وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

الموضوع:

فعالية التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية صيدال –المدية–

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير.

تخصص إدارة أعمال عمومية

من إعداد الطلبة:

- **شلبي محمد**
- **عيسو مسعود**

تحت إشراف الأستاذة:

*** حيولة ايمان**

لجنة المناقشة:

السنة الجامعية:2016-2017

الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من قال فيهما

الله تعالى"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ".

إلى رمز المحبة والعطاء، قمة التضحية والوفاء، ماسحة الدمع والأحزان، منبع الرق والحنان، ربيع الحياة وقارب النجاة إلى أمي.

إلى من علمني أن الحياة كفاح ونضال وأعانني بكل شيء وكان لي الصدر الحنون والقلب العطوف،

إلى من جعل لحياتي معنى أبي حفظه الله لي.

إلى من شجعني وعلمني الصبر وكان الأب الثاني لي وهو عمي محمد أطال الله في عمره، إلى جدتي التي كان دعائها رمز بدايتي أطال الله في عمرها.

إلى إخوتي وأخواتي ، وإلى أعمامي وعماتي وأبنائهم كبيرا وصغيرا والكتاكيت الصغار وخالي وخالاتي وأبنائهم.

دون أن أنسى جداي رحمهما الله، وكل من له مكانة في قلبي.

إلى والدي زميلي.

إلى كل طلبة إدارة أعمال عمومية وخاصة الفوج 01.

إلى الأصدقاء سفيان، سليم، عز الدين، نور الدين، سيف الدين.

إلى ... بشرى، سهيلة.

إلى كل من عرفتهم ذاكرتي و لم تعرفهم مذكرتي.

محمد

الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من قال فيهما

الله تعالى"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ".

إلى رمز المحبة والعطاء، قمة التضحية والوفاء، ماسحة الدمع والأحزان، منبع الرق والحنان،

ربيع الحياة وقارب النجاة إلى أمي.

إلى من علمني أن الحياة كفاح ونضال وأعانني بكل شيء وكان لي الصدر الحنون والقلب العطوف،

إلى من جعل لحياتي معنى أبي حفظه الله لي.

إلى إخوتي وأختي الوحيدة، وإلى أعمامي وعماتي وأبنائهم كبيرا وصغيرا

والكتاكيت الصغار وخالي وخالاتي وأبنائهم.

دون أن أنسى جداي رحمهما الله، وكل من له مكانة في قلبي.

إلى والدي زميلي.

إلى كل طلبة إدارة أعمال عمومية وخاصة الفوج 01.

إلى الأصدقاء ، نور الدين، حكيم، خالد.

إلى كل من عرفتهم ذاكرتي و لم تعرفهم مذكرتي.

مسعود

الاستبيان

سيدي الموظف الفاضل سيدتي الموظفة الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ضمن إطار البحث العلمي وإعداد مذكرة الثانية ماستر يقوم الطالبان: "شلبي محمد" و"عيسو مسعود" بإعداد البحث بعنوان " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، فيسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة فيه بكل موضوعية علما أن ما سوف تدلون به يستعمل في أغراض الدراسة في إطار البحث العلمي فقط، مع تأكيدنا بالسرية التامة لكل المعلومات التي توافوننا بها.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل.

ملاحظة: بعد قراءة الاستبيان وضع العلامة × في خانة الإجابة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1 - **الجنس** : ذكر ☐ أنثى ☐

2 - **السن:** أقل من30 ☐ من30إلى40 ☐ من40إلى50 ☐ 50فأكثر ☐

3 - **المستوى التعليمي:** متوسط ☐ ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐

4 - **الصف المهني:** عون تنفيذ ☐ عون تحكيم ☐ إطار ☐

5 - **الأقدمية:** أقل من سنة ☐ من 1إلى5 ☐ من5إلى10 ☐ 10إلى20 ☐

6 - **كيف وصلت إلى منصبك الحالي:** ترقية ☐ توظيف مباشر ☐ خبرة مهارة ☐ امتحان ☐ تكوين ☐

7 - **ما هي ظروف عملك:** جد سيئة ☐ سيئة ☐ عادية ☐ جيدة ☐ جيدة جدا ☐

القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
هل ترى ضرورة لتكوين الأفراد؟					
هل التكوين متاح للجميع؟					
هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اهتمام الفرد					
هل سبق أن تحصلت على تكوين في مؤسستك الحالية					
هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك					
هل تنويع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال					
هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك أثناء التكوين					
هل ترى أن التكوين الذي قمت به يساعد في تنمية الأفراد					
هل يساعد التكوين على التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية					
هل يساعد التكوين في التحكم أكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية					
هل يساعد التكوين في رفع جودة المنتج وزيادة الإدماج في محيط العمل					
هل يساعد التكوين في زيادة إنتاجية اليد العاملة مما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا					
هل يساعد التكوين على بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة					

المحور الثاني: الموارد البشرية:

الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يعد الفرد عنصر جوهري في نجاح المؤسسة					
يعد الاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية من أولويات المؤسسة					
تنمية المورد البشري تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل					
يتم تأهيل العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وفق خطة محددة					
تعمل المؤسسة على تطوير مهارات موردها البشري باستمرار					

تمهيد.

تهتم المنظمات بالتكوين، لأن ما ينفق في هذا المجال يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة إنتاجية، أما على مستوى الأفراد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعرفة والمهارات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع رغبة وقدرة الفرد على العمل بما يحقق أهداف المنظمة.

وبذلك التكوين مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف داخل المنظمة، والمقصود هنا هو إدارة الموارد البشرية والمدراء بالإضافة للأفراد المكونين الذين يتلقون التكوين.

إن العملية التكوينية عملية معقدة، لما تتطلب من وسائل وتقنيات كبيرة، تختلف حسب نوع الطريقة المتبعة في التلقين من أجل الإلمام بالتكوين مفهوما وبرنامجا.

حيث قسمنا فصلنا إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين؛

المبحث الثاني:مراحل العملية التكوينية؛

المبحث الثالث: إطار عام لتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين.

التكوين عملية منظمة ومستمرة ومن أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنها تهدف إلى إعداد الفرد للعمل المتميز، ولأن يكون أكثر معرفة وكفاءة لأداء المهام المطلوبة منه، مما يرفع من فاعلية التنظيم وقدرته على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عملية التكوين.

المطلب الأول: تعريف التكوين ومبادئه وأهميته.

تعددت التعاريف التي تعرضت لمفهوم التكوين يمكن إيجاز أهمها في ما يلي :

أولا: تعريف التكوين:

- التكوين هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذين ينتمون إليه من جهة ثانية.

والتكوين يقوم على اعتبارات هي: عملية منظمة، تهدف إلى إحداث تغيرات، تكون التغيرات مرغوبا فيها، تؤدي هذه التغيرات إلى التطور الكامل للشخصية من أجل التكيف[1].

- التكوين هو تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل[2].
- التكوين هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة وكذلك زيادة وعي المتكونين بأهداف المنظمة التي يعملون بها وبرسالتها[3].
- التكوين عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا.

---

[1] عبد الكريم بو حفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص 37.

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر2007، ص 453.

[3] محمد قاسم القرويتي، إدارة الأفراد، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى 1990، ص 50.

- التكوين نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها [1].
- التكوين نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم[2].
- التكوين هو عبارة عن عملية تعديل إيجابي 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 تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تتراوح فيها المعارف والكفاءات والسلوكيات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح[3].

بناءا على التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتكوين بأنه: عملية التحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المنظمة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

ثانيا: مبادئ التكوين.

للتكوين مبادئ عديدة نذكر منها:

- **التكوين نشاط مستمر**: إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، وتفصح الاختيارات المختلفة عن توفير تلك المتطلبات لديه، ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات الوظيفة، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف على اكتشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى، وشروط وأساليب الأداء، وهناك حلقة أخرى وهي القيادة والإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله، ثم تأتي حلقة تختص بتقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في ممارسة وتنفيذ الواجبات والوظائف.

---

[1] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة ،2007،ص 443.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

[3] Boterf (G). Barzucheti (FN) comment manager la qualite de la formation. Edition organisation. Paris 1992. P .53

- **التكوين نظام متكامل:** إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط في التكامل التكويني، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا بل له أهداف محددة، فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظام متكاملا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلاتها النهائية بمثابة النتائج التي يحققها النظام كله.
- **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الاستراتيجيات والوسائل...إلخ فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المنظمة وأهدافها[1].
- **الهدف:** الهدف من التكوين يكون محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتكونين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا وقابلا للتطبيق والقياس[2].
- **الشرعية:** يجب أن يتم التكوين وفق للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- **الشمولية:** يجب أن يشتمل التكوين جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين بها[3].
- **الدافع والحافز:** كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة.

ثالثا:أهمية التكوين

لقد ازداد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الأفراد للوظائف التي يشغلونها وتكمن أهمية التكوين فيما يلي:

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، وبالتالي التعريف بها والتكوين عليها؛

[1] علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، درا غريب للنشر القاهرة، مصر ،1998، ص 355.

[2] مدحت محمد أبو نصر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص257.

[3] بلال خلف سكارنة، التدريب الإداري، كلية العلوم الإدارية والمالية، دار وائل عمان، الطبعة الأولى ،2009، ص 28.

- إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مستويات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.
- اكتساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة صحيحة.
- يفيد التكوين في استكماله للقدرات المطلوبة وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة.
- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة.
- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم.
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرص النمو والتطور لدى العاملين[1].
- تنمية المجتمع إذ نجد التكوين يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد.

المطلب الثاني: عناصر التكوين.

تقوم المنظمة عند إعدادها لأي برنامج تكويني بتحديد مجموعة من العناصر بدقة ووضوح، لأن هذه الأخيرة هي التي تساعد في تحديد الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها وذلك حسب اختلاف الاحتياجات التكوينية والظروف الإنتاجية بين المنظمات، ومنه يمكن صياغة هذه العناصر فيمايلي:

أولا: الأهداف العامة للتكوين:

تختلف من منظمة إلى أخرى ويمكن صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرامج التكوينية والتي تنقسم :

1 – **الأهداف الإدارية**: ويمثل هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية ،2006، ص 27.

- **تخفيف العبء على المشرفين:** لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع الغير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة لهؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.
- **تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم:** يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

2 -**الأهداف الفنية:** يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المنظمة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها:** تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- **التقليل من نسبة التلف:** حيث يساهم التكوين في التقليل من نسبة التلف، لأن العامل المكون يكون قادر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين[1].
- **تخفيض حوادث العمل:** إن أغلب حوادث العمل يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير الآلات، إذ أن التكوين يعتبر أداة لتحقيق الأمان حيث يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد وإرشادات عملية[2].
- **معالجة مشاكل العمل:** يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة، مثل حالات التغيب، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي.

[1]. كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير فرع التخطيط والتنمية، السنة 2001- 2002، ص 34.

[2] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت 1991، ص،259.

3 -**الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:** ويمكن تحديد هذه الأهداف في النقاط التالية:

- **ارتفاع الربح:** إن ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن من زيادة مبيعات المنظمة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المنظمة.
- **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:** عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن المنظمة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها والنمو والبقاء
- **رفع معنويات الأفراد:** إن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد[1].

ثانيا: الأهداف المرحلية للتكوين.

حتى يمكن تحقيق الأهداف العمة للتكوين يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات هي[2]:

1 -**الأهداف العادية:** يشمل هذا النوع الأهداف التقليدية للتكوين وهي كما يلي:

- ✓ تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
- ✓ تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.
- ✓ إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.

2 -**أهداف حل المشكلات:** وتركز هذه المجموعة على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المنظمة.

3 -**أهداف تكوينية ابتكاريه:** يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية.

[1] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 258.
[2] مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص260.

ثانيا: أنواع التكوين.

إن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، ويمكن صياغة هذه الأهداف كتالي:

1 -**التكوين التوجيهي**: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعطيات، التي تفتح له أبواب عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي تحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية والاجتماعية لسنوات القادمة، ومن أهم هذه المعلومات ما يلي:

- ✓ معلومات عامة عن المشروع مثل: تاريخية، التنظيم الإداري للمشروع.
- ✓ ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- ✓ الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاقتطاعات.
- ✓ ملابس العمل.
- ✓ السلوك في العمل والترقيات والحوافز[1].

2- التكوين أثناء العمل: ترغب المنظمة في تقديم التكوين في موقع العمل أثناء التطبيق المباشر، حتى تضمن الرؤية الصحيحة لمبتغاها ويعيش العامل مع واقع التكوين المقدم ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل ويتضمن هذا التكوين الأوجه التالية:

- ✓ تحديد المعلومات المتعلقة بالتطورات الحديثة والمتجددة بغرض التكيف والتأقلم مع الوظيفة.
- ✓ إعادة التكوين لإعداد الفرد لتولي الوظيفة الجديدة أو القيام بمسؤوليات جديدة؛
- ✓ يتعلم الفرد في نفس بيئة ومحيط العمل الذي سيعمل به[2].

3- التكوين الإعدادي: يخص مجموعة من الأفراد خلال برنامج مسطر معين يؤهل المتفوقين فيه لوظائف ميدانية ويكون محوره حول وظيفة معينة ويعتبر من أنظم التكوينات، يقوم به أساتذة متخصصين ويتراوح مدته من ستة أشهر إلى سنتين، يتحصل من خلاله المؤهلون على شهادات خاصة بنوعية العمل

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص 458.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

الموجه لهم ويؤدي التكوين الإعدادي من قبل جهات مركزية أو مصالح تابعة لها كمراكز التكوين المهني أو الفني أو الحرفي وذلك لتلبية حاجات سوق العمل منها الدراسات المالية، الإدارية والإعلام الآلي...إلخ.

2 - **التكوين الإداري:** يتضمن هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير إضافة إلى المهارات التالية(من تخطيط، تنظيم، رقابة، وتوجيه، وتنسيق، واتصال)[1].

وهناك نوعين من التكوين الإداري (التكوين الإداري العام، التكوين القيادي) حيث الأول يشمل على تنمية الخبرات والمهارات والاتجاهات التي تنتجها السلطة الإيديولوجية والسياسية، أما الثاني يشمل على تنمية الاتجاهات القيادية والمهارات للعاملين، وهذا المستوى يختص برجال الإدارة والغرض من هذا التكوين تطوير المهارات القيادية والمكونين القياديين لتكوين العمال الجدد.

3 -**التكوين ألتأهيلي:** ويشمل هذا النوع من التكوينات بعض فئات العمال قصد تأهيلهم لأداء أعمال أخرى غير التي كانوا يباشرونها ومثال على ذلك: إدخال المعلوماتية التي تؤدي إلى وجود فائض في العمالة مما يقتضي تكوين هؤلاء العمال على أعمال أخرى مرتبطة بالأولوية ويختلف عنها تقنيا، ويحدث هذا التكوين غالبا في الدول المصنعة التي تطور منظماتها بأحدث التكنولوجيا[2].

4 -**التكوين التخصصي:** ويتضمن هذا النوع من التكوين معارف ومهارات تتمثل عادة في تعلم ممارسة وظائف أعلى من الوظائف التي يشغلونها في المنظمة مثل: المحاسبة، الهندسة، المشتريات، المبيعات، الصيانة.

حيث لا يرتكز التكوين التخصصي على الإجراءات الروتينية وإنما يذهب إلى حل المشاكل وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعة القرارات وهدفه تنمية البنية الفكرية والذهنية للموظف بطريقة حسابية وعملية ودقيقة[3].

---

[1] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 183.

[2] محمد جمال برغي، التخطيط والتدريب الإداري في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر 1986.

[3] محمود خظر كاظم، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الأردن 2004، ص141..

ويمكن كذلك تقسيم التكوين إلى:

- **التكوين الداخلي:** ترغب المنظمة في عقد برامجها بداخلها سواء بمكونين من الداخل أو خارج المنظمة وبالتالي يجب عليها تصحيح البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميمه ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التكوين في موقع العمل حيث يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.
- **التكوين الخارجي:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج[1].
- **التكوين الفردي:** هو ذلك النوع من التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم ونحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوه أداءه أو سلوكه من عيوب ونقص.
- **التكوين الجماعي:** هو ذلك النوع من التكوين الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليه، حيث أن للجماعة تأثيرا قويا على أعضائها[2].

ثالثا :أبعاد التكوين.

إن الطريق الواجب إتباعه من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومنه التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيد هي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة.

1 – **طريقة تحليل الإدارة:**ويقصد بطريقة تحليل الإدارة الحصر والتحليل المنظم لأفراد الإدارة في المنظمة من إداريين ومشرفين وفنيين، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية واحتياجاتهم التكوينية والشخصية كما أنها تتضمن دراسة جميع الوظائف في المنظمة.

[1] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

[2] عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، الأردن ،2010، ص 232.

