

جامعة وهران 02 - محمد بن أحمد -



كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم تحت  
عنوان:

## التكوين وعلاقته بتتمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء وهران

تحت اشراف الأستاذ الدكتور:

- مزيان محمد

من إعداد الطالب:

- بن دهيئة محمد

السنة الجامعية:

2016 – 2015

## الإهداء

إلى والديّ الكريمين عرفاناً بفضلهما

إلى كل من تعاون معي في إنجاز هذه الدراسة ، خاصة الأستاذ المؤطر وجميع أساتذتنا  
الأفاضل، وإلى كل الزملاء والأصدقاء والإخوة كل باسمه.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

## كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور مزيان محمد الذي لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً وسنداً لي في إتمام هذا العمل، وتحفيزه لي الذي لولاه ما أتممت هذا العمل فلك مني أستاذي كل التحية والتقدير والشكر والعرفان وجزاك الله عنا ألف خير لأن العبد لن يوفيك حقك، وسدد الله خطاك وأعلى مقامك وفقك الله إلى كل ما فيه خير.

كما أتقدم بالشكر إلى السيد: بلقوميدي محمد رئيس مركز التكوين بمؤسسة ميناء وهران والسيدة: زهيرة على حسن التعامل، والإستقبال والتوجيه والمعلومات فجزاهم الله كل خير.

بن دهيئة محمد

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود العلاقة بين أبعاد التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة ميناء وهران، من خلال ثلاثة أبعاد للتكوين مقابل بعد واحد لتنمية الموارد البشرية، وهي: بعد البرامج التكوينية، وبعد نوع وأسلوب التكوين، وبعد التخطيط للتكوين، مع بعد تنمية الموارد البشرية.

تمّ اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية حيث بلغت 63 عاملا من مؤسسة ميناء وهران، وتمّ جمع البيانات من خلال مقياس أبعاد التكوين المهني وعلاقته بتنمية الموارد البشرية الذي قام الباحث بإعداده وتجريبه على عينة من 22 عاملا من المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران.

## فهرس المحتويات:

أ	الإهداء
ب	الشكر
ج	ملخص الدراسة
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
01	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: تقديم الدراسة</b>
03	طرح الإشكالية
06	الفرضيات
06	أهمية البحث
07	أهداف البحث
07	أسباب اختيار الموضوع
08	تحديد المفاهيم
	<b>الفصل الثاني: التكوين</b>
09	تمهيد
10	مفاهيم التكوين
11	الجانب القانوني لعملية التكوين
12	مبادئ التكوين
13	أهمية التكوين وفوائده
14	أهداف التكوين
15	سياسة التكوين
16	أساليب التكوين
19	أنواع التكوين
23	مشاكل التكوين
24	تحديد الاحتياجات التكوينية

25	تصميم برنامج التكوين
26	تقييم برنامج التكوين
28	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية</b>
29	تمهيد
30	ماهية إدارة الموارد البشرية
30	مفاهيم إدارة الموارد البشرية
32	نشأة إدارة الموارد البشرية
33	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
35	دور و أهمية الموارد البشرية
38	وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية
39	وظائف إدارة الموارد البشرية
41	أهداف إدارة الموارد البشرية
43	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
48	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>
49	الجزء الأول: الدراسة الاستطلاعية
49	أهداف الدراسة
49	المجال الجغرافي للدراسة
51	أدوات القياس
52	تجريب الأدوات على عينة استطلاعية
55	صدق أدوات الدراسة
65	الجزء الثاني: الدراسة الأساسية
65	طريقة اختيار العينة الأساسية وخصائصها
67	أدوات الدراسة
68	تطبيق أدوات القياس

68	تفريغ أدوات الدراسة
68	الأساليب الاحصائية المستعملة
	<b>الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها</b>
69	الجزء الأول: عرض نتائج الدراسة
69	عرض نتائج الفرضية العامة
70	عرض نتائج الفرضية الأولى
71	عرض نتائج الفرضية الثانية
72	عرض نتائج الفرضية الثالثة
73	الجزء الثاني: مناقشة الفرضيات
73	مناقشة الفرضية العامة
73	مناقشة الفرضية الأولى
74	مناقشة الفرضية الثانية
75	مناقشة الفرضية الثالثة
76	خاتمة عامة
77	الاقتراحات
77	أفاق الدراسة
78	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول:

- 53 الجدول رقم(01) يبين العمر الزمني للعيينة
- 53 الجدول رقم(02) يوضح توزيع العينة حسب الجنس
- 54 الجدول رقم(03) يوضح المستوى الدراسي للعمال
- 54 الجدول رقم(04) يبين الفقرات المكونة لكل بعد وطريقة تفرغ وتصحيح الاستبانة
- 56 الجدول رقم(05) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعد البرامج التكوينية
- 57 الجدول رقم(06) يوضح معامل الثبات بعد البرامج التكوينية.
- 57 الجدول رقم(07) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعد نوع وأسلوب التكوين.
- 59 الجدول رقم(08) يوضح معامل الثبات بعد نوع وأسلوب التكوين
- 59 الجدول رقم(09) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعد التخطيط للتكوين.
- 60 الجدول رقم(10) يوضح معامل الثبات بعد التخطيط للتكوين.
- 61 الجدول رقم (11) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعد تنمية الموارد البشرية.
- 64 الجدول رقم(12) يوضح معامل الثبات بعد تنمية الموارد البشرية.
- 66 الجدول (13) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس
- 66 الجدول رقم(14) يبين توزيع العمر الزمني لعينة الدراسة الأساسية.
- 67 الجدول رقم(15) يوضح المستوى الدراسي للعمال



- 69 الجدول رقم(16)يوضح قيمة معامل الارتباط بين التكوين وتنمية الموارد البشرية
- 70 الجدول رقم(17)يوضح قيمة معامل الارتباط بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية
- 71 الجدول رقم(18)يوضح قيمة معامل الارتباط بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية
- 72 الجدول رقم(19)يوضح قيمة معامل الارتباط بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية

لم يبق الاهتمام منصبا على التركيز على الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وامتلاكها لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية ولغيرها من الأمور المادية لضمان استقرار ونجاح المؤسسة، بل هناك ثلاث ركائز أساسية يجب توافرها لضمان ذلك الاستقرار والنجاح أولها الموارد البشرية وثانيها الموارد المالية والمادية وثالثها التنظيم. إذ يجب مراعاة هذا الترتيب، فالمورد البشري الكفاء يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة وذلك بالقيام بالتنظيم الفعال لمختلف الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة.

ففي ظل الاقتصاد الاشتراكي اعتقد مسيروننا أن نقطة البداية في المؤسسة هي رأس المال المادي، وبدخولنا لاقتصاد السوق تبين أن رأس المال المادي يحتاج إلى رأس مال بشري يعمل على تدبيره بأحسن الطرق وضرورة الاهتمام والتركيز أكثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية. فالعنصر البشري يعتبر المؤشر المميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به، كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلا بتخطيط وتنظيم سليم للموارد والطاقات البشرية، فموضوع إدارة الموارد البشرية يعتبر علم وفن و نظام في آن واحد، يعتبر علم نظرا لاحتوائه على معالم وقواعد يقوم عليها، أما عن كونه فن فهذا لاعتماده على المهارة و الابتكار في سبيل توجيه العاملين إلى الطريقة الفعالة بهدف تحقيق التعاون الإنساني، هذا إضافة لكونه نظام يطبق بطريقة دورية وأسلوب علمي محكم.

إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة وللعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة تكوين وتأهيل هذه الموارد.

لهذا زاد الاهتمام بموضوع التكوين وخاصة في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغير التكنولوجي وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والانتقال من اقتصاد فلاحى متخلف إلى اقتصاد صناعى متطور خلال مدة زمنية محدودة وما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة ، قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة .

إذ يعتبر التكوين عملية تهدف إلى إتقان العامل لعمله وتكيفه مع الظروف البيئية، وذلك عن طريق التعليم والتعلم وعن طريقه يمكن حل عدد من مشاكل العمال.

بحيث أصبح التكوين من أهم المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في التنمية وتطوير الأداء، لذا أصبحت عملية التكوين تحتاج لمخطط علمي مدروس من أجل بلوغ أهدافها.

بحيث يعتبر التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

# الفصل الأول: تقديم الدراسة

## طرح الإشكالية:

إن الاهتمام والتكفل بالموارد البشري باعتباره العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصادي يعتبر من العناصر التي تضمن الأداء الجيد والفعالية التنظيمية. كما أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية من أهم المواضيع نظرا لاعتبار بهذا النور من الموارد كأهم مورد يسهم في نجاح أي مؤسسة على المدى البعيد، كما يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية والهامة لتحقيق القدرة على التنافس ومن ثم ضمان الاستمرارية والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة فالموارد البشرية هي العنصر الأهم والأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد التي تملكها المؤسسات. (الداوي الشيخ، 2008، ص9)

وازداد نوعية وحجم المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف نشاطها وتسابقها لتقديم الجديد والأجود من السلع والخدمات، من أجل تحقيق رضا زبائنها وتوسيع مجالاتها، فقد أصبح التكوين خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية وأصبح ينظر إليه على أنه استثمار بشري، شأنه شأن الاستثمارات الأخرى يلقي التكوين اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتكوين من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات،

فالتكوين بما يقدمه من معرفة جديدة وأفكار مستحدثة ومعلومات متنوعة يزود العاملين بمهارات وقدرات عديدة تؤثر على الإتجاهات وتحسين الأداء والرفع من قدرات العمال، مما يؤدي إلى الرفع من إنتاجيته مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد دلت بعض الدراسات مثل الدراسة التي قام بها كل من براهيم عبد الله وحميدة المختار والتي نشرت في مجلة العلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر بسكرة في العدد السابع 2005 حول دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية والتي بينت أثر العلاقة بينهما.

ومن بين الدراسات التي تناولت هذه المواضيع نذكر على سبيل المثال:

**الدراسة الأولى :** للباحث سامي تحت اشراف موساوي عبد النور، وهي عبارة عن دراسة

حاول فيها الباحث دراسة البرامج التدريبية وما مدى نجاعتها في تحقيق أهداف المؤسسة

والمستهدفين من البرنامج، وقد قسمت الدراسة إلى 03 فصول ب8مباحث حيث تناولت

الجانب المنهجي ثم عرجت إلى المفاهيم المتعلقة بالتدريب ثم البرامج التدريبية وقد اعتمد

الباحث في الدراية على المنهج الوصفي التحليلي في اطار مقارنة معيارية.

