

اهداء

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله العظيم الأحد
الصمد، له الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى
يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل :

« طلب العلم فريضة على كل مسلم » محمد صلى الله عليه وسلم.

ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك عز وجل قوله فيهما:

« واخفض لهما جناح الذلّ من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً »،

أمي التي سعت تكليلا فيه وأبي الذي كان سببا في نتيجة هذا الجهد.

أهدي هذا العمل إلى اخواني نوال و نسرين و زواوي و خيرة و محمد، و سارة ابنة خالتي

العزيزة و الأصدقاء و الزملاء سعيد البرجي عوينة حنان بن عودة فتحي جبوري نجيب و

فاطمة و زناقي زكرياء .

إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبّني في الله أهدي هذا العمل.

الشكر

أحمد الله عزّ وجلّ الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من والداي و اخواني و أصدقائي و كل من ساهم ولو بالقدر القليل في إثراء مذكرتي ، وكما اتقدم بأجمل عبارات الشكر للأستاذ المشرف "مقدم سهيل" الذي ساعدني كثيرا كما لا ننسى عمال مصفاة أرزيو وعلى رأسهم أخونا المؤطر " بوطيبة قادة" وإلى كل من قام بتدعيمي ومساعدتي وتشجيعي زملائي هواري عيسى و برجى سعيد. إليكم جميعا أقول بارك الله فيكم وجزاكم عن كل خير.

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الى البحث عن دور التكوين في تنمية الموارد البشرية و لاختبار هذه العلاقة ثم اختيار عينة من عمال مؤسسة تكرير البترول قوامها 70 عامل ، و بعد جمع المعطيات عن طريق الاستمارة التي تم اعدادها من قبل الباحثة و تفريغها ، ثم تحليلها عن طريق الحزمة الاحصائية {spss22}.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ✓ وجود علاقة ارتباطية بين محتوى البرامج التكوينية و تنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة تكرير البترول RA1Z.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية بين نوع و اسلوب التكوين و تنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة تكرير البترول RA1Z.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط للتكوين و تنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة تكرير البترول RA1Z.

و اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة

الكلمات المفتاحية:

التكوين

التنمية

الموارد البشرية

محتوى برنامج التكوين

اسلوب التكوين

التخطيط للتكوين

قائمة المحتويات

أ	الاهداء
ب	الشكر
ج	ملخص الدراسة
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
	مدخل الدراسة
01	المقدمة
02	الاشكالية
03	الفرضية
03	أسباب اختياري للموضوع
04	أهمية و أهداف البحث
05	التعريف الاجرائية
	الفصل الأول : التكوين
07	تمهيد
08	مفهوم التكوين
10	مصطلحات التكوين
11	مبادئ التكوين
12	أهداف التكوين
13	أساليب التكوين
15	أنواع التكوين
17	مشاكل التكوين
18	خطوات التكوين:

- تحديد احتياجات التكوين

- أهمية احتياجات التكوين

- تصميم برنامج التكوين

- اختيار طرق و تقنيات التكوين

- معايير اختيار المتكويين

- معايير اختيار المكونين

- متابعة برنامج التكوين

- تكلفة التكوين

- تقييم التكوين

25 خلاصة الفصل

الفصل الثاني : ادارة الموارد البشرية

27 تمهيد

28 الجزء الأول : ماهية ادارة الموارد البشرية

29 نشأة ادارة الموارد البشرية

30 التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية

33 الجزء الثاني : دور و اهمية ادارة الموارد البشرية

34 دور ادارة الموارد البشرية

35 أهمية ادارة الموارد البشرية

35 الجزء الثالث : وظائف و اهداف ادارة الموارد البشرية

36 وظائف ادارة الموارد البشرية

38 أهداف ادارة الموارد البشرية

40 خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة

43 تمهيد

44 الدراسة الاستطلاعية

44	أهداف الدراسة الاستطلاعية
45	عينة الدراسة
47	مكان و زمان اجراء الدراسة الاستطلاعية
48	لمحة تاريخية للمؤسسة
48	تعريف المؤسسة
49	أدوات الدراسة
49	بناء استمارة التكوين
50	بناء استمارة تنمية الموارد البشرية
50	الخصائص السيكمترية لأدوات البحث الصدق و الثبات
51	صدق استبيان التكوين
53	صدق استبيان تنمية الموارد البشرية
56	الدراسة الأساسية
56	تحديد منهج الدراسة
56	عينة البحث
59	الأساليب الاحصائية
60	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج
63	عرض الفرضية الاولى
64	عرض الفرضية الثانية
65	عرض الفرضية الثالثة
66	مناقشة الفرضية الثالثة
68	مناقشة الفرضية الأولى
69	مناقشة الفرضية الثانية
70	مناقشة الفرضية الثالثة
71	خاتمة الفصل

<u>72</u>	<u>الاقتراحات و التوصيات</u>
<u>73</u>	<u>أفاق الدراسة</u>
<u>74</u>	<u>المراجع</u>
<u>76</u>	<u>الملاحق</u>

قائمة الجداول

- الجدول رقم {01} يوضح أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس
- الجدول رقم {02} يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن
- الجدول رقم {03} يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المستوى الدراسي
- الجدول رقم {04} يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب مدة عدد الدورات التكوينية
- الجدول رقم {05} يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية
- الجدول رقم {06} يوضح الصورة الأولية للاستبيان
- الجدول رقم {07} يوضح ارتباط فقرات مقياس التكوين بمجموعها
- الجدول رقم {08} يوضح الفقرات المحذوفة
- الجدول رقم {09} يوضح ارتباط فقرات مقياس تنمية الموارد البشرية بمجموعها
- الجدول رقم {10} يوضح الفقرات المحذوفة
- الجدول رقم {11} يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الجنس
- الجدول رقم {12} يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب السن
- الجدول رقم {13} يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب المستوى الدراسي
- الجدول رقم {14} يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب مدة عدد الدورات التكوينية
- الجدول رقم {15} يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الأقدمية
- الجدول رقم {16} يوضح ارتباط الفرضية الأولى بتنمية الموارد البشرية
- الجدول رقم {17} يوضح ارتباط الفرضية الثانية بتنمية الموارد البشرية
- الجدول رقم {18} يوضح ارتباط الفرضية الثالثة بتنمية الموارد البشرية

مدخل الدراسة



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص عمل و تنظيم

الموضوع:

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة تكرير
البتروك

Sonatrach « RA1Z »

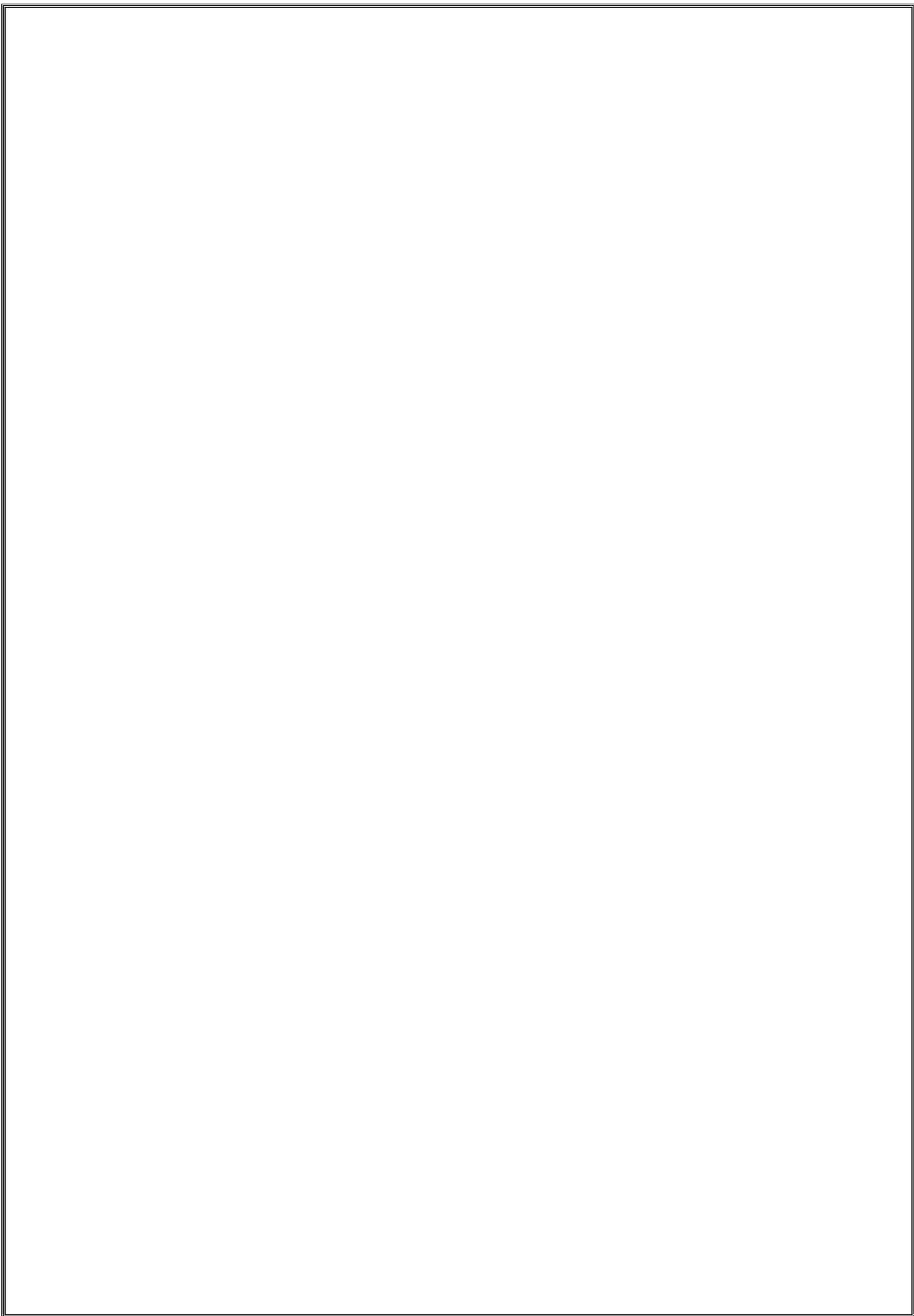
باشراف الاستاذ المؤطر:

