع على عاتقها مسـؤولية مباشـرة في تهيئة المتطلبات البشـرية والمادية الخاصة بالبرامج التكوينية، وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.

ج- **المشـرف المباشـر** : لابد للمشـرف المباشـر أن يشـجع المورد البشـري المرشـح للتكوين على ضـرورة الاستفادة من البرنامج التكويني وتسهيل عملية حضوره إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد، بحيث أن توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي هي من الأمور التي يجب أن يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة.

د- **الموظف المتكون** : كل المســاهمات الســابقة التي أشــرنا إليها، لا يكون لديها قيمة تذكر في نجاح البرامج التكوينية إذا لم يكن لدى المتكون الرغبة الصـــادقة في التعلم واكتســـاب معارف ومهارات أو سلوكات جديدة، ولا بد أن يشجع العاملون بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المؤسسة. [2]

[1] خضير كاضم حمود ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 139.
[2] عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص: 148 149.

1. مراحل عملية التكوين

تتضمن عملية التكوين عموما الأنشطة والمراحل التالية:

- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- وضع وتصميم برامج التكوين.
- تنفيذ برنامج التكوين.
- تقييم نتائج عملية التكوين.

أ- **تحديد الاحتياجات التكوينية** : إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة التغييرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على الاحتياجات اللازمة والظاهرة التي يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، ومنه فالنشاط التكويني يعتمد على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تعمل على تحقيق الأهداف.[1]

ب-**تعريف الاحتياجات التكوينية:** هي ما يحتاجه الأفراد من تكوين لتنمية شخصياتهم

- المعارف والمهارات الإدارية والفكرية.
- المعارف والمهارات السلوكية.
- المعارف والمهارات الفنية.

وتتعدد باعتبارها احتياجات فردية وليست جماعية لأن تحقيق الاحتياج الفردي يتم ضمن عملية تكوينية هي في الغالب جماعية.

أما مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية هي مهمة من مهمات الإدارة العليا للمؤسسة، وفي بعض الأحيان توكل هذه المهمة لانشغال الإدارة العليا في العمل إلى خبرات التكوين الذين يكونون من داخل المؤسسة في بعض الأحيان، ومن خارجها على الأغلب.[2]

ج-طرق تحديد الاحتياجات التكوينية هناك ثلاثة طرق لتحديد هذه الاحتياجات

- تحليل القوى العاملة.
- تحليل الوظائف.
- تحليل التنظيم.

[1] نجم العزاوي، التدريب الإداري بدون طبعة دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 93.
[2] حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

❖ **تحليل القوى العاملة:** حيث يتم التعرف على مهارات ومؤهلات الموارد البشـــرية ومقارنتها بمتطلبات الوظائف، إضـــافة إلى التعرف على طرق وعادات العمل وهل لدى المورد البشـري اسـتعداد للتطور وتلقي التكوين وملاحظة ودراسـة جوانب القصـور في المهارات والاتجاهات السـلوكية، وما هي برامج التكوين التي من شأنها سد الفجوة في العملية التكوينية

ويمكن القيام بذلك من خلال مجموعة من الوسائل أهمها : [1]

- تقارير الأداء
- المقابلات مع العاملين والمشرفين من أجل معرفة أسباب القصور.
- الاجتماع بمسؤولي الأقسام للتعرف على مشكلات العاملين في الأداء.
- استمارات التعرف على احتياجات العاملين من المهارات.
- تقارير التفتيش والمراجعة التي تبين نواحي القصور.
- ملاحظات الرئيس على العامل من حيث ملاحظة نقاط القوة والضعف.

❖ **تحليل الوظائف:** وتتمثل في تحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية ويتم ذلك من خلال تحليل الوظائف وتوصيفها من خلال النقاط التالية: 2 • المستوى الفعلي لشاغلي الوظيفة.

- المستوى التكويني.
- المسؤوليات.
- الجهد المطلوب بذله.
- ظروف ومكان العمل.

وعلى ذلك يتم مقارنة الطريقة التي يتبعها العامل في أداء عمله مع وصـــف الوظيفة ومواصـــفاتها، وكذلك الوقوف على رأي المشـــرف المباشـــر في الطريقة التي يؤدي بها العامل عمله وإذا كانت تحتاج إلى تحسين وما هي تفاصيل ذلك التحسين.

ومن الوسائل المستخدمة لتجميع الحقائق عن وظائف المؤسسة:

- استمارة الوصف الوظيفي المناسب.
- المقابلات الشخصية.
- دراسة الحالات الحرجة في مهام الوظائف وبخاصة الناحية السلوكية.

ويفيد ذلك فيما يلي:

[1] سعاد نائف البرنوطي، الخصائص والوظائف الإدارية والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 188.

أ- وضع معايير الأداء التي تقاس على ضوئها أداء المورد البشري.

ب-تطوير مهام الوظيفة.

ج-تقييم الأداء.

د- التخطيط للاحتياجات من القوى العاملة.

هـ-التوظيف.

و- الرواتب. [1]

❖ **تحليل التنظيم** : تستطيع الإدارة من خلال تحليل التنظيم الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، والتي قد تكون من بين الأسباب التي تحول دون تحقيق هدف معين، أو تتسبب بشكل أو بآخر في عدم بلوغ هدف آخر بشكل جيد، وقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف، ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات. قدرات الموارد البشرية مدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ... وهكذا ،[2]يهدف هذا التحليل إلى: 3

أ- معرفة أهداف التنظيم على المدى القريب والبعيد ومدى وضوح تلك الأهداف لدى الموارد البشرية.

ب- دراسة البناء التنظيمي من حيث التخصصات مراكز القرار، الاتصالات...، وبيان إذا كان هذا البناء يؤدي إلى تحقيق الأهداف ويستوعب كافة الاختصاصات.

ج-التعرف على أسس توزيع الموارد وهل هي كافية لتحقيق الأهداف.

د- تحديد الإدارات التي يحتاج أفرادها إلى تكوين وتحديد المشكلات وأولوياتها التي يمكن علاجها بالتكوين.

2. تصميم البرنامج التكويني: يشمل البرنامج التكويني بصفة أساسية ثلاثة عناصر رئيسية هي:

أ- تحديد أهداف البرنامج

ب-تحديد مكونات البرنامج

ج-تحديد أساليب التكوين.

[1] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص: 343

[2] الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها تنظيمها مسؤولياتها مهامها، الطبعة الأولى، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، 2003، ص: 208

ويتوقف تحديد البرنامج التكويني على طبيعة الاحتياجات التكوينية وعلى أساس الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها، حيث نميز العديد من الأهداف منها: تنمية معلومات الفرد النظرية لتحسين أدائه، إكساب المورد البشري مهارات جديدة، تنمية قدراته باستخدام أساليب ووسائل جديدة، تطوير سلوكه في الأداء وما شابه ذلك من الأهداف.[1]

ومن الضروري لواضع الأهداف أن يراعي ما يلي:[2]

أ- أن تكون الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا.

ب-أن تكون منسجمة مع الأهداف العامة للتكوين. .

ج- أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

د- أن تكون منسجمة وغير متناقضة فيما بينها.

هـ-أن تكون ذات قيمة أي تعالج مشكلات دقيقة.

و- أن تكون قابلة للقياس.

أما مكونات البرنامج التكويني، فيتم تحديدها في ضوء الأهداف المتوخاة من حجم الاحتياجات التكوينية، وعدد الأفراد والمرشحين للالتحاق بالبرنامج.

إن البرنامج التكويني يمكن أن يضع العديد من العناصر منها :[3]

- **موضوع التكوين:** أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها والمنطلق المنتهج في تتابع عرضها.
- **تحديد مسؤولية الإدارة:** أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
- **تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها** : وهذا لإثارة واقع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في إعداد البرامج التكوينية.
- **تحديد أساليب التكوين** : ولأهمية وتنوع أساليب التكوين التي يمكن استخدامها كلها أو جزء منها لتحقيق أهداف البرنامج التكويني سوف نتناولها بالتفصيل في مطلب آخر.

---

[1] الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، المرجع السابق، ص: 208.

[2] حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2002،ص29

[3] فايزة بشيري باتول بوترعة، دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة قسنطينة 2013، ص: 66.

❖ **تخصيص ميزانية التكوين** : أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني ورصد الاعتمادات اللازمة لها.[1]

3. تنفيذ برنامج التكوين: إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عوامل منها : قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونين، نوع ومحتوى البرنامج، بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة... إلخ، كل هذه الظروف يجب أن تضبط وتوكل لفرد أو مجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.[2]

وفي هذه المرحلة يجب:

أ- أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التكوين.

ب-ينبغي تحديد المجموعات المستهدفة.

ج-يجب تحديد الاحتياجات التكوينية أي الجزيئات التي تتطلب بعض التكوين.

د- ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عميلة التكوين.

هـ-ينبغي حساب التكاليف والعوائد المحتملة.

من جهة أخرى، فإن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التكوين سوف يعتمد على الأشخاص الذين سوف يتم تكوينهم وعلى أهداف عملية التكوين، فعلى سبيل المثال في حالة ما إذا كان التكوين من أجل تحقيق أغراض تتعلق بتعريف العاملين الجدد بالعمل، فمن المتوقع أن تتألف عملية التكوين من برنامج داخلي يشتمل على عدد من الاجتماعات والمناقشات مع أشخاص عاملين آخرين، أما على الجانب الآخر ، فمن المحتمل أن يشتمل برنامج تطوير الإدارة على فترات من الخبرة المخططة، هذا بالإضافة إلى حضور بعض الدورات التكوينية الخارجية أو الدورات التعليمية.[3]

[1] فايزة بشيري باتول بوترعة، المرجع السابق، ص: 66.
[2] نفس المرجع ، ص 75.
[3] باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2006،ص206

4. تقييم عملية التكوين : تقييم برنامج التكوين يعتبر جزء أساسي من نشاط التكوين، حيث يعرف التقييم على أنه : " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني. وعليه نحن إذن في حاجة ماسة إلى القيام بعملية التقييم لعدة أسباب:

أ- التأكد من أن البرنامج التكويني يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.

ب-معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.

ج-معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.

د- تحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التكوين المعتمدة.

هـ- معرفة مدى ملائمة الموارد التكوينية المستخدمة.

وعموما فإن عملية تقييم البرنامج التكويني تعتمد على مؤشرات منها ما يلي: [1]

أ- **أهداف التكوين** : هل حققنا هدفنا من البرنامج التكويني أم لا؟ وهنا يجب أن نركز على بعدين أساسين لأهداف التكوين وهما : درجة توافقها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من جهة، ومع الاحتياجات من جهة أخرى، وهذا ما يعرف بتقييم الفعالية.

ب- **تكلفة** :التكوين من خلال المقارنة بين تكاليف البرنامج التكويني والنتائج المترتبة عنه، وهو ما يعرف بتقييم الفاعلية.

ج- **درجة نجاح التكوين عند التنفيذ**: وذلك من خلال دراسة مدى التناسق بين كافة المراحل المسطرة أثناء التنفيذ وكذا العناصر المسؤولة فيها.

د- **تقييم المطابقة القانونية** : وذلك بقياس مدى التزامنا بالقوانين الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالتكوين.

[1] 1 – P. Candau, Audit Social, Edition Vuibert, Paris, 1985, pp, 239-244.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلابد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم ومنها:[1]

- **الاســتبانة:** حيث توزع على المتكونين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني حيث تتضــمن معايير موضــوعية على شــكل أســئلة أو اســتفســارات يجيبون عنها ، معبرين عن رأيهم بالمكونين، أســلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه. إذن من الإجابة يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف، وقد تكون الاستمارة فارغة لترك الحرية للمتكون لإدلاء رأيه.
- **الملاحظة المباشــرة** يمكن تقييم البرنامج التكويني والمتدربين عن طريق ملاحظة ومراقبة ردود الفعل تجاه البرنامج التكويني بما فيهم المكونين والهيئة المشرفة على التكوين.
- وهناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره المتكونين، ومن خلال الاجتماع يستطيعون تقييم البرنامج التكويني. [2]

هناك عدة نماذج تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وهي:

1. **نموذج كيرك باتريك** : هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على العملية التكوينية، ويقترح كيرك باتريك أربعة مستويات لتقييم عملية التكوين:

❖ **المستوى الأول:** رد الفعل (reaction): حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين في البرنامج التكويني وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

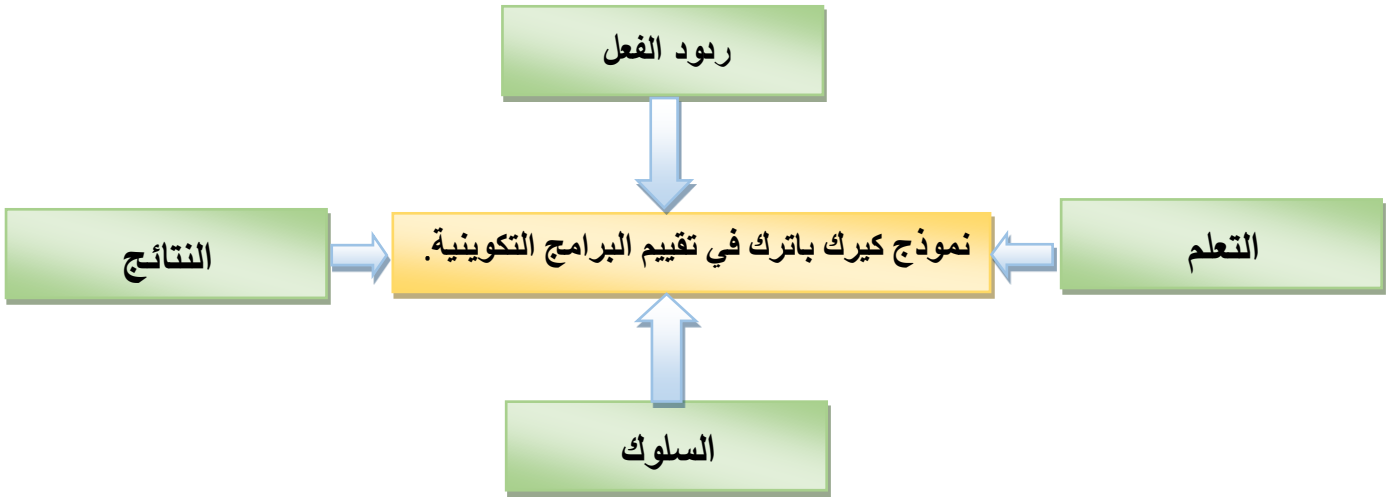
❖ **المستوى الثاني:** التعلم (learning) ويتم فيها قياس التغيرات التي حدثت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين.

[1] خديجة حريق إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص:31.

[2] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

❖ **المستوى الثالث** : السلوك (Behavior : حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشاركين (المكونين) في طريقة أدائهم لمهام وظيفتهم.

❖ **المستوى الرابع**: النتائج (Result :) حيث يتم قياس نتائج أثر البرنامج التكويني في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.



الشكل رقم 4:يوضح نموذج كيرك باترك في تقييم البرامج التكوينية

المصدر : عبد الباري ابراهيم ذرّة زهير نعيم الصبّاغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع،ص70.

2. **نمودج هامبلين**: تبنى هامبلين تقسيم كيرك باتريك وأضاف إليه مستوى آخر، أي بالإضافة إلى ردالفعل، التعليم السلوك، والنتائج، هناك عنصر آخر وهو:

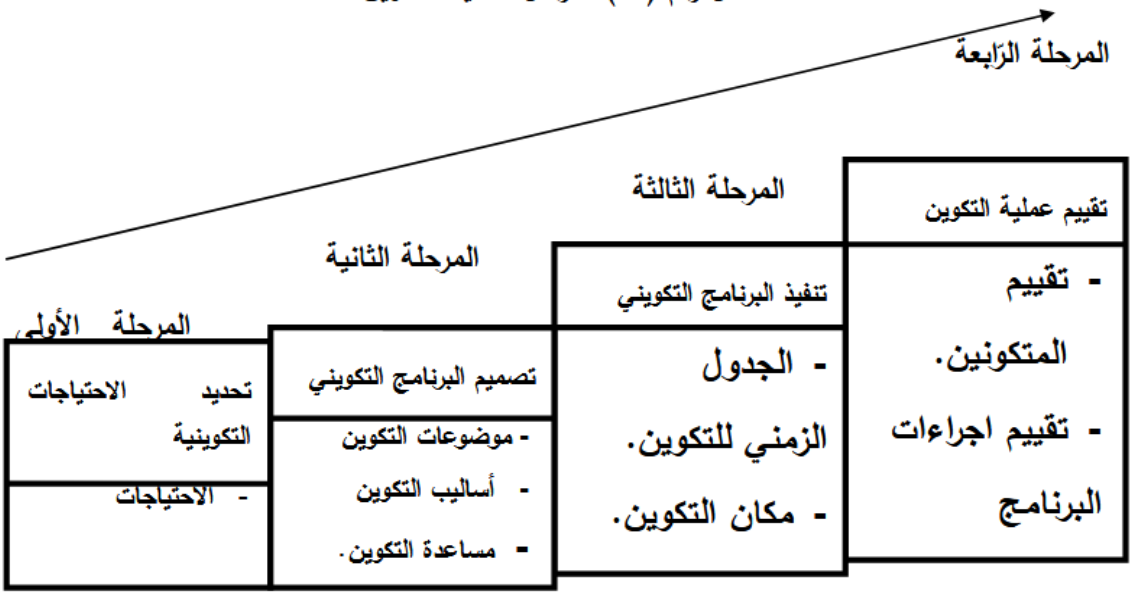
- **أداء المؤسسة**: يحاول هذا المستوى تقدير أثر الاتجاهات الإيجابية والتغيّرات السلوكية الناتجة عن التكوين، ويهدف هذا التقييم إلى معرفة التغيرات التي أحدثها التكوين على الأداء التنظيمي كما ونوعا.

3. **نموذج باركر** : باركر أيضا حدد أربعة مستويات لتقييم التكوين مما يتطلب معه جمع المعلومات عن هذه المستويات.

- **رضا المتكون** ردود فعل المتكون تجاه البرنامج التكويني ويمكن الحصول عليها من خلال استمارة تعد مسبقا.
- **المعارف التي اكتسبها المتكون:** ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبارات التي يجب، أن يعدها مدرب البرنامج التكويني.
- **أداء العمل:** ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي بعد البرنامج التكويني.
- **أداء المجموعة** : حيث يتم هنا تقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التكويني، إلا أن هذا التقييم مع أهميته فهو أكثر مستويات التقييم صعوبة.

إن اشكل التالي يوضح مراحل عملية التكوين:

الشكل رقم (5): مراحل عملية التكوين.



الشكل رقم 5:مراحل عملية التكوين

المصدر: أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 454.

5. أساليب التكوين

يمكن تصنيف أساليب التكوين إلى مجموعتين : التكوين في الموقع الوظيفي، والتكوين خارج نطاق العمل.

أ- **التكوين في الموقع الوظيفي:** يعتبر التكوين في موقع العمل أو أثناء العمل من أقدم أساليب التكوين وأكثرها انتشارا حتى يومنا هذا، ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التكوين تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمل الأمر الذي يزيد من فعالية التكوين، ومن بين أكثر هذه الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب ما يلي:[1]

- **طريقة ممارسة المهنة** : تنطوي هذه الطريقة على إعداد المتكون لمهنة معينة قبل دخوله إلى عالم العمل، هذه الفترة تتراوح بين 02 إلى 05 سنوات بحسب نوع المهنة ومتطلبات تعلمها، وفي أغلب الأحيان يدفع للمتكون أجر خلال فترة التكوين أقل من الأجور المدفوعة للعاملين في نفس المهن.
- **طريقة التعليم الوظيفي** : تتضمن هذه الطريقة ثلاثة خطوات هي:

1. إلحاق المتكون في برنامج تكويني حول متطلبات وإجراءات العمل.

2. تقديم محاضرات نظرية حول نظام وضوابط العمل والظروف التي يؤذى فيها العمل، إضافة إلى معلومات تتعلق بالمهام الرئيسية والثانوية.

3. تهيئة الفرصة للمتكون لتجريب وممارسة العمل فعليا لنقل المعارف النظرية إلى الواقع العملي.

- **التناوب الوظيفي** : يشير التناوب الوظيفي أو التدوير الوظيفي إلى نقل المدير المراد تنميته من وظيفة ذات مهام أو شروط أداء معينة، إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة،

[1] أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 454.

الأمر الذي يسمح باكتسابه خبرات ومهارات إدارية ذات أبعاد واسعة حيث أن التنقل الدوري بين أفق وخلفية المدير بالقدر الذي يمكن من تطابق مهاراته وخبراته مع متطلبات جملة من الوظائف يوسع الوظائف الإدارية في المؤسسة الواحدة ، الشيء الذي سيهيأ المدير لاستلام وظائف قيادية أعلى.

- **التكوين في بيئة مماثلة للعمل:** هذا النوع من التكوين يستلزم تهيئة مكان مجهز لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.

- **التكوين خارج نطاق العمل:** تلجأ المؤسسة إلى إرسال مواردها البشرية للتكوين في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية في المهارة لا يمكن توفيرها، من مزايا هذا الأسلوب أن التكوين لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المؤسسة، لكن المشكلة أنه باهض في التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة، كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان، ومن أساليب التكوين خارج العمل ما يلي: [1]

1. **المحاضرات:** طريقة قديمة تستخدم فيها طريقة الإلقاء المباشر بحيث يكون هناك مكون أو متخصص معين في موضوع التكوين وهناك متلقي أو متكون يتلقى المعلومات، حيث ينشر هذا النوع في الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين المختلفة.[2]

2. **المؤتمرات وحلقات البحث** : تعتبر المؤتمرات وحلقات البحث العلمي من بين الأساليب الشائعة الاستعمال في التنمية الإدارية، وتهدف إلى تبادل الآراء من خلال اجتماعات بين المديرين المتكونين وتشجيع المشاركة الشفهية لكل متكون ، الأمر الذي يسمح بتبادل الخبرات وتقويمها، ويكون موضوع الاجتماع هادفا ويلقى أهمية من كافة المتكونين.

[1] شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص: 62.

[2] جاسم عيدان، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد الثامن، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الأنبار ،العراق، 2012، ص: 246

3. **دراسة الحالات وبموجب هذا الأسلوب:** تقدم مشكلة لمجموعة المتكونين ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلها، وذلك بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التحليل المنتظم ودراسة المشكلة من جميع جوانبها.

والجدير بالذكر أن أسلوب دراسة الحالات يتوقف على عوامل كثيرة نذكر منها: وجود الإعتمادات اللازمة لتحقيق ذلك.

أ- وجود هذه الحالات وتوافر الوسائل وتأمين

ب-المراجع المكتوبة التي يتم توزيعها على المتكونين.

ج-وجود الوقت الكافي للتكوين والمناقشة التامة للحالة.

د- المساهمة الايجابية للمتكونين في تحصيل المعرفة أو المهارة المطلوبة.

هـ-قدرة ومهارة المكون في إعداد الحالات.