**الدراسة الثانية :** وهي عبارة عن دراسة حول " التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء

الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ". للباحث

بوقطف محمود ، بحيث أراد الباحث من خلالها توضيح كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة

الجامعية مسابرة للتغيرات و التطورات في المجال الإداري ولقد قسمت الدراسة إلى خمسة

فصول بحيث الفصل الأول كان عبارة عن مدخل أما الفصل الثاني والثالث فقد تضمننا

الجانب النظري للدراسة أما الفصول المتبقية فقد خصصها الباحث للجانب الميداني و قد اعتمد على المنهج الوصفي.

إذن ومن ما سبق يتضح أن المؤسسات أصبحت تهتم بعناصرها البشرية من حيث تكوينها والاهتمام ومنه نطرح الإشكال التالي:

**هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين و تنمية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء وهران؟**

انطلاقا من هذه الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين نوع و أسلوب التكوين مع تنمية الموارد البشرية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية؟

## فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة ميناء وهران.

- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران.

- توجد علاقة ارتباطية بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران.

- توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران.

## أهمية البحث:

- أهمية البحث تكمن في تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية و التركيز على وظيفة التكوين و عرضها بصفة مبسطة و سهلة.



- إدراك الكثير من الدول أن النجاح في تحقيق أهداف أي جهود تنموية، خصوصا في ظل محدودية الموارد البشرية و المالية لبعضها، مرتبط بمدى القدرة على إحداث

التغيرات

### أهداف البحث:

بالنسبة لأهداف البحث فتكمن في:

- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
- إظهار فعالية و أثر التكوين.
- إظهار مدى تطبيق و ممارسة التكوين.
- تحقيق بعض الأهداف المرجوة من عملية التكوين و تأهيل الأفراد و هذا بتحقيق النتائج في كل دورة.

### أسباب اختيار الموضوع:

- بالنظر إلى أن التكوين هو وسيلة مهمة في رفع أداء الأفراد.
- بما أن التكوين يعتبر مهمة أساسية في تسيير الموارد البشرية.
- كون أن التكوين هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأفراد و المؤسسة.
- ظهور بعض المشاكل في المؤسسات الناتجة عن ضعف تكوين العاملين.

- التطور التكنولوجي والاقتصادي الذي تشهده السوق مما يحتم على المؤسسات مواكبة التطور من أجل البقاء والمحافظة على مكانتها وذلك بالتكوين على أحدث التقنيات والوسائل الحديثة.

### تحديد المفاهيم:

**مفهوم التكوين:** هو عملية تعليم وتعلم تهدف إلى اكتساب العامل لمهارات ومعارف جديدة تساعده في أداء عمله.

**مفهوم تنمية الموارد البشرية:** هي العمل على رفع العمليّة الإنتاجيّة وأداء العمال من خلال تكوينهم وتأهيلهم لرفع مستوى المهارات وتنمية القدرات الخاصّة بهم وتوظيفها في مكانها الأفضل للوصول إلى النتائج المرجوة منها وفق مجموعة من المعايير والقواعد والخطوات التي توضع مسبقاً.

# الفصل الثاني: التكويرين

**تمهيد:**

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع ، كما أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية ، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة .

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد الميسرة نحو نجاحها وازدهارها.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل الذي سوف نتعرض فيه مختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول كل من ماهية التكوين، والجانب القانوني لعملية التكوين، ومبادئ التكوين، وأهمية التكوين وفوائده، وأهداف التكوين، وسياسة التكوين، وأساليب التكوين، وأنواع التكوين، ومشاكل التكوين، وتحديد الاحتياجات التكوينية، وتصميم برنامج التكوين، وتقييم برنامج التكوين.

مفاهيم التكوين:

تعريف معجم مصطلحات علم النفس: التكوين هو التغيير الإرادي لسلوك الكبار في أعمال ذات طبيعة مهنية. (عبد المجيد سالمى، 1998، ص 74)

تعريف حمدي ياسين: التكوين لا يقتصر على العمال الجدد، وإنما يشمل أيضا قدامى العمال وكذلك القادة والمشرفين والملاحظين، ويلاحظ مما يقدم أن التكوين لا يختلف كثيرا عن التعلم حيث إن بعض تعريفات التعلم تفيد بأنه اكتساب خبرات ومعارف وقيم، والبعض الآخر يفيد بأن التعلم تغيير وتعديل السلوك نتيجة الممارسة والخبرة. (ياسين حمدي، 1999، ص 215)

التكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء و زيادة الفاعلية والاستمرارية ". (محمد مسلم، 2010، ص74)

تعريف كامل محمد محمد عويضة: التكوين هو مجموعة المواقف التي يقصد بها اكتساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين. (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص 47)

تعريف زكي محمود هاشم: التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (زكي محمود هاشم، 1989، ص 255)

وقد عرفه عبد الكريم درويش: التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق

العمل والسلوك والإتجاهات،لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية. ( عبد الكريم درويش، 1976،ص594)

### الجانب القانوني لعملية التكوين:

تعتبر عملية التكوين وسيلة للوصول إلى أهداف معينة تهم كل من المؤسسة والعمال في نفس الوقت، ولهذا نجد القانون ينص بإلزامية التكوين سواء في الوظيف العمومي أو المؤسسات الصناعية.

إن قانون الجزائر الصادر في سنة (1990) قد ألمّ بجميع وظائف مصلحة التسيير أو الإنتاجية للموارد البشرية ونذكر منها على وجه الخصوص التكوين خلال العمل حيث حسب القانون رقم 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل: 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل الجريدة الرسمية رقم 17 سنة (1990)، والذي يتضمن المواد التالية فيما يخص عملية التكوين المادة القانونية من 57 إلى 60.

**المادة 57:** يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه، في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

**المادة 58:** يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.

**المادة 59:** يمكن المستخدم أن يطالب العمال، الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات، بالمساهمة بشكل فعال في الأعمال التكوينية وتحسين المستوى، التي ينظمها.

المادة 60: يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله، بشرط موافقة المستخدم. (الجريدة الرسمية، 1990، 11/90)

### مبادئ التكوين:

- أن يكون هناك هدف واضح ومحدد وقابل للتطبيق.
  - أن يكون شاملاً لجميع فئات الموظفين.
  - اختيار المتكولين بشكل دقيق.
  - ربط التكوين بحوافز معينة له.
  - متابعة المتكون بعد التكوين.
  - احتواء البرنامج التكويني على الممارسات العملية.
  - أن تيسر العملية التكوينية بشكل تدريجي وعلى مراحل.
  - مراعاة التفاوت بين الأفراد.
  - تشجيع المتكولين على التعلم مع بعضهم البعض.
  - مواكبة التطور العلمي والفني. (علي محمد ربابعة، 2003، ص ص 54 - 55)
- يضيف "عبد الغفار حنفي" مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها أساسية لأي برنامج تكويني وتتمثل في:

- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.
- متابعة تقدم المتكون، فمهمة المكون تكون في متابعة درجة تقدم المكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين.

- ربط التكوين ببرنامج التدعيم ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من جهد وإنجاز.
- ضرورة الممارسة العملية للمتكون ، لكي يكتسب المهارة والمعرفة ، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم ، ولا بد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في مكان العمل.
- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه.
- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.(عبدالغفار حنفي،1991، ص260-262)

### أهمية التكوين وفوائده:

- الخبرات والعلم متغيرين لذا يجب أن يتلقى الفرد التكوين المنظم، فالتكوين يعني زيادة الأداء وارتفاع المهارة ونقص في الإصابات وبعد الحوادث ويزيد من معنويات العاملين ويرفع طموحاتهم ويرتقي بهم في السلم الوظيفي، ولأن المؤسسات الإنتاجية أدركت أهمية فوائده فهي تدفع من ميزانيتها المالية.
- إن التكوين خير وسيلة للقضاء على البطالة أو التخفيف منها.
- التكوين له أهمية لمواجهة التغيرات فضلا عن أن ظهور المهن والصناعات الجديدة يقتضي بالضرورة عقد العديد من البرامج التكوينية.



ومن الفوائد التي يحصل عليها العامل من وراء التكوين نجد:

- ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم والكيف
- رفع أجره وإفساح مجال الترقية أمامه.
- شعوره بالرضا عن عمله، فإتقان العامل لعمله
- شعوره بالقوة ويرفع من قيمته في نظره وفي نظر الناس.
- ارتفاع روحه المعنوية لشعوره أن الشركة أو المصنع يهتم بأمره، ويتيح له فرص الترقية ولا يتخذ منه مجرد وسيلة للإنتاج.
- يساعد التكوين في التغلب على حوادث العمل التي يتورط فيها غير المكونين من العمال، كما يحفظ الآلات والأدوات من التلف.
- يساعد التكوين على كشف المهارات الفردية والاستعدادات التي يمكن استغلالها في نواحي فنية وإدارية. (كامل محمد محمد عويضة، نفس المرجع السابق، ص 55)

#### أهداف التكوين:

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس. (كمال طاطاي، 2002، ص34)

يمكن أن نحدد الأهداف على مستوى الفرد والمنظمة والدولة فيما يلي:

- اكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.

- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.

- رفع الكفاءة والفعالية التنظيمية. (نجم العزاوي، 2006، ص 16)

ومن أهداف التكوين حسب عبد الرحمن العيسوي هي كالاتي:

- التكوين من أجل التوجيه والتوعية ويهتم بالعمال الجدد الذين يدخلون المؤسسة لأول مرة، ويهتم بإعطائهم المعلومات الكافية عن المؤسسة وسياستها وأهدافها، كما يهتم بتنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل والاعتزاز به واحترامه.

- التكوين المهني يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة.

- التكوين المهني والفني العالي يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين، ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

- التكوين للإشراف والإدارة وللأعمال المالية، ويختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة.

- التكوين التخصصي يهتم بتدريب الأفراد على التخصصات الفنية النادرة مثل: تبسيط العمل، العلاقات العمالية، الأمن الصناعي، تقويم العمال والتناوب بينهم... الخ، وكلما تقدمت الصناعة كلما زادت الحاجة إلى مثل هذه التخصصات.

(عبد الرحمن العيسوي، 2004، ص 44)

### سياسة التكوين:

إن سياسة التكوين تندرج ضروريا في السياسة العامة للمؤسسة التي تشكل أو تمثل الخط التنبؤي الديناميكي المستقبلي للمؤسسة، وهذا لا يتم إلا في ظل وجود استراتيجية واضحة، ومن أدوات نجاح سياسة التكوين نجد أن المكون، وهو

بالدرجة الأولى أجبر ينتظر أولاً من التكوين إمكانية الترقية، وإذا أرادت أي منظمة في إطار سياسة التكوين الإجابة أو تلبية هذه الحاجات فعليها:

- أن تعرف القدرات الفردية لمكوناتها الإنسانية.