2 – **طريقة التمرير على العمل:** يقصد بهذه الطريقة الحركة المختلطة للأفراد من وظيفة إلى أخرى، وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها، وهذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العاملين من وظيفة لأخرى حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما أنه ما يتضمن تغيرا واحدا في حين أن التمرير يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن العديد من التغيرات للوظائف ولا تهدف هذه الطريقة إلى العلم بالشيء ولكنها تهدف إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده.

3 –**تكوين الحساسية:** تهدف هذه الطريقة إلى تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتهم السلبية على الآخرين، وبذلك تظهر ضرورة وأهمية التغيير، عادة يتم اختيار أفراد البرنامج من مؤسسات متعددة حيث يصبح الجميع غرباء عن بعضهم، في البداية يتم تقديمهم إلى بعضهم البعض دون ذكر وظائفهم أو مؤسساتهم مع إخبارهم بأنهم سيتعايشون مع بعضهم لمدة أسبوعين، وبذلك تبدأ القيادة الغير رسمية في الظهور لمحاولة شغل أفراد المجموعة بعمل أي شيء حتى انقضاء مدة البرنامج ومن خلال التفاعل مع بعضهم تتضح لكل متكون عيوبه وخاصة عندما يهاجم من مجموعة أو بمعزل عن أفرادها[1].

4 –**تمثيل الأدوار:** تهدف هذه الطريقة إلى أن يلعب كل شخص دور مختلف يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك، فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، ويتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تنطوي عليها عملية التعليم، وفي مجال التكوين عادة ما يتم اختيار موفق بحيث لكل متكون دور محدد فإذا أجاد كل متكون دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه وقد يؤدي هذا به إلى التعلم أكثر[2].

5 –**أسلوب الاجتماعات:** هذا الأسلوب يساعد على الإدارة الجماعية حيث يجتمع الرئيس بالمرؤوسين في كل وحدة من وحدات العمل وفي موعد محدد، وتتحدد الموضوعات التي ستناقش في هذا الاجتماع مسبقا، وهذه وحدة تكفي بإشعارهم بأهميتهم وإشراكهم مشاركة فعلية في الإدارة

[1] بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 173.

[2] فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر، الأردن ،2009، ص 46.

وإعلامهم بكل ما يهم من أمور وعرض مشكلاتهم عرضا صريحا ومناقشتها والتوصل إلى قرارات يدافعون عنها أمام غيرهم من الموظفين طالما أنهم يشتركون في اتخاذها.

6 -**التوجيه:** يقصد به تعريف الموظف الجديد بالجهة التي يعمل بها والهدف الذي تعمل لأجله الأقسام التي تتكون منها وكذا التعريف بحقوقه وواجباته نحو العمل الذي يكلف به في مكانه الجديد " دليل العمل " يشتمل على كافة البيانات والقواعد وكذا اللوائح والنظم كما يشمل كذلك تقديمه إلى الموظفين والتعرف عليهم[1] .

المطلب الثالث: النظام التكويني وعناصره.

تتوقف مدة التكوين على طبيعة محتوى البرامج غير أن برامج التكوين المقترحة لمعالجة المشاكل الإنسانية والتنظيمية تتطلب عادة مدة أطول، ويمكن تنظيم عملياته بأشكال مختلفة، من المهم جدا تحديد نمط التكوين مسبقا ودراسة إيجابيات وسلبيات كل نمط قبل الانطلاق في تطبيق برنامج التكوين وتقرير ما إذا كان المشاركون في برنامج التكوين يمارسون مهامهم أثناء التكوين أو ينقطعون عنها لفترة زمنية معينة.

أولا :دورات التكوين:

حيث الإعداد لتطبيق برنامج تكويني فإن التنظيم الذي يتبادر إلى الأذهان هو التكوين في الدورات Des sessions de formation.

تظم دورات التكوين مجموعة من المشاركين لفترة زمنية طويلة من ثلاثة إلى اثنى عشرة شهرا في مكان محدد وبعيدا عن موقع العمل تحت إشراف متدخلين ينظمون ويطبقون نشاطات التعلم المحددة في برنامج التكوين.

إن هذا الشكل من أشكال تنظيم خبرات التعلم كثير الانتشار إلى درجة أنه ينسينا أشكالا أخرى لتنظيم نشاطات التعلم، بعضها أقل كلفة وأقل فعالية والتكوين بالتناوب Formation en altenance هو أحد هذه الأشكال.

[1] سعداوي نعيمة، التكوين وأنماطه، دراسة حالة التكوين المهني في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير تحليل اقتصادي ،غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ، السنة 2004، 2005، ص، ص 49، 50

- **التكوين بالتناوب:** يترتب عن التكوين بالدورات ابتعاد الموظف عن مركز عمله لمدة طويلة، الأمر الذي يدفع إلى تعويضه بموظف أخر واللجوء إلى توظيف عمال جدد بصفة مؤقتة.

للتغلب على هذه المعضلة يمكن تقسيم فترة التكوين بحيث يكون انقطاع الموظف عن مركز عمله لفترة محدودة، عادة ما تكون أسبوعا ليعود بعدها إلى مركز عمله لفترة أطول، عادة ما تكون ثلاثة أسابيع وهكذا يستمر تنقل الموظف المتكون بين موقع العمل وموقع التكوين إلى حين تغطية جميع نشاطات التكوين المبرمجة[1].

يكون هذا الشكل من التنظيم فعالا إذا كان بالإمكان ربط خبرات التكوين بالنشاط داخل التنظيم واختيار هذه النشاطات في موقع العمل، إن التكوين بالتناوب يتيح فرصة تحليل مواقف العمل أثناء التكوين ويعطي المشارك فرصة شرح ما يتم تعلمه في هذه الدورات لزملائه في محيط العمل.

- **التكوين لحل المشكلات:** يعتمد نشاط التكوين على حالة حقيقية تكون بمثابة مشكلة تعترض المشاركين خلال ممارستهم لمهامهم داخل التنظيم، وتدور نشاطات التكوين حول مشكلة الملاحظة بتحليلها والبحث عن الحلول لها.

يلعب المتكون دورا أساسيا في هذا النوع من التكوين بقدرته على تشخيص المشكلة تشخيصا دقيقا كما يتيح للمتدخل فرصة اقتراح النشاطات الكفيلة بمعالجتها.

يتطلب التكوين لحل المشكلة تضافر جهود ثلاثة أطراف أساسية وهي الإدارة بتأكيدها المشكلة والمتكون بتشخيصها والمتدخل باقتراحه النشاطات التي تساعد على حل هذه المشكلة، ذلك أن الهدف النهائي من هذا المحتوى هو تغيير الواقع المهني.

- **مجموعات التكوين الذاتي:** تمثل مجموعات التكوين الذاتي شكلا من أشكال تنظيم التكوين، حيث يجتمع الموظفون لتبادل المعلومات في شكل تكوين متبادل، يجتمع أفراد المجموعة حسب رزنامة متفق عليها مسبقا بحيث يكون لكل فرد فيها دور المنشط.

طرق تنظيم مجموعات التكوين الذاتي متنوعة منها:

- يعرض أحد الموظفين مشكلة مهنية تعرض لها في موقع عمله ويقوم الآخرون بالتفكير في المشكلة واقتراح الحلول المناسبة لها.

[1] عبد الكريم بو حفص، مرجع سبق ذكره، ص، 190.

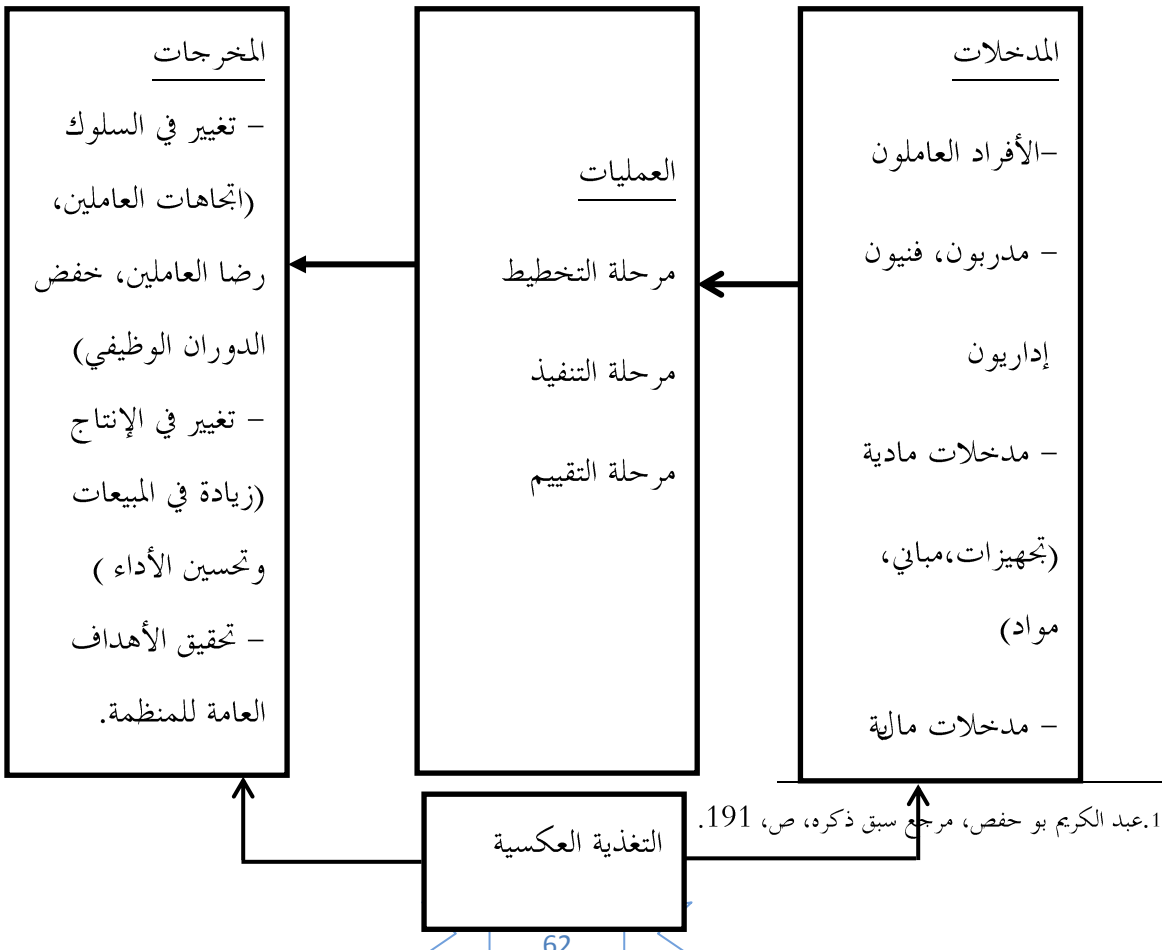
- تختار المجموعة موضوعا أو مشكلة ثم يقدم كل عضو خبرته المهنية.
- يمكن للمجموعة أن تحدد طريقة العمل.
- الاستعانة عند الحاجة بخبير لمعرفة وجهة رأيه في الموضوع[1].

ثانيا :عناصر النظام التكويني.

يطلق على مكونات العملية التكوينية بالمنظومة أو النظام الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، وترتبط بعلاقة تأثر مستمرة، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة للمنظومة بأكملها.

والشكل التالي يوضح عناصر العملية التكوينية وفق منحنى النظم:

البيئة (الداخلية والخارجية):



1.عبد الكريم بو حفص، مرجع سبق ذكره، ص، 191.

الشكل رقم(02،01) :مكونات العملية التكوينية وفق منحنى النظم.

نلاحظ من خلال الشكل رقم(05) أن النظام التكويني يتشكل من أربعة عناصر أساسية، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة على العناصر سابقة الذكر سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية يمكن إيجازها فيما يلي:[1].

1 **-المدخلات:** يقصد بالمدخلات بصفة عامة الأجزاء أو العناصر المراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها أو إكسابها مواصفات وخصائص معينة، أما فيما يخص مدخلات نظام التكوين فهي تنقسم إلى:

- **المدخلات الإنسانية:** وتتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومتكونين وإداريين..
- **المدخلات المالية والمادية:** تتكون المدخلات المالية من الأموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مراحله وبواسطته يمكن توفير المدخلات المادية الأخرى.
- **المدخلات المعنوية:** وتتمثل في الأفكار والمعلومات والبيانات المتاحة عن الأوضاع الإدارية التنظيمية السائدة في المنظمة.

2 **-العمليات:** تختص بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، وتشمل المراحل التكوينية التالية:

- **المرحلة التحضيرية:** وتتمثل في تحديد الهدف من التكوين في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية.
- **المرحلة التنفيذية:** وتشمل التكوين الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتكونين حول موضوع التكوين.

[1] عكوش عقيلة، أثر التكوين على التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، السنة 2013، 2014، ص 78، 79.

- **مرحلة المتابعة:** هي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرنامج التكويني.

3 **المخرجات:** تتمثل في النتائج المتحققة من التكوين وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- **مخرجات بشرية:**وهي أهم المخرجات تتمثل في متكونين بمواصفات وقدرات ومهارات وخبرات والتي قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة والبعض الأخر بدرجة منخفضة.
- **مخرجات مادية:** وتكون على شكل نتائج ملموسة.
- **مخرجات معنوية:** تتمثل في الجانب النفسي والفكري للمتكونين، زيادة الدافعية للعمل والولاء للمؤسسة...إلخ.

4 **التغذية العكسية:** هي تلك البيانات والمعلومات عن طبيعة المخرجات والتي لابد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات وإضافات في المدخلات.

المبحث الثاني: مراحل العملية التكوينية.

إن عملية التكوين تعكس مدى الأهمية التي توليها المنظمة في تنمية الموارد البشرية لديها حيث يتطلب القيام بها بصورة منظمة لأن التكوين عملية متعددة الأوجه حيث أنها تشمل عدة مراحل مترابطة ومتكاملة يمكن حصرها في ثلاث مراحل رئيسية هي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، مرحلة تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، وأخيرا مرحلة تقييم البرامج التكوينية.

المطلب الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية.

يمكننا القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرامج التكوينية، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل عملية التكوين هادفة بالنسبة للمنظمة والمتكونين.

أولا: مفهوم الاحتياجات التكوينية:

- تعرف الاحتياجات التكوينية على أنها مجموع التغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها، في معرفة مهارات أو اتجاهات أو سلوك العاملين، وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج، أو تعرقل سير السياسة العامة، أو تحول دون تحقيق أهدافها، كما يعبر عنها بأنها نقطة البداية في أي عملية تكوينية، ويعبر عنها بنواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالي والمتوقع[1].
- الاحتياجات التكوينية هي الفرق بين الأداء المطلوب تحقيقه والأداء الفعلي المتحقق من قبل العاملين من حيث الكم والنوع، ولذا فإن البرامج التكوينية لابد أن تغطي الفجوة الحاصلة بين ما هو متحقق وما ينبغي تحقيقه من الأداء[2].

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المنهج للنشر، الأردن، 2009، ص 13.
[2] محمود خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره،ص 129.

– كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التكوينية على أنها" أنواع التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التكوين[3].

ثانيا: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.

هناك طرق عديدة لتحديد الاحتياجات التكوينية فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن هذه الطرق ما يلي[1]:

1 –**التحليل التنظيمي**: يساهم هذا التحليل في تحديد احتياجات التكوين، على مستوى المنظمة المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية، ويتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الربحية، الفاعلية، والنمو...إلخ.

2 –**تحليل العمليات**: يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب، عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات (توصيف العمل) مما يمكن من اكتشاف المشاكل وأسبابها والإدارة العلمية التي أدت إلى وقوعها.

3 –**التحليل الفردي**: وهو يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات والقدرات) ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية ومن ثم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين.

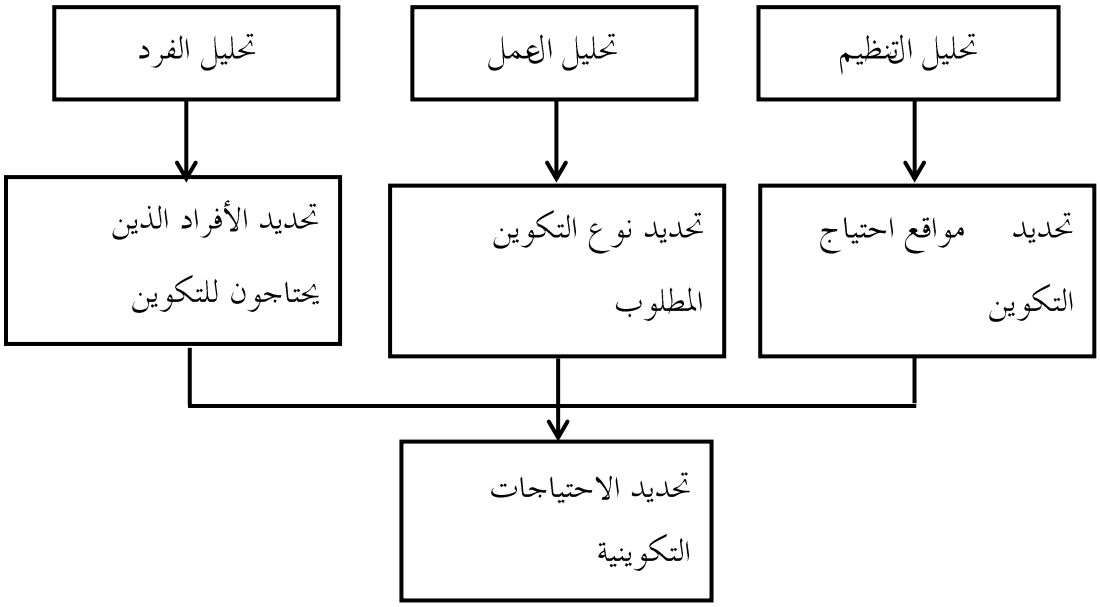
ويتم استخدام مختلف التقنيات للحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد كالمقابلات، ملفات تقييم البرامج، وبرامج تسيير المسار الوظيفي...إلخ.

وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل ببعضها، وينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية، ويمكن

توضيح ذلك في الشكل التالي:

[3] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005، ص235.

[1] حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 103.



الشكل رقم (02،02): طرق تحديد الاحتياجات التكوينية.

المصدر:بلقايد إبراهيم، أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجيستيرغير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران .الجزائر 2006،ص 17.

ثالثا:مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية.

يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في المنظمة على ثلاث مستويات هي[1]:

1 -**تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة:** يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة، ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها،

[1] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2007، ص- ص 218، 219.

حيث بطاقات توصيف الوظيفة غالبا ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل هذه الأخيرة، وتتمثل هذه المتطلبات أساسا في تحديد الاحتياجات التكوينية لشغل الوظيفة، كما أنها تحدد كل ما يحتاج الفرد أن يعرفه ويكون قادر على أداء عمله إذا رغب في شغل الوظيفة.

2 - **تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد:** يتم تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ومعارف وما تتطلبه الوظيفة، كما أن محتويات وطبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة لأخرى مما يؤدي إلى ظهور احتياجات تكوينية جديدة على مستوى الفرد.

3 -**تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المنظمة:** يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المنظمة من منظورين هما: الأول باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الوظائف أما الثاني باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الأفراد بغض النظر عن الوظائف التي يشغلونها، وقد يحتاج الأمر إلى إجراء نوع من التحليل التنظيمي لغرض تقدير هذه الاحتياجات.

المطلب الثاني: مرحلة تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية.

إن البرامج التكوينية الناجحة هي تلك التي تختار وفق إستراتيجية مسطرة وموجهة لتلبية احتياجات تنافسية ويشمل البرنامج التكويني عدة عناصر غير أننا نعرض في البداية كيفية تصميمه ومن ثم تنفيذه.

أولا: تصميم البرامج التكوينية.

-تصميم البرنامج التكويني هو عملية تعنى بتحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد عليها وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج[1].

-كما يعرف تصميم البرنامج التكويني أيضا باعتباره الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين بذله في عملية التصميم، حيث يعد في حد ذاته استثمارا هاما يحقق

[1] مؤيد سعيد السالم، عادل صالح حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ،2006، ص 138.

عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي، وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من تواكب محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها[2].

وتشمل خطوة تصميم البرنامج التكويني الإحاطة بالعناصر التالية:

1 -**تحديد الأهداف التكوينية:** يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير أساسية لتقييم برامج التكوين، ويتم التعريف على أساس هذه الأهداف بمحتويات البرامج التكوينية وكذلك مختلف المعارف، المهارات، المواقف، السلوكيات والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية[1].

2 -**تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها:** من الأمثلة على المهارات التكوينية نجد المهارات اللغوية، المهارات الفنية، المهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين، وكذلك المهارات الفكرية وغيرها، ومن ثم فإن هذه المرحلة تختص بتحديد المهارات الواجب إكسابها للمتكونين[2].

3 -**وضع المنهج التكويني:** يمثل المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتكونين من أجل تغطية حاجات التكوين وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج، وتشمل هذه المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمناهج تحدد وتوضح مضمون ومحتوى البرنامج الذي يجب أن يكون حديثا ومتوافقا مع أهداف الاحتياجات التكوينية[3].

4 -**تحديد أماكن التكوين:** يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين وإمكانيات المنظمة، فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوين بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل تختار مراكز التدريب الخارجية أو تقيم مراكز تدريب خاص بها.

---

[2] توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، الطبعة الثانية، 2002، ص 191.

[1] حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

[2] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الطبعة الأولى2008،.ص140.

[3] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 472.

5 -**اختيار أساليب التكوين:** تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدم في التكوين، ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين حيث يمكن أن يستعمل تكوين الاطارات الأساليب المختلفة عن تكوين العمال البسطاء الذي يجرى عامة في مواقع العمل، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

- **المحاضرات:** هو أسلوب شائع يصلح لإكساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المتدربين.
- **دراسة الحالات:** تستخدم هذه الطريقة لإكساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها، واتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج، ولهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتدرب.
- **تقمص الأدوار:** أسلوب ضروري لإكساب مهارات في التصرف في المواقف المختلفة.
- **المحاكاة والمباريات:** طريقة تصلح لإكساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص، التحليل، المواجهة والتعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروف لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.
- **ورشة العمل:** وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم بإنضاج معارف وقدرات تحليل العمال.

6 -**تحديد المشاركين في عملية التكوين:** يعتمد تصميم برنامج التكوين تحديد الفئة أو المستوى المعني بتكوين ويمكن تصميم البرامج:

- **لتكوين وإدماج العاملين الجدد:** أي تعريفهم بمنتجات وخدمات المنظمة، هياكلها، أنظمتها، مسؤوليها، وكذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة.
- **لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة:** سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.
- **لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات:** الأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم وشخصياتهم. ولتهيئة مختصين في وظائف مختلفة[1].

7 -**اختيار المكونين:** يعتبر المكونين أهم عنصر من عناصر تنظيم التكوين فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكونين ويوفرون الخبرة في مجال التكوين، كما أنهم

[1] حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص. ص 104،105.

يلعب دورا مهما في تقديم نظم التكوين، وعلى ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل يعتمد على حد كبير على كفاءة المكونين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة اختيار المكونين مهمة في تصميم برامج التكوين[2].

ثانيا:تنفيذ البرنامج التكويني.

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التكويني يتم ترجمته إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف المسطرة له، ويعتمد التنفيذ الناجح لهذا البرنامج على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة وإدراك المتكونين للحاجة التكوينية.

ويعرف تنفيذ البرنامج التنفيذي على أنه التطبيق على المتكونين باستخدام طرق ووسائل التكوين والخدمات المادية والبشرية المختلفة التي تم تصميمها.

ويتطلب تنفيذ البرنامج التكويني مراعاة الجوانب التالية:[1].

❖ **بالنسبة للمكونين:**

-التأكد من العمل على سلامة الاتصالات بين المكون والجهة المنظمة للبرنامج وتهيئة وصوله إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة.

-توفير المستلزمات التي يحتاجها المكون.

-الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة.

-دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.

❖ **بالنسبة للمتكونين:**

- التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.

---

[2] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 192.

[1] بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع غير منشورة ، تخصص تنمية الموارد البشرية،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ،جامعة بسكرة ،الجزائر، سنة 2012، 2013، ص 122.

- وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.
- استقبال المتكونين وتهيئة الإقامة لهم أن تطلب الأمر لذلك، وتأمين وصولهم إلى مكان التكوين ودعوتهم في أوقات محددة.

❖ **بالنسبة للتسهيلات التكوينية:** التأكد من العمل على وجود أماكن مناسبة للتكوين ووجود بطاقات بأسماء المشاركين ووجود أجهزة صالحة للعرض والمواد التكوينية المطبوعة.

❖ **بالنسبة لانعقاد البرامج:**

-التأكد من افتتاحه في الوقت المحدد.

-شرح أهدافه ومتطلباته للمشاركين.

-تسجيل الحضور اليومي وتوزيع استثمارات التقويم وتوزيع شهادات التخرج.

المطلب الثالث: تقييم البرامج التكوينية.

رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم إلا أن الكثير من منظمات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي ومنهجي، ومن الضروري أن تقوم المنظمة بتقييم برامج التكوين للتأكد من تحقق أهدافها المسطرة.

أولا: تعريف تقييم البرامج التكوينية:

-سلسلة من الاختبارات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الأفراد والإدارة[1].

- مجموعة من الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني[2].

ثانيا: أهداف تقييم البرنامج التكويني.

وتتمثل هذه الأهداف في النقاط التالية:

[1] مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، 204.

[2] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 251.

- التعرف على مدى نجاح المتكونين في تحمل مسؤولياتهم في قيامهم بالعملية التكوين.
- بيان مدى استفادة المتكونين من التكوين؛
- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه للعمل على معالجتها في المستقبل[3].

ثالثا: مراحل تقييم البرنامج التكويني.

تتم عملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه وأثناء تنفيذه وبعد الانتهاء من عملية تنفيذه [1].

1 -**قبل التنفيذ:** تعتبر عملية قياس للبرنامج التكويني لاكتشاف الثغرات ومجالات القصور أو الضعف في تصميمه، حتى يمكن معالجتها قبل تنفيذه، إذ هذه العملية تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرامج بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة إلى تبني وسائل التكوين المناسبة.

2 -**أثناء التنفيذ:** تهدف هذه العملية إلى تقييم كل مرحلة من مراحل تنفيذ التكوين من قبل منسق للبرنامج للتأكد من أن عملية التكوين تسير وفق ما تم إعداده، أما ما يتم تقييمه خلال هذه العملية فيمكن تلخيصه كالتالي:

- مدى تحقيق كل هدف رئيسي من أهداف البرنامج التكويني، ومساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الرئيسية؛
- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف المراد تحقيقها؛
- مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجرى عليه التكوين.

3 -**بعد التنفيذ:** فيما يخص تقييم البرنامج التكويني بعد الانتهاء من تنفيذه فإن المبرر الحقيقي لذلك يكمن في التأكيد من أن النتائج التكوينية جاءت مطابقة للأهداف الموضوعة، فالنتائج هي المقياس الحقيقي للتكوين.

---

[3] بلال خلف سكارنة، مرجع سيق ذكره، ص 75.

[1] مؤيد سعيد السالم، عادل صالح حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص 279.

يمكن تقييم البرنامج التكويني من خلال مراجعة عملية تصميمه وكيفية تنفيذه، وبالتالي يمكن أن تشير نتائج تقييم البرنامج التقييمي إلى أربع حالات نوضحها في الشكل التالي:

جيد

إعداد جيد تنفيذ جيد برنامج تكويني جيد	إعداد جيد تنفيذ سيء برنامج تكويني متعثر	**إعداد البرنامج التكويني**
إعداد سيء تنفيذ جيد برنامج تكويني مقبول	إعداد سيء تنفيذ سيء برنامج تكويني فاشل	
جيد	**سيئ**	

تنفيذ البرنامج التكويني

الشكل رقم(02،03): نتائج تقييم البرنامج التكويني.

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، إدارة العملية التدريبية، ص214.

رابعا: أساليب تقييم البرنامج التكويني.

من الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم البرنامج التكويني نجد ما يلي [1]:

1 -**الاستبيان**:يوزع على المتكونين بعد الانتهاء من عملية التكوين استبيان أو استمارة تتضمن معايير موضوعية في شكل أسئلة واستفسارات يجيب عنها المتكونين، معبرين عن رأيهم بالبرنامج التكويني من حيث التصميم والتنفيذ، بالإضافة عن رأيهم بالمكونين، إذ من خلال هذه الإجابات يمكن التعرف على نقاط الضعف التي تخللت البرنامج التكويني.

2 -**الملاحظة المباشرة**: يمكن تقييم البرنامج التكويني عن طريق مراقبة وملاحظة ردود الفعل للمتكونين اتجاه البرنامج، ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم البعض، أو من خلال الشكاوي الموجهة للمشرفين على البرنامج التكويني.

3 -**أسلوب الحفل الختامي أو الاجتماع الأخير**: من خلال هذا الأسلوب يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره المتكونين، ويتمثل هدفه الأساسي في تقييم البرنامج وتوزيع الشهادات على المتكونين، حيث يؤخذ هذا الأسلوب على أنه غير موضوعي لأن المتكونين لا يدلون برأيهم بصراحة أمام أعضاء الهيئة المشرفة وذلك مجاملة لهم.

خامسا: معايير تقييم نتائج التكوين:

المعايير المستخدمة في تقييم برامج التكوين هي تلك التي قدمها **كيرك باتريك** Kirk Patrick في نموذجه المعروف بنموذج المراحل المتسلسلة، حيث يقترح هذا النموذج تحليل فعالية التكوين على أساس أربعة مقاييس في نهاية عملية التكوين وهي كالأتي [1]:

1 -**الاتجاهات**: يمثل هذا المستوى قياس درجة رضا المشاركين والمتدخلين والإدارة عن برنامج التكوين، كيف كان إدراكهم لعملية التكوين، إن المعلومات المحصل عليها في هذا المستوى مفيدة لكنها غير كافية، فقد يكون المشاركون وكل الأطراف الأخرى المعينة راضين عن عملية تكوين غير فعالة، يعتبر هذا المستوى مرحلة أساسية خاصة للتعرف على مستويات الرضا لكنه غير كاف فمعيار الاتجاهات يكاد يكون المعيار الوحيد في كل عمليات تقييم عمليات التكوين.

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 251.

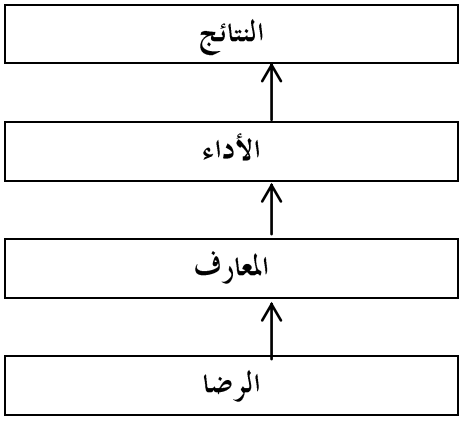
[1] عبد الكريم بو حفص، مرجع سبق ذكره، ص،ص، 217، 218.

2 -**المعارف**: يتناول هذا المستوى قياس المعارف والمهارات المكتسبة إثر المشاركة في برنامج التكوين، فإذا حدث فعلا تغير في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين فهل مرد ذلك إلى برنامج التكوين، وهل تتماشى هذه التغيرات والأهداف التي تم تحديدها لذات البرنامج؟ حيث يمثل قياس حقيقي للمكتسبات للتأكد من مدى تحقيق الأهداف، ويستخدم هذا المعيار في مراحل مختلفة من عملية التكوين.

3 -**التغير في السلوك**: يشمل هذا المعيار التغيرات الملاحظة في سلوك المشاركين في عملية التكوين بعد عودتهم إلى موقع العمل، هل يستخدم المشاركون في مواقع عملهم المعارف والمهارات المكتسبة خلال عملية التكوين؟ هل توجد معوقات تحول دون تحويل المعارف المكتسبة إلى موقع العمل.

4 -**النتائج التنظيمية**: يتمثل في النتائج التنظيمية المتوقعة نتيجة تطبيق المشاركين في موقع العمل المعارف والمهارات المكتسبة أثناء التكوين والتي على أساسها تحددت أهداف التكوين قبل انطلاق عملية التكوين، قد تتمثل هذه النتائج في التقليل من الإضرابات، أو رفع الإنتاجية، قد يحدث أن تنال عملية التكوين رضا كل الأطراف وتحقق اكتساب فعلي للمعارف والمهارات وتصاحب كل ذلك تغير في سلوك وأداء العمال بموقع العمل[1].

والشكل التالي يمثل المعايير المتسلسلة لكيرك باتريك.



الشكل رقم(02،04): المعايير المتسلسلة لكيرك باتريك

المصدر: عبد الكريم بوحفص، نفس المرجع السابق ص 219.

[1] عبد الكريم بوحفص، نفس المرجع السابق ص 219.

من خلال الشكل أعطى كيرك باتريك أهمية بالغة لمعايير تقييم التدريب حيث يقيم الرضا من خلال معرفة شعور المتدربين حول التدريب ،ويقيم المعارف بقياس الزيادة في المعرفة قبله وبعده،ويقاس الأداء بمدى تطبيق التعلم في العمل ،وفي الأخير تقيم النتائج بقياس مدى تأثيرها من خلال أداء المتدربين في العمل.

المبحث الثالث: الإطار العام لتنمية الموارد البشرية.

يستخدم مصطلح تنمية الموارد البشرية بشكل رائج منذ أكثر من عقدين، برغم أنه مجال جديد نسبيا للممارسة والبحث العلمي وعلى غرار نواحي ممارسة الإدارة العامة الأخرى، تمارس تنمية الموارد البشرية على خليفة الاضطراب والتغيير في الحياة التنظيمية، والتغيرات في بيئات العمل والثقافات التنظيمية، هناك مجموعة من المفاهيم والمنظورات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

أولا: قبل أن نتطرق إلى تعريف تنمية الموارد البشرية فإننا نرى بداية ضرورة تحديد المقصود بالتنمية ثم الموارد البشرية.