4. **تمثيل الأدوار** : يتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية من خلال قيام المتكون بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد كأن يطلب منه القيام بدور رجل بيع ويطلب من فرد آخر تمثيل دور مواطن يرغب في الشراء حيث تعطى له معلومات معينة على ضوئها يتصرف مع رجل البيع ثم يتم مناقشة التمثيلية وسلوك رجل البيع بين المكون والمتكونين لتوضيح الثغرات وعادة ما يستخدم ذلك الأسلوب في مجالات التكوين على العلاقات الإنسانية ويتوقف نجاح ذلك الأسلوب على الأمور التالية: أن تكون الحالة التمثيلية مرتبطة بالموضوع.

- أن تكون مكتوبة بلغة واضحة ومفهومة للمتكونين.
- أن تكون مختصرة لأن الوقت المخصص لقراءة دور اللاعب ينبغي
- أن لا يزيد عن خمس دقائق.

5. **المباريات:** تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون في هذا الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزائها وكأنهم في الواقع.[1]

ويمكن تمثيل هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- ✓ تقسيم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهم المؤسسة أو قسم.
- ✓ تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها وتحليلها في الاجتماع.
- ✓ تقوم كل مجموعة باختيار مدير لها يكون بمثابة مدير المؤسسة المقترحة أو القسم المعني.
- ✓ تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة وحوار ونقد بالشكل الذي يؤذي إلى قرارات معينة.
- ✓ بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المكون بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

6. **تدريب الحساسية** : يقوم هذا الأسلوب على مناقشة السلوك حيث لا يوجد أي مادة تكوينية، وإنما يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتكونين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتكونين ببعضهم البعض خلال الفترة الزمنية المحددة ويستخدم هذا الأسلوب في مجال التكوين على العلاقات مع ملاحظة أن هذا الأسلوب لا يحتاج إلى مكون بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث أي احتكاك بين المتكونين نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح على بعضهم البعض.[2]

[1] سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيم المؤسسة الإقتصادية مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العددالحادي عشر، جامعة غرداية، الجزائر ، 2011، ص: 113

[2] المرجع نفسه ،ص23.

7. **الوسائل السمعية البصرية:** تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفيديو، الدوائر التلفزيونية المغلقة، والمسائل التقليدية مثل: الأفلام، آلات عرض الشرائح، ويتأكد نجاح هذا الأسلوب التدريبي باستخدامه جنبا إلى جنب مع طرق التكوين الأخرى كالمحاضرات والندوات.

8. **التكوين باستخدام الأنترنت** : ويعد التكوين من خلال هذا الأسلوب أمرا واردا فهناك برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية " الأنترنت" مثل برامج ROAD MAP والذي ابتكرته جامعة ALABAMA وهو في شكل برنامج مراسلة باستخدام البريد الالكتروني –E MAIL والذي يتضمن مجموعة من الجلسات التكوينية اليومية.

9. **التكوين باستخدام الحاسب الآلي:** إن هذه الطريقة تستعمل بصفة أساسية لتنمية معارف ومهارات المتكونين، حيث يبدأ التكوين من خلال هذه الوسيلة بقيام المتكون بكتابة مجموعة من الأسئلة التي يريد الاستفسار عنها ، والتي يجيب عليها الحاسوب من خلال التشغيل بنظام خاص، وهناك بعض الموضوعات التي تتطلب المتابعة، ثم يقوم الحاسب بحصر مجموعة من الأخطاء التي وقع فيها المتكون وكيفية تصحيحها، هذا ولقد أشارت نتائج الدّراسات أنّ التعلم من خلال هذه الوسيلة يخفض وقت التعلم بنسبة 50%. [1]

إضافة إلى الطرق السابقة الذكر فإن التغيرات البيئية المتمثلة في تغيرات التكنولوجيا والمنافسة ومتطلبات الإبداع والتحديات الخاصة برضا الزبون قد أوجدت الحاجة إلى طرق تكوينية معاصرة ومن أهمها :[2]

أ- تكوين الفريق حيث بدأت المؤسسات الحديثة تدرك بأن زيادة الإنتاجية والكفاءة والفعالية مرتبطة بكفاءة وقدرة فرق العمل لديها إذ أن التوجيهات الإدارية الحديثة تتضمن إناطة المسؤوليات والأعباء لفرق العمل وليس للأفراد بشكل فردي، وكان

[1] منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية) التدريب التحفيز)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص ص:87-88

[2] محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق الذكر،ص103.

لتطبيقات إدارة الجودة الشـــاملة التي ركزت على مبدأ عمل الفريق في بلورة أهمية ومحتوى هذه الطريقة التكوينية، ويتم هذا التكوين من خلال الخطوات التالية:

- تكوين أعضاء الفريق على مهارات الاتصال والتفاعلات التي تؤدي إلى احترام كل عضو من الأعضاء الآخرين في الفريق.
- تدعيم مهارات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.
- اكتساب مهارات التكيف للمواقف المختلفة والمرونة في التعامل مع هذه المواقف.

ب- **التكوين الإبداعي:** بدأت المؤسـسـات الكبرى تأخذ بنمط التكوين الذي يسـتند على افتراض وتعلم الإبداع بهدف مسـاعدة الموارد البشـرية في حل المشـاكل التي تواجههم في أعمالهم بطرق مبتكرة، ومن الطرق التكوينية المســـاهمة في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذهني حيث يمنح المشاركون فرصة حث الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع، إذ أن العصـف الذهني يسـاعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصـة ببعث وانبثاق الأفكار الجديدة.

كما أن التكوين الإبداعي يتطلب إيمانا من قبل الإدارة بضرورة التغيير والتجديد، إضافة إلى تعزيز ودعم الأفكار الجديدة والتي قد تبدو غريبة.

ج- **خدمات الزبون** : أصـبح للزبون أهمية كبرى لدى المؤسـسـات المعاصـرة، فخدمته هي أحد المزايا التنافسـية التي تسـعى لتحقيقها أغلب هذه المؤسـسـات لاسـيما في ظل الجودة الشـاملة والبرنامج التكويني الخاص بخدمات الزبون ينطوي على عرض أفلام عن كيفية خدمة الزبون وجلسـات مناقشـة وتهيئة المعلومات عن جميع الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة، إضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين للتعامل المباشر مع الزبائن.

المطلب الثاني :معوقات المؤثرة على التكوين:

من المعوقات التي تحد من فرص نجاح وظيفة التكوين ما يلي:[1]

- المبالغة في عقاب الموظفين الذين يتعلمون.
- إهمال عنصر الزمن نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير.
- عدم تأييد الإدارة العليا مما يؤذي إلى وجود مناخ غير مناسب للتكوين.
- عدم الاهتمام بالفروق الفردية.
- عدم متابعة التكوين حيث أن التكوين لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرسمي.
- الافتراض بأن الأفراد دوي الخبرة لا يحتاجون إلى تكوين.
- إسناد مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية لشخص أو لوحدة غير مناسبة.
- التركيز على توقعات المؤسسة من المورد البشري ونسيان توقعات المورد البشري من المؤسسة.

المطلب الثالث: شروط نجاح عملية التكوين

لكي يحقق التكوين الفعالية المطلوبة لابد من توفر الشروط التالية:[2]

- وضع ميزانية متعلقة بالتكوين والتي تمثل تكاليف التكوين الداخلي والخارجي.
- اختيار أساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا حتى يتمكن المتكونون التوفيق بين وظائفهم وعملية التكوين.

[1] محمد اسماعيل بلال إدارة الموارد البشرية، بدون ،طبعة دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004، ص: 152.

[2] Pierre Casse, LA FORMATION PERFORMANTES, Office De Publication Universitaires, Alger, 1994, pp : 210-218.

- الاختيار الجيد للمكونين، الذي يعد من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التكوين أهدافه ويشمل اختيار مكونين من داخل المؤسسة ومن خارجها، أي أساتذة الجامعة هيئات متخصصة في التكوين، المكونين ورؤساء الأقسام.
- الاختيار المناسب لمكان التكوين، فيجب أن يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التكوين.
- الاختيار العلمي للمتكونين والتحديد الدقيق للحاجات التكوينية، حيث يجب أن يكون ملائما للأشخاص المتكونين من حيث العدد والمستوى الدراسي ، ومؤهلاتهم وخبراتهم الوظيفية.
- تجهيز مكان التكوين بالمستلزمات التكوينية الحديثة من حيث توافر أماكن خاصة وتجهيزات ملائمة مثل الحواسيب وغيرها.
- استمرارية تنفيذ البرامج التكوينية، أي أن التكوين يجب أن يمتاز بالاستمرارية ويكون مزيجا من التكوين داخل المؤسسة وخارجها.

كما يضيف محمد إسماعيل بلال عوامل نجاح برنامج عملية التكوين في: [1]

- التعامل مع التكوين باعتباره استثمار طويل الأجل.
- الإدراك بأن التكوين عملية جماعية مشتركة ومستمرة.
- قبول المتكونين كما هم، وقبول الأخطاء في مراحل العملية التكوينية بشكل طبيعي. . المكون مساعد وليس مقيم وتشجيع المتكونين للتعلم والتطور.

[1] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

الخلاصة:

التكوين هو جهد مخطط ومنظم تمارسه المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي من أجل أن يصبحوا أقدر على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المتجدّدة بشكل متواصل في عالم اليوم، والتكوين يساهم مساهمة فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو عملية مستمرة يحتاج إليها جميع الموارد البشرية في المؤسسة، إذ لا يقتصر على العامل دون آخر أو وظيفة دون أخرى، ويتقاسم فوائد التكوين كلّ من المؤسسة والعاملين والمجتمع ، والتكوين في جوهره عملية لابد أن تخضع إلى تصميم محكم من أجل تحقيق الفوائد المتوخاة منها.

ويشكل عدم إيمان الإدارة واعترافها بأهمية التكوين وقلة تشجيعها للإدارات الوظيفية على ضرورة اختيار من يحتاج فعليا إلى التكوين أحد أبرز الأسباب التي تؤدي إلى فشل التكوين في أغلب المؤسسات.

الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

تمهيد

أصبحت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة ضرورة حتمية لأي مؤسسة، باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها، لذا لابد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة، وطالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن والاستمرار في ظل التغيرات المتسارعة حولها إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية، للإلمام بمختلف جوانب تنمية الموارد البشرية سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: آليات تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية.

➢ المبحث الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال حيث حضي باهتمام كبير من المفكرين وكذا معاهد التكوين والتنمية، ومتخذي القرار في المؤسسات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى الممارسين للعملية الإدارية والتسيير باعتبار تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات وتجعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي، وسيتم في هذا المبحث عرض كل من: مفهوم تنمية الموارد البشرية، عناصر تنمية الموارد البشرية، أهدافها، والحاجة إلى تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

➢ أولا: تعريف تنمية الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية سنعرج أولا على تعريف كل من التنمية والموارد البشرية كل على حدى.

✓ **التنمية:** "هي التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب فيها "[1].

✓ **الموارد البشرية:** "هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، سلوكهم اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي ممارساتهم الوظيفية "[2].

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية باعتبارها هدفا رئيسيا من أهداف خطة التنمية للمؤسسة كما يلي:

✓ " تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على تلك الظروف وذلك بإحداث

---

[1] لعلي بوكميش، **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 15.

[2] وسيلة حمداوي، **ادارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 25.

التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة "[1].

✓ وتعرف أيضا على أنها عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعلم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر نشاط المنظمة "[2]

✓ كما يقصد بتنمية الموارد البشرية أنها : " تنمية الإنسان باعتباره مورد حتى تتعاظم مساهمته في العملية الإنتاجية، وذلك بالتكوين وتحسين جودة حياة العمل "[3]

✓ كما تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها : " عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل ما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي "[4]

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي عملية تعلم مستمرة تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات تلك الموارد البشرية، من اجل تحسين وتطوير أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

➢ **ثانيا: خصائص تنمية الموارد البشرية:**

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

✓**تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية** : في الوقت الراهن ينظر لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار

[1] محمد سمير أحمد، **الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 78.

[2] عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي** – ، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص37.

[3] مراد ناصر،" **تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية**"، مجلة الموحدات للبحوث والدراسات، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص317.

[4] Douglas T.Hall, Janes G.Goodale, Human Resource Management: Strategy Design and Implementation, Scolt, Foreman and Company, USA, 1986, p 302.

استراتيجية أكبر استراتيجية المؤسسة، وعليه فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل[1]،

لرفع كفاءتها الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.[2]

✓ **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الموائمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم .[3]

➢ ثالثا: أهمية تنمية الموارد البشرية

يتعتبر تنمية الموارد البشرية ذات أهمية بالنسبة لكل من العامل والمؤسسة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

✓ يعتبر العنصر البشري في الإدارة الحديثة المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول

---

[1] وهيبة سراج، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، منشورة ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر،2012، ص ص 29، 30.

[2] حسين يرقي، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير جامعة الجزائر الجزائر، 2008، ص 26.

[3] وهيبة سراج ، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية** ، مرجع سابق، ص 30

أهمية وخطورة؛

- ✓ يعد المورد البشري بالدرجة الأولى طاقة ذهبية وفكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال قادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.
- ✓ تستمد تنمية الموارد البشرية أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساسا لها دور وهي متعلقة بالمورد البشري وتشمل على مختلف المهام ومجلات عمل إدارة وشؤون الموظفين.
- ✓ تخطيط القوى العاملة التي يقصد بها إعداد جداول أو مجموعة من الجداول لتحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع وذلك من خلال فترة مستقبلية.[1]
- ✓ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم. أضف إلى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للترقي واستلام وظائف أعلى. وبذلك تكون لعملية تنمية الموارد البشرية دور فعال وهذا في الحفاظ على المستوى التنافسي للمؤسسة.[2]

المطلب الثاني: عناصر تنمية الموارد البشرية

ترتكز تنمية الموارد البشرية على عناصر هامة ومتداولة ولا تنفصل إحداها على الأخرى وهي:

- ✓ **التعليم** : يعد التعليم أساس التنمية بأكملها حيث أنه يعتبر مقياس حساس لمدى تحسين أحوال المعيشة ففي الأربعينيات الأخيرة تضاعفت معدلات محو الأمية للكبار في البلاد النامية حيث زادت من 30% إلى 60% ، وهذا البيان الذي يدعو على السرور أما البيان الذي يدعو إلى الحزن فهو أن نسبة 40% المتبقية إحساس لدى المختصين بالحاجة الملحة إلى التركيز في المدى البعيد على تقييم عائد التعليم.

[1] علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، بدون طبعة ، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 60.

[2] حسن ابراهيم بلوط، **ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 239.

- ✓ **الصحة والتغذية** : الصحة الجيدة مطلب آخر من مطالب تنمية الموارد البشرية، فسوء التغذية يؤدي إلى تدهور الصحة المؤدي لتهديد صحة الملايين من البشر في بلاد العالم النامي وبجانب الغذاء يعد الماء النقي ضروري للصحة.
- ✓ **البيئة** : إن البيئة الجيدة أساس آخر من أسس وعناصر تنمية الموارد البشرية وهي تتضمن إسكان صحي مناسب وبيئة طبيعية تحمل سكان العالم.
- ✓ **العمل** : العمل المناسب هو العنصر الرابع من عناصر تنمية الموارد البشرية ، لكن مرة أخرى يهدد التصاعد المتنامي لأعداد السكان في المدن وفي المناطق الريفية على حد سواء بالبطالة على نطاق واسع ومن غير العمل سيظل الناس مفتقرين إلى وسائل الحصول على حاجاتهم الضرورية للحياة أو تدبير مستقبلهم أو مستقبل أهاليهم. [1]
- ✓ **الحرية السياسية والاقتصادية** : لابد أن يكون للناس صوت ديمقراطي في التنمية وأحيانا ما تبنى الخطط الوطنية أهدافا جديدة بالثناء للتنمية البشرية غير أن هذه الخطط تصاب بالإحباط بطبيعة الحال عندما يحرم المستفيدون منها ومن إبداء آرائهم في التخطيط الحقيقي وفي التطبيق وكما ينبغي أن يحظى الناس بحرية سياسية ويجب أيضا أن يحضون بالحرية الاقتصادية ليسهموا في التنمية، تلك الحرية التي تسمح لهم بإدارة أعمالهم بأنفسهم.[2]

المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تجديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التكوين والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته. وعليه يمكن تحديد أهداف تنمية الموارد البشرية بشكل عام في مستويين:[3]

---

[1] مسعد الفاروق حمودة. ومنال طلعت محمود، **التنمية والمجتمع (مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية)**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة النشر، ص ص 140، 141.

[2] مسعد الفاروق حمودة. ومنال طلعت محمود، **التنمية والمجتمع (مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية)** ، مرجع سابق، ص 141 .

[3] Jim Grieves, Strategic Human Resource Development, Sage publications, London, 2003, p 01.

- **الأهداف على مستوى المؤسسة:**

✓ تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات فتكون قادرة على استيعابه.

✓ الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهدا يعود إلى تنمية مهاراتهم.

✓ تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.

✓ تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة الخبرة التي يكتسبها العمال.

✓ تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.

✓ تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل، والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.

✓ الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغير أو الهدر في موارد معينة.[1]

- **الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة**

✓ صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.

✓ تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء أثناء العمل.

✓ إمكانية اتخاذ قرارات أحسن، وزيادة قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

✓ الثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

✓ فهذه الأهداف تبرز الأهمية القصوى لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التي أصبحت العنوان الرئيسي للقضايا المعاصرة التي تشغل بال مسيري المؤسسات في الدول المتقدمة

[1] صبرينة مانع، **أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات**، اطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 51-53..

والنامية، نظرا للتغيرات الهائلة والتطورات في مجال الإبداع التكنولوجي خاصة في مجال البرمجيات والالكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية.

- كما يمكن أن تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

✓ تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال اكتساب مبدأ الشعور الثقة بالنفس بدلا من السلبية والاعتمادية؛

✓ تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتكوين مساعدي قادة على كيفية التعرف على أسس المشكلة وأسبابها الحقيقية وذلك يخلق جيلا من القادة الفعالين.[1]

✓ بناء الشخصية المتكاملة للطلاب من خلال تسليحهم بالخبرات والقدرات التي تمكنهم من النجاح في الحياة العملية.

➢ تكوين أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء أن كانت موارد بشرية أو مادية[2]

[1] مسعد الفاروق حمودة. ومنال طلعت محمود، **التنمية والمجتمع (مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية)**، مرجع سابق، ص 141

[2] محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 21

➢ المبحث الثاني: آليات تنمية الموارد البشرية

زاد الاهتمام والتأكيد من قبل المؤسسة على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية من أجل رفع أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات لتحقيق أهدافها، حيث تقوم المؤسسة بتحديد كل من المسؤوليات، خطوات تنمية الموارد البشرية مجلات التنمية، والعوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية، وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مسؤولية تنمية الموارد البشرية

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية:

- **الإدارة العليا:**

مسؤوليتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فان كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكدا توفير الموارد المالية اللازمة والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة) .

- **الإدارة الإشرافية:**

مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بفعالية والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤوليات سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة بمعنى:

- ✓ توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات المعرفة الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.
- ✓ مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية

مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.[1]

في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته ، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التكوينية، اذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

- ✓ المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.
- ✓ متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.
- ✓ الكشف عن الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية.
- ✓ التكوين أثناء العمل.
- ✓ استخدام أ أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

• **المورد البشري**: المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، وطموحات المستقبل الوظيفي وكدا التنمية الذاتية.

• **الجهة المتخصصة**: فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة و أحيانا أقسام التكوين سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه ، وأحيانا يكون التكوين والتنمية جزء من مجال أخر للنشاط.[2]

المطلب الثاني: خطوات تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية يمكن إتباع الخطوات التالية:

1.تطوير المفاهيم: يتم تطوير المفاهيم من خلال:

[1] محمد سمير أحمد، **الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، ص **79**.

[2] مرجع نفسه ،ص 80.

- التحول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية باعتبارها نظاما متكاملا يتكون من مجموعة من نظم فرعية كل منها يؤدي دورا مطلوبا في تفاعل وتناسق مع باقي النظم وصولا إلى المخرجات المستهدفة وهي قوة العمل المنتجة المستقرة والفعالة.[1]

- ضرورة النظر إلى ما ينفق على الموارد البشرية باعتبارها استثمارا له عائدا ومردود وليس نفقة ضائعة، وبالتالي أهمية تقدير الاعتماد المالي اللازم لتنفيذ خطط إدارة وتنمية الموارد البشرية وتأمين ذلك الاعتماد. الاقتناع بأن الاستثمار الأفضل في الموارد البشرية في أي مؤسسة بإطلاق الطاقات الفكرية والقوى الذهنية للأفراد، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة الإيجابية بالفكر والاقتراح والابتكار في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أعمالها وخدماتها؛

- أهمية تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساعد لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمؤسسة؛

- الاستناد إلى مجموعة من المبادئ لتطوير نظم إدارة الموارد البشرية منها:

✓ النظر إلى العنصر البشري كرأسمال بشري استثماري وليس واحد من عناصر الإنتاج.

✓ إعادة اعتبار إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المؤسسة والمسؤولية عن مستقبلها.

✓ إن أي برنامج لتصميم وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات لا بد أن يأخذ في عين الاعتبار كرامة الفرد العامل.

2. **تنمية وتطوير الأساليب:** يشمل تطوير ممارسات وأساليب تنمية وإدارة الموارد البشرية ما يلي:

- إعداد خطة الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحدد معايير الأداء لها.

- البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل، وتخطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتيا أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة.

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر ، 1997، ص 408

- تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوافر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء التعيين في الوظائف.
- تخطيط وتنفيذ برامج التهيئة والتكوين الأولى للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمؤسسة ونظمها ومساعدتهم على التكيف معها.
- المساعدة في تخطيط الأداء مع الإدارات المعينة بتحديد معايير الأداء المستهدفة من شاغل الوظيفة، أي الأهداف الواجب تحقيقها.
- تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار، ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.[1]
- تخطيط هيكل الرواتب والمزايا التي يحصل شاغل الوظيفة عملا بمبدأ الراتب للوظيفة وليس للشخص. المشاركة في تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف، ونتائج قياس الأداء الفعلي وتطبيق نظم الثواب والعقاب.
- تصميم وتنفيذ نظام كفاءة الأداء واقتراح سبل تطوير الأداء.
- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشالك العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير .
- المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين.
- تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم أنشطة تكوين وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التكوين.
- تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ ايجابي داخل المؤسسة يسهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم.

والهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إلى تحقيقه نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية الحديثة هو تحقيق التوافق إلى الحد الأقصى بين خصائص ومواصفات الفرد ورغباته وبين متطلبات أداء

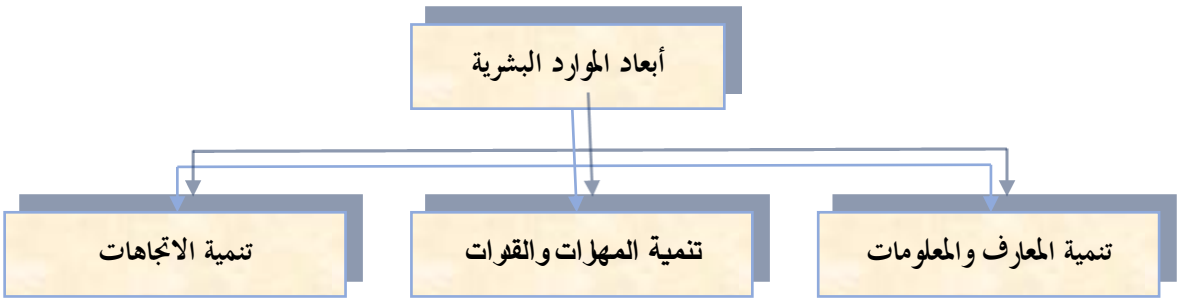
[1] علي السلمي، مرجع سابق، ص 408

العمل ونظم وأساليب وأهداف المؤسسة لتحقيق الإنتاجية والربحية والنمو للمؤسسة وتحقيق الرضا والتقدم للفرد.[1]

المطلب الثالث: أبعاد تنمية الموارد البشرية

يوضح لنا الشكل التالي مداخيل تنمية الموارد البشرية:

الشكل (II -01): أبعاد تنمية الموارد البشرية



الشكل رقم 6:أبعاد تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد المتربصين.

وفيما يلي سوف يتم التطرق إلى كل مدخل على حدى:

- **تنمية المعارف والمعلومات للمتكون**: وتتمثل في:
  - ✓ معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها .
  - ✓ معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
  - ✓ معلومات عن الإجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.
  - ✓ معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
  - ✓ المعرفة الفنية بأساليب وأدوات العمل.
  - ✓ المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية.
  - ✓ معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.[2]

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 409 .

[2] أنس عبد الباسط عباس، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 226.

- **تنمية المهارات والقدرات للمتكون:** تتمثل في:

✓ المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.

✓ المهارات القيادية.

✓ القدرة على تحليل المشاكل.

✓ القدرة على اتخاذ القرارات.

✓ المهارة في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.

✓ القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.

✓ المهارات الإدارية في التخطيط والتنظيم والرقابة.[1]

- **تنمية الاتجاه لدى المتكون:** تتمثل في:

✓ الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة.

✓ الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.

✓ تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.

✓ تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.

✓ تنمية الروح الجماعية للعمل.

✓ تنمية الشعور بالمسؤولية.

✓ تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين. [2]

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية،2001، ص 185

[2] عبد الغفار حنفي ورسمية ،قرياقص، **أساليب الإدارة وبيئة الأعمال**، مؤسسة شباب الجامعة إسكندرية، 2000،ص ص 445 _458.

➢ المبحث الثالث: مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية

يعتبر التكوين أسلوب من أساليب تنمية الموارد البشرية، وهذا من خلال وضع برامج تكوينية تستهدف إكساب الفرد مجموعة من المعارف والمعلومات تحسين المهارات والقدرات لديه، وتغيير اتجاهاته، لتتناسب مع الوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه.

وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى الجوانب التي يساهم التكوين في تنميتها والمتمثلة في: تنمية المعارف والمعلومات تنمية المهارات والقدرات، وتنمية الاتجاهات.

المطلب الأول: دور التكوين في تنمية المعارف والمعلومات

إن الهدف من العملية التكوينية هو تزويد الفرد المتكون بمجموعة من المعارف والمعلومات ذات العلاقة بوظيفته، وبالأساليب المتطورة لأداء واجباته ومسؤوليات تلك الوظيفة، فتقادم المعرفة ونسيانها أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف يستدعي بالضرورة القيام ببرامج تكوينية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي بغرض توسيع مدركاتهم وهذا ما ينعكس على أدائهم، هذه البرامج التكوينية تعتمد في تقديمها لهذه المعارف والمعلومات على مجموعة من الأساليب والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول بالتفصيل.[1]

ومن بين هذه المعارف التي يتضمنها البرنامج التكويني ما يلي:

✓ **معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها** : يعتبر تعريف الأفراد و العاملين وخاصة الجدد منهم بأهداف المؤسسة من الأمور العامة فحسن اطلاع العاملين على الأهداف يعكس حتما مدى اهتمام الإدارة بهم مما يؤدي إلى تحفيزهم على تحقيق تلك الأهداف بطريقة مباشرة، كما معرفة الأفراد لكيفية توزيع المهام والمسؤوليات في المؤسسة سيمكنهم من أداء واجباتهم على أكمل وجه، كل واحد في مجال تخصصه.

✓ **معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة:** إن الإلمام بخطوات ومراحل أداء العمل سيسهل على الأفراد القيام بأدوارهم إلى حد كبير إلى جانب احترامهم لأوقات العمل، ونظام الحضور

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 212.

والانصراف والسلوك في العمل، والترقيات والحوافز ... الخ.[1]

✓ **معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها** : يؤدي علم الأفراد بخطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها إلى محاولة تشخيصها وتحليلها والبحث عن أسباب حدوثها ومن ثم العمل على معالجتها .

✓ **المعرفة الفنية بأساليب وأدوات العمل** : وحتى يكون الفرد ملما بمختلف جوانب عمله يجب أن يساير جميع التطورات التكنولوجية وخاصة تلك المتعلقة بالأساليب والأدوات الجديد، فما يتعلمه الفرد اليوم يمكن أن يصبح متقادما غدا وهذا ما يستدعي بالضرورة على تجديد المعلومات الشخصية بصورة مستمرة. ولهذا يجب أن يغطي التكوين ما يحتاج إليه المتكون من معارف و معلومات تساعده مباشرة على أداء وظيفته، ولا يحقق التكوين الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتكونين بمعارف ومعلومات متوفرة لديهم.

المطلب الثاني: دور التكوين في تنمية المهارات والقدرات

تركز الدورات التكوينية على إكساب المتكون مهارات جديدة تمكنهم من انجاز أعمالهم بصورة أفضل وبمستوى عالي من الإتقان، وهذا حسب ما تتطلبه نوعية الأعمال والاستفادة من التطبيق العملي لتلك المعرفة المتخصصة السابق تحصيلها.

كما يجب أن يكون الهدف من البرنامج التكويني منح الفرد مهارات متجددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل و ما يصاحبه من ملل، وفرصة بقاء الفرد في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بالمهارات التي يتقنها الفرد داخل العمل.[2]

ومن بين المهارات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التكويني ما يلي:

✓ **المهارات الفنية:** وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل. فموظف الإنتاج مثلا يستخدم معارف هندسية في عمله، لذا يجب أن يحصل على تكوين يحتوي على

[1] عبد الغفار حنفي سمية قرياقص، **أساليب الإدارة وبيئة الأعمال** ، مرجع سابق ، 459

[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، بدون طبعة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 253.

إجراءات العمل وكيفية الإنتاج وحجم الإنتاج الأمثل ،والمطلوب، وأخصائي التسويق يمكن أن يحصل على برامج تكوينية تركز على كيفية إعداد بحوث التسويق والتنبؤ بطلب المستهلك، فن البيع، وتصميم الحملات الإعلامية.[1]

- ✓ **المهارات العقلية** وتشتمل على تلك المهارات الخاصة بالتنظيم ككل مثل طرق حل المشكلات، اتخاذ القرارات الجماعية، أساليب التخطيط والميزانيات التقديرية، تنظيم العمل والإفادة من الوقت، بناء مخطط للمتابعة والرقابة، تبسيط الإجراءات، تفويض السلطة، تحليل ودراسة العمل وإعادة بناء الهياكل التنظيمية،

ويحتاج إلى هذه المهارات المدراء خاصة، وتزد حاجاته إلى هذه المهارات كلما ارتفع مستواهم في السلم الإداري، فمثلا يحتاج مدير المؤسسة بشكل خاص إلى مهارات ذهنية تتعلق بالقدرة على تحليل المعلومات والمواقف الصعبة، فمثل هذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة تم تقييمها لاختيار أنسبها في اتخاذ قرارات تؤثر بالإيجاب على سير المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

- ✓ **المهارات السلوكية** وتتعلق بمراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة مما يضمن خلق روح التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد في المؤسسة من خلال التعامل السليم المبني على حرية التعبير والنقاش مع مختلف الاتجاهات والجماعات والاتصال الفعال القادر على تحقيق المصالح المشتركة بين جميع أنحاء التنظيم.

المطلب الثالث: دور التكوين في تنمية الاتجاهات

يعمل التكوين على تنمية نواحي عديدة من بينها تغيير اتجاهات الأفراد العاملين النفسية والذهنية، سواء كانت حالية أو مستقبلية وذلك قصد تمكينه من أداء وظيفته بفعالية، ويعتمد دور التكوين في تنمية اتجاهات الفرد في القدرة على استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية اللازمة، واختيار الأفراد العاملين للاشتراك بهذه العملية التكوينية.

تعرف الاتجاهات على أنها: " مجموعة من الانطباعات في ثقافة مجتمع ما نحو موضوع

[1] أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات** ، بدون طبعة ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003،مصر ، ص 43،44

أو فكرة معينة وقد تكون موضوعية، أو تتأثر بقدر العاطفة، وهي تؤثر على سلوك الفرد أو الجماعة اتجاه موضوع أو فكرة معينة.[1]

أما تغيير الاتجاهات فيقصد بها: " الرغبة في تغيير ما يعتقده المتكونون أو مثلهم الأعلى في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفصيلاته لأسباب العمل، كما تعني تعديلات في توجيهات المتكونين وأدائهم".[2]

ومن بين الاتجاهات التي تسعى المؤسسة في تغييرها من خلال البرامج التكوينية ما يلي:

- ✓ **الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة:** المؤسسة عندما تلاحظ أن عمالها لا يفضلون العمل بها، لذا فإن تفكير المؤسسة سوف يتجه نحو إقامة برامج تكوينية تهدف على تغيير اتجاهات عمالها نحو تفضيل العمل داخل هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى شعور العامل بالرضا والراحة أثناء تأديته لوظيفته، ويزيد من ولائه لعمله ولمؤسسته مما يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العامل على حد سواء.
- ✓ **تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل:** تعتبر الرغبة في العمل من العوامل المهمة التي ترفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي إنتاجيتهم، وهذا ما يفرض على جميع المؤسسات للتأكد من مدى توفرها لدى جميع العاملين، ومن تم إقامة برامج تكوينية تفي بهذا الغرض.
- ✓ **تنمية الشعور بالمسؤولية:** إن شعور كل فرد بالمسؤولية اتجاه عمله يجعله أكثر حرصا على أدائه بشكل صحيح وبإتقان كما يعزز شعوره بأهمية تواجده بالمؤسسة باعتباره فرد مسؤول.
- ✓ **تنمية الروح الجماعية للعمل:** وذلك بإقامة برامج تكوينية تهدف إلى خلق جو عمل خاص، والابتعاد عن الملل أثناء تأدية الوظائف ودفعه نحو العمل جماعيا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.[3]

---

[1] صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي ،**السلوك التنظيمي**، الطبعة العاشرة ،مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003، ص286.

[2] فتحي أحمد دياب عواد، **السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 154.

[3] عبد الغفار حنفي سمية قرياقص، **أساليب الإدارة وبيئة الأعمال** ، مرجع سابق ، ص 459

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تبين لنا أن تنمية الموارد البشرية تعتمد في الأساس على عقول الموارد البشرية وطاقاتهم، من خلال سعيها المستمر لتفجير قدرات وإبداعات الأفراد، كما يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية عملية تهدف إلى تطوير معلومات ومهارات واتجاهات الفرد، فهي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، والتي تحتم على المؤسسات تغيرات داخلية منها استحداث وظائف وتكنولوجيات حديثة جديدة، مما يجعل المؤسسات تسعى جاهدة للحصول على كفاءات بشرية تتوافق مع متطلباتها ، ومن أبرز وسائل تنمية الموارد البشرية نجد التكوين الذي يمكن الفرد من اكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة وهي في مجملها تمثل أبعاد تنمية الموارد البشرية.

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية

تمهـــيد :

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي ، حيث أخذنا معهد الوطني المتخصص في التكوين المهني "حجوطي أمحمد " بقصر البخاري ولاية المدية مكانا للتربص التطبيقي، محاولين بذلك إبراز الجوانب المتعلقة ببحثنا المتمثلة في : أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية .

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هي كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: معلومات عامة عن المعهد "أمحمد حجوطي" بقصر البخاري ولاية المدية

➢ **أولا مجال المكاني**

1. نبذة تاريخية عن المعهد "أمحمد حجوطي" بقصر البخاري ولاية المدية

يعتبر التكوين المهني من أهم القطاعات التي تسهر الدولة على تحسين مهام المؤسسة إذ أن تقوم بإنشاء مؤسسات تكوينية جديدة على ممر السنين ومن أهم انجازاتها الحديثة بولاية المدية لسنة 2011 المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني " أمحمد حجوطي " بقصر البخاري فهو يعتبر انجازا بوزارة التكوين و التعليم المهنيين بموجب مرسوم تنفيذي رقم :358/11 المؤرخ في 17 أكتوبر 2011 والمتضمن إنشاء المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني إلا أن الإنطلاق الفعلي لسنة التكوينية كانت سنة 2014 .

وبالرجوع للمعهد" أمحمد حجوطي ": يعتبر صرح عمراني متواجد بحي الزبرة ببلدية قصر البخاري ولاية المدية يحده من الشمال الثانوية الجديدة ملايكة الطيب ومن الجنوب منطقة عمرانية ومن الشرق المركب الرياضي الجواري ومن الغرب التجزئة السكانية.

- **المساحة**

✓ تقدر المساحة الإجمالية العرضية ب: 43309,10 م^2 .

✓ تقدر المساحة المبنية على الإرض ب: 4800.00 م^2 .

✓ تقدر الساحة المبنية المستعملة ب: 6409.00 م^2 .

✓ تقدر المساحات الخارجية ب : 38509.10 م^2 .[1]

أما من الناحية القدرة الإستعابية فهي:

✓ تقدر ب 300 مقعد بيداغوجي، يحتوي على 7 أقسام بيداغوجية الإدارة و 4 ورشات بالإظافة إلى 2 مخبر ، مرقد للنظام الداخلي بطاقة استعاب 120 سرير 60 ذكورا و 60 إناث، مطعم عدد الوجبات 250 وجبة ، نادي ترفيهي بالإظافة إلى ملعب رياضة والمدرج .

[1] معلومات مقدمة من المؤسسة محل الدراسة

يسهر على تسييير هذه المؤسسة التكوينية عدد من المؤطرين والبالغ عددهم 31 استاذ بمختلف التخصصات العلمية والمستويات التعليمية من مهنديسين دولة وليسانس كل حسب التخصص .

أما بالنسبة للهيكل و المباني كالأتي :

الجدول رقم 1:هياكل و مباني المعهد الوطني .

التسمية	العدد	المستوى	المساحة المبنية
مبنى المطعم	01	R+1	1684,50م^2
مبنى المرقد	01	R+2	1000.00م^2
المبنى البيداغوجي	01	R+1	3000.00م^2
مبنى الإدارة	01	R+1	980,50م^2
مبنى السكنات الوظيفية	01	R+1	280,00م^2
الملحقات	03	RDC	4000,00م^2

كما يتوفر معهد " **أمحمد حجوطي** " على فضاء إلكتروني للتواصل الخارجي مع المتربصين و المتمهنين لتوصيل بعض الإرشادات و المعارف و تقريب المؤسسة من الوسط الخارجي .

2. نبذة عن المجاهد أمحمد حجوطي: المجاهد أمحد حجوطي من مواليد 1925/07/28 بأولاد عنتر ولاية المدية كان مسؤولا عن العيادات المتنقلة للجيش التحرير الوطني بالمنطقة الثانية للولاية 4 ولقد اسندت له هذه المسؤولية نظرًا لمعرفة الجيدة للمنطقة ومن أهم المراكز التي أشرف عليها: مركز واد الحمام قلابة ومركز أولاد أبوه الشهيد حجوطي الميلود الذي استشهد تحت قصف طائرات القصف العدو الفرنسي.أمه جيلالية فاطمة، التحق المجاهد في صفوف الثورة سنة 1956 برفقة زوجته المجاهدة دفالية عالية المولودة بتاريخ 1942/02/20 بأولاد عنتر ونيد ومركز واد الدلاع

بمقورنو ومركز ذراع التمر بأولاد حمزة و ذراع الزياتة بالدعابيش ومن أهم العماليات التي شارك فيها معركة أولاد بن عزيز رفقة أخوة السلاح مثل هواري محمد العيمشي والتي حطمت فيها دبابة وعدد من الشاحنات واغتنموا بها مجموعة من الأسلحة الذخيرة كما ألقيا القبض على زوجته العالية أثناء الثورة بمنطقة الشراطة بالبرواقية وسجنت لمدة أربعة أشهر بمعتقل داميات بالمدية وفور افراج عنها التحقت بزوجها في صفوف الثوار حتى الإستقلال وفي سنة 1961 إلى غاية 1962/09/23 اسندت له مهام محافظ لمنطقة أولاد عنتر بعد الإستقلال أشتغل المجاهد" أمحد حجوطي" بمديرية الغابات لغاية تقاعده وانتقل إلى الرفيق الأعلى في 1984/11/4 [1]

- **ثانيا: المجال الزماني**

ويقصد بها المدة الزمنية المستغرقة في إجراء الدراسة الإستطلاعية إلى نهاية البحث.[2]

لقد بدأت الدراسة الميدانية في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني "أمحمد حجوطي " قصر البخاري وبموافقة إدارة المعهد على إجراء تربص التطبيقي بالمعهد و بالضبط بمصلحة المستخدمين ، كما استعنا ببعض المكاتب أخرى لإثراء دراستنا قصد تكون مذكرة نهاية التربص و هي حوصلة إنتهينا إليها من خلال دراسة معمقة لمدة (02) أشهر وذلك إبتداءا من 02 مارس 2025 إلى غاية 26 ماي 2025 .

- **ثالثـا: المجال البشري**

لقد شمل المجال البشري موظفين في مكاتب بالمعهد الزطني وهم يشغلون مناصب مديرة فرعية للإدارة والمالية، مهندس دولة في إعلام ألي مستوى 2، متصرف، أساتذة متخصصين في التكوين المهني مستوى 1 و2 وأساتذة تكوين مستوى 1 ومقدر عددهم ب 34 شخص .

1. **التجهيزات على مستوى المعهد:**

يتوفر المعهد حاليا على 05 تجهيزات في الإختصاصات التالية :

- ✓ مراقبة النوعية في صناعة الأغذية الزراعية .
- ✓ مصمم بساتين .

[1] معلومات مقدمة من المؤسسة محل الدراسة

[2] محمد سعيد فرح، **ماذا ؟ و كيف ؟ نكتب بحثا إجتماعيا** ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2022 ، ص 135 .

- ✓ الإعلام الألي "قاعدة معطيات".
- ✓ الأشجار المثمرة.
- ✓ إنتاج الجيوانات الصغيرة .

2 . أنماط التكوين على مستوى المعهد .

- ✓ التكوين الإقامي .
- ✓ التكوين عن طريق التمهين .
- ✓ التكوين عن طريق الدروس المسائية .
- ✓ التكوين عن طريق المعابر .
- ✓ التكوين التأهيلي .

3. التخصصات الموجودة على مستوى المعهد [1]

التكوين الإقامي

الجدول رقم 2:التخصصات الموجودة التكوين الإقامي

الفـــــــــرع	السداسي	عدد الإناث	عدد الذكور	المجموع
مراقبة النوعية في صناعة الأغذية	S2	03	18	21
مصمم البساتين	S2	02	01	03
زراعة نباتات العطرية و الأعشاب الطبية	S4	04	01	05
المحاسبة و التسيير	S2	09	11	20
المحاسبة المالية	S5	03	07	10

[1] معلومات مقدمة من المؤسسة محل الدراسة

✓ **التكوين عن طريق التمهين**

الجدول رقم 3:التخصصات الموجودة طريق التمهين

الفـــــرع	السداسي	عدد إناث	عدد الذكور	المجموع
معلوماتية خيار "قاعدة معطيات	S2	26	21	47
المحيط و النظافة	S4	07	10	17
تحويل الحبوب	S3	05	01	06
زراعة أعشاب المثمرة	S1	05	02	07

✓ **التكوين عن طريق دروس المسائية :**

الجدول رقم 4:التخصصات الموجودة عن طريق دروس المسائية

الفـــرع	السداسي	عدد إناث	عدد ذكور	المجموع
تسيير الموارد البشرية	S5	35	35	70

✓ **التكوين عن طريق المعابر :**

الجدول رقم 5:التخصصات الموجودة عن طريق المعابر

الفـــرع	السداسي	عدد إناث	عدد ذكور	المجموع
أمين مديرية	S1	24	18	
محاسبة و التسيير	S1	25	15	

المطلب الثاني: مصالح ومكاتب ودورها ومهامها

يتميز الهيكل التنظيمي للمعهد بأنه هيكل هرمي تنتقل فيه الأوامر من الأعلى إلى الأسفل ويأتي في قمة الهيكل التنظيمي مدير العام للمؤسسة ومايظهر من خلال هذا الهيكل غياب بعض المصالح بسبب وجود مناصب شاغرة وذلك لحداثة المعهد

1)الموارد البشرية للهيكل التنظيمي

- **المدير العام:** هو السلطة العليا في المعهد حيث أنه هو المسؤول عن إصدار الوامر واتخاذ القرارات الإدارية والمالية ويطلب من يطلب من الطاقم الإداري التابع له والعمال بتنفيذ هذه الأوامر، وهو المسؤول الأول والوحيد في المؤسسة.
- **الأمانة العامة** : هي الرابط الأساسي و المنسق بين المدير و الموظفين .
- **المديرية الفرعية للإدارة و المالية:** لها الحق في إتخاذ بعض القرارات المالية الخاصة بالمؤسسة وضمان التسيير الإداري و المالي للوسائل البشرية والمادية للمعهد طبقا لتنظيم المعمول به وتشمل المديرية ثلاث مصالح :

✓ **مصلحة المستخدمين:** بحيث يترأسها مساعد من الدرجة الأولى وهو المسؤول عن تسيير مصلحة المستخدمين وعن التوظيف ومنح العطل المرضية والسنوية وكل ما يخص الموظفين والعمال من الترقية وتكفل وغيرها و يساعد في هامه عون حفظ البيانات

✓ **مصلحة الميزانية والمحاسبة** : و هناك ثلاثة يقومون بتسيير هذه المصلحة :

- **متصرف:** وهو رئيس مصلحة و المسؤول عن تحضير الميزانية وتقسيمها .
- **محاسب إداري:** وهو مسؤول عن مسك الفرع الأول للميزانية، ومنح وشبه الرواتب .
- **وكيل الإيرادات والنفاقات:** هو عون مكتب كلف بمسك الفرع الثاني و وكالة الإيرادات والنفقات.