- أن تعرف معرفة دقيقة جدا المهن والحرف الحالية والمستقبلية ومختلف مستوياتها التأهيلية.

وبحكم أن التكوين ليس غاية في ذاته وإنما هو وسيلة للتوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة، فإن تحليل الحاجات إلى التكوين تسمح تماما بتحديد الأهداف التي نتوخاها من التكوين، وسياسة هذه الأخيرة لا بد من احتوائها على:

- أن تعرف المهن الحالية والمستقبلية ومختلف مستوياتها التأهيلية.

- أن تخدم سياسة التكوين السياسة العامة للمؤسسة.

- تكييف أحسن مع المتطلبات المحلية والمستقبلية.

- تطوير ثقافة المؤسسة.

- إيجاد روابط اجتماعية.

- المحافظة على مناخ اجتماعي سليم للعمل بالنسبة للمكون وللتعليم بالنسبة للمتكور.

(محمد مسلم، 2007، ص 94)

### أساليب التكوين:

في الواقع هناك الكثير من الأساليب التكوينية التي تتبعها المراكز المتخصصة التكوينية والمتكولين خاصة في تكوين العاملين وعلى مختلف مستوياتهم، وبالتالي عند تحديد أساليب لا بد من مراعاة مستوى المتكولين بحيث أن لكل متكون أساليب معينة خاصة به، وكما يجب مراعاة طبيعة البرامج، أهدافه، موضوعاته حتى تساهم هذه الاستراتيجية في تحقيق أهداف البرنامج بفاعلية، وكما تستعمل لهذا الغرض

أساليب وطرائق خاصة في التكوين، كما أن هذه الأساليب ممكن أن تختلف من برنامج لآخر ومن يوم تكويني إلى يوم آخر وهذه هي العوامل المؤثرة في نجاح عملية التكوين، ومن ضمن هذه الأساليب نجد:

**1- أسلوب المحاضرة:** يعد هذا الأسلوب من أقدم أساليب التكوين على الإطلاق، وعلى الرغم من ذلك فإنها تبقى الأسلوب قديم الحديث الذي لا يستغني عنه، وتزداد أهميته في ظل التراكمات المعرفية الهائلة التي تتطلب نقلها، إلى أعداد متزايدة من المتكويين مما يجعل المحاضرة الأسلوب الأكثر مرونة وقدرة على تحقيق ذلك، ومن أهم ميزات المحاضرة أنها:

- تعتمد على النقل المباشر للمعلومات عبر أهم قنوات الاتصال مع المحيط وهي السمع (الأذن).

- تعد من أكثر الأساليب مرونة وقابلية للتنظيم والتوزيع على مساحة الوقت المتاح.

- تتميز بقلة التكاليف المخصصة لها. (سعد عامر أبو شندي، 2011، ص 49)

**2- أسلوب التكوين في موقع العمل:** وهي أكثر الطرق شيوعا وأقل تكلفة وفيها يمارس المتكون العمل في موقعه الفعلي وذلك أمام المكون، وهذه الطريقة المفيدة في الأعمال التي لا يمكن تعلمها إلا بالممارسة، ولكن عيوبها بأنها تخفض إنتاجية المتكون أثناء التكوين كما أن المكون سيكرس جهدا من وقته لتهيئة العملية.

**3- طريقة ممارسة المهنة:** يتم تكوين المتكون قبل مباشرته العمل لفترة محدودة حسب المهنة والتخصص، ويدفع للفرد خلالها أجر أقل من الأجور العادية، وهنا يوضع الفرد تحت إشراف المكون يرشده ويعلمه، ويتبع هذا الأسلوب في مستويات المهارة العالية.

**4- طريقة التعليم للعمل:** وتستخدم في التدريب الصناعي ويتم بهذه الطريقة إعداد المتكون وتوجيهه في برنامج إرشادي حول العمل، ثم يعطي محاضرات تتعلق

بطبيعة العمل وضوابطه، وأخيرا يتم تجريب المتكون ليمارس العمل فعليا بمساعدة مشرف إن لزم الأمر.

**5-التكوين في بيئة مماثلة للعمل:** يتم في مكان مجهز بكافة اللوازم والمعدات المشابهة كما هو موجود في مكان العمل الأصلي، بحيث تمكنه من نقل ما تعلمه إلى بيئة العمل. (علي محمد ربابعة، نفس المرجع السابق، ص 58)

**6طريقة دراسة الحالة:** ويتم فيها طرح فكرة معينة حول مهمة إدارية تجري مناقشتها وتقدم الحلول لها، تدور هذه الطريقة بسيطرة المكون بعد إعطائه للمتكونين الوقت الكافي لدراسة الموضوع المطلوب.

**7طريقة لعب الأدوار:** ويتم في هذه الطريقة توزيع أدوار من قبل المكون على المتكونين كان يلعب أحد المتكونين دور المدير وآخر بدور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم حسب دوره ويكون هناك فريق آخر من المتكونين يمثلون دور المشاهدين لهذا الأداء.

**8- أسلوب الندوات:** يطرح هنا موضوع من قبل مجموعة من المختصين ويفسح مجالا للنقاش بين المتكون وهؤلاء المختصين من أجل طرح أفكار تؤيد أو تعارض أو تضاف على ما تم طرحه، إن هذا الأسلوب يساعد في النقاش وترسيخ الأفكار في أذهان المتكونين كما تبلور أفكارا أكثر نضجا ووضوحا.

**9-أسلوب تنمية الأحاسيس والمشاعر:** وهو من الأساليب الحديثة في مجالات العلاقات الإنسانية، ويرتكز على تنشيط الجانب الشعوري والتعليم الانفعالي لدى المتكون، وهنا يتم خلق جو من الصراحة بين المتكونين ضمن جلسات جماعية، وهذا الجو يشجع الأفراد للانتباه إلى تصرفاتهم الذاتية، وتصرفات زملائهم ضمن المجموعة مما يزيد مدى تفهم الفرد للآخرين وتحسين علاقته الإنسانية مع زملائه. (علي محمد ربابعة، نفس المرجع السابق، ص 59)

## أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه ، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل.(أحمد ماهر،1995،ص319-

(368)

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان ،وهذا ما يبين إن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة،كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

### الفرع الأول: حسب مرحلة التوظيف

#### أولاً: توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ،وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة ، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها

◀ الترحيب بالقادمين الجدد.

◀ تهيئة الموظفين الجدد للعمل.

◀ تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

### ثانيا : التكوين أثناء العمل

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل ،وليس في مكان آخر ،حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين ،حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها.

كما يعاب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا و مكونا و ماهرا هو الآخر.

### ثالثا: التكوين بغرض تجديد المعرفة

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق.

يحتاج مسؤو لوا هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

### رابعا: التكوين بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها ، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الانتاج إلى وظيفة مشرف مثلا، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى

وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر إلتحاق العامل برنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

### خامسا: التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية والمتطورة ، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الإستغناء عنه كليا يتم تدريبيه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للإستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

### الفرع الثاني: حسب نوع الوظيفة

#### أولا: التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء التجارة ، الصيانة ، التشغيل ،... إلخ ، ومثل التلمذة الصناعية

"APTENTICE SHIO" ، نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن ، ويتحصلون على شهادة فنية وغالبا ماتتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

#### ثانيا: التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وغيرها ،والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.



### ثالثاً: التكوين الإداري

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

### الفرع الثالث: حسب المكان

#### أولاً: التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدربيين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

ويمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

#### ثانياً: التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها ، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة" أو الالتحاق

بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما:

1. مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.

2. برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر. (أحمد ماهر، 1995، ص 366-368)

### مشاكل التكوين:

رغم الجهود المبذولة إلا أن التكوين المهني لم يتمكن من مسايرة التطور الصناعي والاقتصادي والاجتماعي، حيث أنه لم يستطيع تلبية حاجات الراغبين في الالتحاق بمراكزه حيث أنه يتبع سياسة انتقائية عوض أن يكون مفتوحا لكل راغب فيه، ومنه فإن قلة الهياكل المستقبلية يعد من أهم المشاكل التي يعاني منها التكوين بالإضافة إلى المشاكل المرتبطة بما يلي:

- 1- **عدم إثراء التكوين:** يجب تعزيز البرامج التكوينية من أجل جعلها قاعدة رئيسية يرتكز عليها الأعوان المتكويين حتى تكون لهم سندا قويا وليتكيفوا بصورة جيدة مع إبراز المستجدات التقنية والتكنولوجية على مستوى الآلات وما تحتويه المؤسسات الصناعية في الميدان المهني.
- 2- **عدم وجود حوافز لتشجيع التكوين المهني:** قد لا تقوم الأجهزة المنظمة للبرامج التكوينية بوضع نظام لمكافأة المتخرجين الأوائل في الدورات التكوينية رغم وجود وسائل التقييم.
- 3- **قلة الاحتكاك بعالم الشغل:** إن عدم منح أجهزة التكوين سلطة متابعة المكونين في الميدان، فقد يحدث أن يتكون الموظف عن أعمال العلاقات العامة وعند عودته إلى عمله تسند إليه أعمال أخرى غير العلاقات العامة

وتكون النتيجة عدم الاستفادة من الموظف. (غياث بوفلجة، 1992، ص

(30)

### تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن تحديد الاحتياجات التكوينية حسب محمد جمال الكفافي بأنها "الفجوة بين مستوى الأداء والإنجاز المتوقع من شاغلي وظائف المنظمة وبين مستوى الأداء والإنجاز الحالي والفعلي لهؤلاء العاملين". (محمد جمال الكفافي، 2007، ص

(172)

التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ويوفر الكثير من الجهد والنفقات، ولذلك يجب معرفة الاحتياجات على ضوء تشخيص المواقف والمشاكل فيها ومعرفة الوضع الحالي وبيبين الوضع المرغوب فيه من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات، كما تبرز الأهمية لتحديد هذه الاحتياجات في حال وجود تغييرات تنظيمية. (علي محمد ربابعة، نفس المرجع السابق، ص 57)

### 1- أهمية تحديد احتياجات التكوين: تتمثل فيما يلي:

- تعد الأساس الذي تقوم عليه أي برنامج التكوين.

- توجيه التكوين إلى المسار أو الاتجاه الصحيح.

- توفر الإمكانيات والمواد التي يحتاجها التكوين.