1 تعريف التنمية: إن أول استخدام لكلمة تنمية **DEVELOPPEMENT** بالمعنى المعاصر يرجع إلى "**يوجين ستيلي**" **EUGENE STALYE**الذي اقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939.

وقد انتشر استخدام هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية، وخاصة بعد موجة التحرر التي شهدتها دول العالم الثالث، والتي كانت قابعة تحت الاستعمار، ومن ثم ظهرت التنمية كآلية للقضاء على التخلف والوصول إلى مصاف الدول المتطورة.

وتعرف التنمية وفق التصور الحديث بأنها "تعني حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة تشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عاملا مستقلا وتابعا في آن واحد[1].

كما تعرف أيضا أنها " التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من خلال إيديولوجية معينة، لتحقيق التغير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب الوصول إليها.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التنمية بأنها التغير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة.

2 **تعريف الموارد البشرية:** تستخدم المؤسسات على اختلافها نوعين من الموارد لتحقيق أهدافها، الموارد المادية والموارد البشرية، وهذا النوع الأخير هو المحرك والمستخدم للنوع الأول.

-ويقصد بالموارد البشرية في المشروعات (المؤسسات) جميع الأفراد الذين يعملون بها، بينما يقصد بها في الدولة جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة ويقيمون بها بصفة دائمة.

-ويقصد بها أيضا: مجموعة من الموارد التي يمتلكها كل فرد بنسب متفاوتة والتي تلقى اهتماما[1].

-الموارد البشرية هي المورد الحقيقي ويؤكد ذلك **بيتر ديركر** حيث يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان[2].

-وبشكل مختصر فإن الموارد البشرية هم البشر الموجودين في أي دولة أو مؤسسة أو نقطة من العالم[3].

ثانيا: خصائص تنمية الموارد البشرية.

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية:

---

[1] لعلي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى ،2012،ص 13.

[1]لعلي بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص14.

[2]مدحت أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى 2007، ص30.

[3]لعلي بوكميش،مرجع سبق ذكره، ص15.

- عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل.
- عملية مخططة مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المنظمة.
- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المنظمة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية.
- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المنظمة.
- نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمنظمة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كدا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي[1].

ثالثا: أهداف تنمية الموارد البشرية.

تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

أولا: الأهداف على مستوى المنظمة.

تعمل المنظمات على اختلافها على تنمية الموارد البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نبرزها فيما يلي:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في كل المجالات سيما التكنولوجية منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

[1] مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة لنيل شهادة الدكتورة ،تخصص نقدي وبنكي ،غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة باتنة ،الجزائر، 2014- 2015 ص49.

- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمنظمة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود الى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.
- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المنظمة.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المنظمة من عملية التنمية.
- اكتساب المنظمة وتشكيلها لبنية من المهارات التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.

- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تستفيد المنظمة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل[1].

ثانيا: الأهداف على مستوى المورد البشري بالمنظمة.

تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي[2].

- اكتساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا
- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة مع طموحهم الشخصي.
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.
- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمهامهم وتؤهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليها.

[1] مؤيد سعيد السالم، صالح حرحوش مرجع سبق ذكره ، ص.ص 132، 133.
[2] مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

المطلب الثاني: مجالات تنمية الموارد البشرية.

تعتبر الأنظمة الموارد البشرية من الأدوات المستعملة في تسيير تنمية الموارد البشرية، حيث تعتمد عليها إدارة المنظمة لمواجهة تحديات تحسين الإنتاجية مستوى أداء الفرد من جهة ولتحقيق طموحاته وتطويره من جهة أخرى، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مجالات تنمية الموارد البشرية.

أولا: تخطيط المسار الوظيفي.

تخطيط المسار الوظيفي: ترى هل يمكن القول بأن المسار الوظيفي هو:

- مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي.
- أو مجموعة المهن التي تتمتع بمسار أو سلم واضح ومنتظم.
- أو أنه تاريخ الشخص الوظيفي أي جميع الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها.
- من منظور الفرد نجد أن التعريف الأخير يعبر عن السيرة الذاتية و الخبرة الوظيفة على امتداد عمره الوظيفي، وبالتالي فإنه يتعامل مع الماضي أكثر مما يتعامل مع المستقبل.
- أما التعريف الثاني فإنه يركز على المنظور المهني أي محاولة التفرقة بين الوظائف التي تدخل في نطاق المهن مثل المحاسبين، الأطباء ، والأخرى التي لا تعد وظائف ذات طبيعة مهنية مثل الوظائف الكتابية[1].
- المسار الوظيفي: هو تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها.
- أو هو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم مساراتهم الوظيفية[2].
- إذن تخطيط المسار الوظيفي هو ذلك النشاط المنظم الرسمي الذي تصنعه المنظمة لأفرادها لزيادة وتعميق المعلومات والقدرات والمهارات والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 2008، ص.ص 196. 197.
[2] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2- تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الأثار المترتبة عنها وعلاقاتها بالمهام الأخرى حيث ثبت ومنذ القدم وجود فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة ولهذه الفروق تأثير على صلاحية الفرد وحجم عمله وأداءه وكذلك استمراره بالمنظمة لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس وتقييم أداء عمالها لمعرفة:

- مدى أداءهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة في فرص الترقية وزيادة الأجر[3].

أولا: تعريف تقييم الأداء:

- يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعة[1].
- تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات واجبات الوظيفة المرتبطة به فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضا[2].
- هي وسيلة لتعريف العامل بمستوى أداءه واقتراح التغيرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته.
- ويعرفها **ميتشاسكي** بأنها "عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل.

---

[3] نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 237.

[2] طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

- هو تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، وفق للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية.
- بذلك يكون تقييم الاداء: هو ما يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وهو إحدى المعايير المستعملة في قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم

المطلب الثالث: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تكوين وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التكوين منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المنظمة الذي يبدو قصور في مستويات أدائهم وذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المنظمة، أو بالتعاون مع وجهات تكوينية متخصصة خارج المنظمة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى على انحصار أثاره في المتكون وعدم وصولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه.

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، إن تفصيل التكوين وجرعات تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول جهود تنمية المنظمة ذاتها، ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء[1].

إن ضمان الاستفادة من نتائج التكوين وتنمية الأفراد يتطلب ثقافة المنظمة وأنماط وأساليب القيادة فيها، بحيث تسمح بتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التكوين على مواقع العمل الفعلية دون معوقات.

ويلاحظ أن منطق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية، الإستراتيجية تحول من الانحصار إلى مفهوم التكوين إلى مفهوم التعلم، حيث تفيد التعليم معنى اكتساب الفرد لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة واستيعابها ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارس في موافق العمل، فالتعلم يعني التغيير السلوكي

[1] علي سلمى، مرجع سبق ذكره، ص 369.

الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات، دوافع، او قدرات معرفية ومهارات جديدة يراها قادر على تحقيق أهدافه.

لذلك فإن إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية:

- تطوير خطط وفرص التعلم للأفراد.
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.
- تنمية وتطوير القيادات الإدارية.
- تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة.
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.
- تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة.

وبناء على كل هذا هنا الاستراتيجيات التعلم الفردي، التي تهتم بالتعرف مع احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتكون على التطبيق في موقع التكوين، والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل، والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة، وفي ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته[1].

وهناك استراتيجيات أخرى منها إستراتيجية العلم التنظيمي، ويقصد بالتعلم التنظيمي أن يتم تغير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات

[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 198.

الحية السابقة، كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المنظمة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطينها داخل المنظمة.

أن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المنظمة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف، من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها وإعادة صياغة قواعد المعلومات والهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة على المدى البعيد فهي تغيرات تدوم فترة مناسبة وليست مجرد فورات طارئة لا تستمر طويلا ويتحقق التعلم التنظيمي من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المنظمة، لذا فإن تتيسر تعلم الأفراد واكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المنظمة ذاتها[2].

وتسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية:

- صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي ويتبنى منهج الإدارة الإستراتيجية، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والاقتناع بها من جانب جميع العاملين بالمنظمة.
- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتامين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمنظمة.
- تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المنظمة فيها من الأفراد ومجموعات العمل والقادة بما يثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المخزنة لدى أعضاء المنظمة، وكذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المنظمة، ومن ثم تتكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي.

[2] كمال طاطاي، نفس المرجع السابق، ص 10.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن التكوين هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم، وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، والتكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة.

التكوين ينظم حسب حاجة المنظمة لذلك، ويتم التخطيط له مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتكوين، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني الذي يراد تطبيقه، ثم تنفيذه وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها.

ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدة فوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد.

تمهيد:

حتى تكون دراستنا شاملة و متوازنة،وجب علينا تدعيمها بفصل تطبيقي، و الذي يعتبر الحلقة الواصلة لما جاء في الفصول السابقة، فبعد تطرقنا للجزء النظري الذي يحوي موضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، و مدى تطبيق ذلك في مؤسسات الاقتصادية وعليه فقد اخترنا مؤسسة مجمع صيدال،كميدان لدراستنا، و من خلال ذلك سنحاول إبراز دور التكوين في تنمية الموارد البشرية.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية و هي كالتالي :

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال وحدة المدية،

المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة،

المبحث الثالث: دراسة تحليلية للجزء التطبيقي.

المبحث الأول :تقديم مجمع صيدال وحدة المدية.

المطلب الأول :تعريف بموقع إنتاج المدية وهيكلها التنظيمي.

تعريف موقع إنتاج المدية [1]:

هو شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر ب: 1.187.500.000دج، يقع مقره بطريق خميس مليانة ص.ب:33-المدية 26000على بعد 100كلم جنوب الجزائر العاصمة يتربع على مساحة قدرها 33 هكتار مبنية.يختص هذا الموقع في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلنية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتدءا من الحيازة على المادة الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج.

بعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال، تحول اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية،ثم إلى وحدة المضادات الحيوية في حين أصبح الآن يسمى بموقع إنتاج المدية وذلك منذ بداية سنة 2014.

ويوظف حاليا 667عاملا من بينهم 576رجال و91امراة. موزعين حسب الطاقة السوسيومهنية [2]كالتالي:

عدد العمال	667
إطارات	128
تقنيين ساميين	154
أعوان التنفيذ	385

جدول (01،03):توزيع العاملين بالموقع

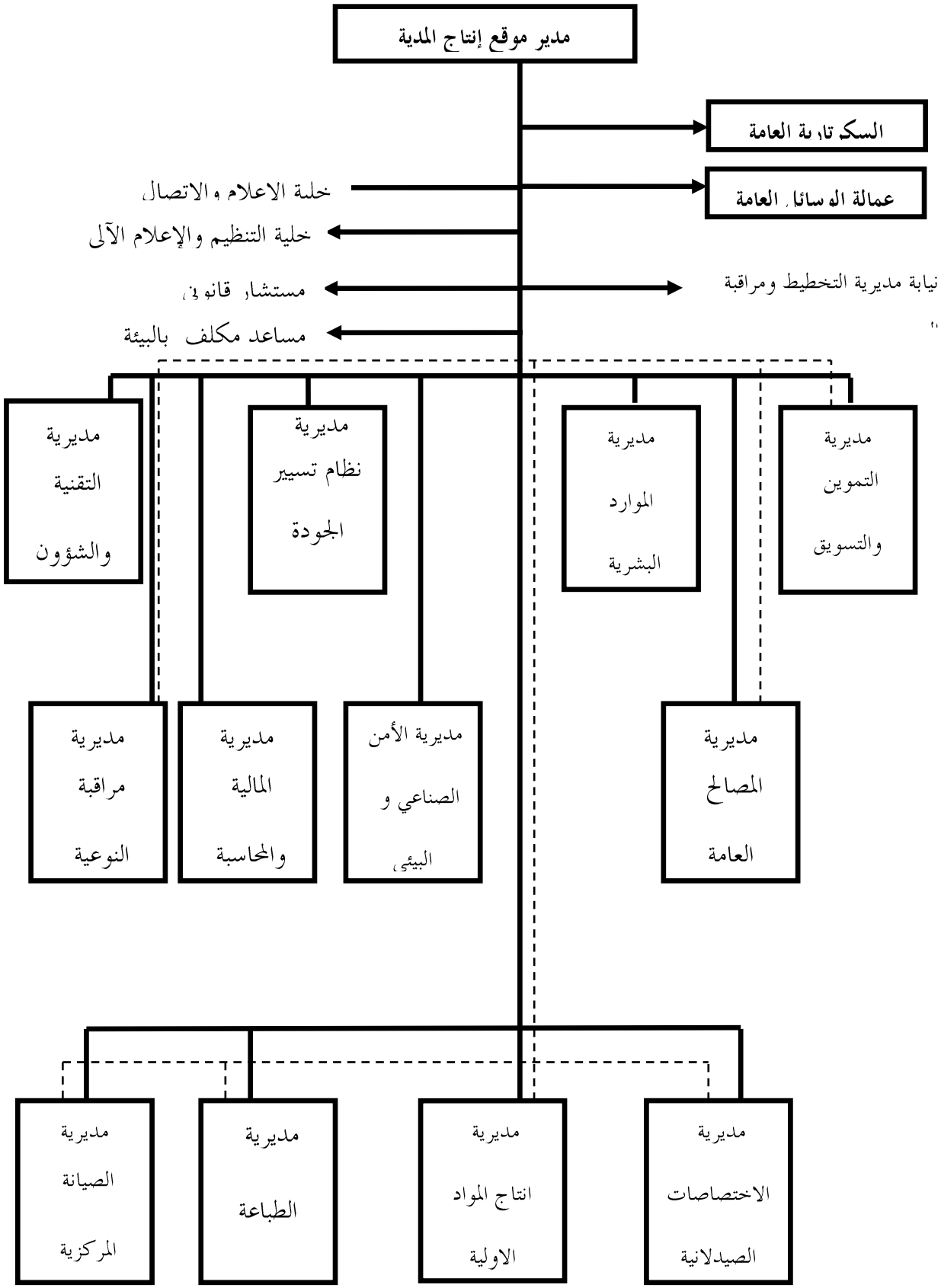
المصدر: مديرية الموارد البشرية للموقع

*** تنظيم موقع الإنتاج**

عرف الهيكل التنظيمي لموقع إنتاج المدية تغييرا يخص منصب المدير العام. فكان الهيكل الجديد موضح حسب (انظر الملحق 02) ويمكننا أن نتطرق من الشكل إلى كل مديرية وكل خلية على النحو التالي:

[1] محمد فهيس ،مسؤول مركز الإعلام والتوثيق، 2017/12.

[2] مجمع صيدال المدية، مديرية الموارد البشرية، 2017/03/15


مدير موقع إنتاج المدية
السكرتارية العامة
عمالة الوسائل العامة
خلية الاعلام و الاتصال
خلية التنظيم والإعلام الآلي
مستشار قانوني
مساعد مكلف بالبيئة
نيابة مديرية التخطيط ومراقبة
مديرية التقنية والشؤون
مديرية نظام تسيير الجودة
مديرية الموارد البشرية
مديرية التموين والتسويق
مديرية مراقبة النوعية
مديرية المالية والمحاسبة
مديرية الأمن الصناعي و البيئي
مديرية المصالح العامة
مديرية الصيانة المركزية
مديرية الطباعة
مديرية انتاج المواد الاولية
مديرية الاختصاصات الصيدلانية

المصدر: من وثائق مجمع صيدال.

أ/ – **الادارة العامة** المتمثلة في [1] :

1– مدير الموقع : له سلطة تنشيط واتخاذ القرارات،المراقبة على مستوى الموقع كما له السلطة الوظيفية على البنايات والمديريات داخل الموقع بما يضمن تسيير المركب على الوجه المطلوب بالإضافة إلى نشاطاته.

2– السكرتارية العامة :تقوم بالأعمال الموكلة إليها من قبل المدير

3– عمالة الوسائل العامة

4– خلية الإعلام والاتصال : تضع خطط اتصالية داخلية للموقع بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع.

5– نيابة مديرية التخطيط ومراقبة التسيير : مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، ووضع لوحات قيادة خاصة بتسيير الموقع.

6– خلية التنظيم والإعلام الآلي: تتابع تكيف الهياكل التنظيمية ونظم المعلومات مع السياسة التنظيمية للموقع.

7– مستشار قانوني :التكفل بالدفاع عن مصالح الموقع ومتابعة القضايا القانونية الخاصة بها.

8– مساعد مكلف بالبيئة : مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الموقع على جميع المستويات، حسب القانون رقم 01/03المؤرخ في 2003/07/19، والقاضي بحماية البيئة في اطار التنمية المستدامة.

ب/المديريات الأساسية للموقع:

1– مديرية التموين والتسويق: مهمتها الأساسية شراء المواد الأولية ووسائل التخزين وقطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، وتسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع،وذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط.