✓**مصلحة المقتصدية والوسائل العامة والأرشيف:** و هنا مسؤول منصب متصرف كلف بتسير مصلحة الوسائل العامة للمعهد ويكون تحت مسؤليته عدة هياكل و هي المخزن و المطعم و محاسب المادة

- **أمين مخزن:** عامل مهني من مستوى أول كلف بهذه المهمة حيث يقوم بإدخال المواد و إخراجها وتقييدها في السجلات الخاصة ومسك بطاقات المستهلكة و الغير مستهلكة
- **محاسب المادة :** كاتبة مكلفة بهذه المهمة حيث تقوم بتقيد كل الإدخالات العامة والمخرجات ومسك سجلات الجرد وبطاقات المركزية المستهلكة والغير مستهلكة .
- **مسير المطعم :** عامل مهني من مستوى اول مكلف بتأدية هذه المهام أولا لنقص في مناصب المالية وأيضا لسهر على حسن أداء من جانب الإطعام للمتربصين .

2) **المديرية الفرعية للدراسات والتربصات:** هو مسؤول الأول عن شؤون المتربصين والمتمهنين والأساتذة ويقوم بتسيير الطاقم البيداغوجي وله الحق في أتخاذ بعض القررات الخاصة بهم في غياب المدير وتشمل المصلحة مصلحتين وهي شاغرة .

✓ مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضوري والتربصات التطبيقية في الوسط المهني .

✓ مصلحة التوثيق والدعائم البيداغوجية .

- **المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل:** تتكفل المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل على الخصوص بضمان التكوين الأولي المتواصل وضمان تنصيب المتمهنيين في الوسط المهني وتشمل المديرية المصالح التالية:

✓ مصلحة التمهين .

✓ مصلحة التكوين المهني المتواصل والشراكة

- **المديرية الفرعية للتوجيه و الإعلام و المساعدة على الإدماج المهني :** تتكفل المديرية الفرعية لتوجيه وترشيد ميولات و إتجاهات المترشح في إختيار المهنة التي توافق قدرته وتشمل الديرية المصالح التالية :

✓ مصلحة الإعلام و التوجيه .

✓ مصلحة الرقابة العامة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وعرض وتحليل البيانات

المطلب الاول: المنهج المستخدم

المنهج المستخدم

يعد المنهج العمود الفقري لبناء و تصميم دراسة أو بحث كونه الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج عملية دقيقة و بالتالي إمكانيه تعميمها ، وهو يمثل مجموعة القواعد العامة التي توجد الباحث للوصول إلى حقيقة العلمية .

ويعد المنهج الوصفي التحليلي أكثر مناهج البحث الملائمة للواقع الإجتماعي كفيل لفهم ظواهره و الوقوف على سماته، ويأتي على مرحلتين:

مرحلة أولى: الإستكشاف .

مرحلة الثانية: فهي مرحلة التشخيص و الوصف وذلك بتحليل البيانات و المعلومات التي تم جمعها تحليلا يؤدي إلى الوقوف على العلاقة بين المتغيرات و تقديم تفسير منطقي و مناسب لها و أن طبيعة موضوع بحثنا جعلتنا نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا لعدة إعتبارات:

_ إن هذه الدراسة تتلاءم مع المنهج الوصفي التحليلي لأنها تريد وصف أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية والوقوف على واقعها داخل المؤسسة التكوينية الجزائرية .

_ يسمح هذا المنهج بإستخدام العديد من أدوات البحث ، التي تشكل في نهاية مجموعة متكاملة من خلالها الحصول على الإجابة عن التساؤلات الرئيسة للبحث .

_ نستطيع من خلال هذا المنهج الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها، والإستفادة منها في البحث ان هذا المنهج لا يقف عن مجرد وصف الظاهرة موضوع البحث فقط يسعى إلى تحليلها إلى عناصر التي تتألف منها ولأتمام ذلك اتبعت الأسس التالية:

- ✓ إستعنا بكافة الطرق المستخدمة للحصول على البيانات لضمان أكبر قدر من المعلومات من خلال الأدوات ، ملاحظة البسيطة، إستبيان .

✓ كما إعتمدت الأسلوب الإحصائي الذي يحول البيانات والمعطيات من صورتها الكيفية إلى معطيات كمية يسهل قياسها، ويتضح ذلك من خلال تفريغ البيانات وعرضها في شكل جداول

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

➢ أولا: الملاحظة

- **تعريف:** يقصد بالملاحظة " الإنتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين ، بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من و صف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله ، أو وصفة وتقويمه
- **الملاحظة بالمشاركة** : وهي التي يكون الباحث فيها عضوا فعليا أو صوريا في الجماعة التي يجري عليها البحث

➢ ثانيا: الإستبيان

- **تعريف:** هو نموذج به مجموعة من الأسئلة توجه للمبحوثين بهدف الحصول على معلزمات معينة و هي أكثر الأدوات إستعمالا في علوم السلوكية

➢ تحرير الإستبيان

أولا: استبانة و نموذج الدراسة

تمثل إستمارة الإستبيان الأداة الرئيسية التي تم الإعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، والمتمثلة في أراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة

ولكي تكون الإستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

✓ تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الإستمارة ، و إنطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا الأسئلة مايلي:

- إستعمال لغة سليمة،

- صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل ،
- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية ،

✓ **إعداد إستمارة الإستبيان:** قمنا بتصميم و توزيع إستبيان كأداه لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة ، وذلك بناءا على الفرضسات الدراسة و متغيراتها المستقلة ، و يتكون هذا الإستبيان من ثلاثة محاور على النحو التالي

✓ **المحور الأول:** وهو عبارة عن معلومات الشخصية عن المستجيب (الجنس . العمر، رتبة الوظيفة ، الأقدمية)

✓ **المحور الثاني:** خاص بالفرضية الأولى و يتضمن 06 أسئلة.

✓ **المحور الثالث:** خاص بالفرضية الثانية و يتضمن 08 أسئلة.

✓ **المحور الرابع:** خاص بالفرضية الثالثة و يتضمن 06 أسئلة.

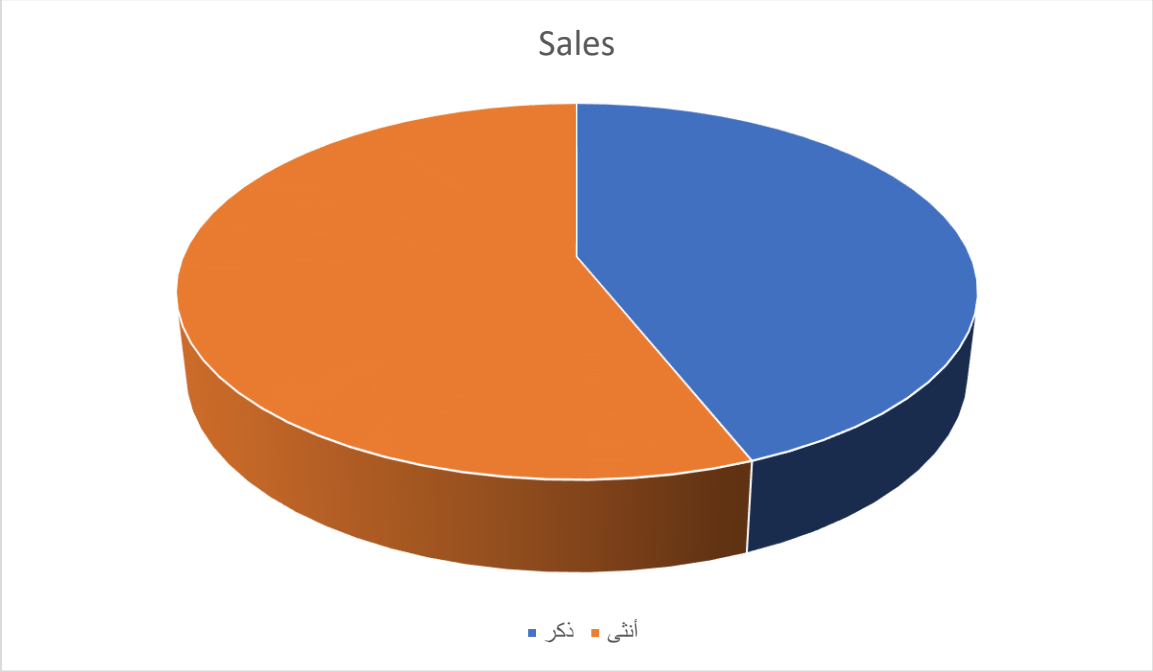
المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات

1- الجنس

الجدول رقم 6: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

	التكرار	النسبة %
ذكر	14	%44
أنثى	18	%56
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 7:توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير :

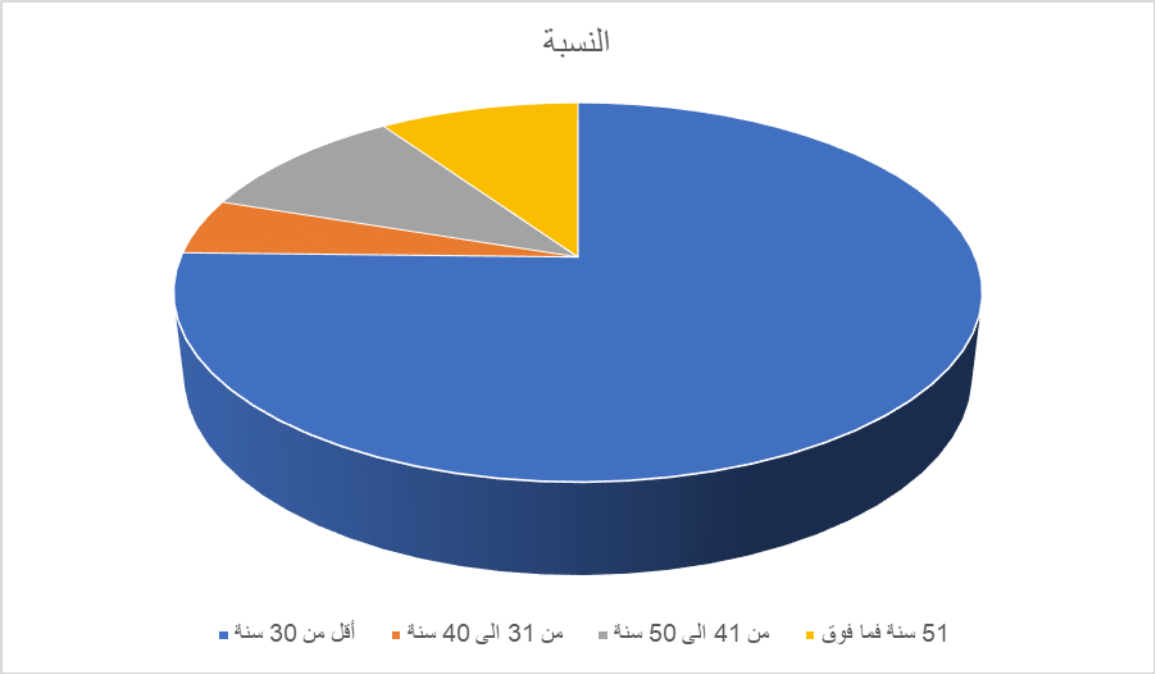
نسبة الجنس في المعهد تشير إلى أن الإناث يشكلن 56% من إجمالي الأفراد، بينما الذكور يشكلون 44%. هذا التوزيع يدل على توازن نسبي بين الجنسين، مع وجود ميل طفيف لصالح الإناث. قد يشير هذا إلى بيئة عمل أو دراسة تشجع على تنوع الجنسين أو أن هناك مجالات معينة تجذب نسبة أكبر من الإناث.

2-السن

الجدول رقم 7:توزيع افراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	01	%3
من 31 الى 40 سنة	06	%19
من 41 الى 50 سنة	08	%41
51 سنة فما فوق	08	%38
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 8:توزيع افراد العينة حسب متغير السن

لمصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير:

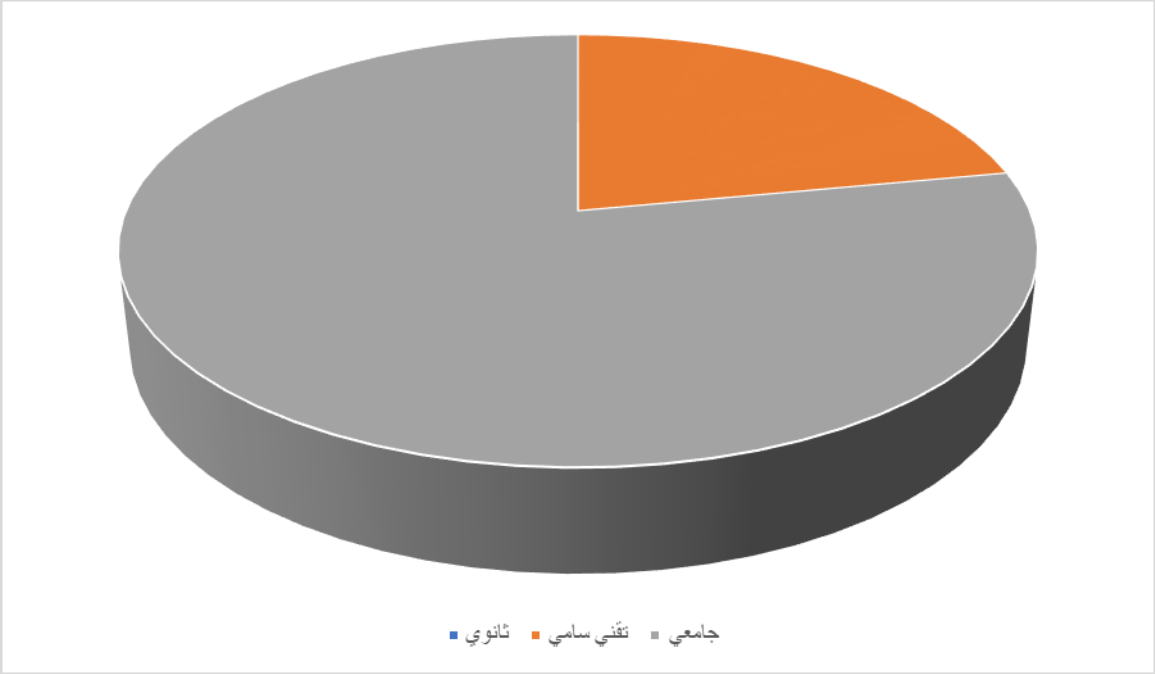
يظهر أن المعهد يضم نسبة كبيرة من الأفراد في الفئات العمرية الأكبر وهاذا راجع إلى إستقرار الموظفين ، مع وجود قليل من الأفراد في الفئات الأصغر .وذلك لعدم فتح مناصب مالية جديدة للتوظيف الخارجي .

3-المؤهل الوظيفي

الجدول رقم 8:توزيع افراد العينة حسب متغيرمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	00	%0
تقني سامي	07	%22
جامعي	25	%78
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 9:توزيع افراد العينة حسب متغيرالمستوى التعليمي

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير:

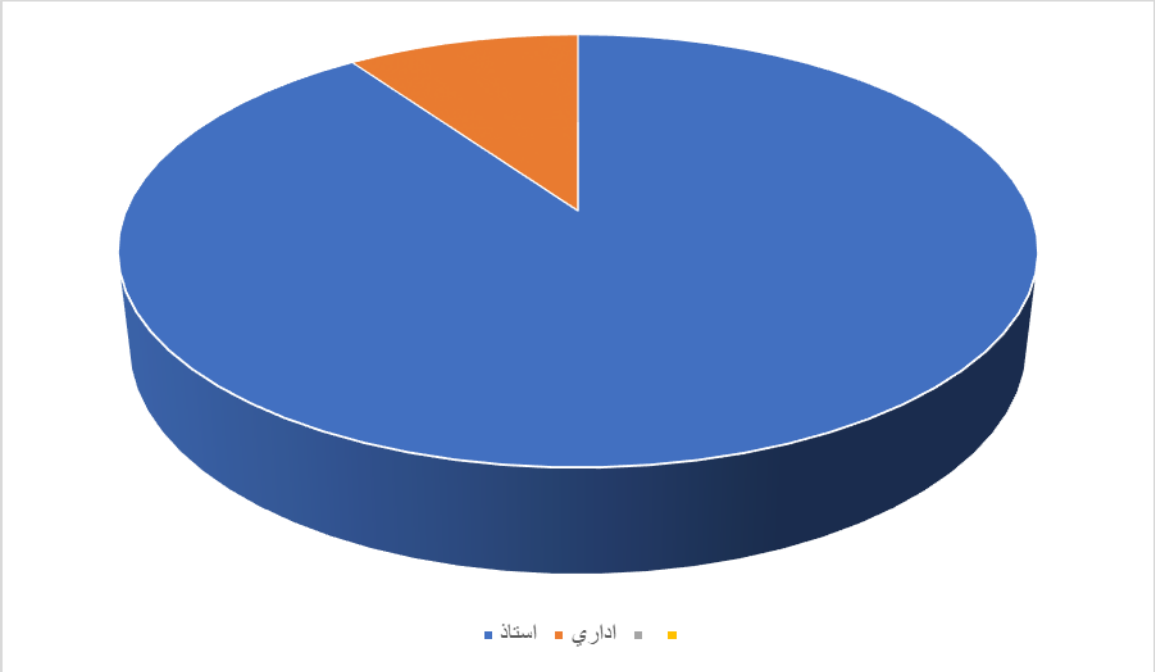
يظهر أن المعهد يضم بشكل رئيسي أفراداً ذوي مستوى تعليمي جامعي (78%)، مما يدل على أن المتقدمين للحصول على منصب بالمعهد غالباً ما يكون لديهم تعليم عالٍ. نسبة 22% من الأفراد لديهم شهادة تقني سامي و هي الفئة المعنية بالإدماج ،بينما لا توجد نسبة للأفراد الحاصلين على شهادة ثانوية، مما يشير إلى التركيز الكبير على التعليم العالي في المعهد.

4- الوظيفة

الجدول رقم 9:توزيع افراد العينة حسب متغير رتبة الوظيفة

الرتبة	التكرار	النسبة %
استاذ	29	%90.25
اداري	03	%9.75
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 10:توزيع افراد العينة حسب متغير رتبة الوظيفة

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير:

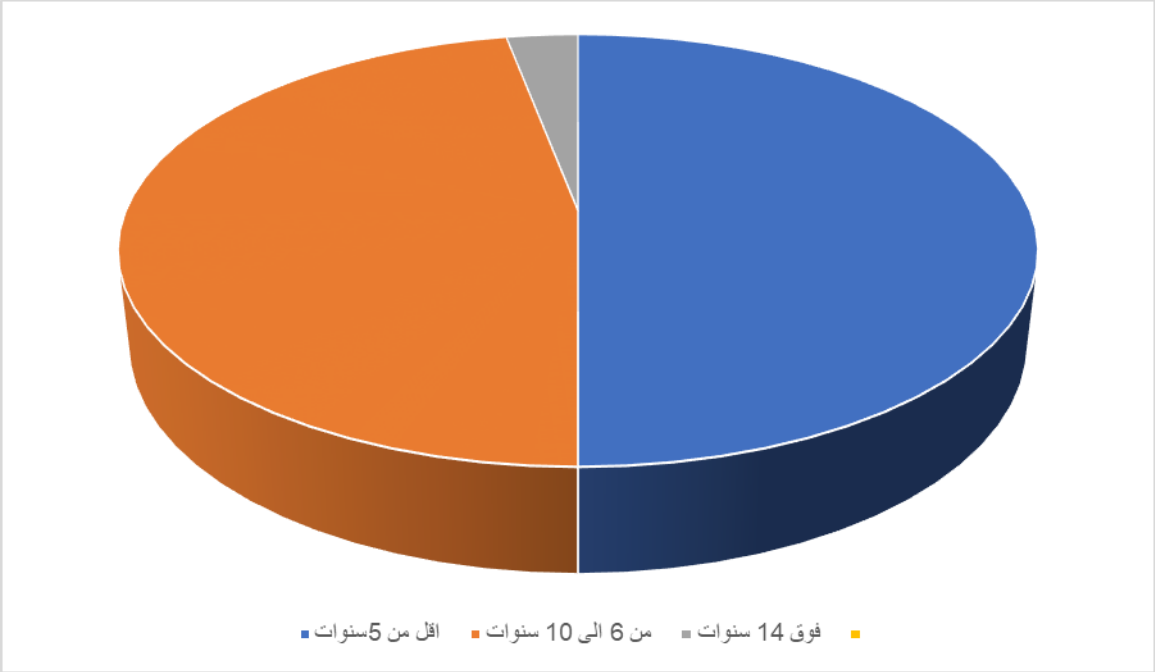
نظرا لطبيعة المعهد تكويني بيداغوجي فإنه يركز بشكل كبير على الوظائف الأكاديمية والتدريسية، إذ يشكل الأساتذة النسبة الأكبر من الموظفين . أما الإداريين نسبة ضئيلة.

5- الخبرة

الجدول رقم 10:توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
اقل من 5سنوات	16	%50
من 6 الى 10 سنوات	15	%47
فوق 14 سنوات	01	%3
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 11:توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير

يظهر أن المعهد يضم نسبة كبيرة من الموظفين الجدد الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات نظيرة عملية الإدماج التي رفعت النسبة إلى 50% ، بينما 47% من الموظفين لديهم أقدمية تتراوح بين 6 و10 سنوات لحداثة المعهد (سنة الفتح 2014) ، أما 3% من الموظفين لديهم أقدمية تتجاوز 15 سنة، مما يدل على وجود إستقطاب وظيفي في المعهد.