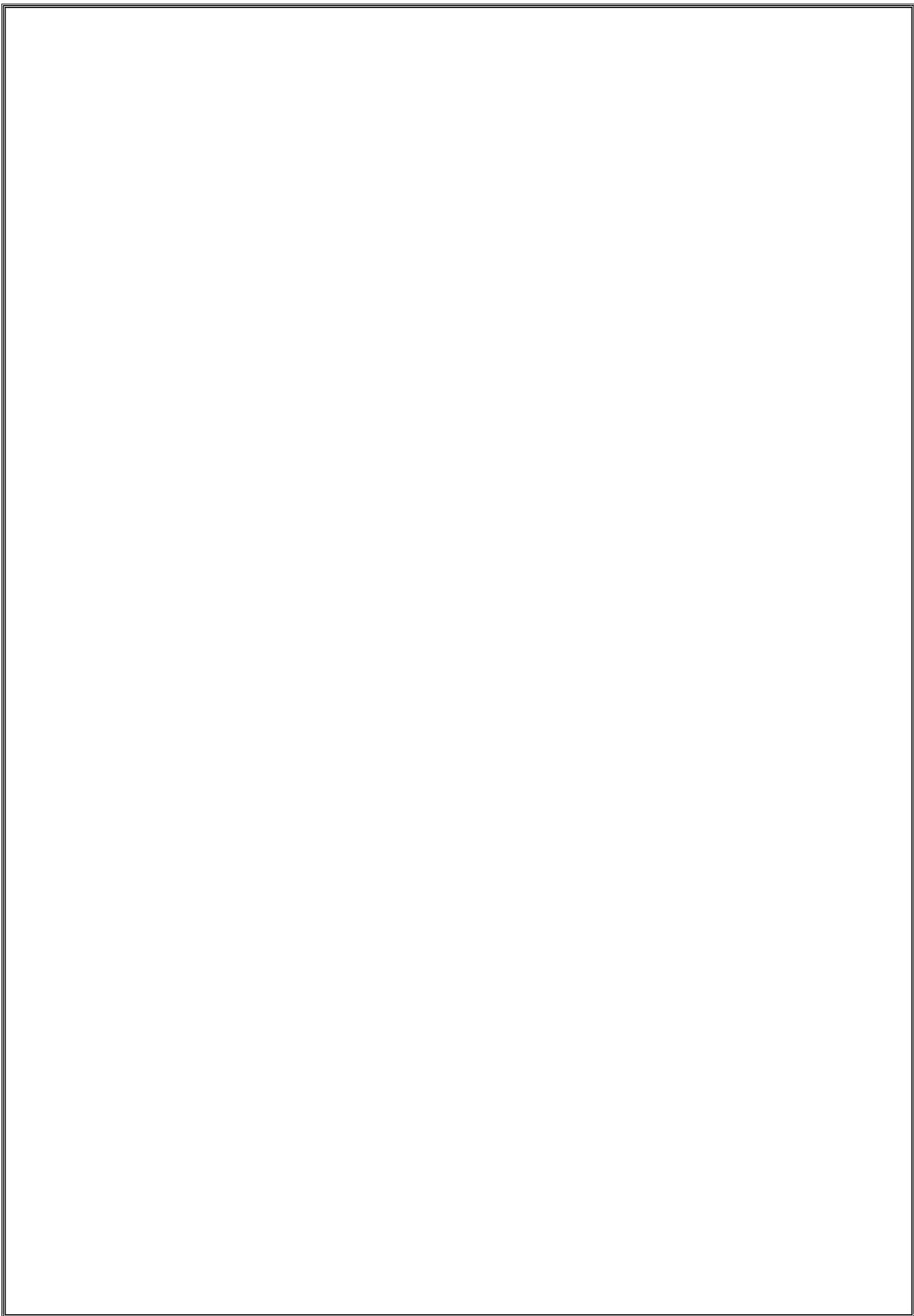
مقدم سهيل

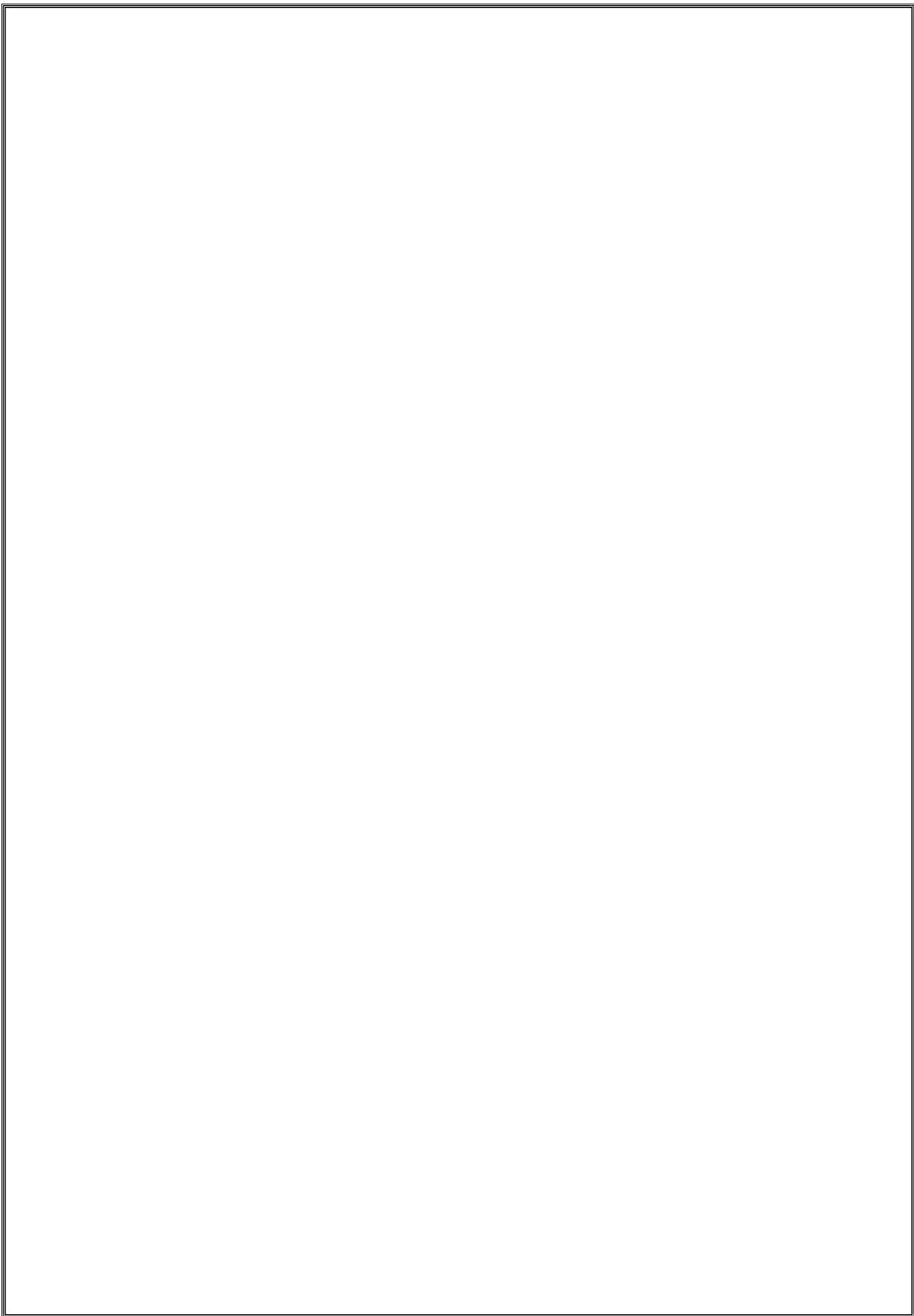
من عداد الطالبة:

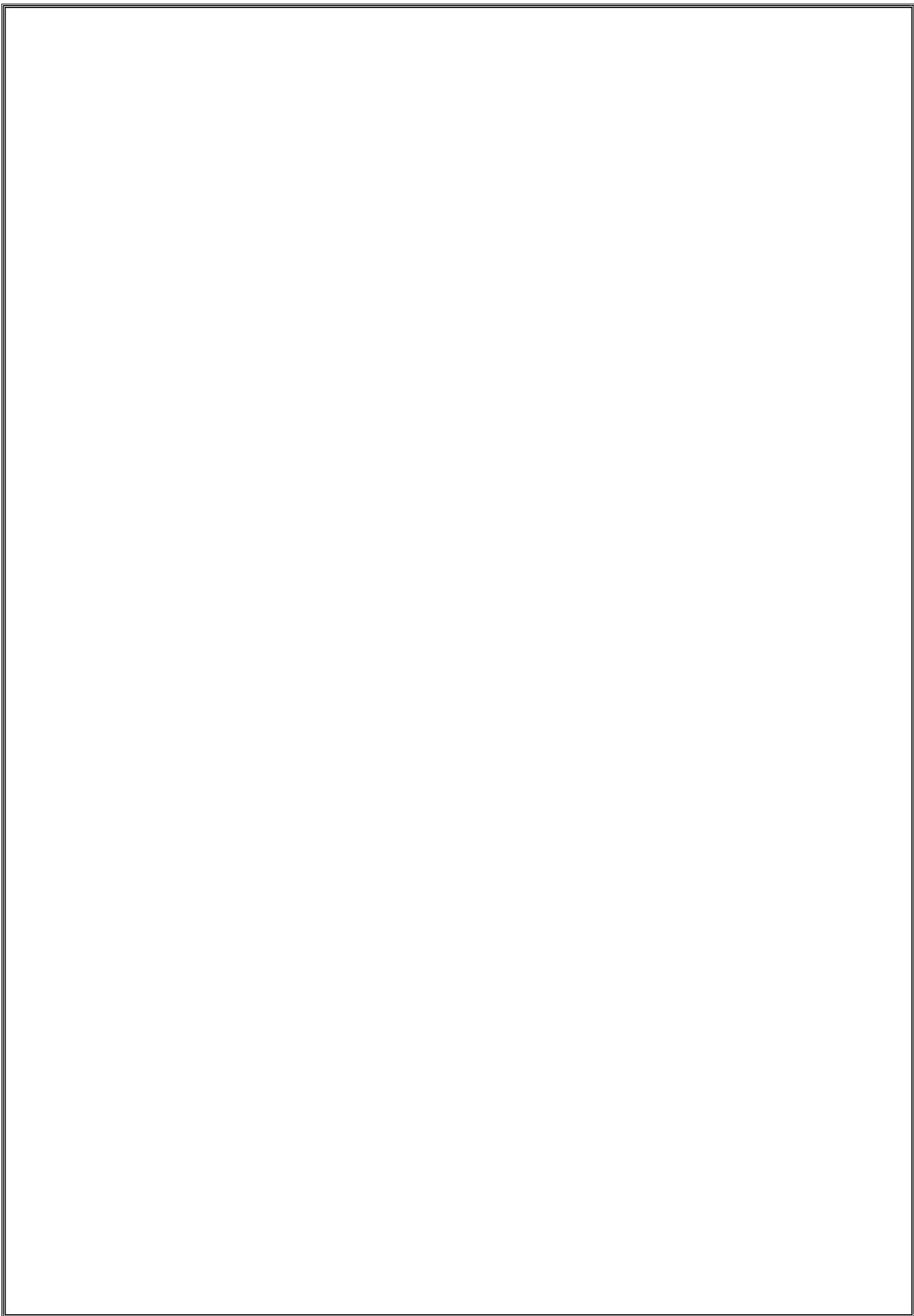
عتو أمال

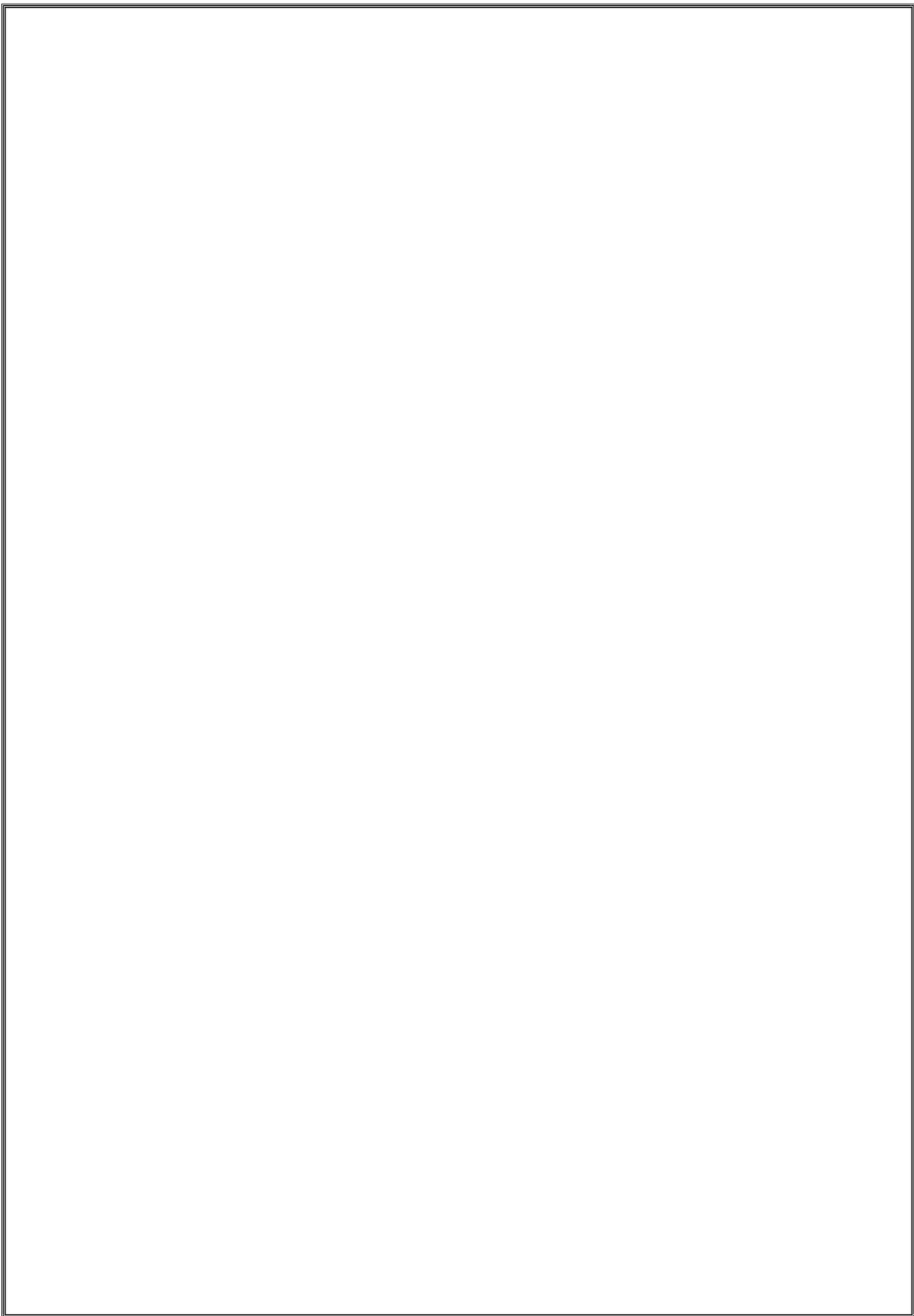
2017 - 2016

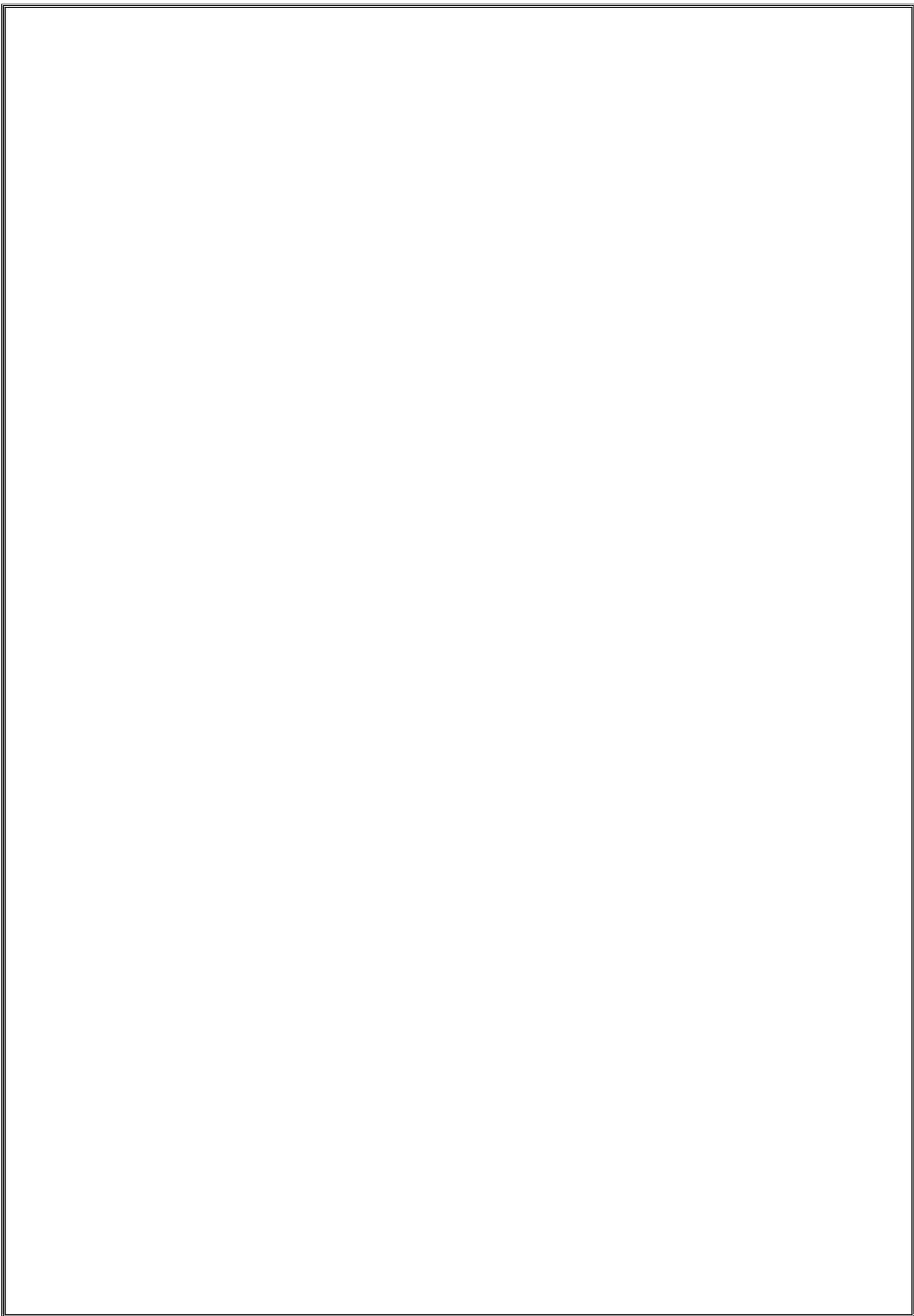


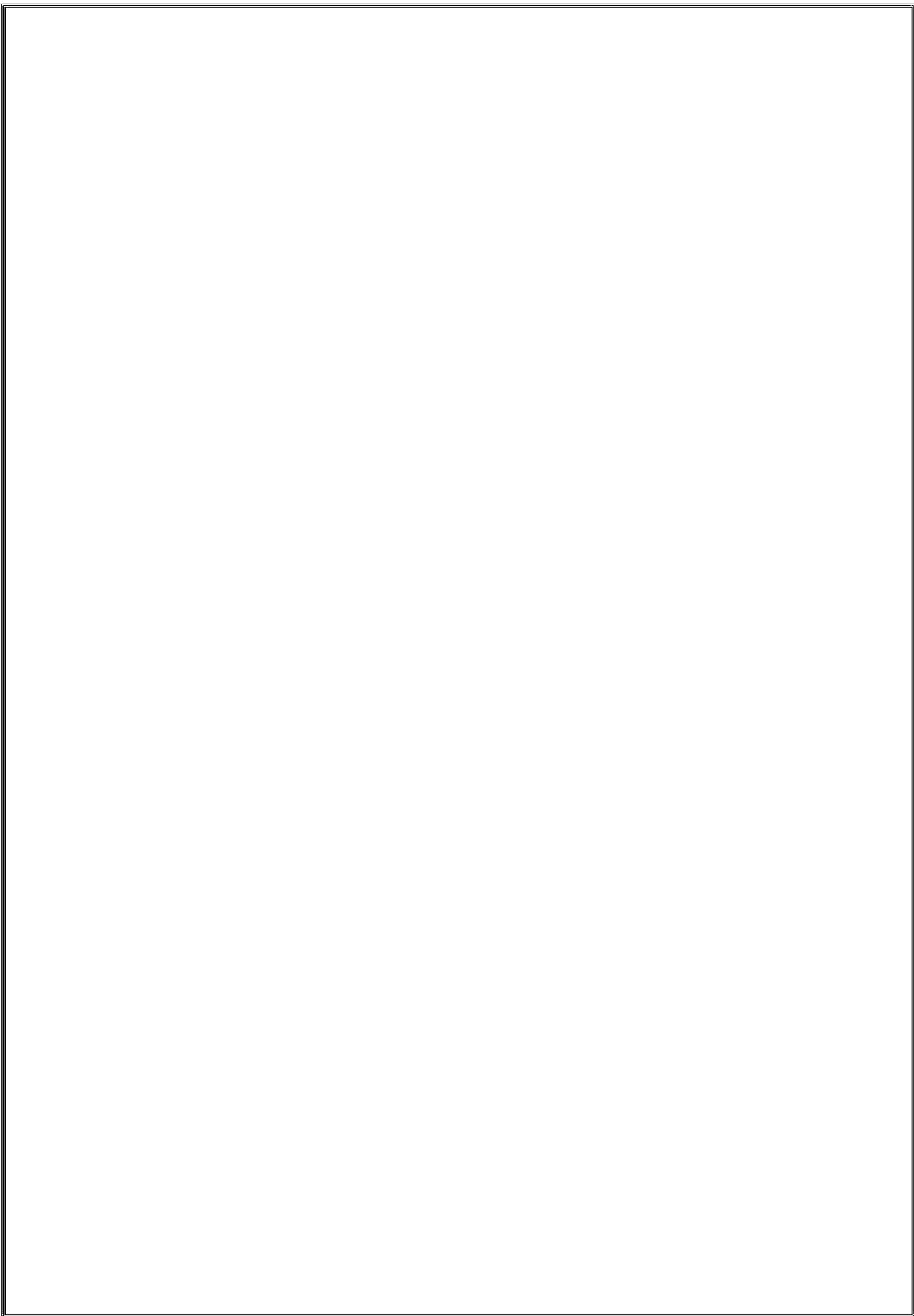


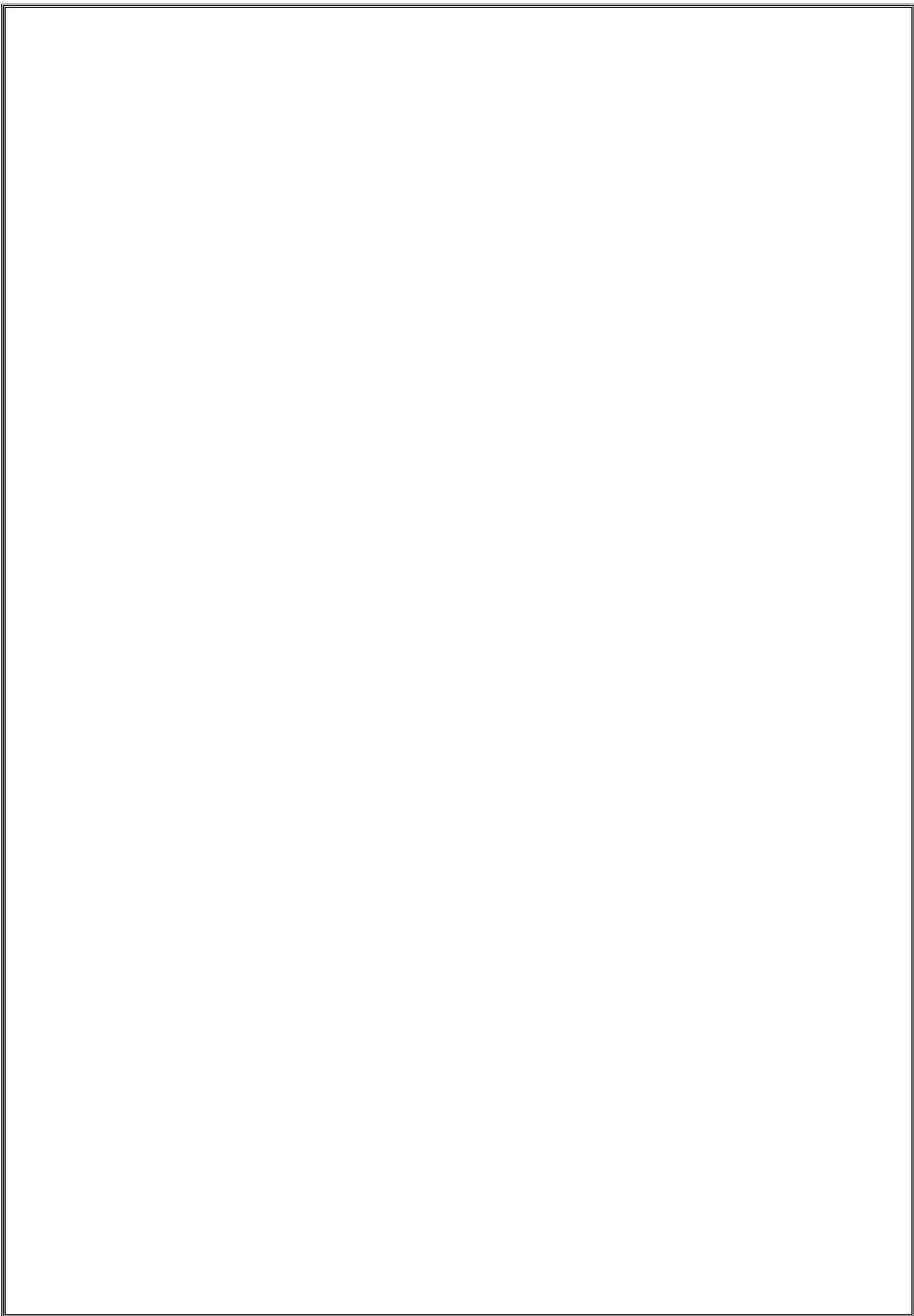


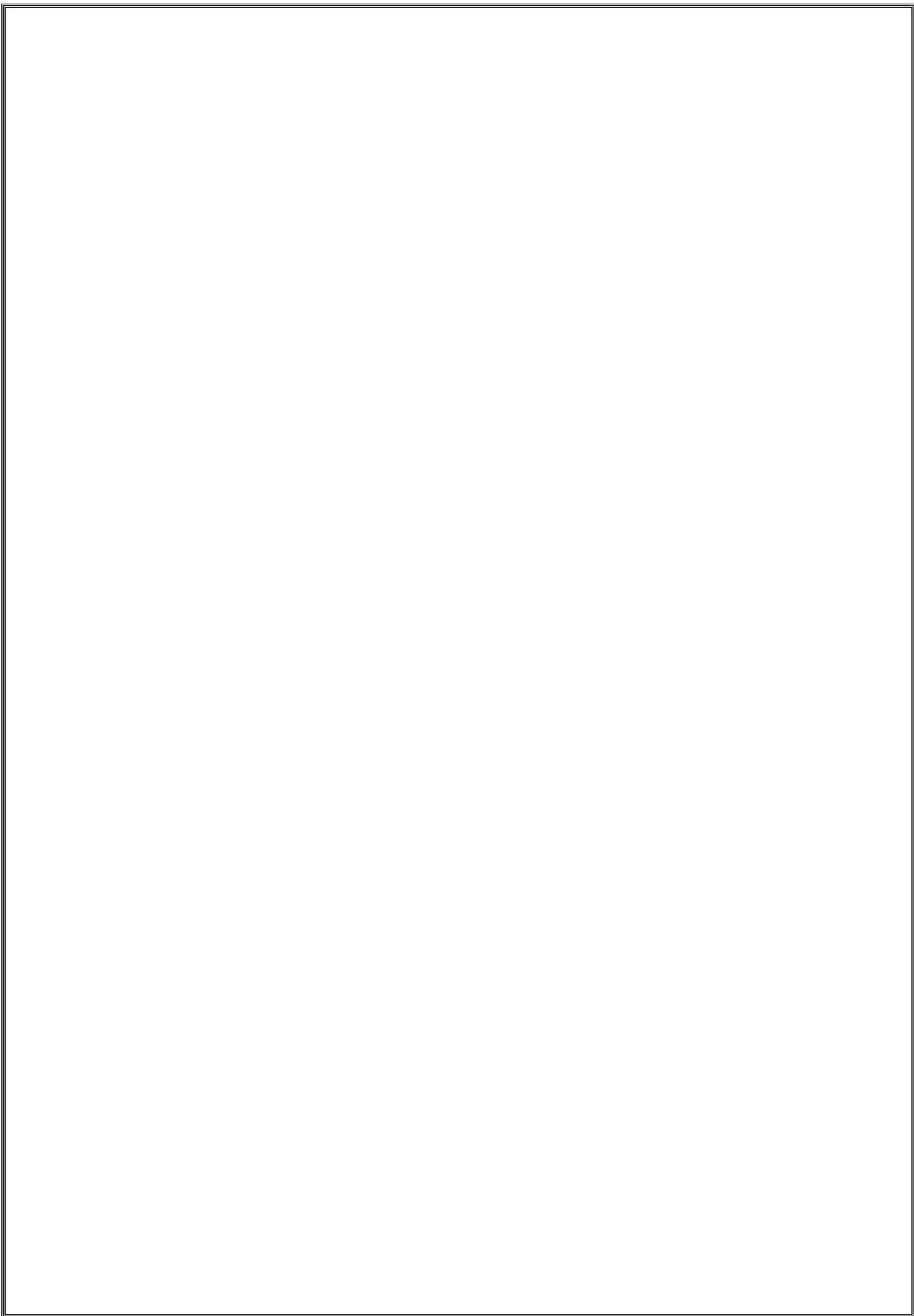


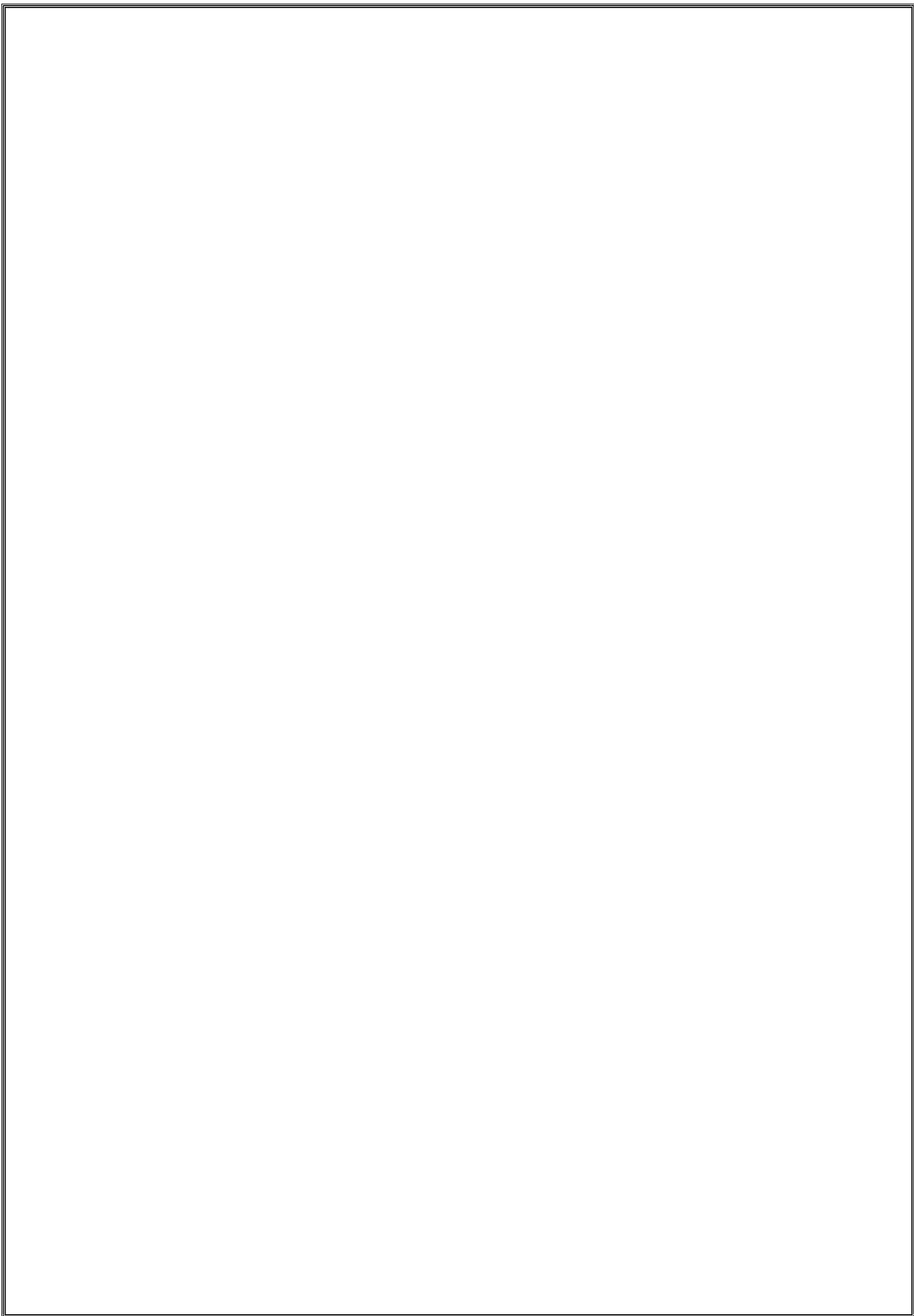


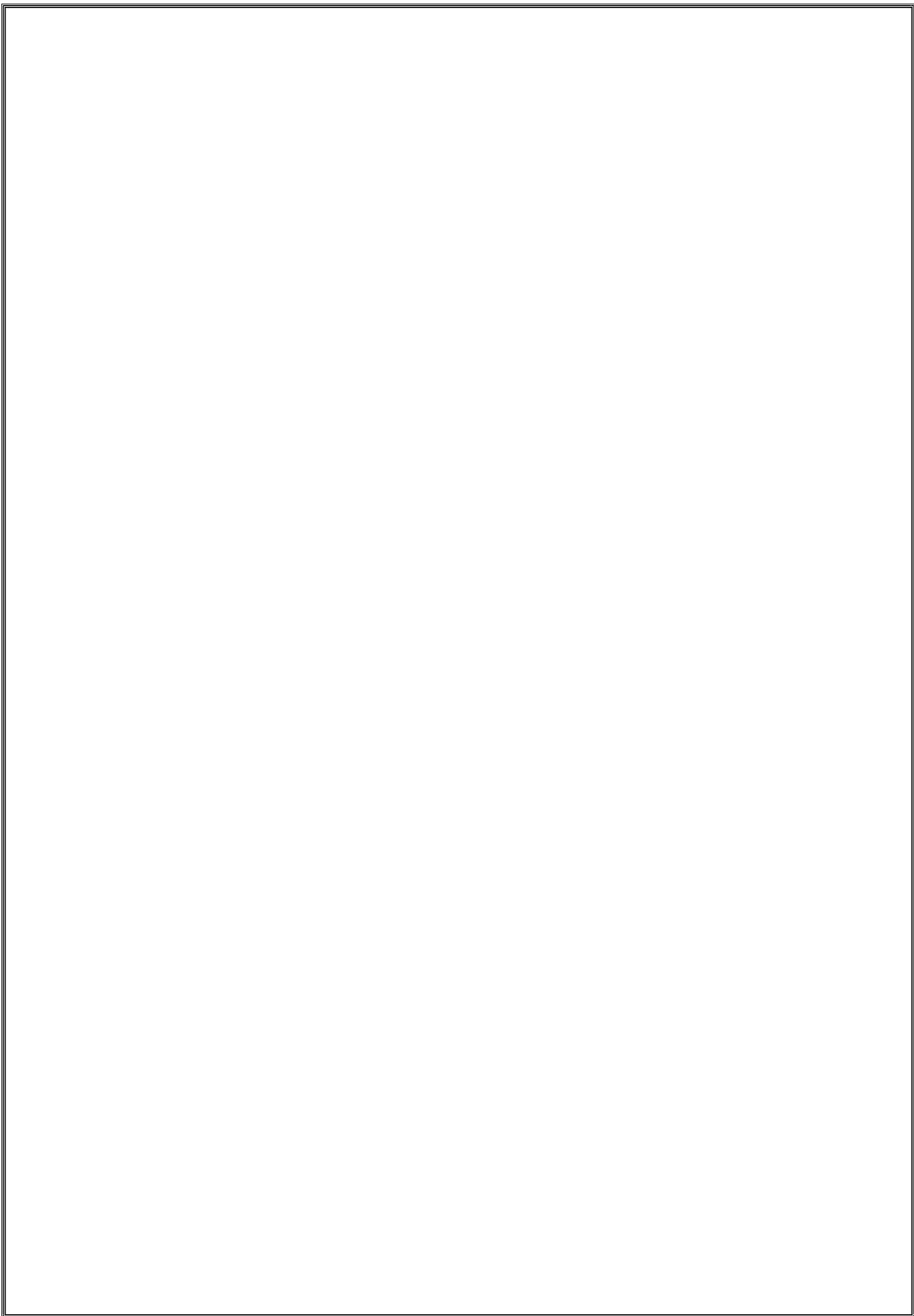


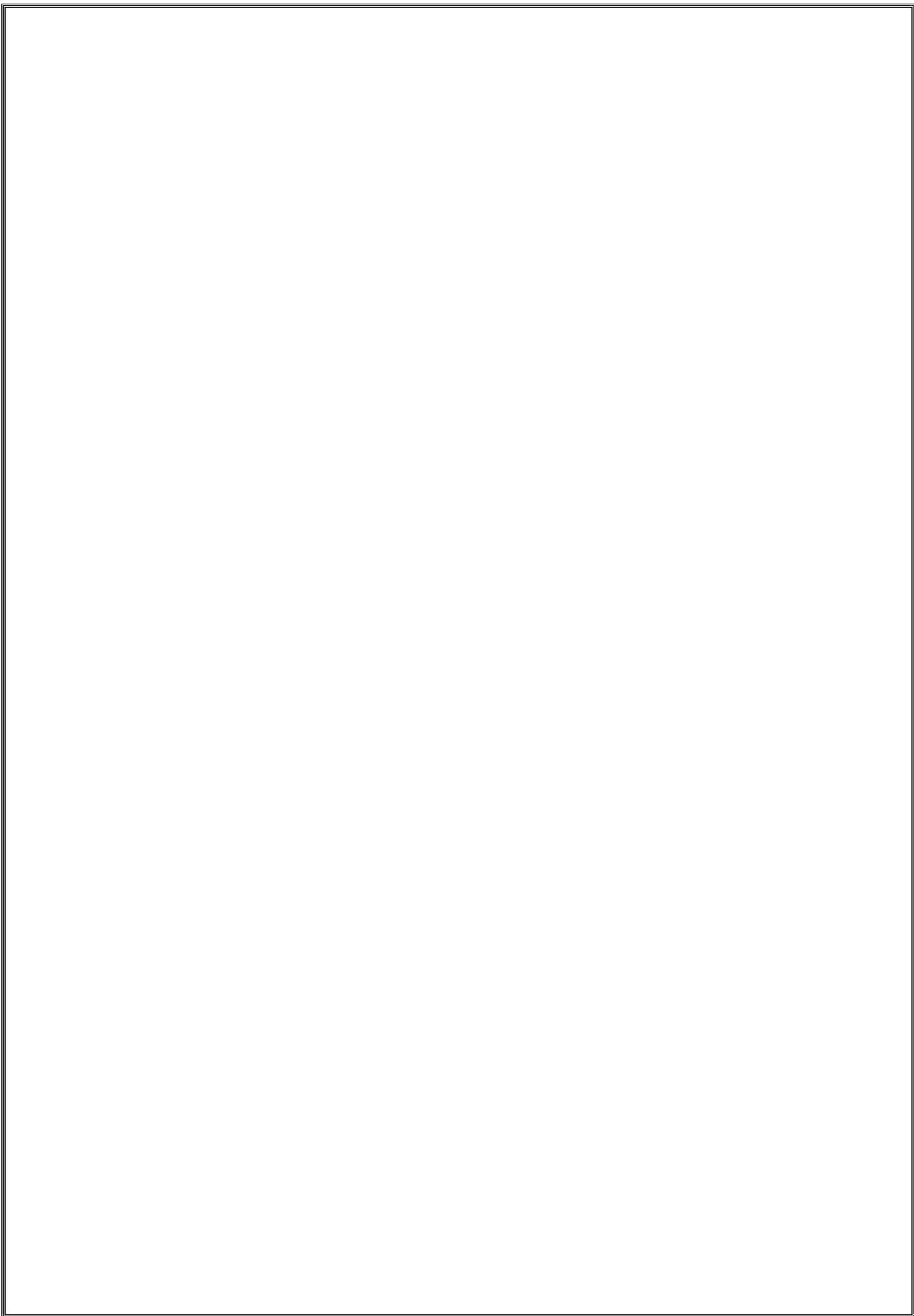


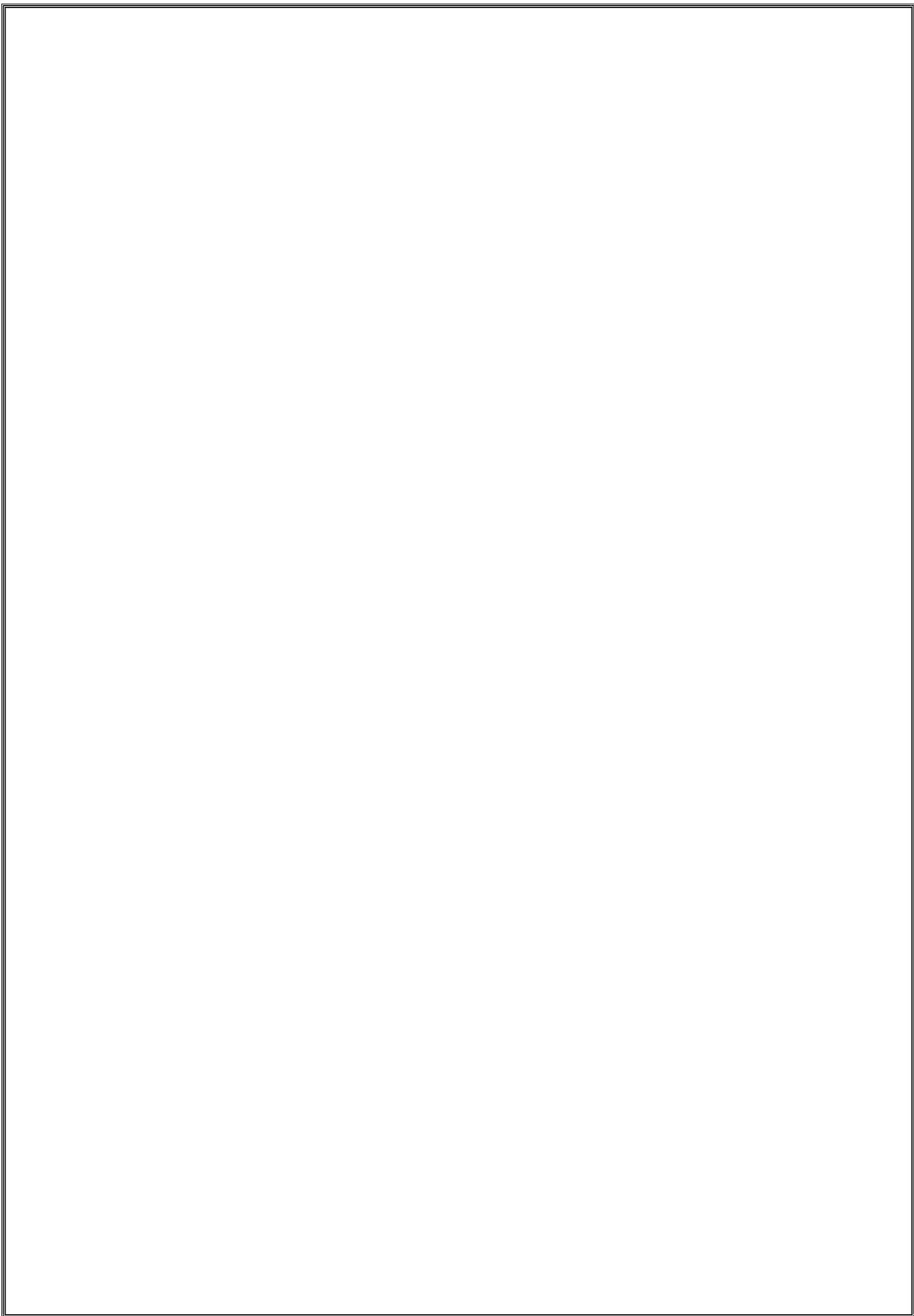


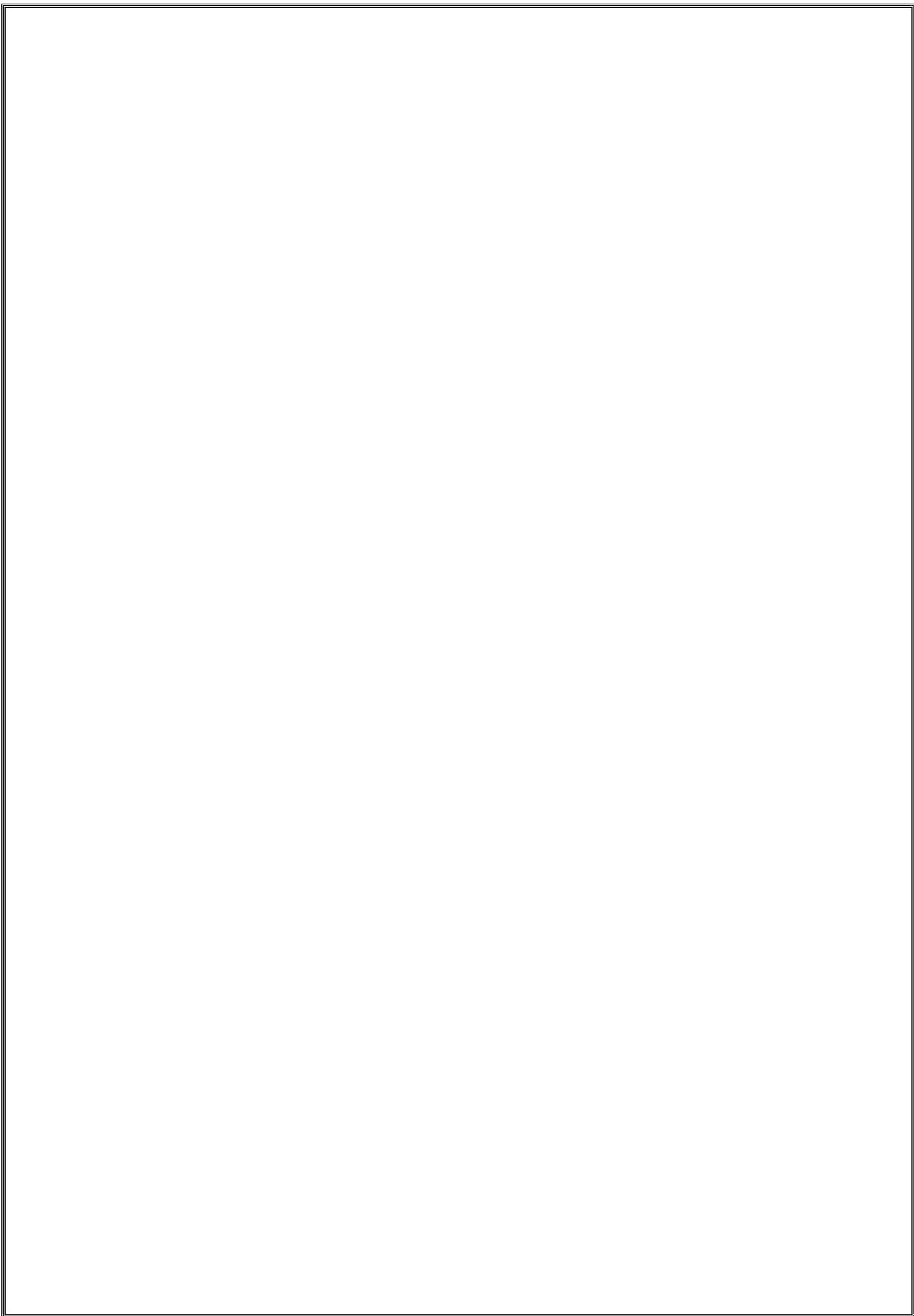












المقدمة:

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.

فإن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية الخبرات 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 فلاحي متخلف إلى اقتصاد صناعي 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 لتطور وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

و على هذا الأساس كان موضوع دراستي "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية "

جاءت الدراسة مقسمة الى قسمين : نظري و تطبيقي
فاحتوت الدراسة على مدخل الدراسة و فصل التكوين و فصل تنمية الموارد البشرية و فصل
الاجراءات المنهجية و فصل عرض و مناقشة النتائج.
مدخل الدراسة: تم التطرق فيه الى تحديد اشكالية الدراسة ، و انطلاقا منها وضعنا اشكاليات و
فرضيات الدراسة ، و بعدها أسباب اختيار البحث ثم أهمية و أهداف البحث مع تحديد
التعريف الاجرائية.

الجانب النظري:

الفصل الأول: و الذي عرضنا فيه الجانب النظري للتكوين ، من تعريف التكوين و
امبادئ التكوين ، و أهميته و أهدافه و انواعه ، و كيفية تصميم برنامجه و تقييمه و مشاكله.
الفصل الثاني: و الذي عرضنا فيه الجنب النظري لتنمية الموارد البشرية ، من تعريف
تنمية الموارد البشرية و نشأتها و التطور التاريخي و أهميتها أهدافها و وظائفها.

الجانب التطبيقي :

الفصل الثالث: تم فيه الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة و المتمثلة في منهج
الدراسة و التعريف بالمؤسسة و جانبها التاريخي ثم الدراسة الاستطلاعية و الأساسية.
الفصل الرابع: تم التطرق فيه الى عرض نتائج الدراسة و مناقشتها و الاقتراحات و
أفاق 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}

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

○ هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين و تنمية الموارد البشرية بمؤسسة تكرير

البتروول مصفاة ارزيو RA1Z ؟

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؟

الفرضية العامة:-

○ توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة تكرير

البتروول بمصفاة أريزو RA1Z

-الفرضيات الجزئية:

● توجد علاقة ارتباطيه بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال

RA1Z

● توجد علاقة ارتباطية بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى

عمال RA1Z

● توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال RA1Z

أسباب اختيار البحث:

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث للتوغل في مصادر المعرفة و خلفيات موضوعه، فقد كانت لنا عدة دوافع وجهتنا لدراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية أمثلتها الرغبة الشخصية فكانت منها دوافع ذاتية ، و أخرى موضوعية نوجزها فيما يلي :

● فضول في الخوض كل ما هو جديد و حيوي من مجالات المعرفة ولإسهام في الرؤية التصورية لهذا الموضوع.

● محاولة معرفة أهمية التكوين و أثره في رفع أداء الأفراد.كون أن التكوين هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأفراد و المؤسسة.

● قابلية الموضوع للبحث و الدراسة

أهمية و أهداف 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 .

أما أهداف البحث فتكمن في:

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

التعاريف الاجرائية للمصطلحات:

- **التكوين:** هو عملية مستمرة يقصد بها تعديل السلوك ، و اجراءيا ما تقيسه الاداة المستعملة لهذا الغرض .
- **التنمية:** هي العملية التي يتم من خلالها احداث تغيير وتطوير في مهارات وقدرات الفرد .
- **الموارد البشرية:** هي جماعة من الأفراد ذوي مهارات , الراغبين في تسيير الأعمال داخل المؤسسة ، و اجرائيا هو ما تقيسه أداة تنمية الموارد البشرية المصممة لهذا الغرض .

الفصل الأول :

التكوين

تمهيد:

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع ، كما أكدت الدراسات 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.

أولا : ماهية التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية ، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

- مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

ومن أهم التعاريف نجد:

✓ يعرف "محمد عبد الوهاب" التكوين على أنه عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف الى احداث تغييرات محددة سلوكية، وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير. (الصيرفي، 1997، 161)

✓ يقصد بالتكوين عند "غياث بو فلجة" أنه تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة. (غياث، 1984، 19)

✓ يعتبر " أحمد طوطار" التكوين من أهم المحاور الذي يهتم بها ميدان تسيير الموارد البشرية باعتباره عنصرا هاما في العملية الانتاجية(طوطار، 1993، 82)

✓ كما يرى "لوفر" أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطورهم وترقيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني(سالم، 1989، 8)