2– مديرية المصالح العامة : مهمتها إنتاج وتوزيع المعدات ومختلف المواد (الهواء المضغوط، المياه والبخار...) وتحليل المواد الكيميائية المذابة، والتي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج.

3– مديرية الأمن الصناعي والبيئي: هي مسؤولة عن تطبيق وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والتعليمات العامة المتعلقة بالموقع، وتلك الصادرة عن المجتمع.

[1] محمد فهيس ،مرجع سبق ذكره، 2017/02/28.

4-مديرية الأمن الصناعي والبيئي: هي المسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات، وأيضا حماية العمال والحفاظ على الممتلكات المادية للوحدة وتطبيق القاعدة الأمنية والوقائية.

5-مديرية نظام تسيير الجودة: مهمتها متابعة تنفيذ ورقابة نظام التسيير للجودة داخل للموقع.

6-مديرية المالية والمحاسبة: مسؤوليتها تطبيق الإستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات الخاصة بالموقع.

7-مديرية التقنية والشؤون الصيدلانية: مهمتها ضمان تطبيق مجموع القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة العمومية تحت تعليمة الأمر المطبق رقم 285/92المؤرخ في 1992/07/06.

8-مديرية الاختصاصات الصيدلانية: هدفها إنتاج مختلف الأدوية بالجودة والكمية المحددتين سابقا.

9-مديرية إنتاج الموارد الأولية: تم غلقها هذه المديرية بعدما كانت مهمتها السهر على إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال تكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجية)، لتحولها إلى مضادات حيوية بينيسيلنية أو غير البنيسيلينية نصف مصنعة .

10-مدير الطباعة: تعمل على إنتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية،إضافة إلى إنتاجها لبعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل ومختلف القوائم والكتيبات الترويجية،وتقدر طاقتها الإنتاجية ب 80مليون علبة تغليف و140مليون منشورة دواء سنويا.

11-مديرية الصيانة المركزية: تطبيق سياسة لصيانة المعدات والتجهيزات من اجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال،وعمليات التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الموقع.

ج/ المديريات المساعدة : وتتمثل في[1]:

1 -**مديرية المالية والمحاسبة** :مسؤوليتها تطبيق الإستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات الخاصة بالموقع.

2- مديرية الموارد البشرية :من مسؤوليتها إدارة المسار الوظيفي والمهني، وتسيير الرواتب والمنح والأجور، ووضع إستراتيجية لتنمية وتدريب الموارد والكفاءات البشرية والعمل على تطوير العلاقات الاجتماعية داخل الموقع ما بين العمال وخارجه مع الشركاء الاجتماعيين (النقابات والدولة).

المطلب الثاني: أهداف ومهام موقع إنتاج المدية:

1- أهداف موقع إنتاج المدية [2]:

[1] محمد فهيس ،مرجع سبق ذكره ،2017/02/28

[2] مجمع صيدال المدية،مديرية الموارد البشرية .2017/03/04

من أجل الاندماج كليا في سياسة السوق واحتلال المكانة الأولى في السوق الصيدلاني ولمواجهة المنافسة الحادة فكان لابد من تحديد مجموعة نم الأهداف التي يجب تحقيقها لاحتلال مركز سوقي و تنافسي مميز، ومن بين الأهداف نجد:

- العمل على البحث و اكتشاف الجديد.
- تطوير العلاقات مع الزملاء و هذا بتطبيق معايير و مقاييس الجودة .
- تطوير سياسة ترقية المنتوج.
- توسيع أداة الإنتاج و الاستغلال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة.
- التأطير الجيد لمختلف العاملين في مختلف المستويات من اجل التسيير الجيد،وعليه من اجل تحقيق هذه الأهداف لابد من إقامة صناعة صيدلانية تتحكم في احتياجاتها الفعلية الحاضرة والمستقبلية.

2- مهام موقع إنتاج المدية :

يعتبر موقع انتاج" المدية "في ميدان صناعة المواد الصيدلانية،حيث تتمثل المهمة الرئيسة له في التطوير، وإنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري والبيطري.

ويمكن تقسيم مهمة الموقع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تتمثل المهام الأساسية:

- إنتاج المواد المخصصة لصناعة الدواء
- إنتاج الأسس الفعالة للمضادات الحيوية
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية،التوزيع و التسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية
- تامين جودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء.
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيسة

بينما تتمثل مهام الموقع الثانوية في الأتي :

- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف.
- عبور ونقل السلع
- الصيانة الذاتية لتجهيزات الإنتاج العمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من اجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية.
- تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب والتحليل).

المطلب الثالث : النشاطات الدورية لموقع إنتاج المدية :

تتمثل النشاطات الدورية للموقع في كل من عملية التموين والتخزين وعملية الإنتاج[1]، وهي.

1 -عملية التموين :

تتم عملية الشراء بعد تحديد المدير العام،مدير الإنتاج،مدير التجارة لاحتياجات الموقع التي تغطي ثلاثة أشهر.أي أن المديريات الثلاث تقوم بإعداد مخطط عملية الشراء بعد التشأور وتقدير قيمة هذه الاحتياجات.

وتعود مسؤولية البحث عن النوعية والجودة والسعر الأمثل لمدير التجارة نظرا لخبرته في السوق سواء على المستوى المحلي أو الخارجي،كما يقوم بالبحث عن الموردين الأنسب للموقع القادرين على توفير الجودة المطلوبة وتسليم الاحتياجات في الآجال المحددة.

وبجدر بنا الإشارة أن الموقع يقوم بالطلب على المواد الأولية لمدة تسبق فترة الاحتياج لهذه المواد تقدر بثلاث أشهر،وذلك تجنبا للوقوع في بعض العوائق نذكر منها:تأخر وصول الطلبية، الندرة المتوقعة في المواد، ارتفاع أثمان المواد الغير متوقعة.

بعد تحديد الموردين واختيارهم يتم إعداد وتقديم أوامر الشراء لهؤلاء الموردين وتتابع مصلحة الشراء هذه الأوامر ثم يقوم هؤلاء الموردين بتسليم المواد لمصلحة الشراء والتي تقوم باستلامها على مستوى المخازن

2- عملية التخزين[1]:

تبدأ عملية التخزين مباشرة بعد استلام المواد المشتراة، حيث تسلم هذه المواد مباشرة لمصلحة تسيير المخزونات التي تهتم بفحصها حيث يرمز للمصادق عليها ب "مطابق" أما التي يوجد فيها نقص أو خلل فيأشر لها ب "غير مطابق"، ولا يوافق على تخزينها إذ يعاد إرسالها للمورد.

3-عملية الإنتاج[2]:

بعد تحديد مديريات الإنتاج للكميات الواجب إنتاجها على مستوى جميع الورشات تقوم كل ورشة من ورشات الإنتاج بإرسال طلبيه لمصلحة التسيير المخزونات تتضمن المقادير اللازمة من المواد الأولية للإنتاج.

---

[1] رئيس مصلحة التموين 2017/03/06

[1] رئيس مصلحة تسيير المخزونات 2017/03/06.

[2] رئيس قسم إنتاج المنتجات البنيسيلينية 2017/03/07.

قبل خروج المواد الأولية من المخازن يقوم المختص بالوزن بعملية الرقابة على الكميات في مخبر مهيأ للوزن وذلك بأتباع الخطوات :

- استعمال ميزان الكتروني دقيق.
- التأكد من مراقبة الميزان في الصفر قبل الوزن.
- مراقبة وزن مواد التعبئة والتغليف، ومدى ملائمتها للمادة الأولية.
- مراقبة ثانية على مقادير المواد الأولية قبل خروجها.

والجدير بالذكر انه توجد رقابة دائمة على كمية المواد الأولية وكذا تاريخ انتهاء الصلاحية، وذلك باستخدام أجهزة الكترونية مناسبة. وبعد الانتهاء من عملية الوزن يقوم رئيس مصلحة تسيير المخزونات بالمصادقة على الطلبية وإرسال نسخة منها لمصلحة الإنتاج وهذا لتسهيل عملية الجرد ومن خلال ماسبق نلمس فعالية نظام التكاليف في الموقع من خلال الرقابة الدائمة المحققة على مستوى المخازن وورشات الإنتاج وحتى مصلحة التموين.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

سنقوم في هذا المبحث بالتكلم عن الإطار التطبيقي للدراسة، الذي يشمل كل من منهجية الدراسة واختبار الفرضيات وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي spss.

المطلب الأول : منهجية الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، بمجمع صيدال، ولتحقيق أهداف الدراسة سنتنأول في هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، بتقديم كل من فرضيات الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة، وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة.

أولا : فرضيات الدراسة:

إن الدراسة انطلقت من الفرضية الرئيسية التي مفادها أنه:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين واقع التكوين في مجمع صيدال وتنمية الموارد البشرية.

ثانيا : أسلوب الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم والمستخدم لحل مشكلة البحث : إضافة إلى العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية، أعتمد البحث المنهج العلمي في إعداد هذه الدراسة، وحيث أن جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة معروفة مسبقا، من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى البحث للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالتها، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب، والملتقيات والمذكرات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث وهذا الأخير سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة.

ولأن المنهج الوصفي التحليلي يناسب هذه الدراسة، بحيث يصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كيفا وكما، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها، واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وتحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال ومدراء ومسيررين.

أولا: عينة الدراسة.

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الاصلي الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا، إن الاختيار الدقيق للعينة يعتبر بالفعل منطلقا رئيسيا لدراسة ميدانية موفقة، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من عمال ومدراء ومسيرين بمجمع صيدال، والبالغ عددهم (25) وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة.

ثانيا : أداة الدراسة.

تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة من خلال أفراد العينة لتوفير الوقت والجهد، وجمع المعلومات خلال فترة زمنية معقولة، وتم تصميم الأسئلة ذات النهاية المغلقة، وذلك لسهولة الإجابة عليها من قبل المبحوثين ولسهولة الإجابة عليها، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي :

1 – إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

2 - عرض الاستبانة على المشرف وعلى أساتذة محكمين من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

3 - تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما رآه المشرف والأساتذة المحكمين.

4 - توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

بحيث تتضمن الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية :

القسم الأول: يتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية، وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة....الخ.

القسم الثاني: واقع التكوين في مجمع صيدال.

القسم الثالث: تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، وتحديد درجة كل عبارة واستخدام صيغة موحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبانة وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من خمسة درجات، حيث الدرجة " 5" تعني موافق جدا، والدرجة " 4 " تعني موافق، والدرجة " 3 " تعني محايد، والدرجة " 2 " تعني غير موافق، والدرجة " 1 " تعني غير موافق جدا، والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (02،03) : درجات مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة

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

وقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي لأنه من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهم وتوازن درجاته.

- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss، وذلك من أجل حساب :

- النسب والتكرارات : وذلك من أجل معرفة توزيع خصائص أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض اجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية.
- الانحراف المعياري : وذلك لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة.
- اختبار الثبات : يعبر الثبات عن مدى تشابه إجابات أفراد عينة الدراسة بحيث كلما كان معامل الثبات أكبر من 60 % دل على ذلك أن الاستبيان ثابت.
- معامل الاتساق الداخلي : لدراسة مدى تناسق العبارات مع المحأور.
- معامل الارتباط : سبيرمان للرتب لدراسة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.
- اختبار الانحدار : لإظهار مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث : ثبات و صدق الاستبانة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معرفة كل من ثبات وصدق الاستبانة.

أولا : ثبات الاستبانة.

تم التأكد من استخدام برنامج spss، من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي ألفا ــ كرونباخ حيث بلغ معامل كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة ب (0.781) مما يدل على أنها قيمة جيدة تدل على صدق وثبات الاستبانة.

جدول رقم (03،03) : معاملات الارتباط والثبات باستخدام معامل ألفا – كرونباخ.

عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا – كرونباخ
18	0.781

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا- كرونباخ (0.781) وهي قيمة أكبر من 60% وهذا يدل على أن الاستبانة صادقة.

انطلاقا من الجدول رقم (05-02) الذي يبين مقياس سلم ليكرت الخماسي وحسب الأوزان الموضحة فيه لحساب الحدود الدنيا والعليا للمقياس نقوم بحساب المدى الكلي (5-1 = 4)، ثم نقوم بقسمته على عدد فئات المقياس لنحصل على المدى الجزئي للفئات كما يلي (5/4 = 0.8)، وبعد ذلك نقوم بإضافته إلى العدد الأصغر في المقياس وهو الرقم الصحيح 1 لتصبح القيمة 1.8، وهكذا نقوم بنفس العملية حتى نصل إلى أعلى قيمة الأوزان وهو رقم 5 الصحيح، لتصبح النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم (04،03) : مجال اتجاه حسب مقياس ليكرت الصيغة الخماسية.

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق جدا
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق جدا

1 صدق المحكمين :

عرض الطالبين الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من3 أشخاص، وقد استجاب الطالبين لآراء السادة المحكمين وقام الطالبين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها،وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبقه على العينة الاستطلاعية.

2 -الصدق الداخلي لمحأور الاستبيان:

- **القسم الأول** :واقع التكوين في مجمع صيدال.

الجدول رقم (05،03): يبين الاتساق الداخلي بين واقع التكوين في مجمع صيدال والعبارات.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	هل ترى ضرورة لتكوين الأفراد	0.377	0.063
2	هل التكوين متاح للجميع؟	0.570	**0.003
3	هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اهتمام الفرد	0.496	*0.012
4	هل سبق أن تحصلت على تكوين في مؤسستك الحالية.	0.717	**0.000
5	هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك	0.796	**0.000
6	هل تنويع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال	0.601	**0.001
7	هل كانت هناك متابعة من طرف مسئولك أثناء التكوين	0.692	**0.000
8	هل ترى أن التكوين الذي قمت به يساعد في تنمية الأفراد	0.777	**0.000
9	هل يساعد التكوين على التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية	0.351	0.085
10	هل يساعد التكوين في التحكم أكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية.	0.501	*0.011
11	هل يساعد التكوين في رفع جودة المنتج وزيادة الإدماج في محيط العمل	0.551	**0.004
12	هل يساعد التكوين في زيادة إنتاجية اليد العاملة مما يؤثر في التحكم في محيط التكاليف مستقبلا	0.504	0.010
13	هل يساعد التكوين على بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي	0.394	0.051

	للمؤسسة		

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج **spss**.

- **العبارة 1**:(هل ترى ضرورة لتكوين الأفراد)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.377 وهو ارتباط ضعيف، بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وعليه لا يوجد اتساق داخلي بين العبارة الأولى وواقع التكوين في مجمع صيدال.
- **العبارة 2** :(هل التكوين متاح للجميع)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.570 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الثانية وواقع التكوين في مجمع صيدال.
- **العبارة 3** : (هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اهتمام الفرد)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.496وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.01 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الثالثة و واقع التكوين في مجمع صيدال.
- **العبارة 4** : (هل سبق أن تحصلت على تكوين في مؤسستك الحالية.)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.717 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الرابعة و واقع التكوين في مجمع صيدال.
- **العبارة 5** :(هل تنويع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.796 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الخامسة و واقع التكوين في مجمع صيدال.
- **العبارة 6** :(هل تنويع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.601وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة السادسة و واقع التكوين في مجمع صيدال.
- **العبارة 7** : (هل كانت هناك متابعة من طرف مسئولك أثناء التكوين.)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.692 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة السابعة وواقع التكوين في مجمع صيدال.
- **العبارة 8** : (تتوفر لدى الكلية نظام للحوافز فعال ومتميز)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.777وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الثامنة وواقع التكوين في مجمع صيدال.

- **العبارة 9**: (هل يساعد التكوين على التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.351وهو ارتباط ضعيف، بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وعليه لا يوجد اتساق داخلي بين العبارة التاسعة وواقع التكوين في مجمع صيدال.
- **العبارة 10** :(هل يساعد التكوين في التحكم أكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية.)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.501 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.01 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة العاشرة ومجمع صيدال.
- **العبارة 11** :(هل يساعد التكوين في رفع جودة المنتج وزيادة الإدماج في محيط العمل)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.551 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الحادية عشر وواقع التكوين في مجمع صيدال.
- **العبارة 12** :(هل يساعد التكوين في زيادة إنتاجية اليد العاملة مما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.504 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة الثانية عشر وواقع التكوين في مجمع صيدال.
- **العبارة 13** :(هل التكوين على بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.394 وهو ارتباط ضعيف، بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وعليه لا يوجد اتساق داخلي بين العبارة الثالثة عشر وواقع التكوين في مجمع صيدال.

- **القسم الثاني** : مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (06،03) : يبين الاتساق الداخلي لمحور الثاني مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يعد الفرد عنصر جوهري لنظام المؤسسة	0.560	**0.004
2	يعد الإهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية من أولويات المؤسسة	0.622	**0.001
3	تنمية الموارد البشرية قاعد على طلق رأس مال بشري مؤهل	0.712	**0.000
4	يتم تأهيل العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وفق خطة محددة	0.201	0.334

5	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات موردها البشري بإستمرار	0.162	0.441

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج**spss**.