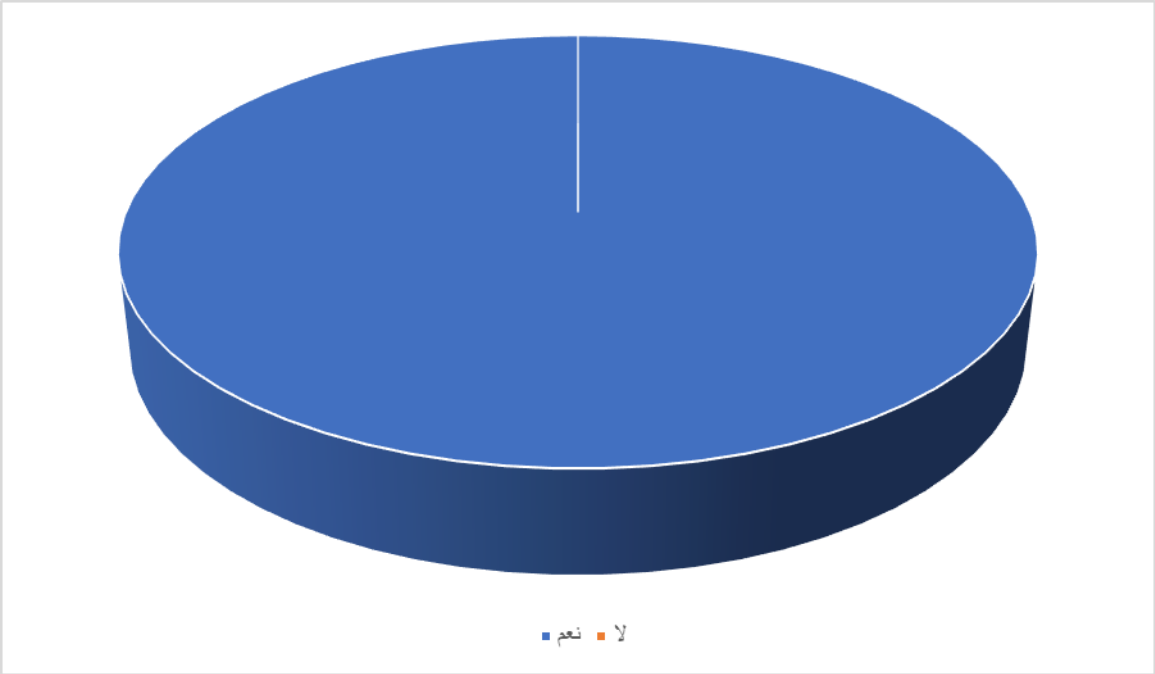
المحور الثاني: تؤدي البرامج التكوينية إلى تحسين الأداء المهني للعاملين في قطاع التكوين

1- مدى مساهمة البرامج التكوينية في اكتساب معارف جديدة لدى العاملين ؟

الجدول رقم 11:يمثل مدى مساهمة البرامج التكوينية في اكتساب معارف جديدة لدى العاملين

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	32	%100
لا	00	%0
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين

التحليل والتفسير

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) إلى أن نسبة 100%من المبحوثين يوافقون على أن البرامج التكوينية ساهمت في اكتساب معارف جديدة لديهم، حيث أجاب جميع أفراد العينة (32 من أصل 32) بـ"نعم."

وهذا يعني أن كافة الموظفين داخل المعهد قد استفادوا فعليًا من برامج التكوين المقدّمة، مما يعكس فعالية هذه البرامج ونجاعتها في تلبية احتياجاتهم المهنية والمعرفية.

كما يدل هذا الإجماع المطلق على حرص المؤسسة على الاستثمار في تطوير رأس مالها البشري، من خلال توفير فرص التكوين المستمر، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

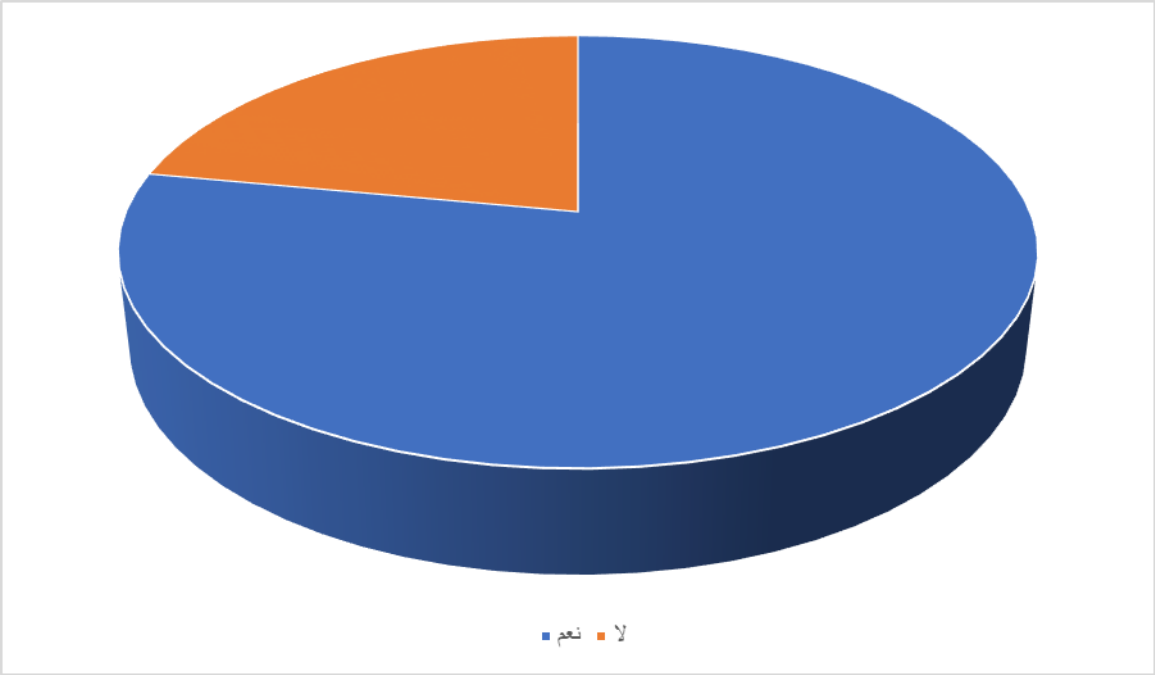
2-هل تساعد البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين ؟

الجدول رقم 12:مدى مساهمة البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	25	%78
لا	07	%22
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين

الشكل رقم 12:مدى مساهمة البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين



الشكل رقم 13:مدى مساهمة البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير

تُظهر نتائج الجدول أن نسبة **78%من المبحوثين (25 فردًا من أصل 32)** يرون أن البرامج التكوينية **تساعد على تغيير سلوك العاملين**، بينما أفاد **22%منهم (7 أفراد)** بأن هذه البرامج **لا تؤثر** على سلوكهم.

تشير هذه المعطيات إلى أن **غالبية الموظفين في المعهد يعترفون بأثر البرامج التكوينية في تعديل سلوكهم المهني**، سواء من حيث الالتزام، أو أساليب التعامل، أو تحسين الممارسات داخل بيئة العمل. وهذا يدل على أن المحتوى التكويني لا يقتصر فقط على نقل المعارف، بل يسهم أيضًا في **تنمية الجوانب السلوكية** المرتبطة بالأداء الوظيفي.

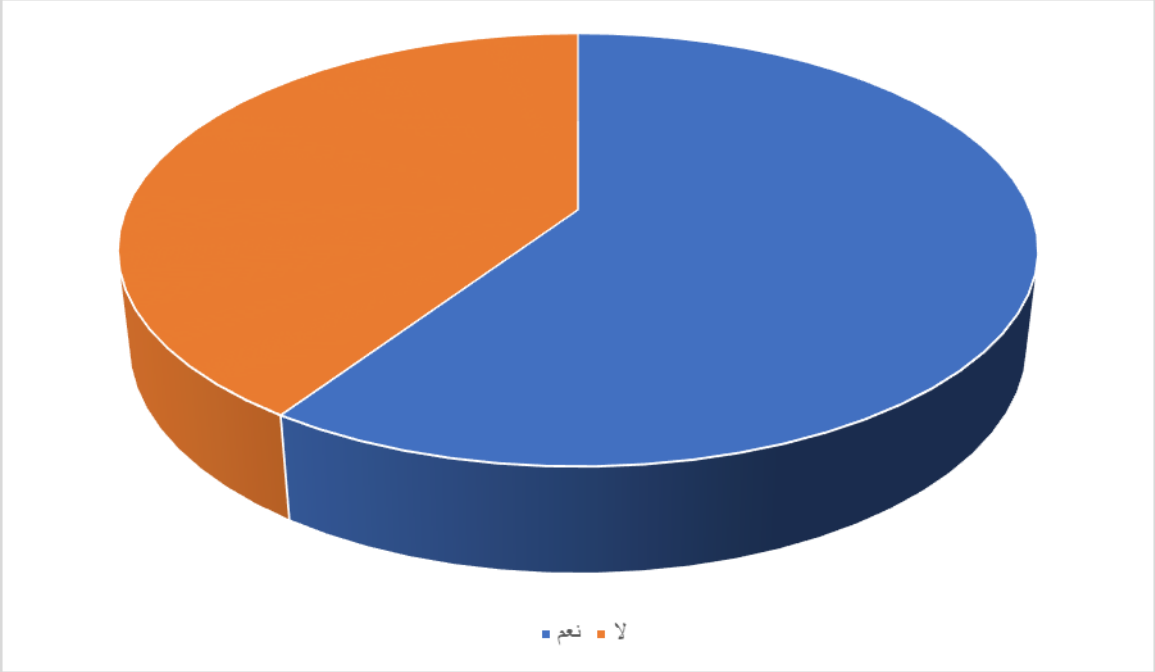
ومع ذلك، فإن وجود نسبة معتبرة (22%) ممن لم يلاحظوا تغيرًا في سلوكهم يُشير إلى وجود **تباين في مدى فعالية البرامج حسب طبيعة الأفراد أو نوع التكوين المقدم**، مما يتطلب إعادة تقييم محتوى التكوين وطرق تقديمه، لضمان استجابة شاملة ومتكاملة لدى جميع الموظفين.

3-هل للبرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول ؟

الجدول رقم 13:مدى مساهمة البرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	19	%59.38
لا	13	%40.62
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 14:يمثل مدى مساهمة البرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير :

تشير نتائج الجدول إلى أن 59.38%من المبحوثين يرون أن البرامج التكوينية تلعب دورًا إيجابيًا في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول، بينما صرّح 40.62%من المبحوثين بأن هذه البرامج

لا تساهم في تحسين تلك العلاقة.

تُبرز هذه النتائج وجود ميل نسبي نحو الاعتراف بأهمية التكوين في تعزيز التواصل والتفاهم بين الموظف والمسؤول، إذ يرى أكثر من نصف أفراد العينة أن التكوين يفتح قنوات للحوار ويحسّن من أساليب التعامل داخل الهرم الإداري.

غير أن النسبة غير القليلة (40.62%) التي لا ترى أثرًا إيجابيًا تثير الانتباه، وقد تُعزى إلى:

نقص في محاور التكوين التي تركز على المهارات التواصلية والعلاقات الإنسانية.

أو إلى وجود عوائق تنظيمية أو نفسية تمنع تطبيق ما تم التكوين عليه فعليًا داخل بيئة العمل.

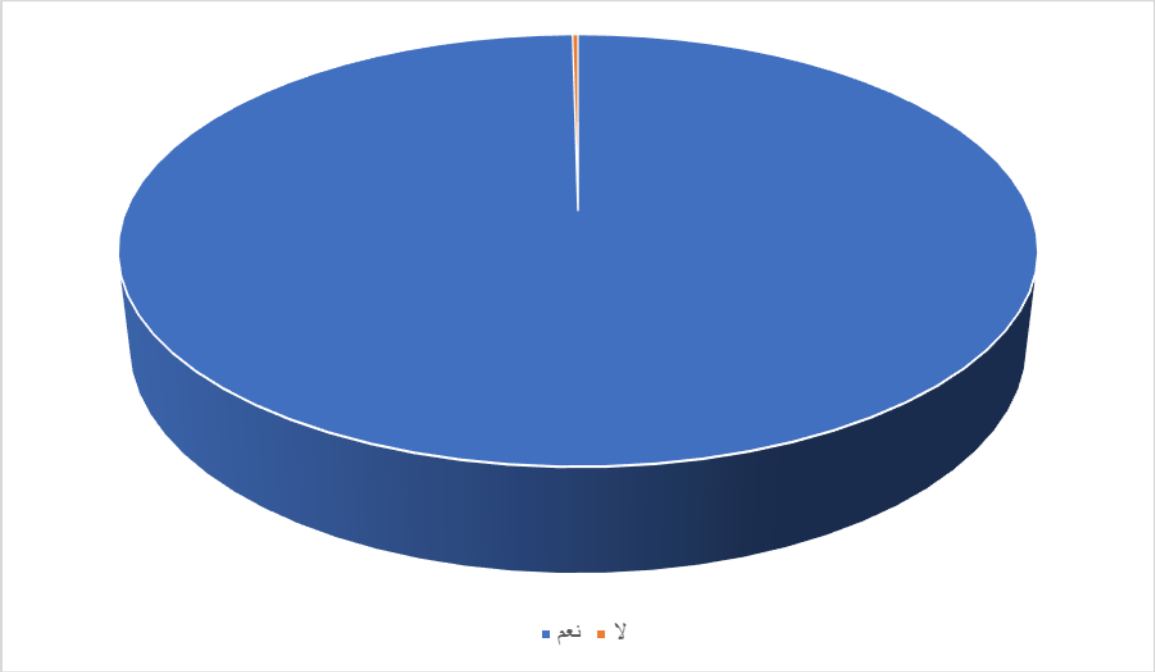
مما يبرز الحاجة إلى إعادة توجيه محتوى التكوين نحو تعزيز قيم التعاون والاحترام المتبادل داخل المؤسسة، مع إشراك المسؤولين في تلك البرامج لخلق لغة مشتركة وفهم متبادل.

4- توافق محتوى البرامج التكوينية مع متطلبات المنصب المشغول

الجدول رقم 14:يمثل مدى توافق محتوى البرامج التكوينية مع متطلبات المنصب المشغول

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	26	%81.75
لا	6	%18.75
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 15:يمثل مدى توافق محتوى البرامج التكوينية مع متطلبات المنصب المشغول

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير

تشير نتائج الجدول إلى أن 81.75%من المبحوثين يرون أن محتوى البرامج التكوينية يتوافق مع متطلبات المنصب المشغول، بينما صرّح 18.75%من المبحوثين بأن هذه البرامج لا تتوافق مع متطلبات المنصب.

تُبرز هذه النتائج وجود ميل قوي نحو الاعتراف بأهمية التكوين في تلبية احتياجات المنصب الوظيفي، إذ يرى أغلب أفراد العينة أن محتوى التكوين يزوّدهم بالمعارف والمهارات الضرورية ويعزز جاهزيتهم لأداء مهامهم بكفاءة.

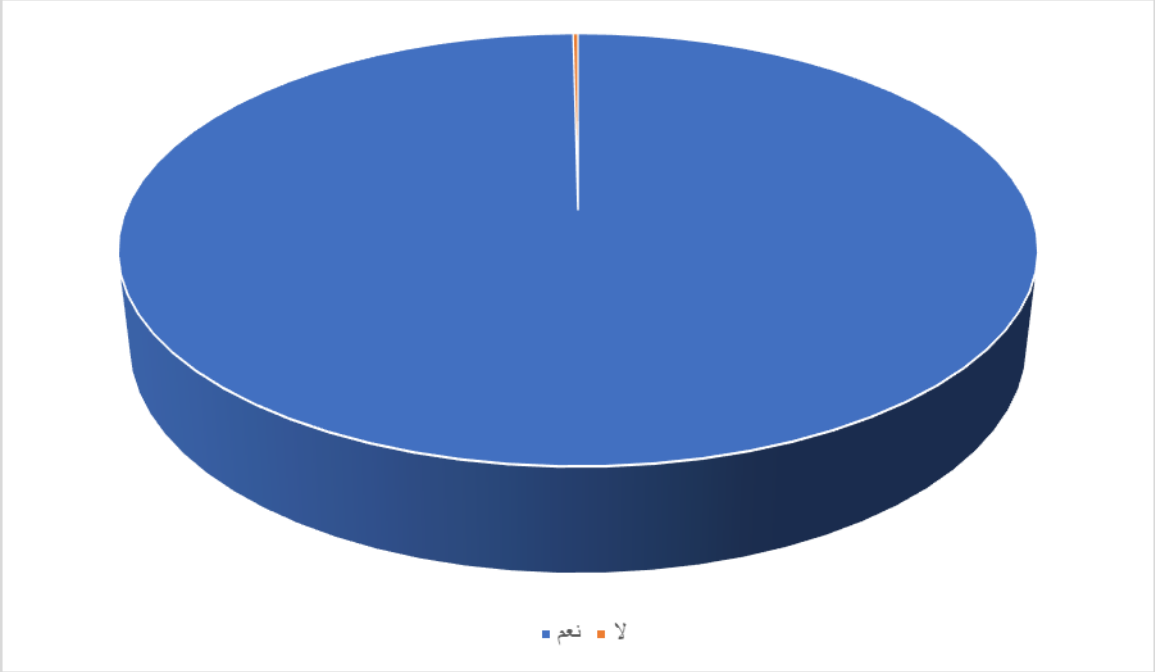
غير أن النسبة، وإن كانت أقلية (18.75%)، التي لا ترى توافقًا بين محتوى البرامج ومتطلبات المنصب تثير الانتباه، مما يبرز الحاجة إلى إعادة تقييم محتوى البرامج التكوينية بصفة دورية، وضمان ارتباطها الوثيق بمواصفات كل منصب، مع إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لضمان أقصى استفادة وتحقيق فعالية أكبر في الأداء المهني.

5- هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين مستمر؟

الجدول رقم 15: هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين مستمر

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	29	%91
لا	03	%9
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 16:هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين مستمر

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير

تشير نتائج الجدول إلى أن 91%من المبحوثين يرون أن طبيعة مناصبهم تتطلب تكويناً مستمراً، بينما صرّح 9%من المبحوثين بأن مناصبهم لا تحتاج إلى تكوين مستمر.

تُبرز هذه النتائج وجود إجماع قوي بين أفراد العينة حول أهمية التكوين المستمر كأحد المتطلبات الأساسية لأداء مهام المنصب بكفاءة، إذ يرى أغلب المبحوثين أن طبيعة عملهم تتسم بالتطور المستمر وتستوجب اكتساب معارف ومهارات جديدة لمواكبة المستجدات المهنية والتكنولوجية.

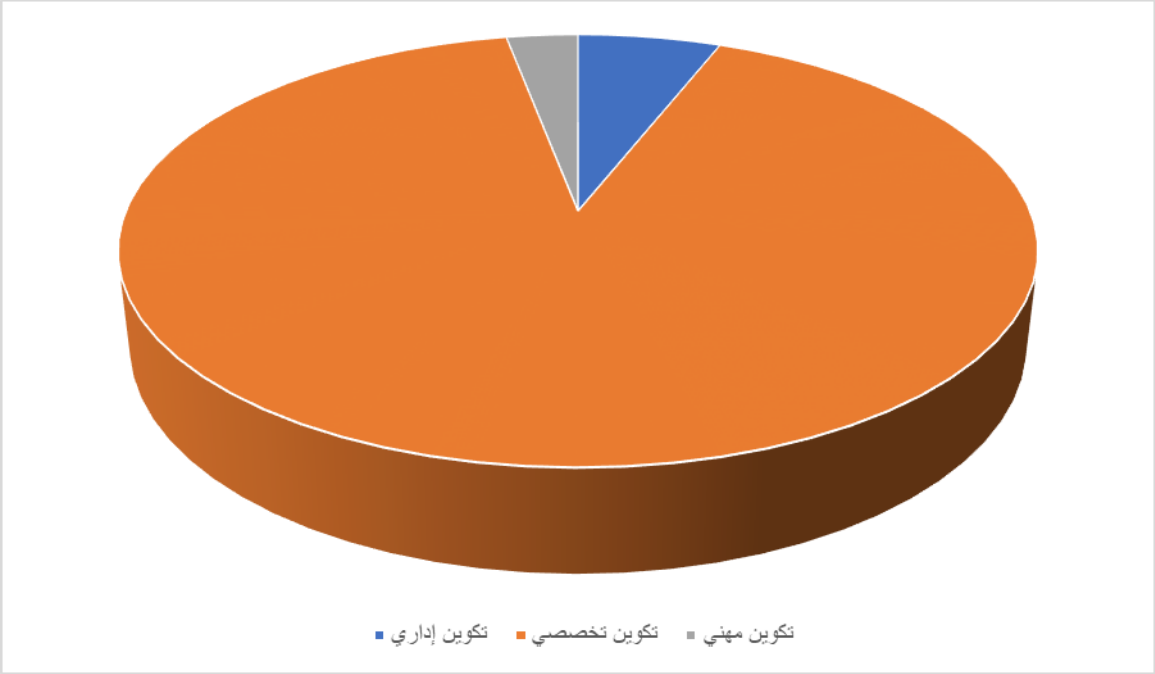
غير أن النسبة، وإن كانت صغيرة (9%)، التي ترى أن مناصبها لا تتطلب تكويناً مستمراً تثير الانتباه.

6- ما هي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟

الجدول رقم 16: أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها

الإجابة	التكرار	النسبة %
تكوين إداري	02	%6
تكوين تخصصي	29	%91
تكوين مهني	01	%3
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 17:أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير :

تشير نتائج الجدول إلى أن 91%من المبحوثين صرّحوا بأنهم تلقّوا تكويناً تخصصياً، بينما أفاد 6% بأنهم تلقّوا تكويناً إدارياً، في حين ذكر 3%فقط أنهم تلقّوا تكويناً مهنياً.

تُبرز هذه النتائج وجود تركيز قوي على التكوين التخصصي داخل المؤسسة، وهو ما يعكس اهتمامها بتزويد الموظفين بالمعارف والمهارات الدقيقة المرتبطة مباشرة بطبيعة مهامهم ووظائفهم، الأمر الذي يُعد مؤشراً إيجابياً على السعي نحو تحسين الكفاءة الفنية والمهنية للعاملين.

غير أن النسب الضعيفة للتكوين الإداري (6%) والمِهني (3%) ، مما يبرز الحاجة إلى تنويع البرامج التكوينية داخل المؤسسة، مع إيلاء اهتمام أكبر للتكوين الإداري والمهني، لضمان تكوين شامل ومتوازن يُعزز ليس فقط الجوانب الفنية، وإنما أيضاً القدرات الإدارية والعملية التي تُسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل بيئة العمل.