- توفير الوقت والجهد لهذه العملية. (محمود عقيل الرفاعي، 2008، ص 77)

### 2-أبعاد احتياجات التكوين:

من الضروري أن تركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة للتكوين، ويتم ذلك من خلال دراسة مسبقة لاحتياجات مختلف المصالح والمستويات ويكون

للمسيرين في هذه المرحلة دورا كبيرا ومهما في تحديد احتياجات التكوين ويتم على ثلاث أبعاد:

أ - تحليل التنظيم: أي تحليل المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين، ويجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل أقسام الوحدات التنظيمية وذلك على كافة المستويات، فالتكوين يتطلب دراسة مستمرة خاصة في ظل التغيرات التي تؤثر على النمو.

ب - تحليل الوظائف: أي تحليل الأعمال والوظائف التي تتعلق بالتكوين، وهذا يتطلب تحديد المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية والمستقبلية.

ج - تحليل الأفراد: ويتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد من الكفاءات والقدرات بالمواصفات المطلوبة للأداء العمل بفعالية، ومن ثم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين. (كمال بربر، 2000، ص 164)

### تصميم برنامج التكوين:

بعد تحديد احتياجات التكوين يتم تصميم برنامج التكوين والذي يتضمن محتوى التكوين، الأهداف الإجرائية للتكوين، الوسائل البيداغوجية للتكوين، تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج، تحديد الزمان والمكان، اختيار المكونين والمتكونين.

**1-وضع محتوى التكوين:** يتضمن شرحا تفصيليا لأهداف التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات التكوين والمكونات الأساسية لكل حلقة أو درسا أو تاريخا أو مواعيد الدروس وأسماء المكونين، ومحتوى التكوين هو عبارة عن حصيلة مقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل لهم يحتوي على دروس وقراءات، كما يستخدم دليل للمتكونين أيضا لاستدراكهم ومراجعتهم للمادة العلمية . (أحمد ماهر، 2004، ص

(341)

**2- الأهداف الإجرائية للتكوين:** 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 برنامج التكوين، ويتم التعريف على أساس هذه الأهداف بمحتويات البرامج التكوينية. (وسيلة حمداوي، 2004، ص 104)

**3- مخطط التكوين:** إن مخطط التكوين هو ترجمة عملية لسياسة التكوين، كما يمكن اعتباره دليل عملي لعملية التكوين، وهو لا يأخذ سياسة بعين الاعتبار فحسب وإنما أيضا يأخذ بعين الاعتبار توجهات المؤسسة في كل سنة. (محمد مسلم، نفس المرجع السابق، ص 105)

**تقييم برنامج التكوين:** يعتمد تقييم برنامج التكوين على تقييم عنصرين هامين هما: تقييم الطرق التكوينية، تقييم كفاءة التكوين.

**1-تقييم الطرق التكوينية:** إذ يتعلق الأمر بالطرق والوسائل المتبعة في عملية التكوين، لكي نصل إلى برنامج تكويني جيد ومن أجل الوصول إلى التقييم الفعال، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تساهم في زيادة الفاعلية، وهذه العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتكونين.
- مدى التسلسل الموجود في مراحل التنفيذ للعملية التكوينية.
- مدى مساهمة البرنامج في التأثير على الظروف البيئية.
- مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية التكوين.
- مدى توفر المكافآت والحوافز لتعزيز السلوك الإيجابي.

2- تقييم كفاءة التكوين: يمر تقييم التكوين عبر خطوات لا بد منها والملخصة في

الشكل التالي:

- تحديد طريقة التقييم.

- تحديد فلسفة المنهجية للتقييم.

- تحديد أسلوب جمع البيانات.

- جمع البيانات وتحليلها.

- استخلاص النتائج.

- وضع توصيات خاصة بالمستقبل. (محمد عباس وسهيلة حسين علي، 1999، ص

(117)

### خلاصة الفصل:

إن الاستفادة من عملية التكوين تكمن في تطبيق ما تم اكتسابه من مهارات ومعلومات وسلوكيات في بيئة العمل الفعلية، ولكي يقوم المتكون بتطبيق ما تعلمه وليستمر هذا التطبيق لابد من أن يحصل على التغذية الراجعة، فبمجرد عودته إلى مكان العمل ينبغي تقرير ما إذا كان التكوين فعلا ناجحا، وإذا أردنا أن يستمر المتكون في تطبيق ما تعلمه علينا أن ننقل له كل المعلومات الخاصة بنجاحه، إذن التكوين لا يختلف كثيرا عن التعلم، لهذا فعملية التكوين هي عملية مستمرة لا تنتهي في نهاية البرنامج التكويني، ولا عند انتهاء عملية التقييم، فكل برنامج تكويني ناجح هو مقدمة لبرنامج تكويني آخر لأن التطور لا يقف عند حد معين.

# الفصل الثالث: تّمية الموارد البشريّة



## تمهيد:

جاء إنشاء حقل إدارة الأفراد متأخرا بالقياس إلى الحقول الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري. ويزيادة المعرفة و التطور في الجوانب الإدارية المختلفة أصبح لزاما على الإدارة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الأفراد العاملين لدمجهم و تكييفهم في العمل و ليأخذوا دورهم في إدارة و توجيه الموارد المادية فهم العنصر الفعال و المؤثر في العمل و الإنتاجية. وعند ذلك تغيرت اتجاهات الإدارة نحو الأفراد العاملين من كونهم أدوات للإنتاج شأن العناصر الأخرى ، إلى اعتبارهم هدف العملية الإنتاجية التنظيمية في أية منظمة، كما أنني قد تناولت في هذا الفصل كمدخل لإدارة الموارد البشرية تتضمن التعريف، التطور التاريخي، النشأة، الوظائف والأهداف ثم بيان أهميتها ودورها .

### ماهية إدارة الموارد البشرية

كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين ، وقد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية ، و لكن بعد الثورة الصناعية و حدوث التطورات المختلفة أدى إلى اختلاف وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية .

### مفاهيم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين وفي ما يلي البعض من هذه التعاريف :

عرف وليام سيكولا "W\_SIKULA" إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمراتب، العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين . (صلاح الدين عبد الباقي، 2001، ص16)

كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة ، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة . (مصطفى نجيب شاوش، 1996، ص27)

وتعرف أيضا : إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة (أحمد منصور، 1997، ص10)

كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعملية والاستمرارية فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة. ويدخل في كل هذا كل من توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.

كما تعرف مارتين.ج "MARTIIN" إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين .

فيما يرى " بيغروس BIGROS" و " ميرس MYRES " بأن إدارة الأفراد هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم ، و الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية. ( صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 17)

### نشأة إدارة الموارد البشرية

يعتبر علم إدارة الموارد البشرية من العلوم الحديثة إذا ما قورن مع بقية العلوم البشرية الأخرى، فقد بدأ الاهتمام بهذا الميدان مع بداية القرن التاسع عشر من خلال ظهور إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعامل أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية وصمود المؤسسات أمام العراقيل، و كانت الدراسات بربادة "فريدريك تايلور" في 1911 و بعده "فايول" .

لقد أضحي من الضرورة الملحة على الدول المساهمة في وضع برنامج ينظم العلاقة الموجودة بين المؤسسة والعمال وذلك بإصدار قوانين واضحة في هذا المجال، ضف إلى ذلك فقد عمد أخصائيو علم الاجتماع الصناعي إلى القيام بتجارب وأبحاث لدراسة الجانب النفسي للعامل كان لابد من إنشاء إدارة تسهر على تسيير شؤون العاملين والهدف منها تحقيق الاندماج بين الأفراد و الإدارة .

و يرجع الفضل إلى ميلاد و تواجد إدارة متخصصة إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى حيث كان على المصانع أن تنتج أكبر قدر ممكن من السلاح ولذلك فإن الوصول إلى حد أقصى من الإنتاج لا يتحقق إلا بوجود إدارة تسيير هذه المصانع و تقوم بالاستغلال العقلاني لمواردها البشرية . و في عام 1936 لم تكن هناك مساهمة في اتخاذ القرارات غير أن ظهور النزاعات والاضطرابات ظهر جليا أنه لا بديل يطرح إلا العودة إلى الأفكار التي جاء بها "تايلور" و"فايول"، وقد عملت الدول المتقدمة سيما الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا إلى توفير المعلومات وكشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال والرفع من روحهم المعنوية خصوصا

أثناء الحرب التي كانت السبب الأساسي في إنشاء لجنة تهتم بتلك المشاكل، إضافة إلى ذلك فقد تشكلت الإدارة العلمية بهدف مواجهة الصعوبات و العراقيل الحاصلة: ارتفاع نسبة الغيابات و سرعة تغيير المناصب. ( Werther.J.R,1990,P57)

### التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، و ذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال و العاملين في التعاقد، و ظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية وظهر الآلات في مجتمعات العمل، و سنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية. ( أحمد ماهر، 1999، ص 35-36)

### الفرع الأول : الثورة الصناعية

أهم ما كان يميز هذه الفترة ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا على العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل مثلا (ساعات عمل طويلة...)، إضافة إلى ذلك ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا إلى العاملين، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تحسين ظروفهم.

### الفرع الثاني: ظهور الحركات العمالية

نظرا للمساوئ التي ظهرت في المرحلة الأولى، كان على العمال مواجهة أصحاب الأعمال، وتجلت ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمالية تطالب بحقوقهم.

### الفرع الثالث: الإدارة العلمية

حاول "فريدريك تايلور fredrick\_taylor" أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال و ذلك من خلال عدة مبادئ أهمها : تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة و الوقت و الاختيار المناسب للعاملين، و تدريبهم ، و إعطائهم أجورا حافزة .

### الفرع الرابع: ظهور علم النفس الصناعي

تلا هذه المرحلة اهتمام من طرف علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد، و الإصابات ، و أهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية و الجسمية للقيام به، و لقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل و الاختبارات النفسية.

### الفرع الخامس: ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل و أيضا بالاهتمام بالعاملين، و النمط الإشرافي عليهم، و الخدمات المقدمة إليهم.

### الفرع السادس: البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

و كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، و علم النفس الصناعي، و العلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش و الحكومة.(الخدمة المدنية)، و كان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، استخدام الاختبارات النفسية، الاهتمام بأنظمة الأجور.

### الفرع السابع: البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب ، الأجور، خدمات العاملين....

### الفرع الثامن: ظهور حركة العلوم السلوكية

ظهرت هذه الحركة في النصف الثاني من القرن العشرين و التي كان تأثيرها على تطوير ممارسات الأفراد لمواكبة التطور في العلوم السلوكية و من أمثلتها تخطيط المسار الوظيفي إثراء الوظائف، و مراكز التقييم الإدارية.