✓ يعرفه محمد مسلم بأنه عملية اعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير و اشراف ، حيث يكتسب رصيда معرفيا جديدا يؤهله لابراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة. (مسلم ، 2007، 90)

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين:

فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير. يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العلمية التكوينية ، وذلك للاعتبارات التالية:

- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية متباعدة عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ
- أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- أبرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.
- أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

تحديد المصطلحات:

1- **الإعداد:** إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات و مهارات جديدة للفرد ، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم ، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد.

2- **إعادة التكوين:** تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

3- **التأهيل:** مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

4- **التعليم:** يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو، التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد.

5- **التدريب:** هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، ويهتم بالعامل سواء كان جديدا أو قديما. و مما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات الفنية والمهنية، كما يهتم بالعامل الجديد فقط (برعي، 310-312)

- ثانيا: مبادئ التكوين

- أن يكون هناك هدف واضح ومحدد وقابل للتطبيق.
- أن يكون شاملا لجميع فئات الموظفين.
- اختيار المتكونين بشكل دقيق.
- ربط التكوين بحوافز معينة له.
- متابعة المتكون بعد التكوين.
- احتواء البرنامج التكويني على الممارسات العملية.
- أن تسير العملية التكوينية بشكل تدريجي وعلى مراحل.
- مراعاة التفاوت بين الأفراد.
- تشجيع المتكونين على التعلم مع بعضهم البعض.
- مواكبة التطور العلمي والفني. (ربابعة، 2003، 54 - 55)

- ثالثا: أهداف التكوين

- لاشك 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 (طاطاي، ص 34)
- 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. (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، فن البيع، العلاقات العمالية، الأمن الصناعي، تقويم العمال والتناوب بينهم... الخ، وكلما تقدمت الصناعة كلما زادت الحاجة إلى مثل هذه التخصصات. (العيسوي، 2004، 44)

و من أهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي (عادل حسن – 1971، 189-190)

- إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق .
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر .

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

و من نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعدالتها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة.

- رابعا :أساليب التكوين

في الواقع هناك الكثير من الأساليب التكوينية التي تتبعها المراكز المتخصصة التكوينية والمتكونين خاصة في تكوين العاملين وعلى مختلف مستوياتهم، وبالتالي عند تحديد أساليب لا بد من مراعاة مستوى المتكونين 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 المتكونين 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 المتاحة.

- تتميز بقلّة التكاليف المخصصة لها. (أبو شندي، 2011، 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. (رابعة، ص 58)

6-طريقة 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.

7-طريقة لعب الأدوار: ويتم في هذه الطريقة توزيع أدوار من قبل المكون على المتكونين كان يلعب أحد المتكونين دور المدير وآخر بدور المروؤوس 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 مجالاً 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 المتكويين 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. (رابعة، 59)

- خامسا :أنواع التكوين:

يختلف التكوين باختلاف نوع العمل الذي يراد التكون عليه، ونوع المكونين وخبراتهم السابقة، ومكان التكوين والمستوى المطلوب للتكوين، والمواد والأدوات المستخدمة فيه، ومؤهلات المكونين، كما يختلف باختلاف جودة السلعة المنتجة والوقت والمال المخصص له، لذا يجب أن يكيف نوع التكوين وفق هذه الظروف، ويمكن تصنيف هذه الأنواع كما يلي:

1- التكوين من حيث أهدافه:

- التكوين الحركي: وهو الذي يستهدف كسب مهارات حركية كسوق السيارات أو التصويب إلى هدف متحرك...الخ.

- التكوين الاجتماعي: هو الذي يستهدف كسب عادات اجتماعية واتجاهات نفسية كالتعاون والتسامح والمحافظة على المواعيد واحترام القانون وضبط النفس والقدرة على قيادة الجماعة العاملة وإدارتها والإشراف عليها...الخ، كما يرمي إلى تغيير ما لدى العاملين من اتجاهات وعادات غير مرغوبة لرفع روحهم المعنوية أو مستوى كفايتهم الإنتاجية.

- التكوين المعرفي: يستهدف إلى استيعاب معلومات وبيانات هامة كلوائح المؤسسة وقوانينها وسياساتها ومركزها في السوق ونوع منتجاتها، وما تقدمه للعاملين فيها من خدمات والتشريعات التي تتصل بالأمن الصناعي في المصنع.

2-التكوين من حيث وسائله:

- التكوين بالطريقة الإخبارية عن طريق المحاضرات والنشرات المطبوعة مثلا.

- التكوين بالطريقة الإيضاحية عن طريق الأفلام السينمائية.

- التكوين عن طريق المناقشة الجماعية التي تعتبر من أحسن الوسائل للتكوين على حل المشكلات وإعداد مديري ورؤساء الأعمال.

- التكوين عن طريق الأداء الفعلي للعمل الذي يراد التكون عليه.

3-التكوين من حيث المتكويين:

- تكوين العاملين الجدد والمبتدئين الذين تنقصهم الخبرات الأساسية لأداء العمل.

- تكوين القدامى وذوي الخبرة بما يكفل رفع مستواهم الثقافي والمهني وتعريفهم بما وجد على مهنهم من تطورات، وتزويدهم بمعلومات ومهارات فنية خاصة تفسح أمامهم مجال الترقية، كما يرى إلى تحويل العامل الشبيه بالماهر إلى عامل ماهر. (راجع، 1965، 109 - 110)

4-التكوين من حيث مكانه:

- التكوين في مكان العمل.

- التكوين في أماكن خاصة.

- التكوين المزدوج الذي يجمع بين الدراسة النظرية في المدارس أو المعاهد أو المراكز الخاصة وبين التمرين العملي في المصانع أو الشركات. (راجع، ، 111)

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 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 الأعدان المتكونين حتى تكون لهم سندا قويا ولينكيفوا 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 ،

(1992، 30)

- سادسا: خطوات التكوين

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". (جمال الكفافي، 2007، 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. (ربابعة، 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. (عقيل الرفاعي، 2008، 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 بالموصفات المطلوبة للأداء العمل بفعالية، ومن ثم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين. (بربر، 2000، 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 المكونات والمكونات.

1 - وضع محتوى التكوين: يتضمن شرحاً تفصيلياً لأهداف التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات التكوين والمكونات الأساسية لكل حلقة أو درسا أو تاريخاً أو مواعيد الدروس وأسماء المكونات، ومحتوى التكوين هو عبارة عن حصيلة مقدمة للمكونات وذلك في شكل دليل لهم يحتوي على دروس وقراءات، كما يستخدم دليل للمكونات أيضاً لاستدراكهم ومراجعتهم للمادة العلمية. (أحمد ماهر، 2004، 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، 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، 105)

4 - اختيار طرق وتقنيات التكوين

لابد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو اثبت نجاحا إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، وأكبر عائد وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحساب عند اختيار الطريقة أهمها مايلي:

- عدد الأفراد المتكويين
- المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم
- المادة التكوينية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين
- نوعية المتكويين
- ظروف وإمكانيات المنشأة

5 - معايير اختيار المتكويين

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن تتحدد معايير موضوعية لترشيح أو إختيار من سيبعثون إلى البرامج التكوينية وتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة، ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي، ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواد بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة فمثلا لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامج في مهارات الإتصال (سيد مصطفى، 270)

6 - معايير اختيار المكونين

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكويين و امدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وتكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في اطار برنامج محدد، وبواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضا، ولذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذه بالنسبة للتكوين اعضاء التكوين، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفء الذي يستطيع استشارة المتكويين، ونقل المعلومات اليهم بشكل صحيح، و يتوقف اختيار المكون على ما يلي :

- طرق واساليب التكوين المستعملة
- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين
- نوعية المتكويين

وهناك أربعة أنواع من المكونين:

أولا : المكون المحاضر:

ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكويين عن طريق المحاضرات ، ويكون فيها هو المتحدث الأساسي

ثانيا: المكون القائد:

وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو مناقشة.

ثالثا: المكون التطبيقي:

ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المكونين يكون قادرا على تكوين مجموعات المتكويين باستخدام طرق دراسة الحالات و المناقشات.

رابعاً: المكون النفسي:

ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية، وكيفية تعديل السلوك وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون وأهمها:

- الشخصية القوية
- المرونة والصبر
- اللياقة والثقة بالنفس
- الخبرة (وصفي عقلي - 250)

7 - متابعة برنامج التكوين

عقب وضع خطة للتكوين، التي تهدف إلى تحقيق انجازات معينة، ويتم إعداد خطة للمتابعة وتهدف للتأكد من أن خطة التكوين تسير سيراً سليماً في الطرق المحددة لها وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة، وتعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم، وتتضمن متابعة المتكويين و المكونين، مضاف إليها متابعة البرامج التكوينية وأماكن التكوين، كما أن عملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها، وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وهذه المتابعة تتم أحياناً بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دورياً للجنة التي يعمل بها المتكون لاستيفاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية:

- بيانات أولية عن التكوين
- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين
- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه
- وعليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية:
- تسيير التكوين

- جدول القيادة
- تكلفة التكوين

7 - تكلفة التكوين

من البديهي أن تكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية، وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية:

- أنواع البرامج التكوينية
- عدد الدارسين أو المتكولين الذين سيلتحقون بكل برنامج
- أماكن التكوين
- عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني

8 - تقييم برامج التكوين

ويتمثل فيما يلي:

- استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قبل له.
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أو لا.
- متابعة العمل الذي قام به المكون، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف (صقر عاشور، 493)

و 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، 117)

خلاصة الفصل:

تعتبر متطلبات التكوين من أهم العناصر التي تعمل على تحقيق تكوين جيد وسليم من خلال تطوير مختلف الشروط والمراكز المستقبلية وكذا التكاليف المختلفة، والتي تعمل جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه وقدراته، وعلى المؤسسة من خلال تطوير وزيادة الإنتاجية. فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبر أن علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لإتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الإنخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

الفصل الثالث:

ادارة الموارد البشرية

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 و بزيادة المعرفة و التطور في الجوانب الإدارية المختلفة أصبح لازما على الإدارة الاستجابة لحاجات و متطلبات 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. و عند ذلك تغيرت اتجاهات الإدارة نحو الأفراد العاملين من كونهم أدوات للإنتاج شأنهم شأن العناصر الأخرى ، إلى اعتبارهم هدف العملية الإنتاجية التنظيمية في أية منظمة ، و يتضمن هذا الفصل جزئين تعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية تتضمن التعريف ، التطور التاريخي ، النشأة ، الوظائف و الأهداف ، ثم بيان أهميتها و دورها .

الجزء الأول : 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 ، و قد 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 .

✓ تعاريف حول إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعا لاختلاف وجهات نظر المفكرين و المؤلفين ، و في ما يلي البعض من هذه التعاريف :

تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و العمل على توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة ، و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة(نجيب شاوش- 1996 . 27)

و تعرف أيضا : إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة و دائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة(أحمد منصور- 1997 . 10)

كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الفنية و العملية و الاستمرارية فيه، و حثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة. و يدخل في كل هذا كل من توفير المزايا و الحوافز المادية و الأدبية و المعنوية 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 ، و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد

المساهمة في كفاءة التنظيم . و هي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب و التنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافئة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين .

فيما يرى " بيقروس 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 ، 2001، 17)

و كمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي:

- البحث عن الرجل أو الشخص المناسب(المواصفات العلمية ...)
- يجب أن تكون عملية التوظيف تبعا للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي و العملي).
- يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بعنصر الوقت).
- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات).

✓ 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 و صمود المؤسسات أمام العراقيل، و كانت الدراسات بربادة "فريديريك تايلور" في 1911 و بعده "فايول". لقد أضحي من الضرورة الملحة على الدول المساهمة في وضع برنامج ينظم العلاقة الموجودة بين المؤسسة و العمال و ذلك بإصدار قوانين واضحة في هذا المجال، ضف إلى ذلك فقد عمد أخصائيو علم الاجتماع الصناعي إلى القيام بتجارب و أبحاث لدراسة الجانب النفسي للعامل كان لابد من إنشاء إدارة تسهر على تسيير شؤون العاملين و الهدف 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 و الاضطرابات ظهر جليا أنه لا بديل يطرح إلا العودة إلى الأفكار التي جاء بها "تايلور" و "فايول"، و قد عملت الدول المتقدمة سيما الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا إلى توفير المعلومات و كشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال و الرفع 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 و ممارسات مستقلة للموارد البشرية، و ذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال و العاملين في التعاقد، و ظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية و ظهور الآلات في مجتمعات العمل، و سنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية(أحمد ماهر ، 1999 ، 35-36)

❖ الثورة الصناعية

أهم ما كان يميز هذه الفترة ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا على العمال ، و احتياجها 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.

❖ ظهور الحركات العمالية

نظرا للمساوى التي ظهرت في المرحلة الأولى، كان على العمال مواجهة أصحاب الأعمال، و تجلى ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقالت إلى تكوين اتحادات و نقابات عمالية تطالب بحقوقهم.

❖ 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 .

❖ 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.

❖ 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.

❖ 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.

❖ 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....

❖ 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.

❖ 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 .

الجزء الثاني: دور و أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز إدارة الأفراد في المؤسسة أهميتها و بصورة خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لوحداتها الإدارية المختلفة و بالتخصصات و المؤهلات المتنوعة، و لذلك يمكن القول أن إدارة الأفراد ذات أهمية كبيرة في المؤسسة مما جعلها تلعب الدور الرئيسي لتنمية الموارد البشرية(سهيلة محمد عباس، علي حسين علي- 2000 ص24)

- دور إدارة الموارد البشرية

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة عل 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 يقتنع 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 .(سيد مصطفى، 2000، 21)

و على ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية(المدير و مساعده) 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 يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التي 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.
- أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم و أعلى 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 (سيد مصطفى، 2000، 25)

و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية :

أولاً: تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

ثانياً: تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، و كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، و معدل الغيابات و التأخرات.

ثالثاً: تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المؤسسة.

رابعاً: توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل و إعداد و تهيئة الأفراد العاملين، و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور و المرتبات ...

خامساً: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.(سهيلة محمدعباس, علي حسين علي, 24)

الجزء الثالث: وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الأنشطة و الوظائف التي تؤديها إدارة الأفراد متداخلة و مترابطة مع بعضها البعض، بحيث ينظر إليها بأنها وحدة واحدة متكاملة و هذا يؤدي إلى تسهيل عملية التنسيق فيما بينها لغرض بلوغ الأهداف المحددة، و يتجلى التكامل من خلال أداء بعض وظائف الأفراد التي لا تحقق هدفا بحد ذاتها إلا أنها تعتبر ضرورية لأجل التمكن من أداء وظائف أخرى (عودة سعيد، 1994 ، 46)

• 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 . 1998، 1999، 62)

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 المتوافرة لدى العاملين ، مما يزيد من انتاجيتهم في العمل .