و من خلال دراسة الفرضية الأولى توصنا إلى:

أظهرت نتائج الدراسة أن البرامج التكوينية تسهم بشكل واضح في تحسين الأداء المهني للموارد البشرية العاملة في قطاع التعليم والتكوين المهني. حيث تساعد هذه البرامج على تعزيز الكفاءات المهنية، وتحديث المعارف، وتحسين طرق العمل، مما ينعكس إيجاباً على نوعية الخدمات المقدمة

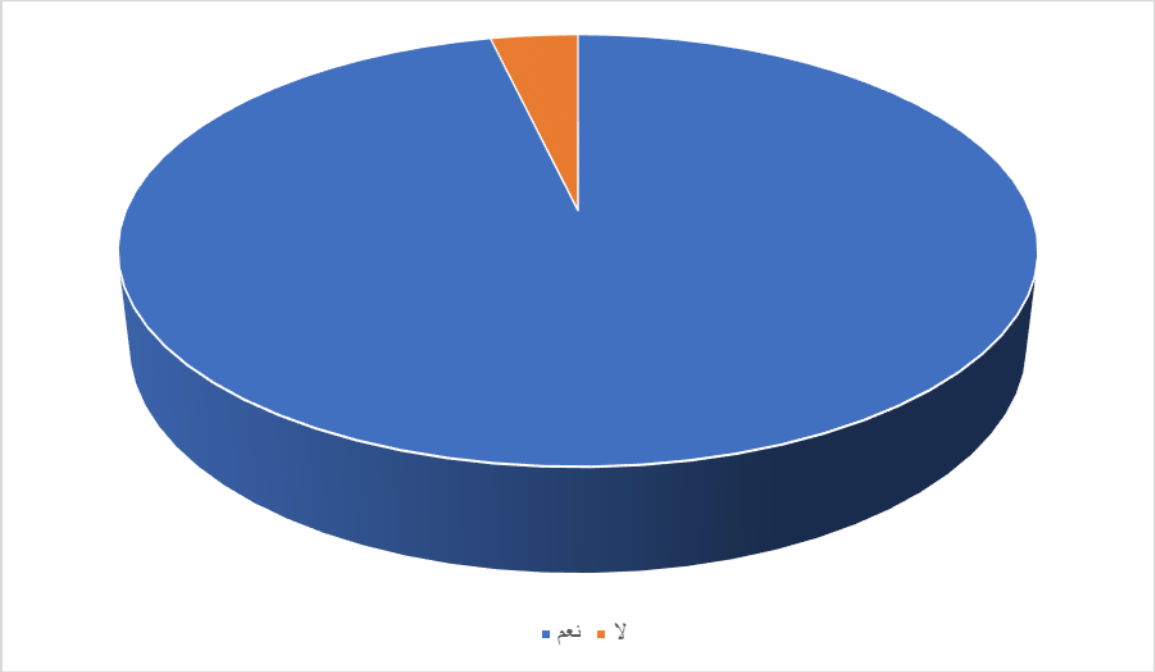
المحور الثالث : يساهم التكوين في تطوير المهارات السلوكية و التنظيمية لدى الموارد البشرية

1. هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك ؟

الجدول رقم 17:هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	27	%84
لا	05	%6
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 18:هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير

تشير نتائج الجدول إلى أن 84%من المبحوثين صرّحوا بأنهم خضعوا لعملية تكوين بعد التحاقهم بمنصبهم، بينما أفاد 16%من المبحوثين بأنهم لم يخضعوا لأي تكوين بعد مباشرة العمل.

تُبرز هذه النتائج وجود توجه قوي لدى المؤسسة نحو تأمين تكوين لاحق للموظفين بعد التحاقهم بمناصبهم، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على حرصها على تكييف العاملين مع متطلبات العمل الجديدة، وضمان امتلاكهم للمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.

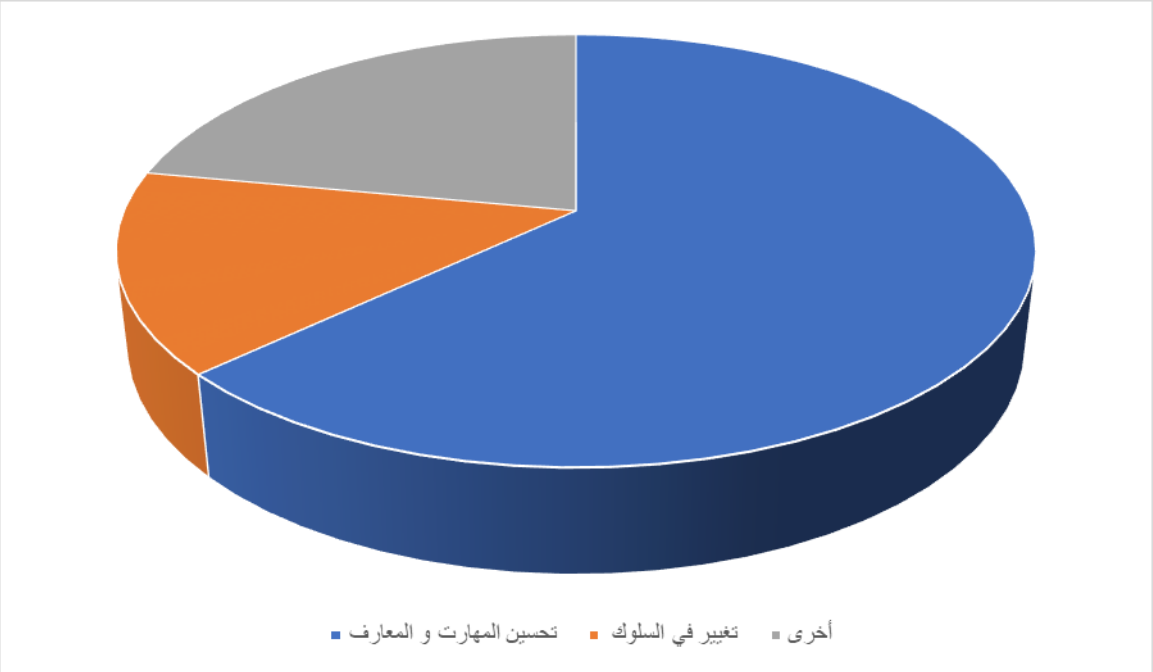
غير أن النسبة (16%) التي لم تخضع للتكوين بعد الالتحاق بالمنصب مما يبرز الحاجة إلى وضع سياسة تكوين شاملة تشمل جميع الموظفين عند التحاقهم بمناصبهم، لضمان توحيد مستوى المعارف والمهارات، وتسريع اندماجهم في بيئة العمل، وتحقيق أداء مهني أكثر فاعلية.

4- بماذا أفادتك عملية التكوين ؟

الجدول رقم 18:بماذا أفادتك عملية التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة %
تحسين المهارت و المعارف	20	%63
تغيير في السلوك	5	%16
أخرى	7	%22
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 19:بماذا أفادتك عملية التكوين

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول إلى أن 63%من المبحوثين يرون أن عملية التكوين أفادتهم في تحسين المهارات والمعارف، بينما أفاد 16%بأن التكوين ساهم في تغيير سلوكهم، في حين ذكر 22%

فوائد أخرى متنوعة من عملية التكوين.

تُبرز هذه النتائج أن الغالبية العظمى من المبحوثين تعتبر التكوين أداة أساسية لتطوير قدراتهم المهنية والفنية، مما يعكس أهمية الاستثمار في تنمية المهارات والمعارف كأحد الأهداف الرئيسية للتكوين داخل المؤسسة.

غير أن النسبة التي أفادت بأن التكوين ساهم في تغيير سلوكهم (16%)، رغم كونها أقلية، تظل دلالة مهمة على دور التكوين في التأثير على الجوانب السلوكية والممارسات اليومية للعاملين، وهو لا يقل أهمية عن الجانب المعرفي.

أما النسبة (22%) التي ذكرت فوائد أخرى، فقد تُعزى إلى:

اكتساب الثقة بالنفس أو تطوير القدرات على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

تعزيز العلاقات الاجتماعية والتواصل داخل بيئة العمل.

أو اكتساب رؤى جديدة حول أساليب العمل أو تطوير مسارهم المهني بشكل عام.

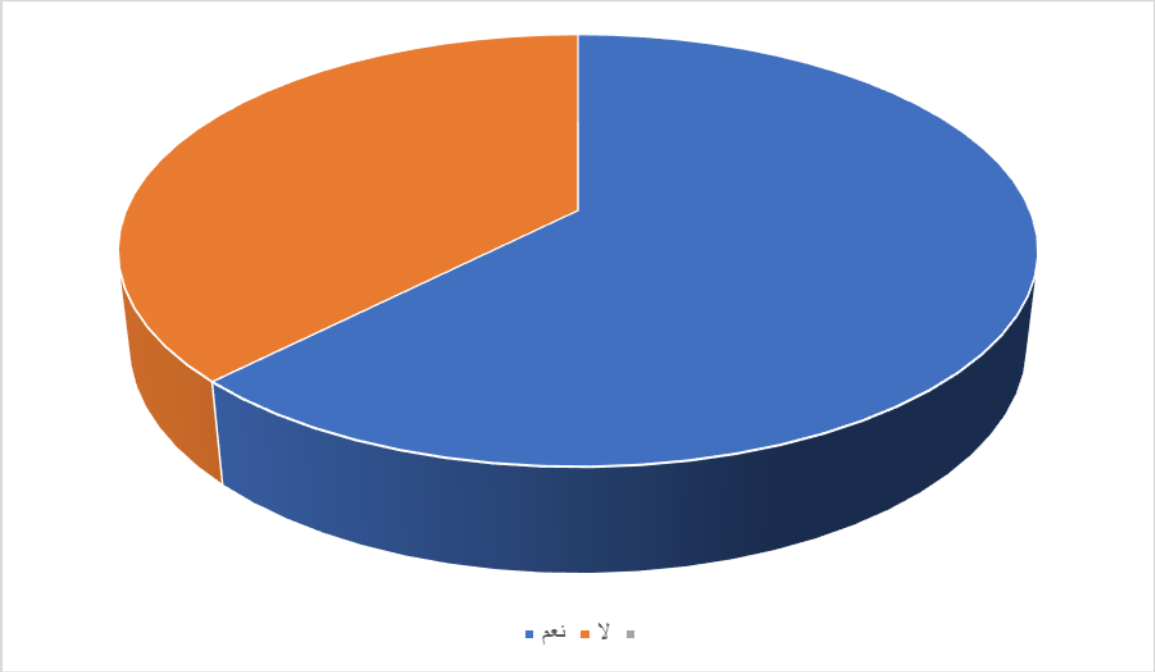
مما يبرز أهمية أن تتسم برامج التكوين بالشمولية، بحيث لا تقتصر فقط على الجوانب المعرفية والتقنية، بل تمتد أيضاً إلى تطوير السلوكيات والمهارات الشخصية والاجتماعية، بما يُعزز الأداء المهني ويخلق بيئة عمل أكثر انسجاماً وإيجابية.

5- هل تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أداءك ؟

الجدول رقم 19:مدى مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداءك

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	20	%63
لا	12	%38
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 20:مدى مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداءك

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير:

تشير نتائج الجدول إلى أن 63% من المبحوثين يرون أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائهم، في حين أفاد 38% بأن التكوين لم يسهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

تُبرز هذه النتائج وجود اتجاه إيجابي لدى أغلبية المبحوثين نحو فاعلية العملية التكوينية، مما يعكس أثر التكوين في تطوير الكفاءات والرفع من جودة الأداء المهني، وهو مؤشر مهم على نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف التكوين بالنسبة لشريحة معتبرة من الموظفين.

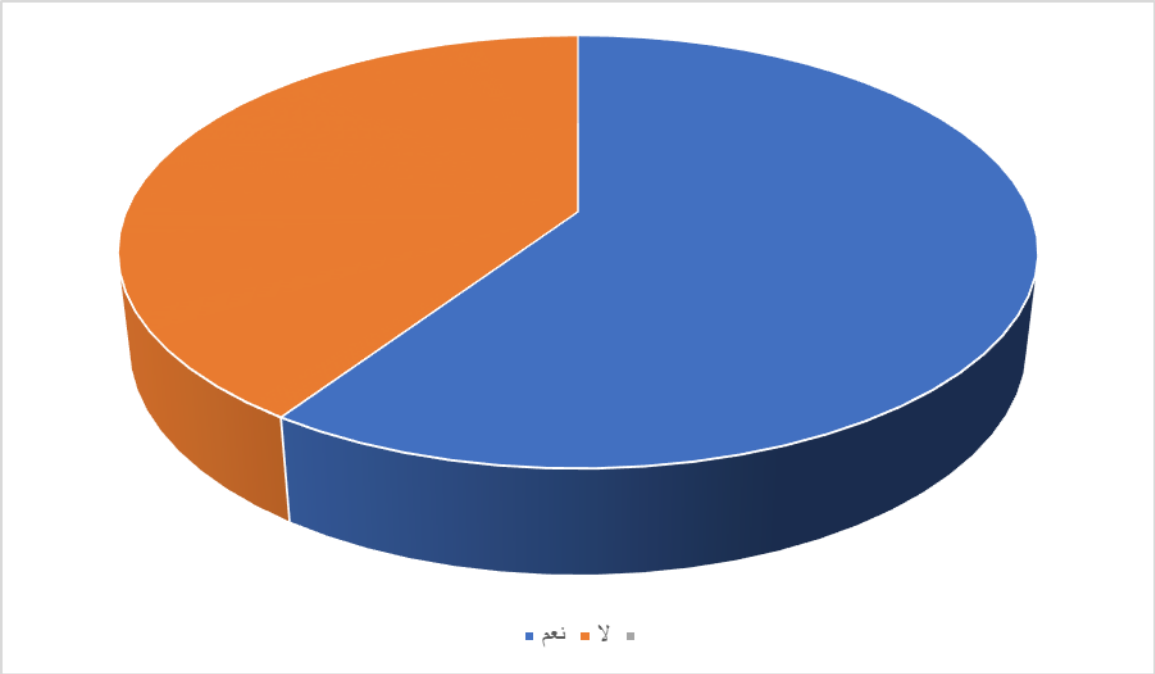
غير أن النسبة غير القليلة (38%) التي ترى أن التكوين لم يسهم في تحسين أدائها مما يبرز الحاجة إلى مراجعة محتوى التكوين والتأكد من تطابقه مع واقع العمل واحتياجات الموظفين الفعلية، مع ضرورة إشراكهم في تحديد محاور التكوين، لضمان أكبر أثر إيجابي على تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

6- هل مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف و المهارات اللازمة؟

الجدول رقم 20:هل مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف و المهارات اللازمة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	19	%59.37
لا	13	%40.63
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 21:هل مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف و المهارات اللازمة

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير :

تُظهر النتائج أن 59.37% من المبحوثين يعتبرون أن مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة، بينما يرى 40.63% العكس.

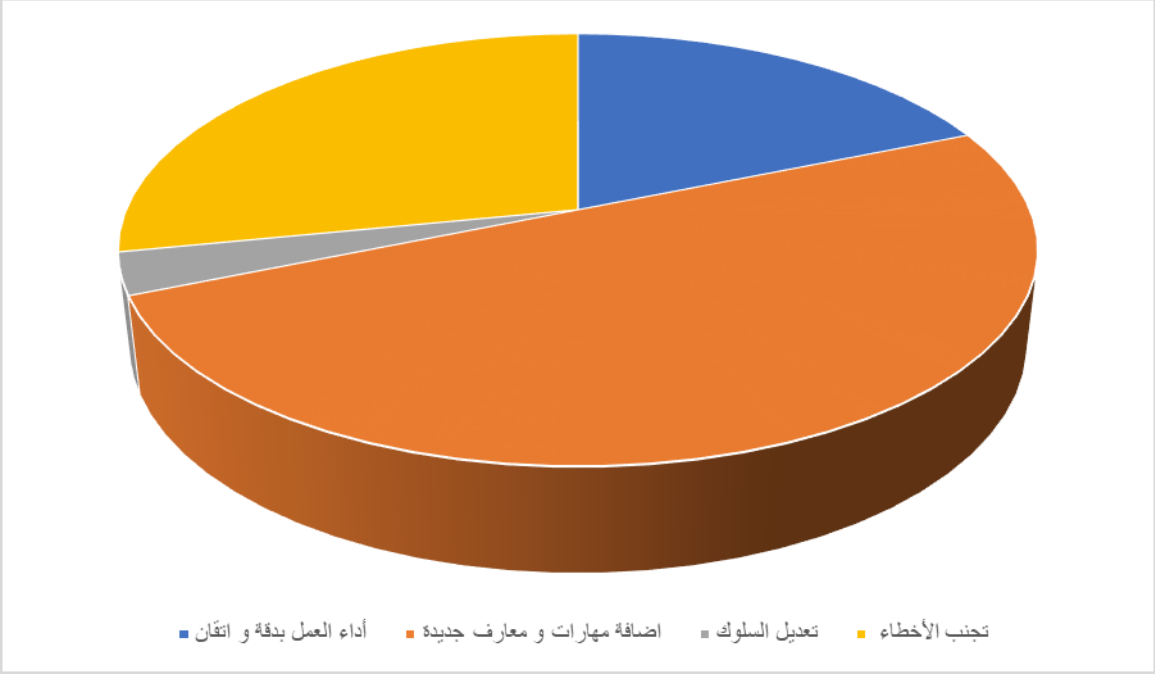
يشير ذلك إلى أن أغلبية بسيطة تشعر برضا نسبي عن مدة التكوين، وهو مؤشر إيجابي، لكنه لا يُخفي وجود نسبة معتبرة من الموظفين ترى أن المدة لم تكن كافية.

7- مدى نجاعة العملية التكوينية ؟

الجدول رقم 21:مدى نجاعة العملية التكوينية

الإجابة	التكرار	النسبة %
أداء العمل بدقة و اتقان	6	%18.75
اضافة مهارات و معارف جديدة	16	%50
تعديل السلوك	1	%03.12
تجنب الأخطاء	9	%28.12
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 22:مدى نجاعة العملية التكوينية

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير :

تُظهر النتائج أن نصف المبحوثين (50%) يرون أن نجاح العملية التكوينية يتمثل في إضافة مهارات ومعارف جديدة، وهو ما يعكس التركيز على الجانب المعرفي والمهاري كأبرز مخرجات التكوين.

بينما يرى 28.12% أن التكوين ساعدهم على تجنب الأخطاء، و18.75% أشاروا إلى أنه ساهم في أداء العمل بدقة وإتقان، وهي نسب إيجابية تدل على أثر التكوين في تحسين الممارسة المهنية.

أما نسبة 3.12% فقط فقد ربطت نجاح التكوين بـ تعديل السلوك، مما قد يشير إلى ضعف التركيز على الجانب السلوكي أو المهارات اللينة (Soft Skills) ضمن محتوى التكوين.

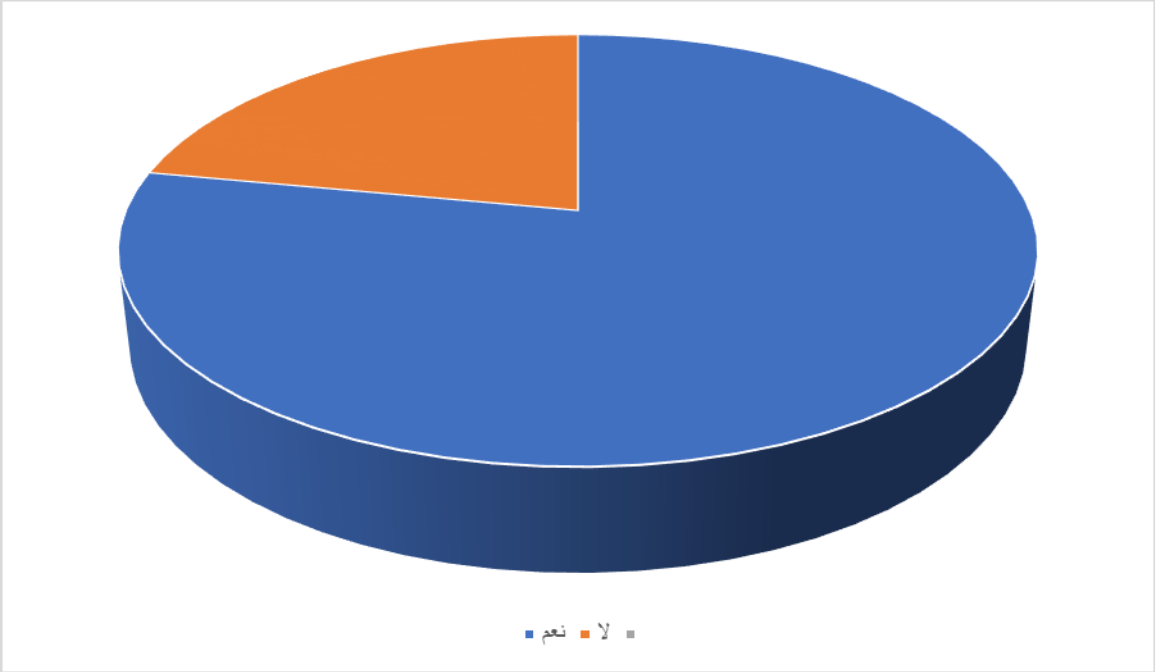
تُبرز النتائج أهمية توسيع برامج التكوين لتشمل تنمية السلوكيات المهنية والتصرفات التنظيمية إلى جانب المعارف والمهارات التقنية، لضمان تكوين متكامل يُثمر عن تحسين الأداء بجوانبه كافة.

8- هل ساهم التكوين في تحسين قدرتك على العمل ضمن فريق و التواصل مع الآخرين

الجدول رقم 22:مدى مساهمة التكوين في تحسين قدرتك على العمل ضمن فريق و التواصل مع الآخرين

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	25	%78
لا	07	%22
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 23: مدى مساهمة التكوين في تحسين قدرتك على العمل ضمن فريق و التواصل مع الآخرين

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول.

التحليل والتفسير

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين (78%) أكدوا أن التكوين ساهم في تحسين قدرتهم على العمل ضمن فريق والتواصل مع الآخرين، وهو ما يعكس الدور المهم للتكوين في تعزيز مهارات التعاون والتفاعل داخل بيئة العمل.

في المقابل، يرى 22% من المبحوثين أن التكوين لم يسهم في تطوير هذه القدرات، وهو مؤشر على إمكانية وجود فجوات في محتوى أو أساليب التكوين المتعلق بتنمية مهارات العمل الجماعي والتواصل.

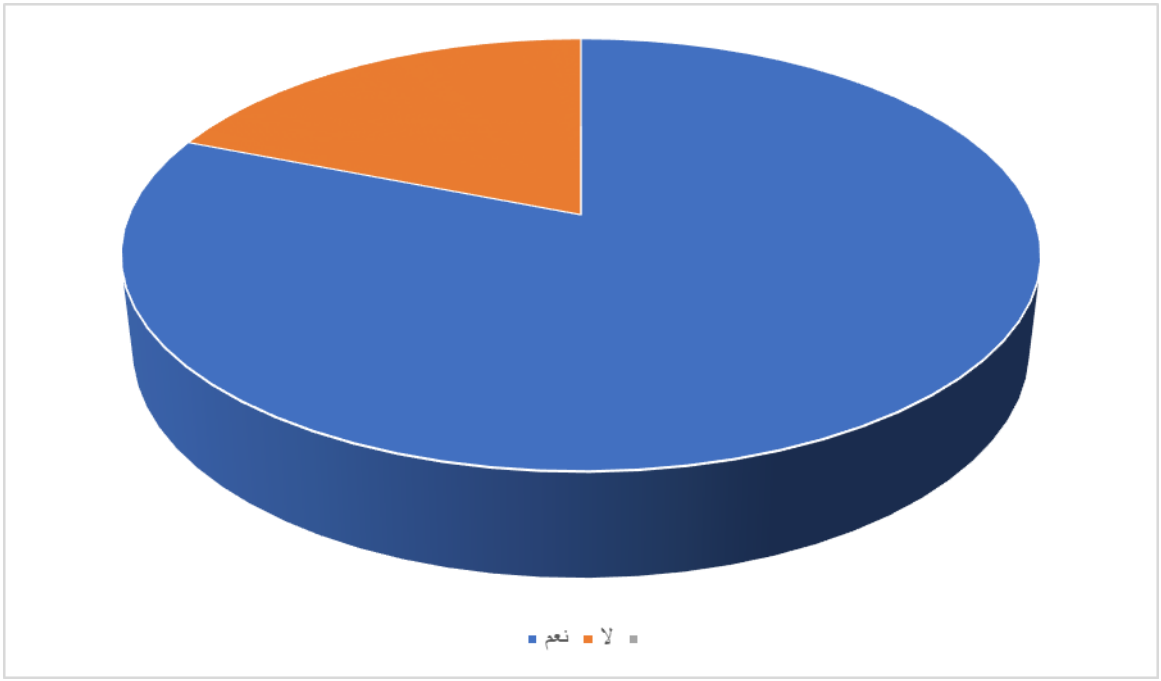
تدل هذه النتائج على أهمية تدعيم البرامج التكوينية بمحاور تركّز على العمل الجماعي والتواصل الفعّال، لما لهما من أثر مباشر في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.