- **العبارة 01**: (يعد الفرد عنصر جوهري لنظام المؤسسة)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.560 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة والمحور.
- **العبارة 02**: (يعد الإهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية من أولويات المؤسسة)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.622 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة والمحور.
- **العبارة 03**: (تنمية الموارد البشرية قاعد على طلق رأس مال بشري مؤهل)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.712 وهو ارتباط قوي، بمستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه هناك اتساق داخلي بين العبارة والمحور.

- **العبارة 04**: (يتم تأهيل العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وفق خطة محددة)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.201 وهو ارتباط ضعيف، بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وعليه لا يوجد اتساق داخلي بين العبارة والمحور.
- **العبارة 05**: (تعمل المؤسسة على تطوير مهارات موردها البشري بإستمرار)، ظهر معامل ارتباطها ب 0.162 وهو ارتباط ضعيف، بمستوى دلالة أكبر من 0.05 وعليه لا يوجد اتساق داخلي بين العبارة والمحور.

المبحث الثالث :تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

بعدما استرجعنا نتائج الاستبيان الموزع على الفئة المستجوبة، قمنا بعملية الفرز للتأكد من سلامة النتائج وقابليتها للدراسة، بعدها قمنا بعملية التفريغ عن طريق ادراج البيانات المتحصل عليها من برنامج حزمة الأساليب الاحصائية المخصصة للبحوث الاقتصادية والاجتماعية (SPSS) وذلك لمحأولة تطبيق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي والاحصاء التطبيقي.

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية.

سنتنأول في هذا المطلب مجموعة من المتغيرات الشخصية والتي تتضمن كل من (الجنس، السن،المستوى التعليمي، الأقدمية، كيف وصلت إلى منصبك الحالي، ما هي ظروف عملك).

أولا : السؤال الأول المتعلق بالجنس.

جدول رقم (07،03) : النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	%56
أنثى	11	%44
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج **spss**.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 14، أي بنسبة 56%، في حين بلغ عدد الإناث 11، أي بنسبة 44 %، من هذا يتضح لنا أن العينة المأخوذة كانت معظمها من فئة الذكور

ثانيا : السؤال الثاني المتعلق بالسن.

جدول رقم (08،03) : النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالسن.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	%12
من 30 إلى 40	13	%52
من 40 سنة إلى 50	8	%32
50 فأكثر	1	%4
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج **spss**.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (. 05-7)، أن أعمار الموظفين الذين شملتهم العينة الذين تترأوح أعمارهم أقل من 30 سنة بلغوا 3 عامل، أي بنسبة 12 %، في حين بلغ عدد العمال الذين تترأوح أعمارهم ما بين 30سنة إلى أقل من40 سنة 13 عامل أي بنسبة 52%، أما الفئة التي تترأوح أعمار أفرادها من 40

سنة إلى 50 سنة 8 عامل أي بنسبة 32%،أما الفئة التي اعمارهم أكبر من 50 سنة بلغت 1 عامل أي بنسبة 4%وهذا يوضح لنا أن العينة المأخوذة معظمها كانت الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40).

ثالثا : السؤال الثالث المتعلق بالمستوى التعليمي :

جدول رقم (09،03) : النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	2	%8
ثانوي	5	%20
تكوين مهني	0	%0
جامعي	18	%72
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج **spss**.

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد 2 عاملا الذين لديهم درجة متوسط، أي بنسبة 8 %، أما درجة ثانوي فقد بلغ عدد العمال المتحصلين على هذه الدرجة 5 عاملا أي بنسبة 20%،أما درجة تكوين مهني فقد بلغ عدد العمال المتحصلين على هذه الدرجة 0 عاملا أي بنسبة 0%، أما درجة جامعي فقد بلغ عددهم 18 عاملا أي ما يعادل 72%، من خلال هذه النسب نلاحظ أن العمل الذين لديهم درجة جامعي هم أكبر نسبة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى.

ثالثا : السؤال الرابع المتعلق بالأقدمية.

جدول رقم (10،03) : النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 1 سنة	3	%12
من 1 إلى 5 سنوات	3	%12
من 5 إلى 10	9	%36
10إلى 20	9	%36
المجموع	25	%100

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبانة وبرنامج **spss**.

نلاحظ من خلال النتائج المقدمة من برنامج spss، المتعلقة بالأقدمية في مجمع صيدال، فقد بلغ عدد الفئة التي أقل من 1 سنة بلغ عددها 3 عامل أي بنسبة 12% من المجمع، أما عدد الفئة التي من 1 سنة فقد بلغ عددها 3 عامل أي 12 %، أما الفئة التي من 5 سنوات إلى 10 بلغ عددها 9 عمال أي 36%، أما الفئة من 10 سنوات إلى 20 فبلغ عددها 9 عامل أي بنسبة 36%، نلاحظ من خلال الإستبانة قد شملت بنسبة كبيرة الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات ومن 10 إلى 20 سنة.

رابعا : السؤال الخامس المتعلق بالصف المهني.

جدول رقم (11،03) : النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالصنف المهني.

االصف المهني	التكرار	النسبة
عون تنفيذ	1	%4
عون تحكيم	4	%16
إطار	20	%70
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على نتائج الإستبانة وبرنامج **spss**.

نلاحظ من خلال النتائج المقدمة من برنامج spss، المتعلقة بالصف المهني في مجمع صيدال، حيث نجد عون إداري بلغ عددها1 عامل أي بنسبة 4% من المجمع، أما عون تحكيم فقد بلغ عددها 4 عامل أي 16 %، أما إطار بلغ عددها 20 عمال أي بنسبة 70% نلاحظ من خلال الإستبانة قد شملت بنسبة كبيرة من المؤطرين.

خامسا : السؤال السادس المتعلق ب كيف وصلت إلى منصبك الحالي:

جدول رقم (12،03) : النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة ب كيف وصلت إلى منصبك الحالي:

كيف وصلت إلى منصبك الحالي	التكرار	النسبة
ترقية	9	%36
توظيف مباشر	10	%40
خبرة مهارة	3	%12
امتحان	1	%4
تكوين	2	%8
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على نتائج الإستبانة وبرنامج **spss**.

نلاحظ من خلال النتائج المقدمة من برنامج spss، المتعلقة كيف وصلت إلى منصبك الحالي في مجمع صيدال، حيث نجد العمال الذين وصلوا إلى منصبهم عن طريق الترقية بلغ عددهم 9 عمال أي بنسبة 36% من المجمع، أما عن طريق التوظيف المباشر نجد 10 عمال أي 40%، وخبرة مهارة بلغ عددهم 3 عمال أي بنسبة 12%، وعن طريق الإمتحان نجد 1 عامل أي بنسبة 4% وعن طريق التكوين نجد 2 عامل أي بنسبة 8 % نلاحظ من خلال الإستبانة قد شملت بنسبة كبيرة الفئة التي وصلت إلى منصبها عن طريق الترقية.

سابعا : السؤال السابع المتعلق ب ما هي ظروف عملك.

جدول رقم (13،03) : النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بما هي ظروف عملك.

ما هي ظروف عملك	التكرار	النسبة
- جد سيئة	1	%4
- سيئة	2	%8
- عادية	6	%24
- جيدة	10	%40

- جيدة جدا	6	%24
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على نتائج الإستبانة وبرنامج **spss**.

نلاحظ من خلال النتائج المقدمة من برنامج spss، المتعلقة بما هي ظروف عملك في مجمع صيدال، حيث نجد جد سيئة بلغ عددها 1 عامل أي بنسبة 4% من المجمع، أما العمال الذين يقولون سيئة فقد بلغ عددهم 2 عامل أي 8 %، أما عادية بلغ عددهم 6 أي بنسبة 24%، جيدة 10 أي بنسبة 40%، وجيدة جدا 6 أي بنسبة 24% نلاحظ من خلال الإستبانة قد شملت بنسبة كبيرة من العمال الذين ظروف عملهم جيدة.

المطلب الثاني : المتعلق بمدى واقع التكوين في مجمع صيدال ومدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

سنتناول في هذا المطلب الجزء الأول الخاص بمدى واقع التكوين في مجمع صيدال وكذلك نتطرق إلى معرفة مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

الفرع الأول : واقع التكوين في مجمع صيدال.

الجدول رقم (14،03) : واقع التكوين في مجمع صيدال.

الاجابات / البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
التكرارات								
النسبة %								

1 هل ترى ضرورة لتكوين الأفراد ؟	0	0	0	6	19	4.24	0.436	موافق جدا
	%0	%0	%0	%24	%76			
2 هل التكوين متاح للجميع	1	5	3	10	6	3.60	1.190	موافق
	%4	%20	%12	%40	%24			
3 - هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اهتمام الفرد	0	0	1	13	11	4.40	0.577	موافق جدا
	%0	%0	%4	%52	%44			
4 هل سبق أن تحصلت على تكوين في مؤسستك الحالية.	4	6	14	26	10	3.53	0.096	موافق
	%6.7	%10	23.3 %	43.3 %	16.7 %			
5 - هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك	2	1	5	9	8	3.48	1.358	موافق
	%8	%4	%20	%36	%32			
5 هل تنويع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال	0	1	1	12	11	4.32	0.748	موافق جدا
	%0	%4	%4	%48	%44			
6 هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك أثناء التكوين	0	1	9	8	7	3.84	0.898	موافق
	%0	4%	%36	%32	%28			
7 هل ترى أن التكوين الذي قمت به يساعد في تنمية الأفراد	0	0	9	9	7	3.92	0.812	موافق
	0%	0%	36%	36%	28%			
8 هل يساعد التكوين على التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات	0	0	0	8	17	4.32	0.476	موافق جدا
	%0	%0	%0	%32	%68			

المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية								
9 – هل يساعد التكوين في التحكم أكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية	0	0	0	10	15	4.40	0.500	موافق جدا
	%0	%0	0%	%40	%60			
10 – هل يساعد التكوين في رفع جودة المنتج وزيادة الإدماج في محيط العمل	0	0	0	8	17	4.32	0.476	موافق جدا
	%0	%0	%0	%32	%68			
12- هل يساعد التكوين في زيادة إنتاجية اليد العاملة مما يؤثر في التحمك في التكاليف مستقبلا	0	1	0	10	14	4.32	0.690	موافق جدا
	%0	%4	%0	%40	%56			
13- هل يساعد التكوين على بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل للمؤسسة	0	0	0	9	16	4.36	0.490	موافق جدا
	%0	%0	%0	%36	%64			

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبانة وبرنامج **spss**.

- **العبارة01**: (هل ترى ضرورة لتكوين الأفراد)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذه العبارة ب 4.24 والانحراف المعياري 0.436 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 76 % وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة قليلة.
- **العبارة 02**:(هل التكوين متاح للجميع)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذه العبارة ب 3.60 والانحراف المعياري 1.190 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 40 % وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما.
- **العبارة03**: (هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اهتمام الفرد)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.40 والانحراف المعياري 0.577 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا هذا بنسبة 44 % وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.
- **العبارة 04**: (هل سبق أن تحصلت على تكوين في مؤسستك الحالية.)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.53 والانحراف المعياري 0.096 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 43.3% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.
- **العبارة05**: (هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.48 والانحراف المعياري 1.358ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 36% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة.
- **العبارة06**: (هل هل تنويع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.32 والانحراف المعياري 0.748 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 44% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.
- **العبارة07**: (هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك أثناء التكوين)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح3.84 والانحراف المعياري 0.898 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 32% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما.
- **العبارة08**: (هل ترى أن التكوين الذي قمت به يساعد في تنمية الأفراد)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.92 والانحراف المعياري 0.812 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 36% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

- **العبارة09**: (هل هل يساعد التكوين على التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.32 والانحراف المعياري 0.476 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 68% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.
- **العبارة10**: (هل يساعد التكوين في التحكم أكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.40 والانحراف المعياري 0.500 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدأوهذا بنسبة 60% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.
- **العبارة11**: (هل يساعد التكوين في رفع جودة المنتج وزيادة الإدماج في محيط العمل)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.32 والانحراف المعياري 0.476 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 68% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.
- **العبارة12**: (هل يساعد التكوين في زيادة إنتاجية اليد العاملة مما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.32 والانحراف المعياري 0.690 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 56% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.
- **العبارة13**: (هل يساعد التكوين على بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.36 والانحراف المعياري 0.490 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق وهذا بنسبة 64% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.

الفرع الثاني : التحليل المتعلق بمدى تاثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (15،03) : مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

الاجابات / البيانات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	التكرارات							
	النسبة%							
1 يعد الفرد	0	0	0	20	5	4.80	0.408	موافق

عنصر جوهري لنظام المؤسسة	%0	%0	%0	%80	%20			جدا
2 - يعد الإهتمام المتزايد بتنمية المورد البشري من أولويات المؤسسة	0	0	0	15	10	4.60	0.500	موافق جدا
	%0	%0	%0	%60	%40			
3 تثمية المورد البشري قاعد على خلق رأسمال بشري مؤهل	0	0	0	14	11	4.56	0.507	موافق جدا
	%0	%0	%0	%56	%44			
4 - يتم تأهيل العاملين كم خلال تنمية مهاراتهم وفق خطة محددة	0	0	0	12	13	4.48	0.510	موافق جدا
	%0	%0	%0	48%	%52			
5-تعمل المؤسسة على تطوير مهارات موردها البشري باستمرار	0	0	0	19	6	4.76	0.436	موافق جدا
	%0	%0	%0	%76	%24			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج **spss**.

- **العبارة01**: (يعد الفرد عنصر جوهري لنظام المؤسسة)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.80 والانحراف المعياري 0.408، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 20% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.
- **العبارة 02**: (يعد الإهتمام المتزايد بتنمية المورد البشري من الأولويات)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.60 والانحراف المعياري 0.500، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذا بنسبة 40% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.
- **العبارة 03**: (تنمية المورد البشري قاعد على خلق رأسمال بشري مؤهل) بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.56 والانحراف المعياري 0.507، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذ بنسبة 44% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.
- **العبارة 04**: (يتم تأهيل العاملين كم خلال تنمية مهاراتهم وفق خطة محددة)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.48 والانحراف المعياري 0.510، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذه بنسبة 52% وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة.
- **العبارة 05**: (تعمل المؤسسة على تطوير مهارات موردها البشري باستمرار)، بلغ المتوسط الحسابي المرجح 4.76والانحراف المعياري 0.436، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا وهذه بنسبة 24%، وحسب الانحراف المعياري قليلة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات.

سنقوم في هذا المطلب إلى اختبار كل من الفرضيتين الفرعيتين والفرضية الرئيسية.

سنحأول اختبار الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الصفرية **H0** : لا يوجد تأثير للتكوين في تنمية الموارد البشرية.

الفرضية البديلة **H1** : يوجد تأثير للتكوين في تنمية الموارد البشرية.

1 -تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (16،03) : الانحدار البسيط لتأثير تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

معامل الانحدار R Square	معامل الارتباط R

0.041	0.203

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج **spss**.

معامل التحديد: يرمز له بالرمز R^2 يعرف بأنه مربع معامل الارتباط وهو معامل يستخدم لمعرفة مدى جودة التوفيق بخط الانحدار المقدر للمتغير التابع على المتغير المستقل وبما انه عبارة عن مربع معامل الارتباط لذلك فقيمته تكون دائما موجبة محصورة بين الصفر والواحد.

استخدم الباحث R Square لتقييم معادلة الانحدار وهو يشير إلى نسبة التباين للمتغير التابع نتيجة تأثير المتغيرات المستقلة فإذا كانت R Square مسأوية للواحد فهذا يعني أن العلاقة الخطية قوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل أما إذا كانت مسأوية للصفر فهذا يدل على عدم وجود علاقة خطية.

وبناء على ذلك فإن قيمة R Square في نموذج الانحدار الذي بين يدينا يسأوي 0.041 وهو ما يدل على أن نموذج الدراسة لديه دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وعليه R= 0.203، بمعنى أن التكوين يفسر ما قيمته 0.203 أي بنسبة 20.3% من تنمية الموارد البشرية أما الباقي فتؤثر فيه عوامل أخرى.

1 - تحديد تأثير التكوين على تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم (17،03) : يبين مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

	B	STd.Error	Beta	T	Sig
تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية	21.183	2.044		10.364	0.000
واقع التكوين	0.038	0.038	0.203	0.993	0.331

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج **spss**.

$$Y=b0+bx$$

$$Y=21.183+0.0.38x$$

مع العلم أن : yهي واقع التكوين،x هو تاثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

نلاحظ أن أي زيادة في المتغير المستقل (واقع التكوين) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة ما مقدارها 0.038 في المتغير التابع تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية أما مستوى دلالة الاختبار قدر ب 0.331 وهو أكبر من 0.05 وعليه يمكن رفض الفرضية البديلة **H1**، يوجد تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال.ونقبل الفرضية الصفرية لا يوجد تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.

خلاصة.