### الفرع التاسع: تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات

قامت الكثير من الدول مع نهاية القرن العشرين بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال و العاملين. و لقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها : الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات و صحة العاملين . ( أحمد ماهر، 1999، ص 36-

(37)

### دور وأهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز إدارة الأفراد في المؤسسة أهميتها وبصورة خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لوحداتها الإدارية المختلفة وبالتخصصات والمؤهلات المتنوعة، ولذلك يمكن القول أن إدارة الأفراد ذات أهمية كبيرة في المؤسسة مما جعلها تلعب الدور الرئيسي

لتنمية الموارد البشرية. (سهيلة محمد عباس، 2000، ص24)

### دور إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها و ذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، و الهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات و قرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينها و بينهم.

و يشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد.

إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم و تطور سبل الإفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلقها إدارة المؤسسة مثلا : ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل و يقنتع بفكرة منتج جديد، في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات و قدرات معينة. و تهيئة هذه العناصر لأن تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتج بشكل ناجح إلى السوق، و هذه مهمة رئيسية لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية. كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلولاً لأية مشكلة تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية مثل قصور فني أو عددي في العاملين، أو قصور في تحفيزهم و دافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 21)

وعلى ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية (المدير و مساعدوه) العمل مع فريق الإدارة العليا على تشكيل و صياغة إستراتيجية المنظمة، و التأكد من سلامة تصميم و تنفيذ سياسات



الموارد البشرية بما ينسجم و هذه الاستراتيجيات و يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتي نذكر منها:

☞ البعد الاستراتيجي للمورد البشري .

☞ البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين.

☞ الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء.

☞ استثمار في رأس المال البشري.

☞ توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين. ( أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 22)

### أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم و دفعهم للاجتهد و الابتكار. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 25)

و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية .

أولاً: تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line\_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

ثانيا: تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة

بالأفراد العاملين ، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، ومعدل الغيابات والتأخرات

ثالثا: تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و

المؤثرة على فاعلية المؤسسة.

رابعا: توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء

الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل و إعداد و تهيئة الأفراد العاملين وإعداد

البرامج التدريبية و إدارة الأجور و المرتبات ...

خامسا: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في

المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.( سهيلة محمد عباس، علي

حسين علي، 2000، ص26)

### وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الأنشطة والوظائف التي تؤديها إدارة الأفراد متداخلة ومترابطة مع بعضها البعض بحيث

ينظر إليها بأنها وحدة واحدة متكاملة وهذا يؤدي إلى تسهيل عملية التنسيق فيما بينها لغرض

بلوغ الأهداف المحددة، ويتجلى التكامل من خلال أداء بعض وظائف الأفراد التي لا تحقق

هدفا بحد ذاتها إلا أنها تعتبر ضرورية لأجل التمكن من أداء وظائف أخرى.( صالح عودة

سعيد، 1994، ص 46)

## 1- وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الأفراد بممارسة عدد كبير من الوظائف تتجلى فيما يلي:

تخطيط الوظائف، توظيف الأفراد، توجيه الأفراد، تنظيم الأفراد، التنسيق مع الوظائف الأخرى، الرقابة على الأفراد، تقييم كفاءة الأفراد، متابعة الأفراد، تحسين أداء الأفراد مراجعة وظائف

الأفراد. (فريد النجار، 1999، ص62)

كما يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

### المجموعة الأولى:

و تهدف إلى تحقيق و زيادة المقدرة على الأداء، و تشمل الوظائف التالية:

1. الاستقطاب والاختيار: و يتم بموجبه انتقاء أفضل المتقدمين للعمل على ضوء المواصفات

التي تحتاجها الوظيفة و العمل ، و ذلك ليجرى تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يناسبه ،

فمن المعروف أن تحقيق الفرد النجاح في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة

للمواصفات التي يمتلكها، لأن ذلك يمكنه من استخدام كل إمكانياته في أدائه لعمله، مما يدخل

السعادة إلى نفسه و يرفع من روحه المعنوية.

2. التدريب: و من خلاله يمكن تنمية و تحسين القدرات و المهارات و الخبرات المتوفرة لدى

العاملين ، مما يزيد من إنتاجيتهم في العمل .

3. تخطيط و تنفيذ برامج جيدة للأمن الصناعي و تهيئة الظروف المناخية المناسبة في مكان

العمل كالإضاءة الجيدة، والتهوية، الحرارة المناسبة ... الخ، مما يساعد العاملين على

الأداء، و رفع انتاجاتهم، و المحافظة على سلامتهم من أخطار الأعمال التي يؤدونها داخل أماكن العمل.

### المجموعة الثانية:

تهدف إلى تحقيق و زيادة الرغبة في العمل، و إدخال السعادة إلى نفوس العاملين، و رفع روحهم المعنوية، و تشمل هذه المجموعة على الوظائف الآتية:

1. وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية و المعنوية، لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولية و على أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل، و على رأس هذه الحوافز الأجر المناسب و العادل الذي يضمن مستوى معيشيا مناسباً للعاملين.

2. المعاملة الحسنة للعاملين من خلال تنفيذ برنامج يخدم هذا الغرض و يساعدهم في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل و الخاصة أيضاً و توفير معاملة إنسانية لهم، و تجنب الاستخدام اللاإنساني لجهودهم، و توفير حرية التفكير و الرأي لهم، و المحافظة عليهم، و إقامة علاقات حسنة بين العاملين أنفسهم.

3. تقدير جهود العاملين المبذولة بحيث يكافأ كل فرد على قدر جهده المبذول في العمل، و ذلك باستخدام قياس الكفاءة.

المجموعة الثالثة:

و تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى و الثانية في تحقيق أهدافها و تشمل على

الوظائف التالية:

1. تخطيط القوى العاملة و تصميم و تحليل الأعمال ، حيث من خلالها يتم تحديد

احتياجات المنشأة من العمالة في الأمد القريب و البعيد.

و تحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظائف الشاغرة لتقوم وظيفة الاختيار

بانتهاء أفضل المتقدمين للعمل في المنشأة على ضوء المواصفات المحددة.

2. تقويم الوظائف، و بموجبه يتم تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة لتحديد الأجر المناسب

و العادل لها.

3. بحوث الأفراد و تهدف إلى القيام بدراسات سلوكية و غيرها، يتم التوصل بموجبها إلى

نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها و أداء عملها. ( عمر وصفي

عقيلي، 1991، ص5-7)

2- أهداف إدارة الموارد البشرية

يتبلور الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق

النجاح أو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين و يتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية أهمها:

1. تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال بتقديم فرص التعلم و التطوير المستمر.

2. تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.

3. تهيئة مناخ مشجع لتكوين و إدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية و الخارجية .

4. مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات و توقعات أصحاب المصلحة في استمرارها(الملاك، الحكومة، العاملون، إدارة، و الموردون).

5. التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام و التقويم و التحفيز المناسب .

6. إدارة قوة عمل متنوعة(السن، الجنس، الجنسية، العرق...) مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية و الجماعية و ما تفرزه من اختلاف في توقعات و تطلعات العاملين وفي الحاجات المطلوب إشباعها .

7. تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة و تكافؤ الفرص و الشفافية.

8. كفاءة و تحسين الصحة العقلية و الجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة العاملين. ( أحمد

سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 48-49)

إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تحقق مصالح المؤسسة أي من وجهة نظر أصحاب

العمل

1. تكوين قوة عمل متجانسة.

2. تكوين قوة عمل منتجة، فعالة و كفوءة.

3. تكوين قوة عمل مستقرة ، منتظمة.

4. تنمية قدرات و إمكانيات الموارد البشرية.

5. تحقيق الإنتماء و الولاء من الموارد البشرية للمؤسسة. ( علي السليمي،1995،ص135)

### التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدث الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، و قد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات و العقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة و اتجاه المؤسسة من ناحية أخرى.

و سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات :

### الفرع الأول: زيادة الإعتمادات على التكنولوجيات الحديثة

لا شك أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحاسبات الآلية تشكل قيدا على الإدارة، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجية الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات

كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الإستغناء على بعض العاملين و البحث عن فرص عمل أخرى لهم، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تغير من سياستها اتجاه العمالة لتلائم و تتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية .

### الفرع الثاني: التغيرات في تركيب القوى العاملة

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت و خاصة الحكومية، و من هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي هذا عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي، كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا، يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرات على إيجاد الناصح المخلص (وهو ما يتاح بشكل أفضل) الرجال، كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات و إعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات كالرعاية الطبية و إنشاء دور الحضانة و إجازات الحمل، الولادة، والرضاعة. وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر.

### الفرع الثالث: نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في



الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية. [1]

### الفرع الرابع: تغير القيم و الاتجاهات

تلعب القيم و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على دوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

و لو أمعنا النظر إلى التقدم الإقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر و الرغبة في تحملها، كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل و قد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأداء و الانتاجية و من أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية، النظرة المضادة للتغير و التجديد انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير و حل المشكلات، و تفشي ظاهرة اللامبالاة و عدم الولاء و الانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف و قوة تأثير العلاقات الانسانية و الصلات الشخصية.

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة قادرة على الإستفادة الكاملة من القوى العاملة للمنشآت .

### الفرع الخامس: العائد و التعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى و عدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، و ضعف مستوى الأجور و عدم توفر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي. و عدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين، و أيضا عدم فعالية الحوافز السلبية و هذا يلقي عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين و تحفيزهم ببذل مجهود أكبر للعمل.

### الفرع السادس: زيادة حجم القوى العاملة

كنتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم و ثقافتهم و مهاراتهم و هذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين: الأولى: ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين و يجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات القدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة.

الثانية: لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة و المهارة و الإلمام بالجوانب السلوكية بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين و مهاراتهم و قدراتهم الإدارية.

كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة، و ذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية و برامج التنمية الإدارية المتجددة.

### الفرع السابع: التشريعات و اللوائح الحكومية

تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختيار والتعيين، الأجور والمرتبات، الترقية، النقل، نظم التأديب والحوافز، التأمينات الاجتماعية و الخدمات الطبية، تقييم الأداء و إعداد التقارير السنوية عن العاملين و أخيرا التقاعد و الاستغناء عن العاملين.

من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات و التعديلات الحكومية في قوانين و تشريعات العمل بسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها و لذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم و قدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في تفسيرها.

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته و تعقيده و ذلك يتطلب المزيد من التخصيص لذوي القدرات و المهارات، و بهذا نجد أن الموظفين الذي سيتم الإشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم، المهارة، التدريب، و لذلك فإن مديري الموارد البشرية سيحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر.