9- هل أصبحت أكثر قدرة على أداء مهامك الوظيفية بكفائة عالية ؟

الجدول رقم 23:هل أصبحت أكثر قدرة على أداء مهامك الوظيفية بكفائة عالية

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	30	%94
لا	02	%6
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 24:هل أصبحت أكثر قدرة على أداء مهامك الوظيفية بكفائة عالية

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلبية ساحقة من المبحوثين (94%) أكدوا أنهم أصبحوا أكثر قدرة على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية بعد التكوين، وهو ما يعكس أثرًا إيجابيًا قويًا لبرامج التكوين على تحسين أداء الأفراد وكفاءتهم المهنية.

في المقابل، يرى 6% فقط من المبحوثين أنهم لم يلاحظوا تحسنًا في قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة، وهو ما يُعد نسبة ضئيلة تُعزز من مصداقية النتائج الإيجابية.

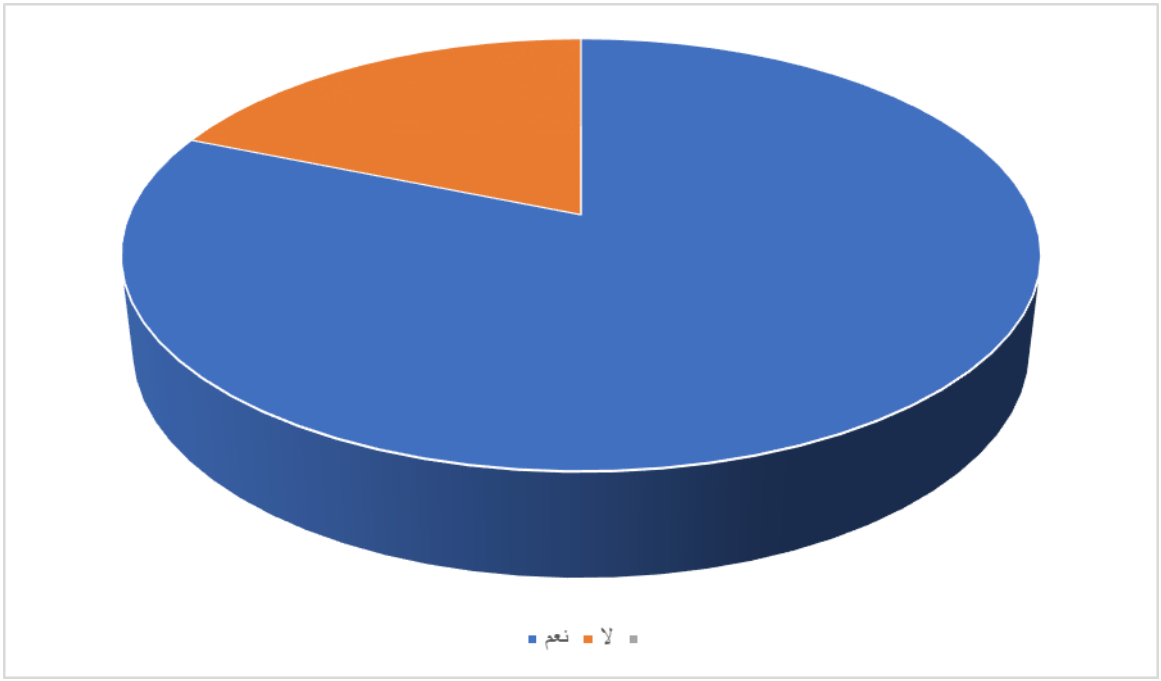
تعكس هذه النتائج أن التكوين ساهم بشكل واضح في رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى الموظفين، ما يدل على فعالية محتوى البرامج التكوينية ومدى توافقها مع احتياجات المناصب الوظيفية. كما يُبرز أهمية مواصلة الاستثمار في التكوين لضمان تطوير القدرات وتحقيق أداء وظيفي متميز.

10- هل تطورت قدراتك على استخدام التقنيات الحديثة في العمل ؟

الجدول رقم 24:هل تطورت قدراتك على استخدام التقنيات الحديثة في العمل

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	26	%81.25
لا	04	%18.75
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 25:هل تطورت قدراتك على استخدام التقنيات الحديثة في العمل

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير

تشير النتائج إلى أن أغلب المبحوثين (81.25%) أفادوا بأن التكوين ساهم في تطوير قدراتهم على استخدام التقنيات الحديثة في العمل، وهو مؤشر إيجابي يدل على أن محتوى البرامج التكوينية يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي والتحول التكنولوجي في بيئة العمل.

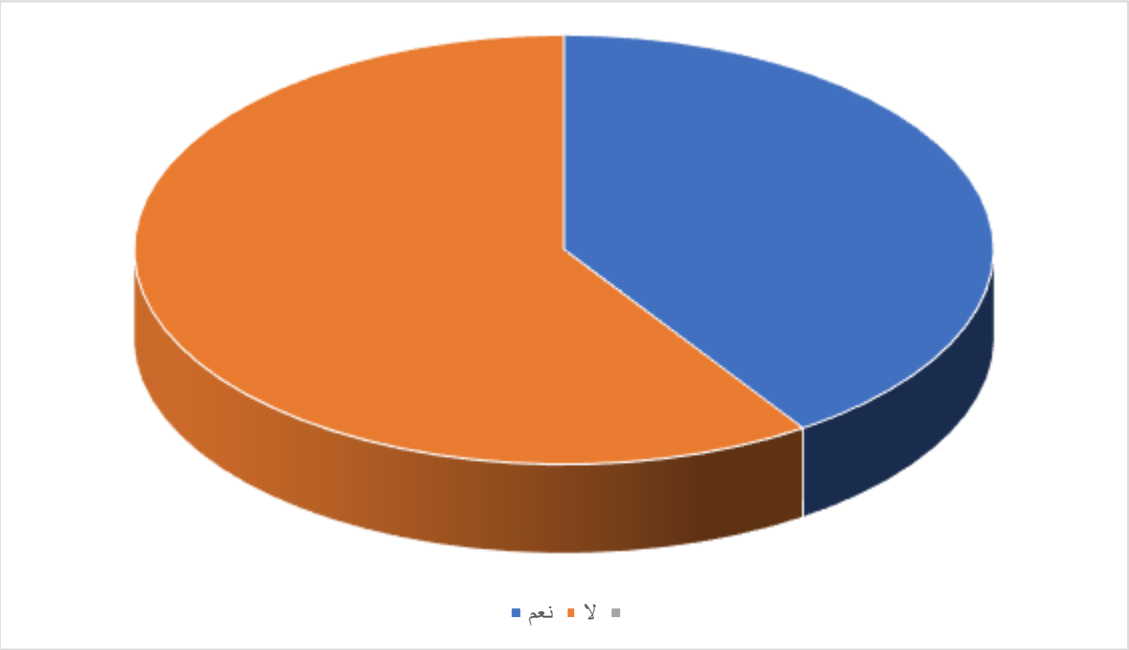
بالمقابل، يرى 18.75%من المبحوثين أن التكوين لم يُحدث تطورًا ملموسًا في هذا الجانب، مما قد يكون بسبب ضعف التركيز على الجانب التطبيقي للتقنيات الحديثة، أو تفاوت الخلفيات التقنية للمستفيدين من التكوين.

11- هل أصبحت مؤهلا للعمل في وضائف و مجالات متنوعة؟

الجدول رقم 25:هل أصبحت مؤهلا للعمل في وضائف و مجالات متنوعة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	13	%40.62
لا	19	%59.37
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير

يتبيّن من النتائج أنّ أغلبية المبحوثين (59.37%)يرون أنّ التكوين لم يجعلهم مؤهّلين للعمل في وظائف ومجالات متنوعة .وهذا يشير إلى وجود نقص في شمولية التكوين أو عدم ملاءمته مع متطلبات سوق العمل المتنوعة.

بينما يرى 40.62%من المبحوثين أنّ التكوين مكّنهم من اكتساب مؤهلات تسمح لهم بالعمل في مجالات ووظائف مختلفة، وهو مؤشر إيجابي لكنه لا يزال دون المستوى المأمول.

و من خلال دراسة الفرضية الثانية تأكدنا من المعطيات أن التكوين له دور فعّال في تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية. فهو يعزز قدرات التواصل، ويرسخ مبادئ العمل الجماعي، ويطور مهارات إدارة الوقت وحل المشكلات، مما يدعم الأداء الفردي والمؤسساتي.

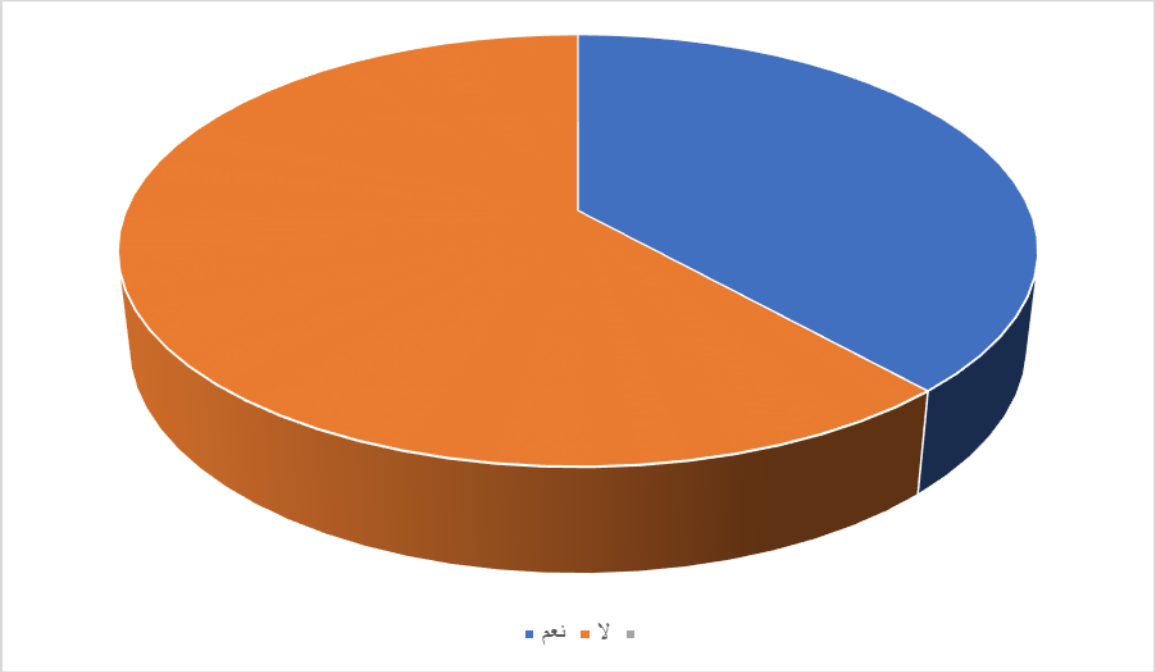
- **المحور الرابع :توجد معوقات إدارية و تنظيمية تحد من فعالية التكوين في تحقيق أهداف تنموية**

1- هل يتم ربط الإحتياجات التدريبية بأهداف المؤسسة الإستراتيجية؟

الجدول رقم 26:ربط الإحتياجات التدريبية بأهداف المؤسسة الإستراتيجية

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	12	%37
لا	20	%63
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 26:ربط الإحتياجات التدريبية بأهداف المؤسسة الإستراتيجية

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير :

يتضح من النتائج أن غالبية المبحوثين (63%) يرون عدم وجود ترابط بين الاحتياجات التدريبية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية، وهو مؤشر سلبي يدل على ضعف التنسيق أو التخطيط الاستراتيجي في إعداد البرامج التكوينية.

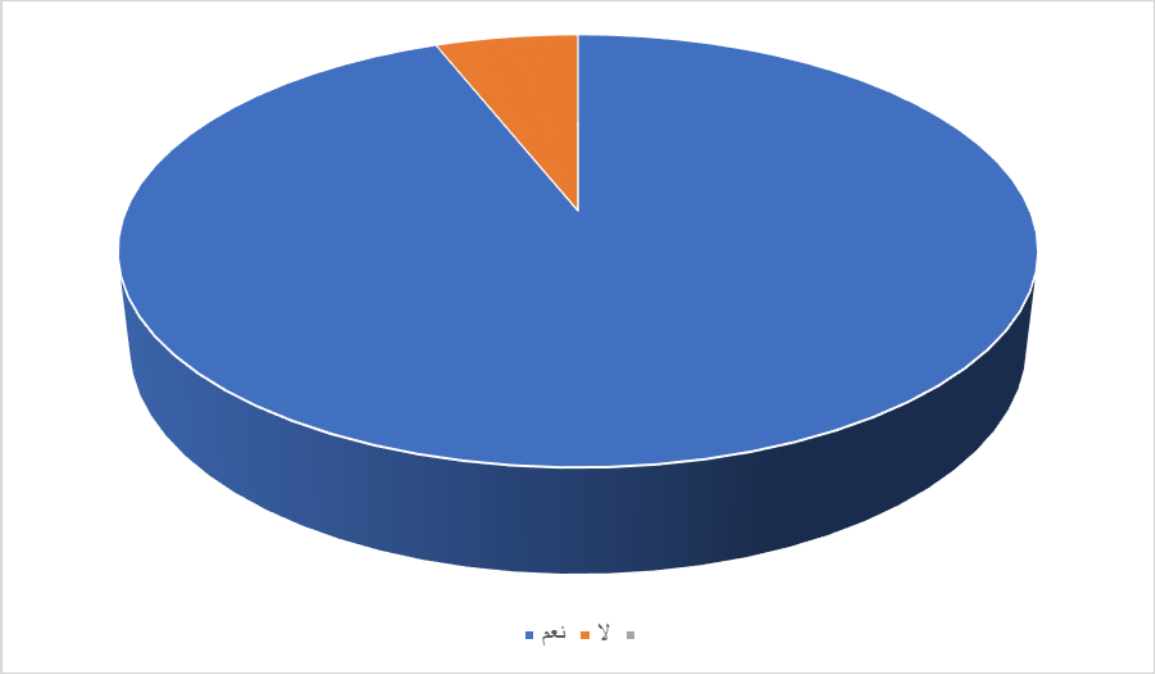
بينما يرى فقط 37%أن هناك توافقًا بين التكوين وأهداف المؤسسة، مما يشير إلى وجود بعض المبادرات الفردية أو الجزئية، لكنها لا تمثل توجّهًا عامًا.

2- هل يتم تحديث الإحتياجات التدريبية وفقا للتطورات الحديثة ؟

الجدول رقم 27:تحديث الإحتياجات التدريبية وفقا للتطورات الحديثة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	30	%94
لا	02	%6
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 27:تحديث الإحتياجات التدريبية وفقا للتطورات الحديثة

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير :

ظهر النتائج أن الغالبية الساحقة من المبحوثين (94%) يؤكدون أن تحديث الاحتياجات التدريبية يتم وفقًا للتطورات الحديثة .وهذه نتيجة إيجابية للغاية تعكس حرص المؤسسة على مواكبة المستجدات في بيئة العمل والمعرفة والتكنولوجيا.

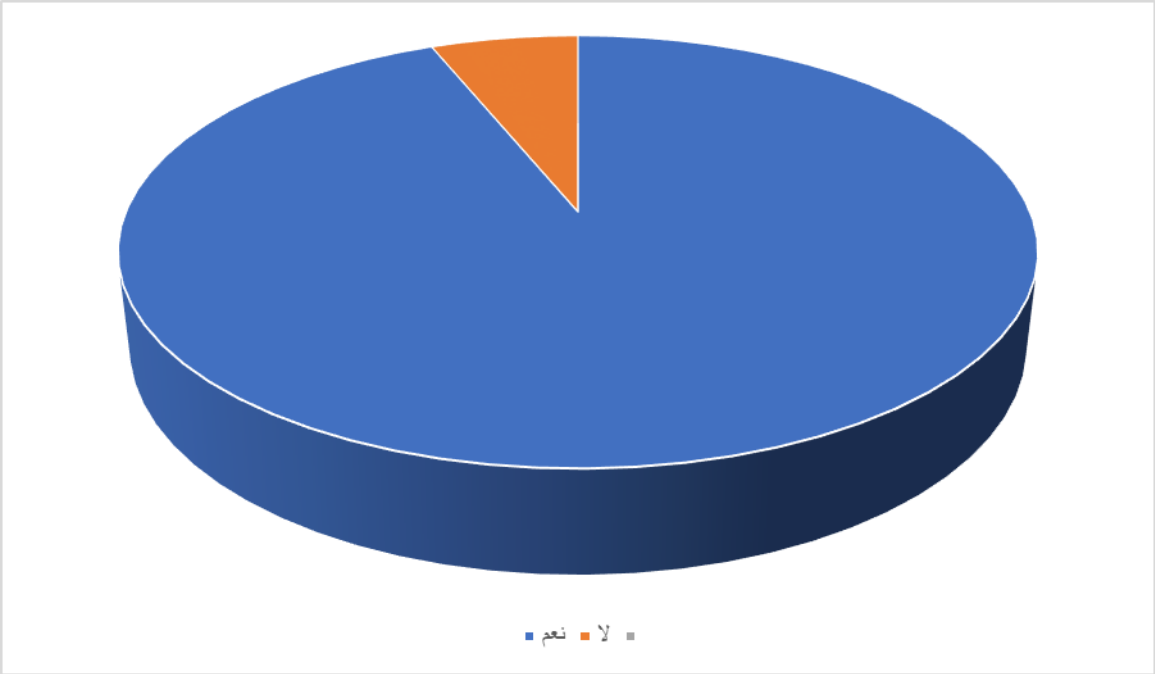
في المقابل، هناك نسبة ضئيلة (6%) ترى أن التحديث لا يتم، مما قد يكون مرتبطًا إما بنقص التواصل أو اختلاف تجاربهم الشخصية أو مواقع عملهم

3- هل تراعي البرامج التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين؟

الجدول رقم 28:هل تراعي البرامج التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	29	%91
لا	03	%9
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 28:هل تراعي البرامج التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير :

تشير النتائج إلى أن أغلبية المبحوثين (91%) يقرّون بأن البرامج التدريبية تراعي الفروق الفردية بين المتدربين .وهذه دلالة قوية على جودة تصميم البرامج التدريبية، إذ إن مراعاة الفروق الفردية من أهم عوامل نجاح التدريب وتحقيق أهدافه.

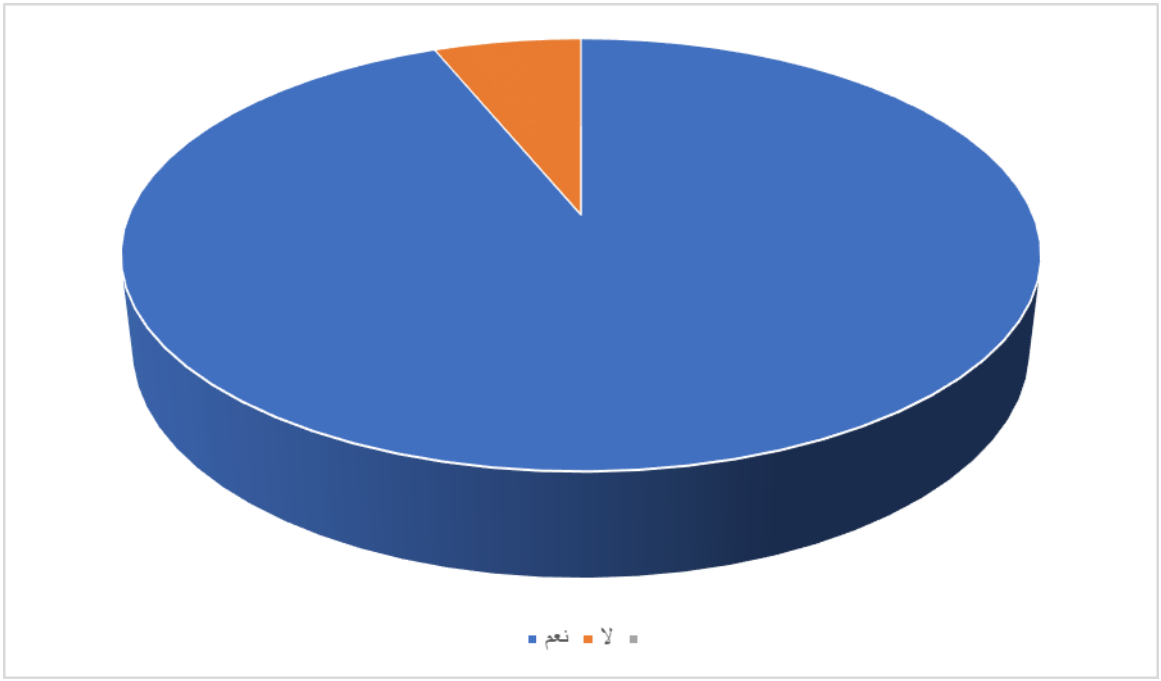
في المقابل، هناك نسبة بسيطة (9%) ترى عكس ذلك، مما قد يرتبط إما بأساليب تدريب تقليدية أو عدم ملاءمة بعض المحتويات لمستويات المتدربين المختلفة.

4- هل يتمتع المدربون بالكفائة و الخبرة المطلوبة ؟

الجدول رقم 29:هل يتمتع المدربون بالكفائة و الخبرة المطلوبة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	29	%91
لا	03	%9
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 29:هل يتمتع المدربون بالكفائة و الخبرة المطلوبة

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير :

تشير البيانات إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين (91%) يرون أن البرامج التكوينية ساهمت في تنمية مهاراتهم وقدراتهم .وهذا يعكس نجاح العملية التدريبية في إحداث أثر إيجابي على المتدربين من حيث اكتسابهم للمهارات وتطوير قدراتهم العملية أو المعرفية.