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال، واستعملنا من أجل ذلك كأداة للدراسة الاستبيان، ومن خلال عرضنا وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا من خلال محاور الدراسة أن مجمع صيدال يطبق التكوين بنسبة 20.3%، كما استنتجنا أن التكوين ليس هو الوحيد الذي يؤثر في تنمية الموارد البشرية، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر في تنمية الموارد البشرية (كالتدريب، والإتصال، والقيادة، والحوافز...إلخ).

الفهرس:

الرقم	الفهرس	الصفحة
01	**كلمة شكر**	
02	**إهداء**	
03	**ملخص**	
04	**فهرس الأشكال والجداول**	
05	**مقدمة:**	أ -ج
06	**الفصل الأول: الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.**	
07	تمهيد الفصل:	02
08	**المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية.**	03
09	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.	03
10	المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية.	05
11	المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية .	09
12	**المبحث الثاني :وظائف إدارة الموارد البشرية.**	12
13	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية.	12
14	المطلب الثاني: استقطاب الموارد البشرية.	19
15	المطلب الثالث: الاختيار والتعيين.	24
16	**المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .**	30
17	المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	30
18	المطلب الثاني:أهمية وفرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .	41
19	المطلب الثالث: إشكالية التحول نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .	44
20	خلاصة الفصل	47
21	**الفصل الثاني: أساسيات التكوين.**	
22	تمهيد الفصل:	49
23	**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكوين.**	50
24	المطلب الأول: تعريف التكوين ومبادئه واهميته.	50

25	المطلب الثاني: عناصر التكوين.	53
26	المطلب الثالث: النظام التكويني وعناصره.	60
27	**المبحث الثاني: مراحل العملية التكوينية.**	65
28	المطلب الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية .	65
29	المطلب الثاني: مرحلة تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية .	68
30	المطلب الثالث: تقييم البرامج التكوينية .	72
31	**المبحث الثالث: الإطار العام لتنمية الموارد البشرية .**	77
32	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية .	77
33	المطلب الثاني: مجالات تنمية الموارد البشرية .	80
34	المطلب الثالث: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية .	82
35	خلاصة الفصل.	86
36	**الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسات.**	
37	تمهيد	89
38	**المبحث الأول :تقديم مجمع صيدال وحدة المدية**	90
39	المطلب الأول: تعريف بموقع إنتاج المدية وهيكلها التنظيمي.	90
40	المطلب الثاني: أهداف ومهام موقع إنتاج المدية.	93
41	المطلب الثالث : النشاطات الدورية لموقع إنتاج المدية.	94
42	**المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية .**	96
43	المطلب الأول : منهجية الدراسة.	96
44	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.	97
45	المطلب الثالث : ثبات و صدق الاستبانة.	99
46	**المبحث الثالث :تحليل البيانات واختبار الفرضيات.**	104
48	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية.	104
49	المطلب الثاني : المتعلق بمدى واقع التكوين في مجمع صيدال ومدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.	109
50	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات.	115
51	خلاصة الفصل	117

52	**الخاتمة**	119
53	**قائمة المراجع**	123
54	**الملاحق**	128

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01,01	مراحل تخطيط الموارد البشرية	18
02،01	خطوات الاختيار والتعيين	29
03،01	الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية	31
04،01	نموذج أربعة عوامل الإدارة الإستراتيجية	35
01،02	مكونات العملية التكوينية وفق منحنى النظم	62
02،02	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	67
03،02	نتائج تقييم البرنامج التكويني	74
04،02	المعايير المتسلسلة لكيرك باتريك	76

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01،01	الموازنة بين ايجابيات وسلبيات الاستقطاب الداخلي	23
02،01	الموازنة بين ايجابيات وسلبيات الاستقطاب الخارجي	23
03،01	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	39
01،03	توزيع العاملين بالموقع	90
02،03	درجات مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة	98
03،03	معاملات الارتباط والثبات باستخدام معامل ألفا – كرونباخ	99
04،03	مجال اتجاه حسب مقياس ليكرت الصيغة الخماسية	100
05،03	يبين الاتساق الداخلي بين واقع التكوين في مجمع صيدال والعبارات	100
06،03	يبين الاتساق الداخلي لمحور الثاني مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.	103
07،03	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس	104
08،03	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالسن	105
09،03	المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي .	105
10،03	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالأقدمية	106
11،03	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالصف المهني .	107
12،03	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة ب كيف وصلت إلى منصبك الحالي	107
13،03	المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بما هي ظروف عملك.	108

14،03	واقع التكوين في مجمع صيدال	109
15،03	مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية	113
16،03	الانحدار البسيط لتأثير تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية.	115
17،03	يبين مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية	116

الفصل الثاني:

أساسيات التكوين

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة الوطنية صيدال


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

لا إله إلا الله محمد سول الله

{رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك مع عبادك الصالحين} "النمل19"

في الحديث القدسي

{عبدي لم تشكرني ما لم تشكر من قدم لك الخير على يديه}

الحمد لله نستعين به ونشكره ونهتدي به، من يهده الله فهو المهتد ومن يضلل فلن تجد مرشد.

نتقدم بخالص الشكر الكامل لعائلتنا الصغيرة منها والكبيرة، لأنها ثاني معين بعد الله عزوجل.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الفاضل.

"حيولة إيمان"

الذي أفادنا كثيرا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته طيلة فترة إشرافه علينا.

وإلى كل موظفي مجمع صيدال

وإلى الإنسان الذي ساعدنا في كل شيء عمي **"محمد فايز"**.

كما نتوجه بخالص التشكرات وأطيبها إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

ومن ساعدنا على إتمامه من قريب أو من بعيد.

الخاتمة.

خاتمة عامة.

يعتبر التكوين عملية منظمة ومستمرة وضرورية لجميع العمال في المنظمة باختلاف مستوياتهم التعليمية، وتخصصاتهم الوظيفية وذلك بهدف رفع مستوى مهاراتهم ومعارفهم كما أنه لا يقتصر على العاملين الجدد فحسب بل الحاجة لتكوين جميع العاملين وذلك بغض النظر على أقدميتهم، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والوسائل التكنولوجية.

حيث أنها أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي منظمة، وذلك حفاضا وضمانا لنجاحها، فالمنظمة تسعى من خلال التكوين إلى اكتساب عمالها لمعارف وأفكار وذلك لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال وجيد لمسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة، وتتطلب إدارة الموارد البشرية مسيرين يمتلكون كفاءات وقدرات فكرية لا يستهان بها، لكن الجهود يجب أن تتوج بعملية تكوينية فعالة والتي تمكن المنظمة من مواجهة التطورات الحاصلة، وعليه لن تجني العملية التكوينية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تكوينية تتوافق مع المهارات، وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد على أداء العمال المكلفين بها على اكمل وجه، وعليه فقد استعرضت هذه الدراسة موضوع التكوين وتنمية الموارد البشرية مع دراسة حالة المنظمة صيدال.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن الإجابة عن الإشكالية المطروحة في المقدمة وذلك عن طريق التطرق للنقاط الأساسية التالية:

أولا: نتائج الدراسة.

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

أ – في الجانب النظري:

- بالرغم من اختلاف تعاريف التكوين التي أوردها الكتاب إلا أنه هو اكتساب للمهارات والمعارف وذلك من أجل الوصول بكفاءة العنصر البشري إلى أعلى مستوى وإلى تحسين مستوى المنظمة.
- التكوين عملية مستمرة وضرورية بالنسبة للفرد والمنظمة.
- التكوين يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية، والتركيز على تعليم الفرد التقنيات اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل له.

-إن البرنامج التكويني يعتمد على مجموعة من المراحل الأساسية المتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية داخل المنظمة ثم تصميم وتنفيذ هذه الاحتياجات والسهر على فعاليته وفي الأخير تقييم البرنامج التكويني.

-للعنصر البشري دور فعال حيث يحظى باهتمام كبير ويحتل مركز حساس داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة حيث يعتبر المحرك الرئيسي لكافة الموارد البشرية.

-للتكوين دور كبير في تنمية المورد البشري من خلال رفع وتحسين المهارات والمعارف لدى الفرد.

ب في الجانب التطبيقي:

لاحظنا أن في المنظمة الوطنية صيدال التي كانت محل دراستنا اهتمت بالتكوين لتحقيق أهدافها، فالتكوين له مكانة هامة داخل المنظمة، ويحظى بعناية كبيرة وذلك من خلال توفير إمكانيات مالية وبشرية ومادية معتبرة لتكوين عمالها.

تسعى هذه المنظمة إلى مواكبة التطور الحاصل في مراكز نشاطها وتحقيق أهدافها من خلال الاعتماد على برامج تكوينية سنوية وشاملة وذلك وفق احتياجاتها وأولوياتها.

القيام بالتكوين في المنظمة صيدال يسمح بتطوير ورفع مهارات ومعارف العمال إلى الأحسن.

ثانيا: الاقتراحات.

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم التوصيات التالية:

- تدارك الأخطاء والثغرات التي تتخلل البرامج التكوينية بكل عناية ودقة حتى يتسنى تصحيحها وتفاديها مستقبلا.
- العمل على أن تشمل العملية التكوينية كل مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- إشراك الأفراد في تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها وتقييمها.
- توفير أساليب ووسائل وتقييم العمال حتى يسهل قياس النتائج المتحصل عليها.
- تجديد التكوين وتكثيف الدورات التكوينية.
- دراسة الاحتياجات التكوينية وفق قواعد وقوانين متفق عليها.
- ضرورة تنمية الكفاءات من كافة جوانب القصور وذلك بزيادة المدة المخصصة للتكوين والاختيار الأنسب لمراكز التكوين الخارجية وتجنب التركيز على الموارد المالية المفروضة من قبلها.

- الاهتمام بتنظيم وبهيكلة مصلحة الموارد البشرية وخلق الأنظمة والحوافز اللازمة لتشجيع وتحسين مستوى أدائهم والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تكوين وتحفيز وتقييم الأداء.
- لكي يحدث البرنامج التكويني أثره في تنمية الأفراد وتزويدهم بسلوكيات جديدة، يجب على المنظمة أن تنظم وتنفذ برامج مبنية على أسس علمية، ويضع نظام لتقييم فعالية التكوين.

آفاق البحث:

كما هو معلوم فإن أي بحث لا يخلو من بعض النقائص، لذلك فإننا ندرك أن هناك بعض الأمور بقي يسودها الغموض و لم نتطرق إليها بالتفصيل والتي قد تكون محل الدراسات والبحوث المستقبلية الأخرى لذلك نقترح بعض المواضيع وهي:

- أثر التكوين في رفع إنتاجية المنظمة.
- دور التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي.
- واقع التكوين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة 2010- 2017.

1 – باللغة العربية:

أ – الكتب

1 – أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2007.

2 – إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.

3 – أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر،عمان، الطبعة الأولى، 2010.

4 – بلال خلف سكارنة، التدريب الإداري، دار وائل عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

5 – بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.

6 – توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، الطبعة الثانية، 2002.

7 – حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة ،قالمة، 2004.

8 – حنا نصر الله إدارة الموارد البشرية جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2002.

9 – خيضر محمود كاظم، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009.

10 – راشد محمد عبد الجليل ، احمد فؤاد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي، بدون ناشر، 2000.

11 – سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر،الأردن،الطبعة الثالثة، 2007.

12 – سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

13 – سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

14 – صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

15 – طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

16 – عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010.

17 – عبد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي، في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2011.

18 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، 1991.

19 - عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

20 - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

21 - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.

22 - علي لطفي، تكنولوجيا الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، الساحات للنشر والتوزيع، 2009.

23 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

24 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتجية (مواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

25 - علي عبد الوهاب، ادارة الافراد منهج تحليلي، القاهرة المكتبية عين الشمس، 1947.

26 - فايز الخاطر استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009.

27 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، 2008.

28 - لعلي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، 2012.

29 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2010.

30 - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.

31 - محمد الصيرفي، إدارة أفراد والعلاقات الانسانية، دار القنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

32 - محمد جمال برغي، التخطيط والتدريب الإداري في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1986.

33 - محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.

34 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار المنهج للنشر، الأردن، 2009.

35 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

36 - محمد قاسم القرويتي، إدارة الأفراد، دار الشروق، الطبعة الأولى، 1990.

37 - محمد مندورة ومحمد جمال الدين درويش، التخطيط الاستراتجي لنظم المعلومات، جامعة الملك سعود، 1994 .

38 - مايكل ارمسترونج،ترجمة إيناس لوكيل، الإدارة الاستراتجبة للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.

39 - محمود خضير كاظم، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2004.

40 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.

41 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.

42 - مدحت أبو نصر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

43 - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار النشر غانم الكتب الحديث الأردن، الطبعة الثالثة، 2009.

44 - مؤيد سعيد السالم، عادل صالح حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006.

45 - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.

46 - نوري منير، ادارة الموارد البشرية، مجمع العربي للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011

47 - زاهد عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الاردن،2011.

ب - المذكرات والأطروحات.

48 - بنية عمر إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، في الإحصاء الكلي والاقتصاد التطبيقي، فرع تحليلي، السنة 2005- 2006.

49 - بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، السنة 2012- 2013.

50 - سراج وهيبة، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، السنة 2011- 2012.

51 - سعداوي نعيمة، التكوين وأنماطه، دراسة حالة التكوين المهني في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية، السنة 2004- 2005.

52 - عكوش عقيلة، أثر التكوين على التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، السنة 2013- 2014.

53 - مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، السنة 2014- 2015.

54 - كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير فرع التخطيط والتنمية، السنة 2001- 2002.

2 - باللغة الفرنسية.

55- Armand Dayon، Manuel de Gestion Ellipses، Auf، Paris، 1998 op.cit.

56- A.Martinet، stratgie ، Vuibert ، paris ، 1983.

57- Belanger 1.At AL، **Gestion stratégique Et Opération Des Ressources Humaines** ، chicotin Gaétan Morin 1999.

58- Boterf (G). Barzucheti (FN) comment manager la qualite de la formation. Edition organisation. Paris 1992.

59- C.Kenndy : **Les idies essentielles des auteurs les plus cites** ، edition Maxina ، paris ، 2002.

60- D. Petit، A .M.Bengue،**Stratégie Et Gestion Des Ressources Humaines**، revue française des gestion..

61- R.A thietrat : **la strategie d entreprise** 2 edition MGRA whill 1991.

62- George .T.Milkovich ،Jhon w. boundreau ، (hrm) ، Irwin ? 7ed ،inc .illinois ،1994.

63- Gerry johnson ،Heran scholes، **stratégique** ، publi-union ،paris ،2000.

64- Michel Weill ، Le management (le pensee ، les concepts ، le faits)، paris، 2001.

65- Philippe lorimo ،jeun tarondeau، **de la stratégie aux processus stratégique** ، revue français de gestion N117، 1998.

66- P.charprntier :**organisation et gestion de l entreprise** ،édition : Nathan.

الملحق رقم 1:الاستبيان

سيدي الموظف الفاضل سيدتي الموظفة الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ضمن إطار البحث العلمي وإعداد مذكرة الثانية ماستر يقوم الطالبان: "شلبي محمد" و"عيسو مسعود" بإعداد البحث بعنوان " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، فيسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة فيه بكل موضوعية علما أن ما سوف تدلون به يستعمل في أغراض الدراسة في إطار البحث العلمي فقط، مع تأكيدنا بالسرية التامة لكل المعلومات التي توافوننا بها.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم وقبولكم المشاركة في هذا العمل.