و هناك أسباب متعددة أخرى تؤيد وجهة نظرنا منها :

- 1.تزايد نمو و إعداد الموظفين المتخصصين.
- 2.عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم و رقابة الأداء بفعالية.
- 3.تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية و الربحية .
- 4.زيادة حجم المنشآت و تعقد علاقات العمل.
- 5.تزايد عدد الوظائف الذهنية مع التناقص في الأعمال اليدوية.
- 6.الحاجة المتزايدة إلى تنمية و تطوير قدرات العاملين، و يتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية حتى تصبح أكثر ديناميكية و استمرارية.( صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق،ص

(105-103)

### خلاصة الفصل:

تمثل الموارد البشرية موردا من أهم موارد المنظمة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الأخيرة فلا يمكن تحقيق أهدافها(المؤسسة) بدون هذه الموارد. كما تعتبر وظيفة من الوظائف و العلوم الحديثة نسبيا. عرفت الانتعاش في منتصف القرن الماضي من حيث الأسس و المبادئ و الأهداف، حيث قديما كان يعتبر الفرد كباقي الآلات و المعدات المتوفرة لدى المؤسسة تنجر عنه تكاليف يجب تنميتها و مع مرور الوقت و بروز التطورات والتغيرات الاقتصادية و الفكرية التسييرية أصبح ينظر للفرد من منظور آخر حيث أصبح عبارة عن مورد يجب استغلاله و استثمار الأموال الباهضة في سبيل تنمية أدائه و كفاءته الإنتاجية.

# الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

## الجزء الأول: الدراسة الاستطلاعية

### تمهيد:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية غاية في الأهمية، يهدف الباحث من ورائها إلى الوقوف على بعض الأخطاء والهفوات التي قد تؤثر على مصداقية وموضوعية الدراسة ونتائجها، ثم ضبطها ، فعزلها وقت إجراء الدراسة الأساسية.

### 1-أهداف الدراسة: ومن هذه الأهداف:

-التأكد من صدق وثبات الاستبانة المطبقة في هذه الدراسة .

-حسن اختيار العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي .

-اكتساب خبرة التطبيق

### 2- المجال الجغرافي للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية بشركة تسيير مساهمات الدولة للموانئ بمؤسسة ميناء وهران (E.P.O) وبالضبط إدارة الموارد البشرية.

### 2- 1 - لمحة تاريخية لميناء وهران :

في نهاية القرن السادس عشر، ميناء المرسى الكبير هو الميناء القديم لولاية وهران، في سنة 1883 تم التفكير في بناء ميناء كبير لولاية وهران، و في سنة 1848 كان لتطور العلاقات التجارية أثر على ظهور ميناء وهران بحيث أظهرت هذه الأخيرة أن الولاية بحاجة ماسة إلى ميناء كبير يسع السفن و البواخر التجارية ذات الحجم الكبير، وفي سنة 1930 كان أول تصميم لميناء وهران بعد تعاقب عدة مراحل من تشييده و كانت نهاية بنائه في أواخر

الأربعينيات، و بقي المظهر القديم لميناء وهران على حاله إلى يومنا هذا إلا في بعض التغييرات الطفيفة فقط.

## 2-2- تعريف مؤسسة ميناء وهران :

هي مؤسسة وطنية ذات أسهم دورها الأساسي تقديم الخدمات مقابل الحصول على أرباح، تم إنشائها سنة 1982 و ذلك على أثر مرسوم تنفيذي رقم 82-289 و هي تجمع كل من الديوان الوطني للموانئ و الشركة الوطنية للشحن و التفريغ، و الشركة الجزائرية للحبوب و المخازن و في سنة 1989 و على إثر مرسوم تنفيذي تم إعطاء استقلالية في تسيير المؤسسات المينائية و تحويلها من مؤسسات اشتراكية ذات طابع اقتصادي إلى مؤسسات عمومية اقتصادية تعمل في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية و بهدف ترقية المبادلات الخارجية لاسيما لتسيير عبور الأشخاص والبضائع.

## 2-3- معلومات عامة حول مؤسسة ميناء وهران :

التسمية: مؤسسة ميناء وهران .

النظام القانوني: شركة ذات أسهم.

الرأس مال الاجتماعي: 000.000.200.2000 دج.

العنوان الاجتماعي: 01 شارع 20 أوت وهران.

رقم الهاتف: 041 33 24 46 / 041 33 24 97.

الفاكس: 041 33 24 98 / 041 33 24 36.

التلكس: 22422.

الموقع على الانترنت: [http/ www.oran-port.com](http://www.oran-port.com)

البريد الإلكتروني: [EPO@oran-port.com](mailto:EPO@oran-port.com)

## 2 - 4-الموقع الجغرافي:

يقع ميناء وهران في الشمال الإفريقي غرب ميناء الجزائر العاصمة بالقرب من ملتقى الطرق البحرية المعتادة على الطريق البحري الذي يربط أوروبا بالشمال الغربي للمحيط الأطلسي، و بالضبط يقع في عمق شبه خليج بين جبل كريشتال و رأس فاكون على الجهة الغربية الشمالية لعين الترك.

الموقع: 35.43 درجة شمالا.

خط الطول: 39.00 درجة غربا.

## 3- أدوات القياس:

استبانته التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية : ولقد تم بناء هذه الاستبانته بإتباع الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** الإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التكوين وأثره في تنمية الموارد البشرية.

**الخطوة الثانية:** في هذه الخطوة بالذات لم نعثر على مقياس كامل يقيس بالخصوص أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية معا وعليه:

-تم صياغة بعض العبارات بطريقة ذاتية، انطلاقا من أفكار نظرية، وزيارات ميدانية لعينة الدراسة بمؤسسة ميناء وهران، حيث راع الباحث عند صياغة الفقرات أن تكون:



-شاملة للأهداف المراد قياسها.

-واضحة وبعيدة عن الغموض واللبس.

-سليمة لغوياً وسهلة وملائمة لمستوى العينة.

**الخطوة الثالثة:** تصنيف أبعاد الاستمارة وفق ثلاث أبعاد للتكوين مقابل بعد واحد لتنمية الموارد البشرية وهي: بعد البرامج التكوينية، والبعد الثاني نوع و أسلوب التكوين والبعد الثالث التخطيط للتكوين.

#### تقديم الإستبانه للمحكمين:

تم عرض الاستمارة على المحكمين كل من الأستاذ الدكتور أسيا عبد الله والأستاذ المشرف الدكتور مزيان محمد بجامعة وهران وطلب من هم إعطاء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حولها، ومن أجل هذا وضعت العبارات في النسخة الموجهة للمحكمين موضحة الأبعاد حتى يسمح بتقدير مدى صلاحية فقرات الاستمارة من حيث الصياغة وملائمتها للبعد المراد قياسه، واقتراح ما هو ملائم بديلاً للفقرات التي تحتاج لإعادة الصياغة أو التعديل، بحيث قدمت للباحث بعض الملاحظات والاقتراحات من طرف الأساتذة المحكمين.

**4-تجريب الأدوات على عينة استطلاعية:** تتمثل عينة الدراسة الاستطلاعية في (22) تم الاتصال بهم في مؤسسة ميناء وهران.

خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية: تتميز عينة الدراسة الاستطلاعية بمايلي:

توزيع العينة حسب العمر الزمني:

الجدول رقم(01) يبين العمر الزمني للعينة

العدد	السن
9	بين 32/28
11	بين 46/33
2	بين 60/47
22	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (60/47 سنة) لدى الجنسين اقل من الفئتين العمريتين .

توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم(02) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

العدد	الجنس
14	الذكور
8	الإناث
22	المجموع

توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (03) يوضح المستوى الدراسي للعمال:

العدد	المستوى الدراسي
8	ثانوي
14	جامعي
22	المجموع

طريقة التصحيح وتفريغ الدرجات

جدول يبين توزيع العبارات بأرقامها على للأبعاد الستة للسلوك الديني في الإسلام، وطريقة التصحيح ووضع الدرجات على البنود.

الجدول رقم (04) يبين الفقرات المكونة لكل بعد وطريقة تفريغ وتصحيح الاستبانة

الأبعاد	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
البرامج التكوينية	1-4-5-10-11-16-17-22-24	4	3	2	1
نوع و أسلوب التكوين	2-6-7-14-15-18-19-26	4	3	2	1

1	2	3	4	-20-13-12-9-8-3 25-23-21	التخطيط للتكوين
1	2	3	4	من 1 إلى 36	تنمية الموارد البشرية

الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات:

معامل بيرسون

ألفا كرومباخ

بحيث تمت معالجة البيانات باستعمال برنامج المعالجات الإحصائية Spss 20

5-صدق أدوات الدراسة: ومن خلال تجريب أدوات الدراسة على العينة الاستطلاعية، فقد تم حساب الصدق وكذا الثبات، للتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة.

صدق وثبات استبانة التكوين:

5-1-صدق الاتساق الداخلي لبعده البرامج التكوينية: والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم اعتماد (معامل بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعده البرامج التكوينية

الفقرة	العبارت	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
1	تعمل مؤسستنا على تكوين عمالها بطريقة مستمرة	**0.57
4	البرامج التكوينية التي تسطرها لنا المؤسسة ذات مستوى عالي	**0.74
5	البرامج التكوينية التي نأخذها تواكب التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.	**0.62
10	ساعدتني البرامج التكوينية في تعلم كيفية اقتصاد الوقت في أداء مهامى.	**0.60
11	سياسة إعداد البرامج التكوينية في المؤسسة تخدم تطلعاتى كفرد عامل بها.	**0.65
16	التكوين المستمر للعمال يساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم.	*0.48
17	عالجت برامج التكوين التي تلقيتها الكثير من نواحي الضعف التي كنت أعانى منها.	**0.74
22	الوسائل المستخدمة في التكوين حديثة ومتطورة.	**0.61
24	ساعدتني البرامج التكوينية التي تلقيتها في توفير الجهد	**0.63

	المبذول في أداء مهامه
--	-----------------------

نلاحظ من خلال الجدول بأن الفقرات التالية:(1,4,5,10,11,17,22,24) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، أما الفقرة: (16) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

ثبات بعد البرامج التكوينية: ولقد تم حساب الثبات بطريقتي ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية، حيث أسفرت النتائج على مايلي:

الجدول رقم(06) يوضح معامل الثبات بعد البرامج التكوينية.

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد البرامج التكوينية	ألفا كرومباخ	0.81
	التجزئة النصفية	0.81

#### 5-2- صدق وثبات بعد نوع وأسلوب التكوين:

الجدول رقم(07) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعده نوع وأسلوب التكوين.