أما نسبة 9%التي ترى العكس، فقد ترجع أسبابها إلى:

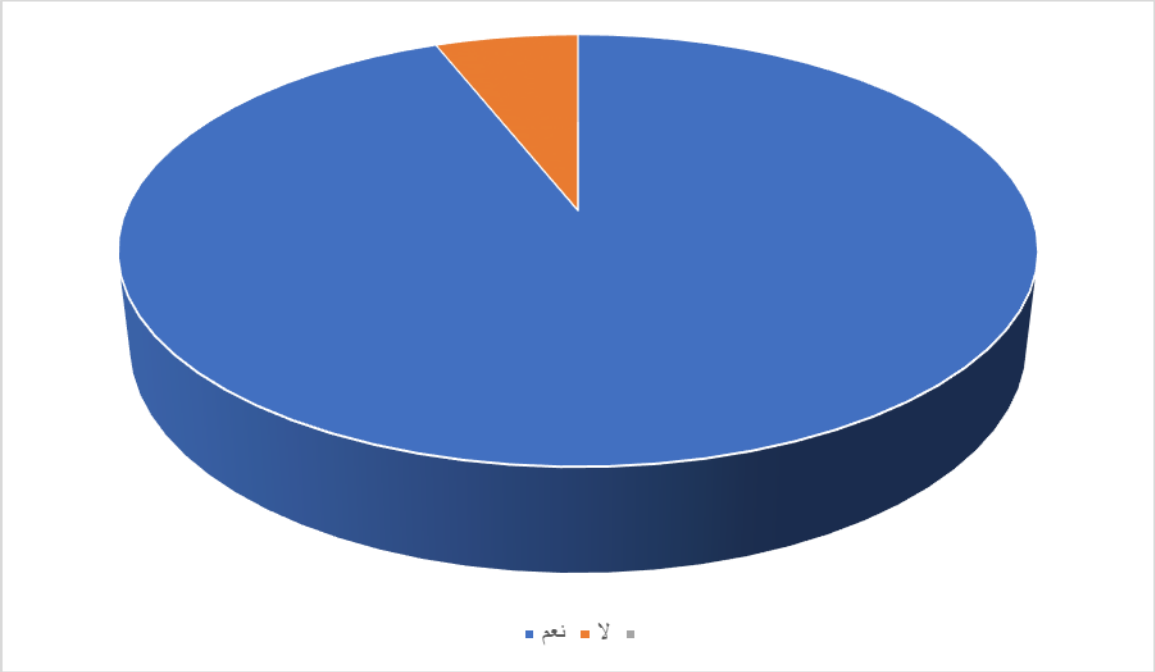
- محتوى تدريبي غير ملائم لبعض التخصصات أو الاحتياجات الشخصية.
- ضعف تطبيق الجانب العملي أو التفاعلي في التدريب.
- اختلاف توقعات المتدربين عن النتائج الفعلية التي تحققت.

5- هل يتم تحديد الجدول الزمني للبرامج التدريبية بما يتناسب مع ظروف العمل؟

الجدول رقم 30:هل يتم تحديد الجدول الزمني للبرامج التدريبية بما يتناسب مع ظروف العمل

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	30	%94
لا	02	%6
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 30:هل يتم تحديد الجدول الزمني للبرامج التدريبية بما يتناسب مع ظروف العمل

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير :

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى (94%) من المبحوثين يؤكدون أن الجدول الزمني للبرامج التدريبية يتم تحديده بما يتناسب مع ظروف العمل .وهذه نتيجة إيجابية جدًا تعكس اهتمام المؤسسة بتنظيم التدريب بشكل لا يعيق سير العمل اليومي أو يسبب ضغطًا على الموظفين.

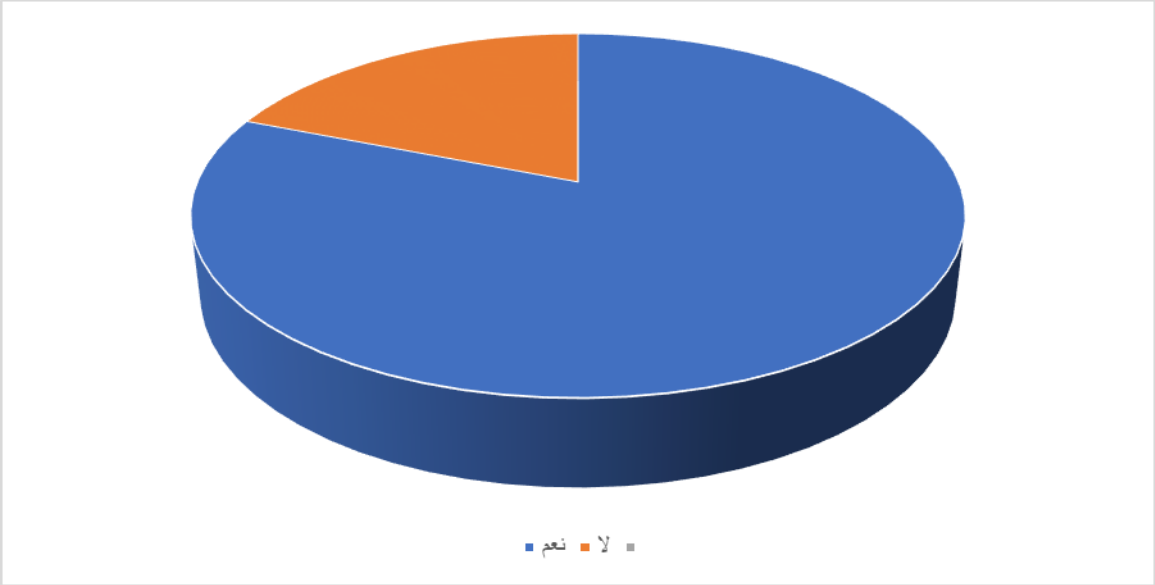
أما نسبة 6%التي ترى عكس ذلك

6- هل تعتقد أن للمكون دور بنجاح العملية التكوينية؟

الجدول رقم 31:هل تعتقد أن للمكون دور بنجاح العملية التكوينية

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	26	%81
لا	06	%19
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 31:هل تعتقد أن للمكون دور بنجاح العملية التكوينية

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير:

ظهر النتائج أن أغلبية كبيرة من المبحوثين (81%) يعتقدون أن للمكوّن (المدرب/المكوّن) دورًا أساسيًا في نجاح العملية التكوينية .وهو أمر منطقي جدًا لأن كفاءة المكوّن وخبرته وأساليبه التربوية تؤثر بشكل مباشر على مدى تحقيق أهداف البرامج التدريبية.

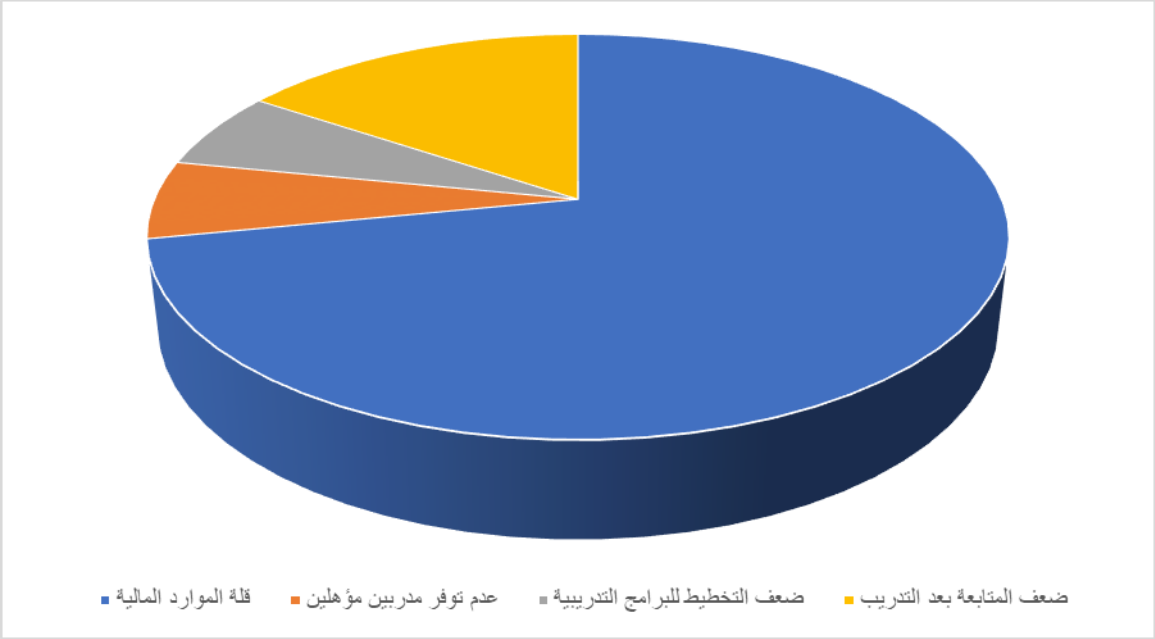
أما نسبة 19%التي لا ترى للمكوّن دورًا كبيرًا،

7- ما هي أهم المعوقات التي تواجه العملية التكوينية في مؤسستك ؟

الجدول رقم 32 :ما هي أهم المعوقات التي تواجه العملية التكوينية في مؤسستك

الإجابة	التكرار	النسبة %
قلة الموارد المالية	23	%71.87
عدم توفر مدربين مؤهلين	2	%6.25
ضعف التخطيط للبرامج التدريبية	2	%6.25
ضعف المتابعة بعد التدريب	5	%15.62
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد المتربصين بالاعتماد على اجابات المبحوثين



الشكل رقم 32:ما هي أهم المعوقات التي تواجه العملية التكوينية في مؤسستك

المصدر : من اعداد المترصين بالاعتماد على الجدول

التحليل والتفسير :

قلة الموارد المالية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 71.87%، أي أنها أبرز وأهم معوّق يواجه العملية التكوينية في المؤسسات محل الدراسة. وهذا منطقي جدًا لأن تنفيذ برامج تدريبية فعالة يتطلب ميزانيات مخصصة لتغطية:

- أتعاب المدربين.
- تجهيزات القاعات والأدوات التعليمية.
- إنتاج أو شراء محتويات تدريبية حديثة.
- تكاليف متابعة وتقييم التدريب.

ضعف المتابعة بعد التدريب حلّ في المرتبة الثانية بنسبة 15.62%، وهو مؤشر مهم على وجود قصور في تقييم أثر التدريب على أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التكوينية، ما يجعل العملية التكوينية أحيانًا غير مكتملة أو غير مؤثرة.

عدم توفر مدربين مؤهلين وضعف التخطيط للبرامج التدريبية نالا نفس النسبة المتدنية (6.25% لكل منهما)، لكنهما لا يقلان أهمية من الناحية العملية. فالمدرب الكفء والتخطيط الجيد هما أساس نجاح أي عملية تكوينية، حتى لو كانت الإمكانيات المالية محدودة.

و من خلال دراستنا للفرضية الثالثة بينت الدراسة أن هناك جملة من العوائق الإدارية والتنظيمية التي تُحد من نجاعة التكوين، من بينها تعقيد الإجراءات الإدارية، ضعف التنسيق بين المصالح، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية. هذه المعوقات تؤثر سلباً على قدرة البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها التنموية المرجوة.

خلاصة الفصل

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن جملة من المؤشرات التي تؤكد أهمية التكوين كأداة استراتيجية في تطوير كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت أغلبية المبحوثين توافق محتوى البرامج التكوينية مع متطلبات مناصبهم، وأكدوا حاجة وظائفهم إلى التكوين المستمر لمواكبة المستجدات المهنية. كما بيّنت النتائج أن التكوين التخصصي يحتل الصدارة مقارنة بالتكوين الإداري أو المهني، وأن معظم الموظفين خضعوا لبرامج تكوينية مباشرة بعد التحاقهم بالعمل، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتأهيل كوادرها. من جهة أخرى، أظهرت الدراسة تأثيرًا إيجابيًا للتكوين على تحسين الأداء المهني، سواء من خلال اكتساب المعارف والمهارات أو تطوير القدرة على استخدام التقنيات الحديثة والعمل الجماعي، رغم بقاء بعض التحديات التي تعيق فعاليته، وعلى رأسها قلة الموارد المالية وضعف المتابعة بعد التدريب. كما كشفت النتائج عن تفاوت في ربط البرامج التكوينية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع تأكيد أغلبية المبحوثين على الدور المحوري للمكوّن في إنجاح العملية التكوينية. وعليه، يتضح أن التكوين يمثل ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي، غير أنه يظل بحاجة إلى مزيد من الدعم والتخطيط وربط محتواه بالأهداف الاستراتيجية لضمان تحقيق الفاعلية المرجوة.


خاتمة

نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج المهمة، من أبرزها:

- يساهم التكوين بشكل فعّال في تنمية الموارد البشرية داخل قطاع التعليم من خلال تحسين الأداء المهني، وزيادة مستوى الكفاءة والخبرات لدى العاملين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين في البرامج التكوينية وبين تطور مهاراتهم السلوكية والتنظيمية، بما ينعكس على جودة العمل بالمؤسسة التعليمية.
- أوضحت الدراسة أن هناك بعض المعوقات التي تحد من فعالية برامج التكوين، من بينها ضعف التشخيص الدقيق للاحتياجات التكوينية، ونقص المتابعة والتقييم، إضافة إلى بعض الصعوبات التنظيمية والإدارية.
- بيّنت نتائج الدراسة كذلك أن العديد من البرامج التكوينية تحتاج إلى تحديث محتواها وأساليبها لتواكب التحولات السريعة في بيئة العمل والابتكارات التكنولوجية والتربوية.

وفي ختام هذه المذكرة، يمكن القول إن التكوين أضحى اليوم أداة استراتيجية لا غنى عنها لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، لاسيما في قطاع التعليم الذي يُعد من أكثر القطاعات اعتمادًا على الكفاءات البشرية لتحقيق أهدافه التربوية والتنموية. فقد أظهرت الدراسة أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال برامج تكوينية فعّالة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المهني، وتنمية المهارات، وتعزيز روح الابتكار والتكيف مع التحولات السريعة في بيئة العمل.

كما أبرزت النتائج وجود علاقة وثيقة بين فعالية التكوين وجودة الأداء الفردي والمؤسسي، رغم ما يواجهه من تحديات ومعوقات تنظيمية وإدارية قد تحد من تحقيق أهدافه المرجوة. وهو ما يؤكد ضرورة وضع استراتيجيات تكوين مدروسة ومبنية على تشخيص دقيق للاحتياجات، مع المتابعة والتقييم المستمر لضمان تحقيق أقصى درجات الفاعلية.

وعليه، فإن هذه الدراسة تمثل مساهمة متواضعة في إثراء النقاش العلمي حول موضوع التكوين وتنمية الموارد البشرية، آملين أن تكون قد وفقت في تحقيق أهدافها، وأن تشكل أرضية يستند إليها الباحثون والمهتمون في هذا المجال لتطوير أبحاث ودراسات مستقبلية أكثر عمقًا وشمولية.

التوصيات والاقتراحات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة تشخيص الاحتياجات التكوينية بشكل دوري ودقيق لضمان توافق البرامج التكوينية مع احتياجات العاملين ومتطلبات العمل الفعلي.
- تطوير محتوى البرامج التكوينية باستخدام أساليب حديثة وتفاعلية تراعي التغيرات التكنولوجية والبيداغوجية.
- وضع آليات فعالة لمتابعة وتقييم أثر البرامج التكوينية على أداء العاملين والمؤسسة، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
- إشراك العاملين في تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية بهدف تحفيزهم وزيادة التزامهم بالمشاركة الفعالة.
- العمل على تذليل المعوقات الإدارية والتنظيمية التي قد تحد من فعالية التكوين، من خلال توفير الدعم المالي والبشري اللازم.

آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة آفاقًا بحثية متعددة، من أبرزها:

- دراسة أثر التكوين على متغيرات أخرى كرضا العاملين، ومستوى الانتماء الوظيفي، والتحفيز في قطاع التعليم.
- توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات أخرى غير التعليم للمقارنة والتعرف على خصوصية كل قطاع فيما يتعلق بأثر التكوين.
- إجراء دراسات تحليلية معمقة حول دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير أساليب التكوين وتنمية الموارد البشرية.

دراسة العلاقة بين التكوين والتغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ومدى إسهام التكوين في إدارة مقاومة التغيير


قائمة المصادر والمـــــراجع

المراجع باللغة العربية

❖ قائمة الكتب :

- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات ، بدون طبعة ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003،مصر.
- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، بدون طبعة دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- حسن ابراهيم بلوط، **ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2002.
- خضير كاضم حمود ياسين كاسب الخرشة إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والطباعة عمان، 2011.
- خضير كاضم حمود ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، بدون طبعة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005
- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية) إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- سعاد نائف البرنوطي، الخصائص والوظائف الإدارية والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي ،السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة ،مكتبة

عين شمس، الإسكندرية، 2003.

- الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، أهميتها تنظيمها مسؤولياتها مهامها، الطبعة الأولى، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، 2003.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- صلاح صالح معمار ، التدريب (الأسس والمبادئ)، الطبعة الأولى، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- عبد الغفار حنفي ورسمية ،قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة إسكندرية، 2000.
- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر ، 1997.
- علي حنفي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة دار الكتاب الحديث، مصر، 2008.
- علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، بدون طبعة ، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2007.
- علي محمد ربابعة إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي –** ، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- فتحي أحمد دياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

- لعلي بوكميش، **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012
- محمد اسماعيل بلال إدارة الموارد البشرية، بدون ،طبعة دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004.
- محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003.
- محمد سعيد فرح، ماذا ؟ و كيف ؟ نكتب بحثا إجتماعيا ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2022 .
- محمد سمير أحمد، **الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- مسعد الفاروق حمودة. ومنال طلعت محمود، **التنمية والمجتمع (مدخل نظري لدراسة المجتمعات المحلية)**، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة النشر.
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة دار المحمدية العامة الجزائر، 2003.
- نجم العزاوي، التدريب الإداري بدون طبعة دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 93. 2 – حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره.
- نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر.
- وسيلة حمداوي، **ادارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004

❖ **قائمة المذكرات و الرسائل الجامعية:**

- ابراهيم عبد الله حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، فيفري، 2005.
- حسين يرقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير جامعة الجزائر الجزائر، 2008.
- خديجة حريق إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- صبرينة مانع، **أثر** استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، اطروحة دكتوراه، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد الواحد والثلاثون، العدد الأول، سوريا، 2009، .
- غنية بودوح، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- فايزة بشيري باتول بوترعة، دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة قسنطينة 2013.

- محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
- منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية) التدريب التحفيز)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- نسيمة مرزوق، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD) ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2013.
- وهيبة سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، منشورة ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر،2012.

❖ **قائمة المجلات :**

- جاسم عيدان، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد الثامن، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الأنبار ،العراق، 2012.
- سليمان بلعور، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيم المؤسسة الإقتصادية مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العددالحادي عشر، جامعة غرداية، الجزائر ، 2011.
- مراد ناصر،" **تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية**"، مجلة الموحدات للبحوث والدراسات، العدد السابع، الجزائر، 2009.

❖ **المراجع الأجنبية**

- 1 Jim Grieves, Strategic Human Resource Development, Sage publications, London, 2003.
- Boterf (G), Barzucchetti (fn), comment manager La qualité de la formation, Edition Organisation, Paris, 1992.
- Douglas T.Hall, Janes G.Goodale, Human Resource Management: Strategy Design and Implementation, Scolt, Foreman and Company, USA, 1986.
- P. Candau, Audit Social, Edition Vuibert, Paris, 1985.
- Pierre Casse, LA FORMATION PERFORMANTES, Office De Publication

Universitaires, Alger, 1994

- Sekiou Lakhdar, Gestion Du Personnel, Les édition D'organisations, Paris, 1986.

الملاحق

ملحق رقم 01

وزارة التكوين و التعليم المهنيين

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

المجاهد امحمد حجوطي بقصر البخاري

الاستبيان

الاستمارة الأسئلة

نحن بصدد اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع في موضوع

التكوين و أثره على تنمية الموارد البشرية

تحت اشراف الأستاذة: **بوزوران سعيدة**

فنرجو منكم المساهمة في هذا لإنجاز البحث العلمي بالإجابة على الأسئلة في هذه الإستمارة

و نؤكد لكم عدم استعمال أجوبتكم في غير هذا البحث العلمي كما نؤكد لكم السرية التامة وعدم كشف هويتكم

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتشكرات والمسبقة على مساهمتكم معنا .

إعداد المتربصين:

✓**بوتي هجيرة**

✓**عنيبة مباركة**

تحت إشراف الأستاذة:

*** بوزوران سعيدة**

الدفعة : 2024-2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن

أقل من 30 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐

من 31 إلى 40 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐

3- المؤهل الوظيفي

ثانوي ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐

4- الوظيفة

استاذ ☐ اداري ☐

5- الخبرة

اقل من 5سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐ فوق 14 سنة ☐

المحور الثاني: تؤدي البرامج التكوينية إلى تحسين الأداء المهني للعاملين في قطاع التعليم

1- هل سبق وأن تحصلت على تكوين بالمؤسسة الحالية؟

نعم ☐ لا ☐

2- هل تساعد البرامج التكوينية على تغيير سلوك العاملين ؟

نعم ☐ لا ☐

3- هل للبرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول ؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل محتوى البرامج التكوينية تتوافق مع متطلبات المنصب المشغول ؟

نعم ☐ لا ☐

5-هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين مستمر؟

نعم ☐ لا ☐

6-ما هي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟

- تكوين إداري ☐
- تكوين تخصصي ☐
- تكوين مهني ☐

المحور الثالث:يساهم التكوين في تطوير المهارات السلوكية و التنظيمية لدى الموارد البشرية.

1- هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك ؟

نعم ☐ لا ☐

2- بماذا أفادتك عملية التكوين؟

- تحسين المهارت و المعارف ☐
- تغيير في السلوك ☐
- أخرى ☐

3- هل تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أداءك ؟

نعم ☐ لا ☐

4-**هل** مدة التكوين كانت كافية لإكتساب المعارف و المهارات اللازمة؟

نعم ☐ لا ☐

5-**ما مدى نجاعة العملية التكوينية ؟**

- أداء العمل بدقة و اتقان.
- اضافة مهارات و معارف جديدة.
- تعديل السلوك.
- تجنب الأخطاء.

6- هل هل ساهم التكوين في تحسين قدرتك على العمل ضمن فريق و التواصل مع الآخرين؟

نعم ☐ لا ☐

7-هل أصبحت أكثر قدرة على أداء مهامك الوظيفية بكفائة عالية ؟

نعم ☐ لا ☐

8-هل تطورت قدراتك على استخدام التقنيات الحديثة في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع : توجد معوقات ادارية و تنظيمية تحد من فعالية التكوين لتحقيق أهداف تنموية

1- هل يتم ربط الإحتياجات التدريبية بأهداف المؤسسة الإستراتيجية؟

نعم ☐ لا ☐

2- هل يتم تحديث الإحتياجات التدريبية وفقا للتطورات الحديثة؟

نعم ☐ لا ☐

3- هل تراعي البرامج التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل يتمتع المدربون بالكفائة و الخبرة المطلوبة ؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل يتم تحديد الجدول الزمني للبرامج التدريبية بما يتناسب مع ظروف العمل؟

نعم ☐ لا ☐

6- هل تعتقد أن للمكون دور بنجاح العملية التكوينية؟

نعم ☐ لا ☐

7- ما هي أهم المعوقات التي تواجه العملية التكوينية في مؤسستك ؟

- قلة الموارد المالية ☐
- عدم توفر مدربين مؤهلين ☐
- ضعف التخطيط للبرامج التدريبية ☐
- ضعف المتابعة بعد التدريب ☐

المصدر: المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني" أمحمد حجوطي "

الملحق رقم 02 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الهيكل الإداري التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بقصر البخاري