3.تخطيط و تنفيذ برامج جيدة للأمن الصناعي و تهيئة الظروف المناخية المناسبة في مكان العمل كالإضاءة الجيدة، و التهوية، الحرارة المناسبة ... الخ، مما يساعد العاملين على الأداء، و رفع انتاجاتهم، و المحافظة على سلامتهم ن أخطار الأعمال التي يؤديونها داخل أماكن العمل. (عمر وصفي عقيلي، 1991، 5 . 6 . 7)

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:

- 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.
- 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 اللإنساني لجهودهم، و توفير حرية التفكير و الرأي لهم، و المحافظة عليهم، و إقامة علاقات حسنة بين العاملين أنفسهم.
- 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:

- 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 بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المنشأة على ضوء المواصفة المحددة.
- تقويم الوظائف، و بموجبه يتم تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة لتحديد الأجر المناسب و العادل لها.
- بحوث الأفراد و تهدف إلى القيام بدراسات سلوكية و غيرها، يتم التوصل بموجبها إلى نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها و أداء عملها.

● 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:
- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال بتقديم فرص التعلم و التطوير المستمر.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- تهيئة مناخ مشجع لتكوين و إدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية و الخارجية .
- مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات و توقعات أصحاب المصلحة في استمرارها(الملاك، الحكومة، العاملون، إدارة، و الموردون).
- التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام و التقويم و التحفيز المناسب .
- 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 و في الحاجات المطلوب إشباعها .
- تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة و تكافؤ الفرص و الشفافية.

● كفالة و تحسين الصحة العقلية و الجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة العاملين
إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تحقق مصالح المؤسسة أي من وجهة نظر أصحاب
العمل وهي:

- تكوين قوة عمل متجانسة
 - تكوين قوة عمل منتجة، فعالة و كفوءة.
 - تكوين قوة عمل مستقرة ، منتظمة.
 - تنمية قدرات و إمكانيات الموارد البشرية.
- تحقيق الإلتفاء و الولاء من الموارد البشرية للمؤسسة. –(أحمد سيد مصطفى
،2000، 48,49)

خاتمة الفصل:

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة و أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الأخيرة فلا يمكن تحقيق أهدافها (المؤسسة) بدون هذه الموارد. كما تعتبر وظيفة من الوظائف و العلوم الحديثة نسبياً. عرفت الانتعاش في منتصف القرن الماضي من حيث الأسس و المبادئ و الأهداف، حيث قديماً كان يعتبر الفرد كباقي الآلات و المعدات المتوفرة لدى المؤسسة تنجر عنه تكاليف يجب تنميتها و مع مرور الوقت و بروز التطورات و التغييرات 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

" الإجراءات المنهجية للدراسة "

-تمهيد .

- الدراسة الاستطلاعية .

- الدراسة الأساسية .

- خلاصة الفصل .

تمهيد :

بعد التطرق إلى الجانب النظري ، يتم تدعيم الدراسة بالجانب التطبيقي و الذي يعتبر من أهم أسس الدراسة العلمية نظرا لكونه يسمح بالتوصل للإجابة على تساؤلات البحث و التحقق من الفرضيات ، ففيه يتم عرض جميع المراحل المنهجية التي اتبعت أثناء القيام بالدراسة الميدانية و ذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية ، المنهج المتبع ، خصائص مجموعة البحث ، التعرف على مكان إجراء الدراسة و الأدوات المستعملة فيها .

الدراسة الاستطلاعية :

1- تعريف الدراسة الاستطلاعية :

تتمثل الدراسة الاستطلاعية في البحث الأولي عن الموضوع ، بحيث تسمح بالاحتكاك لأول مرة بميدان البحث و التعمق فيه ، سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية ، كما تساعد في تحديد فروض البحث و متغيراته ، إضافة إلى ذلك تسمح بمعرفة مدى ملائمة الاختبارات المختارة لطبيعة الموضوع .

و في هذا الصدد يقول الباحث " مجدي عزيز إبراهيم " في قوله أن الدراسة الاستطلاعية لها أهمية كبيرة في مساعدة الباحث على صياغة أسئلة المقابلة و في جعله يتأكد من أن ما يفكر فيه له أساس في الواقع لذلك على الباحث أن يكرر الدراسة مرات و مرات حتى يطمئن على سلامة محتوى الأسئلة و صياغتها. (عزيز إبراهيم، 1989، 86)

أهداف الدراسة الاستطلاعية :

تتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية في مايلي :

- التعرف على ميدان الدراسة .
- التدرب على خطوات الدراسة .
- التعرف على صعوبات البحث .
- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات على العينة .
- معرفة مدى استجابة العينة لأدوات البحث و وضوحها ، ومدى فهمها للتعليمات .
- اختبار أدوات جمع المعلومات والتأكد من خصائصها السيكومترية (الصدق،الثبات) .
- إدخال التعديلات اللازمة على أدوات البحث إن ظهرت ضرورة ذلك لإعدادها في

صورتها النهائية.

العينة ومواصفاتها:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 عامل بمؤسسة تكرير البترول ومصفاة أرزيو RA1Z}. كما يتم عرض خصائص هذه العينة في الجداول التالية :

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة
50%	15	ذكور
50%	15	إناث
100%	30	المجموع

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن .

النسبة المئوية		التكرار		السن
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
%50	%30	15	9	32-18
%0	%17	0	5	46-33
%0	%3	0	1	60-47
%50	%50	15	15	المجموع
%100		30		المجموع الكلي

رقم (3 جدول) يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المستوى الدراسي :

النسبة المئوية		التكرار		المستوى الدراسي
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
%7	%0	2	0	ثانوي
%43	%50	13	15	جامعي
%0	%0	0	0	تكوين خاص
%50	%50	15	15	المجموع
%100		30		المجموع الكلي

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب عدد الدورات التكوينية :

النسبة المئوية		التكرار		عدد الدورات
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
%50	%30	15	9	من 1 إلى 3
%0	%13	0	4	من 4 إلى 7
%0	%7	0	2	أكثر من 8
%50	%50	15	15	المجموع
%100		30		المجموع الكلي

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية

النسبة المئوية		التكرار		الأقدمية
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
%50	%30	15	9	5 - 0
%0	%7	0	2	11 - 6
%0	%10	0	3	15 - 12
%0	%3	0	1	أكثر من 16
%50	%50	15	15	المجموع
100%		30		المجموع الكلي

مكان و زمان إجراء الدراسة الاستطلاعية :

أجريت الدراسة الاستطلاعية بمدينة وهران و بالتحديد تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة تكرير البترول {مصفاة أرزيو RA1Z}.

لمحة تاريخية للمؤسسة :

بنيت مصفاة ارزيو في إطار المخطط الخماسي الأول 1970-1973 و لقد صممت لغرض معالجة :

- النفط الخام لحاسي مسعود

- النفط المستورد لإنتاج الزفت
 - تلبية الاحتياجات الأساسية من الوقود - الزيوت - الزفت للسوق الوطنية
 - تصدير المنتجات الزائدة للنفط - الكيروسين و الفيوول
- وضع حجر الأساس في 19 جوان 1970 حيث تتربع مساحة هذه المؤسسة على مساحة 150 هكتار و بدأ انطلاق الوحدات في الإنتاج في شهر جويلية 1972 بوحدة المنافع و بعد فترة انطلقت الوحدات الأخرى للمصفاة بالعمل في شهر مارس 1973 و استلمت مؤقتا في 17 جوان 1973.

تعريف مؤسسة تكرير البترول مصفاة أرزيو RA1Z:

مؤسسة تكرير البترول - أرزيو - هي عبارة عن إحدى المؤسسات التحويلية التي تملكها الدولة وضعت تحت رمز

(RA1Z)الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله هو عملية الإنتاج المتمثلة في تحويل البترول الخام (المحلي والمستورد)إلى منتجات جاهزة من أجل التجارة بها الداخلية والخارجية.

أدوات البحث و مواصفاتها :

أداة الدراسة :

تمثلت أداة الدراسة بالاستمارتين المعدتين من قبل الطالبة الباحثة في استبيان يقيس التكوين و استبيان يقيس التنمية البشرية و التي تم التحقق من صدقهما و ثباتهما بواسطة الأساتذة المحكمين و نتائج صدق الاتساق الداخلي

- بناء استمارة التكوين :

ولقد تم بناء هذه الاستمارة بإتباع الخطوات التالية:

-الخطوة الأولى: الاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التكوين.

- **الخطوة الثانية:** الاطلاع على الأبعاد التي لها علاقة مباشرة بالموضوع وتخدم غرض البحث الحالي في فرضياته ،حيث لم نعثر على مقياس كامل يقيس بالخصوص هذا الموضوع وعليه:

-تم صياغة عبارات بطريقة ذاتية، انطلاقا من أفكار نظرية.

- **الخطوة الثالثة :** تصنيف أبعاد استمارة التكوين :

بعد البرامج التكوينية : وقد احتوى على مجموع (10) فقرة.

بعد نوع و أسلوب التكوين : وقد احتوى على مجموع (10) فقرة أيضا .

بعد التخطيط إلى التكوين : وقد احتوى على مجموع (10) فقرة أيضا .

كما يمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (6) يوضح الصورة الأولية للاستبيان .

المجموع الكلي	المجموع	الفقرات	البعد
30	10	1-2-3-4-5-6-7- 8-9-10	البرامج التكوينية
	10	11-12-13-14-15- 16-17-18-19-20	نوع و أسلوب التكوين
	10	21-22-23-24-25- 26-27-28-29- 30	التخطيط للتكوين

وكانت طريقة الإجابة على فقرات الاستمارة باختيار إجابة واحدة من ثلاثة بدائل هي:
موافق بشدة - موافق - غير موافق - غير موافق بشدة و التصحيح بالأوزان التالية :
1- 2- 3- 4 على الفقرات الموجبة و 4- 3- 2- 1 على الفقرات السالبة .

بناء استمارة التنمية البشرية :

اتبعت الطالبة الباحثة في بناء استبيان التنمية البشرية نفس الخطوات السابقة و لكن دون تحديد أبعاد و ذلك لنوعية المتغير بحيث ، كما احتوت على (36) فقرة وكانت طريقة الإجابة على فقرات الاستمارة باختيار إجابة واحدة من ثلاثة بدائل هي:

موافق بشدة - موافق - غير موافق - غير موافق بشدة و التصحيح بالأوزان التالية :
1- 2- 3- 4 على الفقرات الموجبة و 4- 3- 2- 1 على الفقرات السالبة .

الخصائص السيكومترية لأدوات البحث (الصدق والثبات) :

الصدق: لقد تمّ تقدير صدق هذه الاستمارة بطريقتين هي :

صدق استبيان التكوين صدق المحتوى :

الذي قدر بإجراء مراجعة منظمة لمجموع الفقرات التي تضمنها المقياس من طرف أستاذين جامعيين محكمين بقسم علم النفس و الأرطوفونيا و قسم علوم التربية و من جامعة وهران لتقدير مدى تمثيلها للخاصية التي أعد المقياس لقياسها ، حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول العناصر المكونة للمقياس و المتمثلة في : تعليماته ، فقراته ، وبدائل الأجوبة المخصصة له ، بتقدير مدى مناسبتها ، وضوحها، كفايتها ، وقياسها لموضوع التكوين وقد تلخصت استجاباتهم في مايلي :

- الموافقة بالإجماع على تعليمة المقياس وبدائل الأجوبة .

- قبولهم لنسبة 85 % من فقرات المقياس في حين تمّ الاعتراض على 7 فقرات مثلت نسبة 15 % ، للعلم أن الباحث انطلق من قبول الفقرة التي تجاوزت موافقة المحكمين عليها نسبة 80 % كمعيار وهذا حتى نكون أكثر ارتياحا وثقة من حيث صدق المحتوى .

- اقتراح حذف وتعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات .

صدق الاتساق الداخلي :

وهي طريقة ثانية لتقدير صدق هذا المقياس وذلك بحساب معامل ارتباط كل فقرة من فقراته بمجموعها ككل، وجاءت نتائج ذلك معروضة في الجدول الموالي :

جدول رقم (7) يوضح ارتباط فقرات مقياس التكوين بمجموعها

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0,432	11	**0,527	21	**0,631
2	**0,440	12	0,031	22	**0,528
3	*0,269	13	*0,391	23	0,135
4	**0,313	14	**0,483	24	**0,438
5	0,092	15	*0,169	25	**0,451
6	c0,592	16	**0,527	26	**0,520
7	**0,404	17	*0,316	27	0,146
8	**0,543	18	**0,524	28	**0,528
9	**0,537	19	0,029	29	**0,445
10	**0,345	20	*0,354	30	**0,365

** الدالة عند مستوى 0,01 * الدالة عند مستوى 0,05

من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم () أعلاه يظهر أن كل فقرات مقياس التكوين ارتبطت ارتباطاً دالاً بمجموعها بين مستويين من الدلالة (0,01 و 0,05) ، سوى الفقرات المضللة في الجدول (5-12-19-23-27) التي كانت قيم ارتباطها غير دالة كما هو موضح و التي تم حذفها .