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
2	التكوين داخل المؤسسة ساعدني كثيرا في تنمية مهاراتي	0.76**
6	استخدام أسلوب المحاضرة في البرنامج التكويني طور من قدراتي المعرفية	0.75**

7	ساعدني أسلوب الأداء الفعلي للعمل في تحسين قدراتي الأدائية	**0.62
14	ساعدني أسلوب التكوين بالإشراف في زيادة أدائي	**0.77
15	البرامج التي استخدمت فيها أكثر من أسلوب تكويني استفدنا فيها أكثر من البرامج التي اعتمدت على أسلوب واحد	**0.84
18	الأساليب العملية في أخذ البرامج التكوينية طورت من مهاراتنا الحركية	**0.87
19	تعمل المؤسسة على مراعاة الفروق الفردية بين العمال في أخذ البرامج التكوينية	**0.79
26	التكوين خارج المؤسسة في بيئة مشابهة لبيئة العمل هو أحسن طرق التكوين.	0.29

نلاحظ من خلال الجدول بأن كل فقرات البعد كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، ماعدا  
الفقرة رقم: (26) التي لم تكن دالة فتم حذفهم، فأصبح البعد يحتوى على مجموع (7) فقرات  
تقيسه.

- ثبات بعد نوع وأسلوب التكوين: ولقد تم حساب الثبات بطريقتي ألفا كرومباخ  
والتجزئة النصفية، حيث أسفرت النتائج على مايلي:

الجدول رقم(08)يوضح معامل الثبات بعد نوع وأسلوب التكوين

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد نوع وأسلوب التكوين	ألفا كرومباخ	0.86
	التجزئة النصفية	0.84

5-3- صدق وثبات بعد التخطيط للتكوين:

الجدول رقم(09)يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعده التخطيط للتكوين.

الفقرة	العبارت	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
3	تعتمد مؤسستنا في تحديد الاحتياجات التكوينية على التنبؤ.	0.71**
8	تعتمد مؤسستنا في تحديد الاحتياجات التكوينية على نتائج تقييم الأداء السنوية.	0.75**
9	تعتمد مؤسستنا في تحديد الاحتياجات التكوينية على ملاحظات و تقارير مسؤولي المباشر	0.66**
12	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس احتياجات الفرد.	0.55**
13	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس احتياجات المؤسسة.	0.77**
20	كفاءة المشرفين على التكوين ساعدتني في فهم المادة	0.79**



	العلمية الخاصة بالبرنامج التكويني.	
21	إحتكاكي بالمشرف أثناء التكوين أكسبني خبرة مهنية عالية المستوى.	**0.84
23	الأساليب التكوينية المستخدمة خلال التبرصات التكوينية مناسبة لمؤهلاتي و قدراتي.	0.35
25	المدة المخصصة لتنفيذ البرنامج التكويني كافية مقارنة مع قدراتي الاستيعابية.	**0.79

نلاحظ من خلال الجدول بأن كل فقرات البعد كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، ماعدا الفقرة رقم: (23) التي لم تكن دالة فتم حذفهم، فأصبح البعد يحتوى على مجموع (8) فقرات تقيسه.

ثبات بعد التخطيط للتكوين: ولقد تم حساب الثبات بطريقتي ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية، حيث أسفرت النتائج على مايلي:

الجدول رقم(10) يوضح معامل الثبات بعد التخطيط للتكوين.

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد التخطيط للتكوين	ألفا كرومباخ	0.85
	التجزئة النصفية	0.73

5-4- صدق وثبات بعد تنمية الموارد البشرية:

الجدول رقم (11) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعده تنمية الموارد البشرية.

الفقرة	العبارت	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
1	اشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي داخل المؤسسة.	0.53**
2	أشعر بالراحة النفسية في وظيفتي.الحالية.	0.59**
3	ثقتي بنفسي عالية لذا دائما أعتمد على نفسي في أداء مهامي	0.42*
4	أتمتع دائما بدافعية و حماس لأداء مهامي.	0.40
5	أحرص على إتباع قواعد النظام الداخلي للمؤسسة.	0.45*
6	أتطلع إلى تقلد السلطة في المستقبل.	0.33
7	أعمل على تحسين إتجاهاتي الايجابية نحو وظيفتي.	0.60**
8	أقوم بتطبيق الرقابة الذاتية على نفسي خلال أدائي لمهامي.	0.61**
9	أفتخر دائما بانتمائي للمؤسسة التي أعمل بها.	0.70**
10	أقوم بأداء مهام وظيفتي بكل أمانة و إخلاص.	0.37
11	أتبع قواعدالوقاية من مخاطر العمل خلال اداء مهامي.	0.36

12	أبادر في القيام بالاعمال التي تخدم مصلحة المؤسسة.	*0.48
13	لدي القدرة على تحمل المسؤولية	0.38
14	أعمل على خلق جو المنافسة البناءة في فريق عملي.	*0.42
15	أقبل التحديات الجديدة التي يملها علي رئيسي.	*0.48
16	أنسق مع زملائي في عملية اتخاذ القرارات.	0.22
17	أقوم بمساعدة زملائي في أداء مهامهم.	*0.50
18	أعمل على زيادة تماسك جماعة العمل.	*0.48
19	أتناقش مع زملائي في العمل حول عدة مسائل.	0.29
20	أقبل آراء و إقتراحات زملائي في العمل.	**0.63
21	أتمتع بإحترام و تقدير مديري المباشر في العمل.	0.35
22	إندمجت بسرعة في فريق عملي.	0.33
23	أعمل على تقديم مصلحة فريقي على مصلحتي الخاصة.	**0.57
24	أعمل على تنمية مهاراتي التواصلية مع زملائي.	0.37
25	أتمتع بعلاقة جيدة مع فريق عملي.	*0.44
26	أقوم بأداء مهامي في الوقت المحدد.	0.37

27	أعمل على حل المشكلات التي تواجهني في العمل	**0.74
28	أنجز الأعمال التي أكلف بها بكفاءة عالية.	**0.67
29	دائما ما أشارك في وضع الأهداف داخل المؤسسة.	**0.66
30	أملك القدرة على مواجهة المواقف غير المتوقعة في العمل	*0.48
31	لدي القدرة على التنسيق في مع زملائي في أداء الأعمال.	**0.58
32	دائما ما أتطلع لقبول تحديات جديدة.	0.41
33	تشاركني المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.	*0.46
34	أسعى إلى الإبداع في القيام بمهامي الموكلة إلي.	**0.59
35	أعمل على التكيف مع التغيرات الحاصلة في وظيفتي.	**0.64
36	أتحكم بشكل جيد في نشاطات و مهمات وظيفتي.	**0.70

نلاحظ من خلال الجدول بأن الفقرات التالية (1،2،7،8،9،20،23،27،28،29،31)، (34،35،36) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، أما كل من الفقرات (3،5،12،14،15)، (17،18،25،30،33) فكانت دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، ما عدا كل من الفقرات (4،6،10،11،13،16،19،21،22،24،26،32) التي لم تكن دالة فتم حذفهم، فأصبح البعد يحتوى على مجموع (24) فقرات تقيسه.

ثبات بعد تنمية الموارد البشرية: ولقد تم حساب الثبات بطريقتي ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية، حيث أسفرت النتائج على مايلي:

الجدول رقم(12)يوضح معامل الثبات بعد تنمية الموارد البشرية:

المتغير	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
بعد تنمية الموارد البشرية	ألفا كرومباخ	0.91
	التجزئة النصفية	0.76

بعد حساب كل من الصدق والثبات يتضح بأن معاملات الارتباط والثبات، جاء بدرجة معقولة ومقبولة إحصائياً، وعليه يمكن الاطمئنان على صحة استخدام الاستبانة في الدراسة الحالية، إلى حد معقول.

## الجزء الثاني: الدراسة الأساسية

### تمهيد:

بعد الانتهاء من إجراء الدراسة الاستطلاعية وتحقيق الأهداف المرجوة، بادرنا بإجراء الدراسة الأساسية من خلال تطبيق أدوات، ولتوضيح إجراءات الدراسة الأساسية، سوف يتم في هذا الجزء شرح طريقة اختيار العينة وخصائصها، ثم إعطاء وصفا دقيقا لأدوات الدراسة وكيفية التطبيق والتصحيح.

### 1- طريقة اختيار العينة الأساسية وخصائصها:

يتمثل المجتمع الذي اتخذناه مجالا بشريا لدراستنا من عمال وعاملات مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء وهران

-ولقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية عرضية عن طريق توزيع الاستبانة على العمال من مختلف مصالح مديرية الموارد البشرية

### منهج الدراسة:

لقد تم إتباع المنهج الوصفي الاستدلالي لتحليل معطيات الدراسة إحصائيا، باعتبار انه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة.

### خصائص عينة الدراسة:

تتميز عينة الدراسة الأساسية بمايلي:

أ-توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول (13) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس

العدد	الجنس
41	ذكور
22	إناث
63	المجموع

توزيع العينة حسب العمر الزمني:

الجدول رقم(14) يبين توزيع العمر الزمني لعينة الدراسة الأساسية.

العدد	السن
17	بين 28/32
29	بين 33/46
17	بين 47/60
63	المجموع

توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم(15) يوضح المستوى الدراسي للعمال

العدد	المستوى الدراسي
26	ثانوي
37	جامعي
63	المجموع

2- أدوات الدراسة:

استبانة قياس التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية

اعتبرنا استبانة الدراسة المطبقة في نسختها النهائية وبعد تجريبيها وقياس معامل ارتباط الفقرات بالبعد وقياس الصدق والثبات لكل بعد أداة لهذه الدراسة، حيث أصبح الاسبيان في صورته النهائية يحتوى على

مجموع (48) فقرة تشكله وتقيسه في آن واحد، متكونة من الأبعاد الأساسية التالية:

بعد البرامج التكوينية: احتوى في شكله النهائي على مجموع (09) فقرات تقيسه بعد التأكد من ثباته وصدقه بنسبة معقولة جدا.

بعد نوع وأسلوب التكوين: احتوى في شكله النهائي على مجموع (07) فقرات تقيسه بعد التأكد من ثباته وصدقه



بعد التخطيط للتكوين: احتوى في شكله النهائي على مجموع (08) فقرات تقيسه بعد التأكد من ثباته وصدقه

بعد تنمية الموارد البشرية: احتوى في شكله النهائي على مجموع (24) فقرة تقيسه بعد التأكد من ثباته وصدقه

### 3-تطبيق أدوات القياس:

#### 3-1-تطبيق الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على العمال عن طريق توزيعها عليهم في مناصب عملهم وشرحها لهم وأنها تندرج ضمن البحث العلمي وإعطائهم الوقت الكافي للاطلاع عليها والإجابة على فقراتها بما يتناسب ووجهة نظرهم،

#### 4-تفريغ أدوات الدراسة:

بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأساسية عمدنا إلى تصحيح المقاييس على النحو التالي:

-إعطاء درجات تراوحت بين ( 4 درجات إلى 1 درجة واحدة )، كما هو موضح في الجدول رقم(04).