ملاحظة: بعد قراءة الاستبيان وضع العلامة × في خانة الإجابة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1 - **الجنس** : ذكر ☐ أنثى ☐

2 - **السن:**

أقل من30 ☐ من30إلى40 ☐ من40إلى50 ☐ 50فأكثر ☐

3 - **المستوى التعليمي:**

متوسط ☐ ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐

4 - **الصف المهني:**

عون تنفيذ ☐ عون تحكيم ☐ إطار ☐

5 - **الأقدمية:**

أقل من سنة ☐ من 1إلى5 ☐ من5إلى10 ☐ 10إلى20 ☐

6 - **كيف وصلت إلى منصبك الحالي:**

ترقية ☐ توظيف مباشر ☐ خبرة مهارة ☐ امتحان ☐ تكوين ☐

7 - **ما هي ظروف عملك:**

جد سيئة ☐ سيئة ☐ عادية ☐ جيدة ☐ جيدة جدا ☐

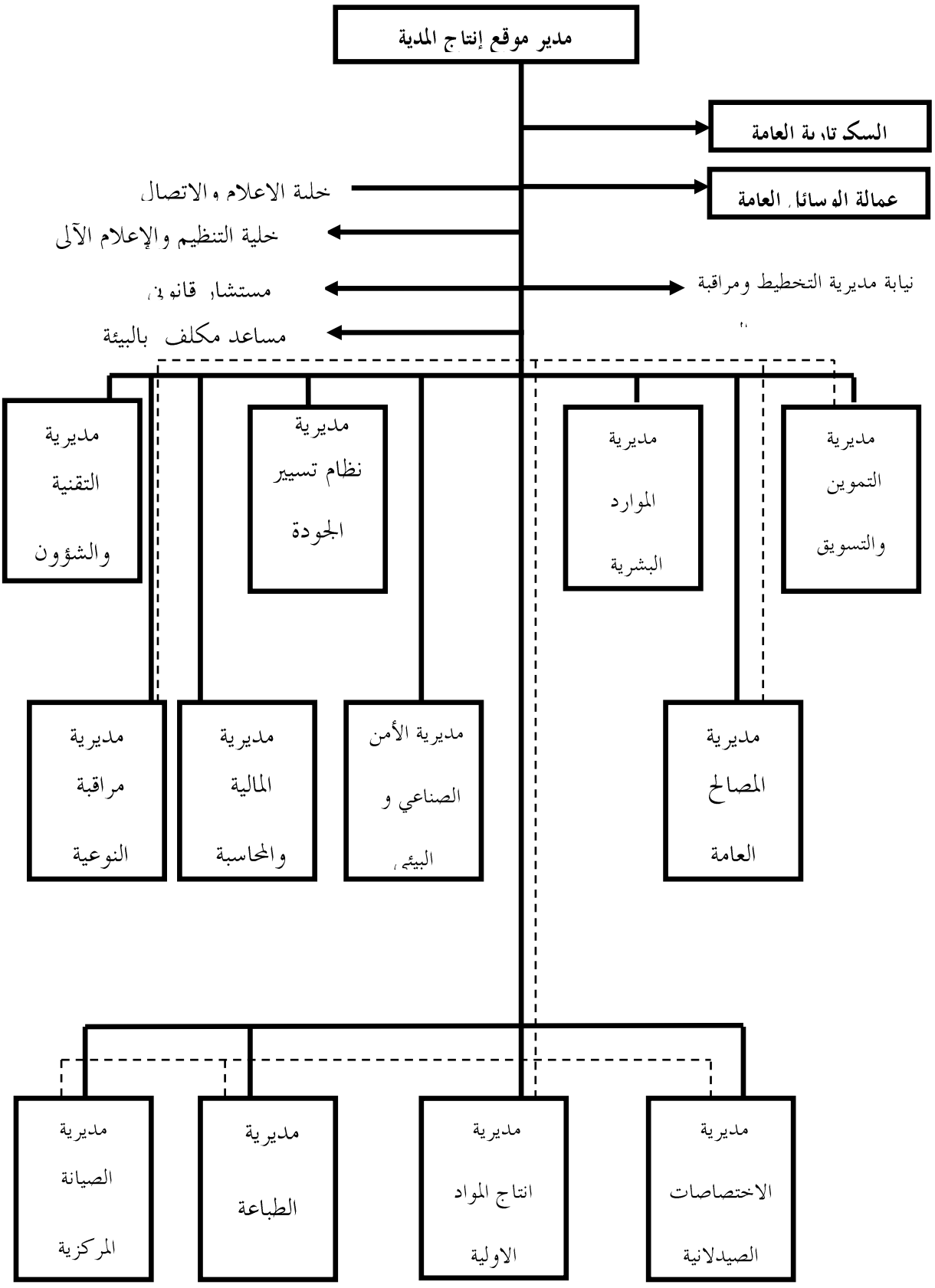
القسم الثاني: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
هل ترى ضرورة لتكوين الأفراد؟					
هل التكوين متاح للجميع؟					
هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اهتمام الفرد					
هل سبق أن تحصلت على تكوين في مؤسستك الحالية					
هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك					
هل تنويع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال					
هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك أثناء التكوين					
هل ترى أن التكوين الذي قمت به يساعد في تنمية الأفراد					
هل يساعد التكوين على التحكم في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية					
هل يساعد التكوين في التحكم أكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية					
هل يساعد التكوين في رفع جودة المنتج وزيادة الإدماج في محيط العمل					
هل يساعد التكوين في زيادة إنتاجية اليد العاملة مما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا					
هل يساعد التكوين على بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة					

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية:

الأسئلة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يعد الفرد عنصر جوهري في نجاح المؤسسة					
يعد الاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية من أولويات المؤسسة					
تنمية المورد البشري تساعد على خلق رأس مال بشري مؤهل					
يتم تأهيل العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وفق خطة محددة					
تعمل المؤسسة على تطوير مهارات موردها البشري باستمرار					

الملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال المدية:



الملحق رقم3: المتوسط الحسابي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هل ترى ضرورة لتكوين الافراد	25	4	5	4.24	.436
هل التكوين متاح للجميع	25	1	5	3.60	1.190
هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اتهما الفرد	25	3	5	4.40	.577
هل سبق ان تحصلت على تكوين في مؤسستك لديك	25	1	5	3.48	1.358
هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك	25	1	5	3.80	1.190
هل تنويع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال	25	2	5	4.32	.748
هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك اثناء التكوين	25	2	5	3.84	.898
هل ترى ان التكوين الذي قمت به يساعد في تنمية الافراد	25	3	5	3.92	.812
هل يساعد التكوين على التحكم في تقنيات الانتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية	25	4	5	4.32	.476
هل يساعد التكوين في التحكم اكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية	25	4	5	4.40	.500
هل يساعد التكوين في رفع جودة المنتج وزيادة الادماج في محيط العمل	25	4	5	4.32	.476
هل يساعد التكوين في زيادة انتاجية اليد العاملة مما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا	25	2	5	4.32	.690
هل يساعد التكوين على بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل كامل الاجزاء الادارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	25	4	5	4.36	.490

الملحق رقم04:علاقة الارتباط

Corrélations

		هل ترى ضرورة لتكوين الافراد	هل التكوين متاح للجميع	هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اتهما الفرد	هل سبق ان تحصلت على تكوين في مؤسستك لديك	هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك
هل ترى ضرورة لتكوين الافراد	Corrélation de Pearson	1	.193	.596**	-.132	.177
	Sig. (bilatérale)		.356	.002	.528	.398
	N	25	25	25	25	25
هل التكوين متاح للجميع	Corrélation de Pearson	.193	1	.182	.433*	.441*
	Sig. (bilatérale)	.356		.384	.031	.027
	N	25	25	25	25	25
هل البرامج التكوينية تزيد من مستوى اتهما الفرد	Corrélation de Pearson	.596**	.182	1	.276	.303
	Sig. (bilatérale)	.002	.384		.181	.141
	N	25	25	25	25	25
هل سبق ان تحصلت على تكوين في مؤسستك لديك	Corrélation de Pearson	-.132	.433*	.276	1	.500*
	Sig. (bilatérale)	.528	.031	.181		.011
	N	25	25	25	25	25
هل تتناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل لديك	Corrélation de Pearson	.177	.441*	.303	.500*	1
	Sig. (bilatérale)	.398	.027	.141	.011	
	N	25	25	25	25	25
هل تنويع البرامج يزيد من تنمية معارف العمال	Corrélation de Pearson	.010	-.037	.174	.417*	.402*
	Sig. (bilatérale)	.961	.859	.407	.038	.046
	N	25	25	25	25	25
هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك اثناء التكوين	Corrélation de Pearson	-.111	.561**	.209	.612**	.709**

الملحقرقم05: ANOVA[a]

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.150	1	1.150	.985	.331[b]
	Résidus	26.850	23	1.167		
	Total	28.000	24			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A

الملحق رقم 06: Coefficients[a]

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	21.183	2.044		10.364	.000
	A	.038	.038	.203	.993	.331

a. Variable dépendante : B

الملحق رقم 7: Alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.781	18

```
FREQUENCIES VARIABLES=x1
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

الملحق رقم08:الجنس

الجنس

N	Valide	25
	Manquant	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	56.0	56.0	56.0
	أنثى	11	44.0	44.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

الملحق رقم 09: السن

السن

N	Valide	25
	Manquant	0

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	3	12.0	12.0	12.0
	من 30 الى 40	13	52.0	52.0	64.0
	من 40 الى 50	8	32.0	32.0	96.0
	50 فاكثر	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

الملحق رقم10 : العنصر الجوهري لنظام المؤسسة

يعد الفرد عنصر جوهري لنظام المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	5	20.0	20.0	20.0
	موافق	20	80.0	80.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

يعد الاهتمام المتزايد بتنمية المورد المورد البشري من أولويات المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	10	40.0	40.0	40.0
	موافق	15	60.0	60.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تنمية المورد البشري تساعد على خلف رأسمالبشري مفهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	11	44.0	44.0	44.0
	موافق	14	56.0	56.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

يتم تأهيل العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وحق خطة محددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	13	52.0	52.0	52.0
	موافق	12	48.0	48.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تطوير مهارات وير مهارات موردها البشري باستمرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	6	24.0	24.0	24.0
	موافق	19	76.0	76.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

مستخلص :

يحظي موضوع تكوين الموارد البشرية بأهمية قصوى نظرا لإعتبارها من أهم الموارد التي تسهم في نجاح أي منظمة، بإعتباره نشاط منظم ومبني على أسس علمية والخاص بإكساب وتطوير المهارات والمعارف لدي العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة برفع كفاءاتهم، ويهدف هذا النشاط إلى تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة وكذلك تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء والقدرات ويساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى إحداث تغير في سلوك الفرد وتصرفاته مع جماعته، ومواجهة التحديات الخارجية للمنظمة بفعالية خاصة ما تعلق منها بالمنافسة الخارجية، بالإضافة إلى المحافظة على الموارد البشرية من حيث تقليل حوادث العمل أو تجنب التعرض للأمراض المهنية ومعالجة مشاكل العمل مثل حالات التغيب أو معدل دوران العمل وكثرة الشكاوى.

: Extract

It is a theme of the composition of human resources of paramount importance in view of the mind of the most important resources that contribute to the success of any organization, as an organized activity and is based on scientific and private Bacassap foundations and develop the skills and knowledge I have employees and deepen their knowledge of the goals of the organization to raise their competence and aims of this activity to the knowledge of the trainees and their information and update and dedicated development to serve the objectives of the organization as well as the development of skills and behaviors and functional methods to contribute to increased efficiency, improve performance, capacity and configuration contributes to the development of human resources, where the latter aims to bring about a change in the behavior of the individual and his actions with JAMA Te, and face external challenges of the Organization effectively especially those related to foreign competition, in addition to the preservation of human resources in terms of reducing accidents at work or avoid exposure to occupational diseases and addressing labor problems such as absenteeism or work turnover rate and the large number of complaints

مقدمة:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة الاقتصادية من مواجهة التحديات والمنافسات المحيطة بها، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الاقتصادية، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام به وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، إضافة إلى أن الهدف منه تزويد المتكونين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص أخرى للموظفين تمكنهم من تحين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموظفين من خلال التكوين، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف مختصين وذوي الخبرة في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موارد بشرية لهم الصفات الإيجابية المرجوة ذو مهارات وكفاءات عالية.

مما سبق ذكره يمكن أن نتطرق لطرح الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تنمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية؟وما واقع ذلك على مجمع صيدال؟.

على ضوء الاشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟
- ما مفهوم عملية التكوين ؟
- ما فائدة التكوين المستمر؟

للإجابة على الأسئلة الفرعية يتم صياغة الفرضيات التالية:

- إدارة الموارد البشرية مجموعة من المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.
- التكوين جد منظم ومخطط بهدف إلى تزويد القوى البشرية بمعارف ومهارات معينة، وله أهمية بالغة في المؤسسة لما له تأثير إيجابي على الموارد البشرية.
- التكوين المستمر للأفراد يساعد على التحكم أكثر في التقنيات والوسائل الحديثة، ومنه تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية صيدال .

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
- معرفة أهمية التكوين في المؤسسة.
- تأكيد ضرورة الاعتماد على المورد البشري الكفء لتحقيق نمو المؤسسات وتطورها.
- إبراز دور التكوين في تنمية المورد البشري في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من المكانة التي يحتلها التكوين في المحيط الاقتصادي من خلال الظروف التي تمر بها المؤسسات، حيث تزداد طاقات المجتمع في العصر الحديث بازدياد التطور العلمي والحضاري له، وفي ظل هذه الظروف فإن الحركة بدأت تسعى إلى تأمين تكوين العمال تكوينا يؤهلهم للمسايرة والانسجام مع هذه التطورات والتغيرات.
- يعتبر التكوين منهج وأسلوب لتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- نظرا لأهمية التكوين في تنمية الفرد البشري أردنا التعرض لهذه العملية في المؤسسة الوطنية صيدال للكشف عن جوانب هذه الأخيرة وعلاقتها بتنمية الأفراد من أجل مردود أعلى وفعال في المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب موضوعية وأخرى شخصية.

الأسباب الموضوعية:

- تقديم بحث أكاديمي يتلاءم مع التخصص الذي نتناول فيه دراستنا.

- النتائج العديدة التي تترتب من التكوين على الأفراد من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى.
- أهمية موضوع التكوين والتنمية البشرية في البحوث والدراسات وارتباطه المباشر بالواقع.

الأسباب الشخصية:

- الميول الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- الاهتمام الشخصي بموضوع التكوين .

صعوبات الدراسة:

يمكن حصر الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بهذه الدراسة فيما يلي:

- نقص المراجع الخاصة بموضوع التكوين.
- تشابه المعلومات بين المراجع وصعوبة الاختيار بينها.
- عدم الحصول على المعلومات المرغوب فيها بالدقة في الجانب التطبيقي.
- صعوبة توزيع الاستبيانات على الموظفين وامتناع الكثير منهم عن الاجابة، نتيجة الرفض المباشر.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:تتناول هذه الدراسة أثر المتغير المستقل "التكوين" على المتغير التابع "تنمية الموارد البشرية".

الحدود المكانية: تم إسقاط هذه الدراسة النظرية في مجمع صيدال المدية.

الحدود الزمانية: الفترة الزمنية الممتدة من مارس 2017 إلى ماي 2017وهذا للوقوف على مدى فعالية التكوين.

الدراسات السابقة:

فيما يلي أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث سواء تلك التي تناولت موضوع التكوين من جهة أو إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى لغرض الاستفادة من خلاصة نتائج هذه الدراسات.

- **دراسة جنوحات حسين:** تحت عنوان التكوين الإداري بين النظرية والتطبيق، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في إدارة الأعمال، بجامعة الجزائر سنة 2010/2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التكوين في رفع مؤهلات وقدرات الموظفين وتحليل نظام التكوين الاداري المتبع على مستوى المنظمة الوطنية للإدارة، وتوصل الباحث إلى أن البرنامج

التكويني في المنظمة محل الدراسة تفتقد في كثير من الاحيان إلى الواقعية والقابلية إلى التطبيق العملي، فما يدرس في قاعات التكوين يرتكز أساسا على المعلومات النظرية التي تختلف عن الواقع الفعلي للعمل.

- **دراسة سنوساوي ليندة:** تحت عنوان آثار التكوين على الفعالية الاقتصادية، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر 2002/ 2003.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار آثار التكوين على الفرد والمنظمة مع تقييم فعالية التكوين في المؤسسة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ان المنظمة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للتكوين بدليل الإجراءات المتبعة والميزانيات المتبعة المخصصة له، حيث أنشأت مراكز ومعاهد متخصصة، كما لجأت إلى التكوين بالخارج، مما سمح لها بتحقيق نتائج حسنة رغم وجود بعض النقائص والتي يمكن تجاوزها.

أما فيما يخص هذه الدراسةفهي تتعلق بإدارة الموارد البشرية من خلال اعتمدنا على مجموعة من الكتب مختلفة المضمون والأوجه وكذلك التعاريف حيث خلصنا أن لإدارة الموارد البشرية أهمية كونها تهتم بالموارد البشرية من حيث تحديد النقائص التي تواجههم وتلبية رغباتهم، بالإضافة إلى سد حاجات المؤسسة من هذا المورد.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على منهج وصفي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج التحليلي والمنهج الاحصائي لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة التطبيقية.

تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول كل فصل يشمل مايلي:

الفصل الأول: تناولنا فيه دراسة حول الموارد البشرية في المؤسسة ويشتمل على ثلاث مباحث، والمبحث إلى ثلاث مطالب، حيث تناولنا في المبحث الأول:مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية، أما الثانيوظائف إدارة الموارد البشرية أما الثالث تناولنا فيه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

الفصل الثاني: تناولنا فيه أساسيات التكوين ويضم بدوره ثلاث مباحث، الأول مفاهيم عامة حول التكوين، الثاني مراحل العملية التكوينية، أما الثالث فتناول اطار عام لتنمية الموارد البشرية .

.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية صيدال بالمدية، تطرقنا فيه إلى تقديم عام لمجمع صيدال وحدة المدية في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني تطرقنا الى الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية أما في المبحث الثالث فتناولنا تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

هذا وقد تضمنت الدراسة مقدمة وخاتمة شملت أهم النتائج والاقتراحات المتوصل إليها وكذا الأفاق التي يفتحها هذا البحث.

الفصل الأول:

الموارد البشرية في المؤسسةالاقتصادية

خاتمة

مقدمة

قائمة الأشكال والجداول

قائمة المراجع

الملاحق