#### 5- الأساليب الإحصائية المستعملة :

تم استعمال معامل الارتباط بارسون ومعامل التحديد، بحيث تمت معالجة البيانات باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20).

# الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

## الجزء الأول: عرض نتائج الدراسة:

### 1-1- عرض نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران. لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط لبيرسون كما استخدمنا أيضا معامل التحديد، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(16) يوضح قيمة معامل الارتباط بين التكوين وتنمية الموارد البشرية

المتغير	العينة	معامل الارتباط	معامل التحديد (*)	مستوى الدلالة
التكوين				
تنمية الموارد البشرية	ن = 63	0.567**	32%	دال عند 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن هناك علاقة طردية موجبة بمعامل قدره (0.56) عند مستوى الدلالة (0.01) بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران، حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب(32%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) يعزى بعضه لمتغير التكوين والنسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

(\*) معامل التحديد: ولتفسير قيم معامل الارتباط ينبغي تربيعها للحصول على معامل آخر يسمى معامل التحديد (Coefficient of Determination)، وهذا المعامل يحدد نسبة التباين المشترك بين المتغيرين، أي النسبة المئوية للتباين في

درجات المتغير الأول التي تعزى إلى تباين درجات المتغير الثاني. (صلاح الدين محمود علام، 2011: 120).

## 1-2- عرض نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطيه بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط لبيرسون كما استخدمنا أيضا معامل التحديد، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح قيمة معامل الارتباط بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية

المتغير	العينة	معامل الارتباط	معامل التحديد (*)	مستوى الدلالة
محتوى البرامج التكوينية	ن = 63	0.616**	37%	دال عند 0.01
تنمية الموارد البشرية				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن هناك علاقة طردية بمعامل قدره (0.61) عند مستوى الدلالة (0.01) بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران، حيث قدرت نسبة التباين المفسر بـ (37%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) يعزى بعضه لمتغير محتوى البرامج التكوينية والنسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

### 1-3- عرض نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطيه بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط لبيرسون كما استخدمنا أيضا معامل التحديد، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(18) يوضح قيمة معامل الارتباط بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية

المتغير	العينة	معامل الارتباط	معامل التحديد (*)	مستوى الدلالة
نوع وأسلوب التكوين	ن = 63	0.536**	%28	دال عند 0.01
تنمية الموارد البشرية				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن هناك علاقة طردية بمعامل قدره (0.53) عند مستوى الدلالة (0.01) بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران، حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب( 28%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) يعزى بعضه لمتغير محتوى البرامج التكوينية والنسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

### 1-4- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطيه بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط لبيرسون كما استخدمنا أيضا معامل التحديد، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(19) يوضح قيمة معامل الارتباط بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية

المتغير	العينة	معامل الارتباط	معامل التحديد (*)	مستوى الدلالة
التخطيط للتكوين	ن = 63	0.485**	23%	دال عند 0.01
تنمية الموارد البشرية				

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن هناك علاقة طردية بمعامل قدره (0.48) عند مستوى الدلالة (0.01) بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران، حيث قدرت نسبة التباين المفسر بـ (23%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) يعزى بعضه لمتغير محتوى البرامج التكوينية والنسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

## الجزء الثاني: مناقشة الفرضيات

### 1-2- مناقشة الفرضية العامة:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران. لقد دلت نتائج المعالجات الاحصائية على أن هناك علاقة طردية موجبة بمعامل قدره (0.56) عند مستوى الدلالة (0.01) بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران، حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب(32%) ومعنى ذلك أن متغير التكوين له دور فعالية كبيرة في تنمية الموارد البشرية ويمكن تفسير ذلك في بعض إسهامات التكوين في تنمية الموارد البشرية:

مساهمة التكوين في التقليل من حوادث العمل

المساهمة في تحسين أداء العمال

المساهمة في تنمية الجانب العلائقي للموارد البشرية

المساهمة في تنمية الرضى الوظيفي للموارد البشرية

التقليل من ظاهرة التسيب المهني في المؤسسة.

يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في

خدمة المنظمة و الإخلاص لها.

وغيرها من اسهامات التكوين في تنمية الموارد البشرية بما يتطابق مع النتائج المحصل عليها والتي تدعم هذه النتائج.

## 2-2- مناقشة الفرضية الأولى:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران.

لقد دلت نتائج المعالجات الإحصائية على أن هناك علاقة ارتباطية بمعامل قدره (0.61) عند مستوى الدلالة (0.01) بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران، حيث قدرت نسبة التباين المفسر بـ (37%) ومعنى ذلك أن محتوى البرامج التكوينية لها مساهمة ودور في تنمية الموارد البشرية، حيث يمكن تفسير ذلك بما مدى مساهمة محتوى البرامج التكوينية في معالجة نقائص الموارد البشرية وبلوغ الأهداف المرجوة من عملية التكوين وتحفيز الموارد البشرية، وهذا ما يتضح أيضا من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي قام بها كل من بودويرة الطاهر وحموي نور الهدى، والتي خلصت إلى منه ومن خلال معالجة الموضوع بجانبه النظري والتطبيقي وبعد توزيع استمارة الاستبيان تبين أن لبرامج التكوين دور في تأهيل الكوادر البشرية من اجل الرقي بالمهنة وإتقان مختلف التكنولوجيات تماشيا مع عصر مجتمع المعلومات.لقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ضرورة



تبنى مناهج و طرق علمية من اجل وضع البرامج التكوينية حتى تساعد على تحقيق الأهداف التي برمجت من أجلها (بوديرة الطاهر، حموي نور الهدى، 2016، ص01)

### 3-2- مناقشة الفرضية الثانية:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران.

لقد دلت نتائج المعالجات الإحصائية على أن هناك علاقة طردية بمعامل قدره (0.53) عند مستوى الدلالة (0.01) بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران، حيث قدرت نسبة التباين المفسر بـ (28%) ومعنى ذلك أن لبعده نوع وأسلوب التكوين دور في تنمية الموارد البشرية بحيث يساهم نوع وأسلوب التكوين في تسهيل تلقين وصقل المهارات لدى الموارد البشرية وملائمة نوع وأسلوب التكوين لمحتوى العملية التكوينية، كما يساهم تنوع الأساليب المستعملة في التكوين في التقليل من الروتينية خلال عملية التكوين، يعطي تكافؤ في الفرص للمتكونين حيث يتم مراعاة الفروق الفردية للمتكونين. وهذا ما يعطي دعم للنتيجة المتوصل إليها والتي تثبت وجود علاقة ارتباطية بين كل من نوع وأسلوب التكوين مع تنمية الموارد البشرية.

#### 4-2- مناقشة الفرضية الثالثة:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران.

لقد دلت نتائج المعالجات الاحصائية على وجود علاقة طردية بمعامل قدره (0.48) عند مستوى الدلالة (0.01) بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران، حيث قدرت نسبة التباين المفسر بـ (23%) ومعنى ذلك أن لعملية الإعداد والتخطيط للتكوين من تحديد الاحتياجات والميزانيات وتحديد المواعيد والفئات المعنية بالتكوين، بالإضافة إلى وضع الأسس السليمة لتقدير الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المعنيين بالتكوين.

وهذا ما يتوافق مع النتائج المحصل عليها والتي تبين علاقة التخطيط بتنمية الموارد البشرية.

### خاتمة الدراسة:

من خلال هذا الفصل الذي يشمل عرض النتائج ومناقشتها، يكون بذلك قد وصل الباحث إلى الخطوة الأخيرة. بحيث خلصت الدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحث، إلى أنه توجد علاقة طردية موجبة بين أبعاد التكوين المهني و تنمية الموارد البشرية، وهذا ما ثبت من خلال نتائج الفرضية العامة للدراسة وباقي الفرضيات التي أثبتت ذلك.

والتي تبين من خلالها وجود علاقة بين أبعاد التكوين والمتمثلة في البرامج التكوينية ونوع وأسلوب التكوين والتخطيط للتكوين مع تنمية الموارد البشرية.

الاقتراحات :

من خلال النتائج التي تمّ التوصل إليها من وراء هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من

الاقتراحات :

✓ ضرورة الاهتمام بموضوع التكوين لدى العامل الجزائري وفي المنظمات الجزائرية بهدف

مواكبة التطور والعصرنة والبقاء في السوق والمنافسة الاقتصادية.

✓ ربط التكوين المهني بالتحفيز لخلق الحيوية والمنافسة بين المتكويين وبلوغ الأهداف

المسطرة.

✓ ضرورة إشراك العمال وأخصائيين في جميع مراحل العملية التكوينية بهدف ضمان

النتائج المرجوة.

آفاق الدراسة:

و على ضوء ما سبق من خلال دراستنا التطبيقية، و نظرا للتكاليف الضخمة المخصصة

للدورات التكوينية يمكن اقتراح مواضيع للمناقشة حول:

-دراسة و تحليل تكاليف التكوين ومردوديتها على المؤسسة.

- التكوين المهني وعلاقته بالأهداف العامة للمؤسسة.

- 1) أحمد ماهر ،(1999)،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 2) أحمد منصور،(1997)،المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت.
- 3) بوديرة الطاهر، حموي نور الهدى، دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة2، ورقة علمية مقدمة ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي : المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيات الحديثة : الأدوار، التحديات والرهانات مع الإشارة إلى مدينة قسنطينة.
- 4) زكي محمود هاشم، (1989)، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة الكويت، الكويت.
- 5) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- 6) صالح عودة سعيد،(1994)، إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الانتصار، طرابلس.
- 7) صلاح الدين عبد الباقي، (2001)،إدارة الأفراد-كلية التجارة، مطبعة جامعة الإسكندرية، مصر.
- 8) صلاح الدين محمود علام،(2011)،القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 9) عبد الغفار حنفي، (1991)، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت.
- 10) عبد الكريم درويش،إيلي تكلا،(1976)، أصول الإدارة العامة، مطبعة الانجو المصرية، القاهرة.
- 11) علي السليمي ، (1995)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة.

- (12) عمر وصفي عقيلي، (1991)، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب سوريا.
- (13) فريد النجار، (1999)، إدارة و وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر.
- (14) كمال طاطاي (2002) – دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجيستر تاريخ الإطلاع 2016.02.20 موقع الانترنت [www.sarambité.com](http://www.sarambité.com).
- (15) مصطفى نجيب شاوش، (1996)، ادارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية ، الأردن.
- 16) Werther.J.R ,(1990),la gestion des ressources humaines , canada.