الثبات :

حُسب ثبات استبيان التكوين في هذه الدراسة بطريقة ألفا كرومباخ الذي يبين مدى ارتباط ثبات الاختبار بثبات بنوده ، وقد بلغت قيمته 0.83 وهي قيمة عالية وكافية للدلالة على ثبات الاستمارة .

- أهم التعديلات التي أجريت على أدوات البحث :

تمثلت هذه التعديلات في شكلين :

الحذف : ويعني إلغاء بعض الفقرات بسبب انعدام أو نقص مصداقيتها استنادا إلى رأي المحكمين أو لطرق حساب الصدق إحصائيا، وقد مسّ الحذف في هذه الدراسة مجموعة فقرات استمارة التكوين و التي بلغ عددها(11) فقرة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول (8) يوضح الفقرات المحذوفة

الفقرات المحذوفة	سبب الحذف
3 - 7 - 13 - 26- 30	- لم يوافق عليها المحكمون
3- 8- 12- 17- 20- 23- 23- 27	- عدم دلالة قيم ارتباطها بمجموع فقرات المقياس - اتفاق رأي المحكمين فيها مع نتائج الاتساق الداخلي (ضعف الدلالة أو انعدامها)

و بذلك يتقلص عدد فقرات استبيان التكوين من 30 فقرة في نسختها الأولى إلى 19 فقرة ستطبق بها في صورتها النهائية في الدراسة الأساسية أي تم حذف 11 فقرة بإجماع الأساتذة المحكمين ونتائج صدق التناسق الداخلي ، لتبقى 19 فقرة ، 3 منها خاصة ببعد البرامج التكوينية ، و 4 منها خاصة ببعد نوع و أسلوب التكوين ، و 4 بمحور التخطيط إلى التكوين ، كما تم إعادة تنظيمها وترتيبها في صورتها النهائية .

صدق استبين التنمية البشرية :

-بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين كان قبولهم لنسبة 85 % من فقرات المقياس في حين تمّ الاعتراض على 7 فقرات مثلت نسبة 15 % ، للعلم أن الباحثة انطلقت من قبول الفقرة التي تجاوزت موافقة المحكمين عليها نسبة 80 % كمعيار وهذا حتى نكون أكثر ارتياحا وثقة من حيث صدق المحتوى .

صدق الاتساق الداخلي :

وهي طريقة ثانية لتقدير صدق هذا المقياس وذلك بحساب معامل ارتباط كل فقرة من فقراته بمجموعها ككل، وجاءت نتائج ذلك معروضة في الجدول الموالي :

جدول رقم (9) يوضح ارتباط فقرات مقياس التنمية البشرية بمجموعها

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0,567	25	*0,231	13	**0,637	1
0,021	26	**0,440	14	**0,512	2
*0,491	27	0,062	15	0,125	3
**0,480	28	**0,313	16	**0,439	4
*0,269	29	**0,492	17	**0,441	5
**0,533	30	**0,392	18	**0,540	6
0,129	31	**0,345	19	0,146	7
**0,554	32	**0,403	20	**0,428	8
**0,531	33	**0,432	21	**0,420	9
**0,309	34	**0,537	22	**0,371	10
**0,447	35	**0,476	23	**0,463	11
**0,509	36	0,160	24	0,541	12
**0,530		**0,512		**0,572	

* الدالة عند مستوى 0,05

** الدالة عند مستوى 0,01

من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم () أعلاه يظهر أن كل فقرات مقياس التكوين ارتبطت ارتباطاً دالاً بمجموعها بين مستويين من الدلالة (0,01 و 0,05) ، سوى الفقرات المضللة في الجدول (31-26-24-15-12-73) التي كانت قيم ارتباطها غير دالة كما هو موضح و التي تم حذفها .

الثبات :

حُسب ثبات استبيان التنمية البشرية في هذه الدراسة بطريقة ألفا كرومباخ الذي يبين مدى ارتباط ثبات الاختبار بثبات بنوده ، وقد بلغت قيمته 0.81 وهي قيمة عالية وكافية للدلالة على ثبات الاستمارة .

- أهم التعديلات التي أجريت على أدوات البحث :

تمثلت هذه التعديلات في شكلين :

الحذف : ويعني إلغاء بعض الفقرات بسبب انعدام أو نقص مصداقيتها استناداً إلى رأي المحكمين أو لطرق حساب الصدق إحصائياً، وقد مسّ الحذف في هذه الدراسة مجموعة فقرات استمارة التكوين و التي بلغ عددها(17) فقرة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول (10) يوضح الفقرات المحذوفة

الفقرات المحذوفة	سبب الحذف
7 فقرات	- لم يوافق عليها المحكمون
6 فقرات	- عدم دلالة قيم ارتباطها بمجموع فقرات المقياس - اتفاق رأي المحكمين فيها مع نتائج الاتساق الداخلي (ضعف الدلالة أو انعدامها)

الدراسة الأساسية :

تحديد منهج الدراسة :

تم اللجوء في هذا البحث الى استعمال المنهج الوصفي ، و ذلك لملائمته لهذا البحث الذي يهدف الى التعرف على العلاقة الموجودة بين التكوين و التنمية البشرية .

يوضح " محمد عبيدات و آخرون " (2000) أن المنهج الوصفي أحد أساليب البحث العلمي ، حيث يعتمد على دراسة الواقع ، أو الظاهرة كما توجد في الواقع ، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ، و يعبر عنها تعبيراً كمياً أو نوعياً .

كما يعرف " سامي محمد ملحم " المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي و المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة و تصنيفها و تحليلها و اخضاعها للدراسة الدقيقة ، و يسعى الى بلوغ مجموعة أهداف تتمثل في جمع بيانات و مفصلة لظاهرة أو مشكلة موجودة فعلا لدى مجتمع معين ، تحديد المشكلات الموجودة و توضيحها ، اجراء مقرنات لبعض الظواهر أو المشكلات و تقويمها مع ايجاد العلاقات بين تلك الظواهر أو المشكلات . (ملحم ، 2000 ، 448-449)

عينة البحث :

يقصد بها مجموعة جزئية ممثلة للمجتمع الأصلي ، يختارها الباحث بطريقة معينة حسب طبيعة الموضوع ، ظروف الباحث و مجتمع البحث ، قصد اجراء الدراسة عليها و تعميم نتائجها على المجتمع الأصلي للدراسة. (محمد عبيدات و آخرون ، 1999 ، ص 84)

تمثلت عينة الدراسة الأساسية في 70 عامل بمؤسسة تكرير البترول {مصفاة أرزيو RA1Z}. كما يتم عرض خصائص هذه العينة في الجداول التالية :

جدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الجنس

العينة	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	30	43%
إناث	40	57%
المجموع	70	100%

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب السن .

النسبة المئوية		التكرار		السن
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
%24	%33	17	23	32-18
%10	%10	9	7	46-33
%6	%14	4	10	60-47
%43	%57	30	40	المجموع
%100		70		المجموع الكلي

جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب المستوى الدراسي :

النسبة المئوية		التكرار		المستوى الدراسي
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
%4	%7	3	5	ثانوي
%28	%34	20	24	جامعي
%10	%16	7	11	تكوين خاص
%43	%57	30	40	المجموع
%100		70		المجموع الكلي

جدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب مدة عدد الدورات التكوينية :

النسبة المئوية		التكرار		عدد الدورات
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
%24	%33	17	23	من 1 إلى 3
%18	%11	13	8	من 4 إلى 7
%0	%13	0	9	أكثر من 8
%43	%57	30	40	المجموع
%100		70		المجموع الكلي

جدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الأقدمية

النسبة المئوية		التكرار		الأقدمية
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
%26	%36	18	25	5-0
%13	%10	9	7	11-6
%3	%4	2	3	15-12
%1	%7	1	5	أكثر من 16
%43	%57	30	40	المجموع
100%		70		المجموع الكلي

الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات :

لقد تم في هذه الدراسة استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار

. (SPSS 22)

خلاصة الفصل :

إن ما تم عرضه في هذا الفصل يعتبر القاعدة الأساسية التي تنطلق منها كل دراسة ، و التي تعتبر مدخل للدراسة التطبيقية .

الفصل الخامس

" عرض و مناقشة نتائج الدراسة "

1- عرض وتحليل النتائج.

2- مناقشة النتائج .

3- التوصيات و الاقتراحات .

4- قائمة المراجع

5- الملاحق

عرض الفرضية الأولى :

تنص الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة ارتباطية بين محتوى البرامج التكوينية و التنمية البشرية، وعليه أظهرت النتائج بعد استعمال معامل ارتباط بيرسون كما هي مبينة في الجدول :

جدول رقم (16) يوضح ارتباط الفرضية الأولى بالتنمية البشرية

المتغير	ر المحسوبة	الدلالة
محتوى التكوينية	0,69	دالة
التنمية البشرية		

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين محتوى البرامج التكوينية و التنمية البشرية

عرض الفرضية الثانية :

تنص الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب و نوع التكوين بالتنمية البشرية ، وعليه أظهرت النتائج بعد استعمال معامل ارتباط بيرسون كما هي مبينة في الجدول :

جدول رقم (17) يوضح ارتباط الفرضية الثانية بالتنمية البشرية

المتغير	ر المحسوبة	الدلالة
أسلوب و نوع التكوين	0,71	دالة
التنمية البشرية		

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أسلوب و نوع التكوين بالتنمية البشرية .

عرض الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية على وجود علاقة بين التخطيط إلى التكوين بالتنمية البشرية ، وعليه أظهرت النتائج بعد استعمال معامل ارتباط برسون كما هي مبينة في الجدول :

جدول رقم (18) يوضح ارتباط الفرضية الثالثة بالتنمية البشرية .

المتغير	ر المحسوبة	الدلالة
التخطيط إلى التكوين	0,70	دالة
التنمية البشرية		

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية التخطيط إلى التكوين بالتنمية البشرية .

2- مناقشة الفرضيات:

2-1- مناقشة الفرضية العامة:

والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة تكرير البترول RA1Z

دلت نتائج المعالجات الاحصائية على أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة تكرير البترول RA1Z، ومعنى ذلك أن متغير التكوين له دور وفعالية 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 لازدياد الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها.

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

و علاوة على ذلك اخترت بعض الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع منها :

1- أطروحة دكتوراه دولة حول استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد دراسة تحليلية تشخيصية لمؤسسة سيدار ،

حاول الباحث معرفة الى أي مدى يمكن اعتبار التكوين اداة حقيقية لتسيير و تثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية .

و اقتصرت الدراسة على التكوين المهني المتواصل الموجه للعمال الذين هم في حالة خدمة ، كما اقتصرت البيانات و الاحصائيات و العينات على المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب المتواجد في الحجار و لاية عنابة .

2- دراسة حول دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي من اطباء و شبه اطباء و اداريين و قد توصلت نتائج الدراسة بأن التكوين المتواصل ساهم في تحسين الأداء و السلوك المهني و هذا هو الهدف الأساسي من عملية التكوين و التي تسعى المستشفى لتحقيقه عند تكوينه لأفراده

2-2-مناقشة الفرضية الأولى:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة تكرير البترول RA1Z.

لقد دلت نتائج المعالجات الإحصائية على أن هناك علاقة ارتباطية بمعامل قدره (0.69) عند مستوى الدلالة (0.01) بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة تكرير البترول {RA1Z}، 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 برنامج التكوين له 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 تبني مناهج و طرق علمية من اجل وضع البرامج التكوينية حتى تساعد على

تحقيق الأهداف التي برمجت من أجلها {بودويرة الطاهر، حموي نور الهدى، 2016، ص

{01

3-2 مناقشة الفرضية الثانية:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة تكرير البترول RA1Z.

لقد دلت نتائج المعالجات الإحصائية على أن هناك علاقة ارتباطية بمعامل قدره (0.71) عند مستوى الدلالة (0.01) بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران، 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 الروتين 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 مؤسسة تكرير البترول RA1Z.

لقد دلت نتائج المعالجات الإحصائية على وجود علاقة طردية بمعامل قدره (0.70) عند مستوى الدلالة (0.01) بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال ميناء وهران، 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

خلاصة 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 ارتباطية 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.

3 . 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.

4 - 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.

5 - المراجع : قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- ✍ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الزقازيق- بنها. القاهرة 2000.
- ✍ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية المركزية. الإسكندرية 1995.
- ✍ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، - الإسكندرية - الدار الجامعية 1999.
- ✍ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن 21. جامعة بنها - كلية التجارة 2000.
- ✍ أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، مصر، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر عام 1984.
- ✍ أحمد طاطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1993.
- ✍ أحمد منصور، "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"، وكالة المطبوعات. الكويت 1997.
- ✍ محمد جمال مرعي، "التخطيط للتدريب في مجالات التنمية"، مكتبة القاهرة الحديثة. بدون سنة نشر.
- ✍ محمد ماهر عليش، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة. مصر 1992
- ✍ مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الأردنية 1996.
- ✍ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، مدخل كمي، الأردن 1998.
- ✍ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر 2000.
- ✍ فريد النجار، "إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة 1998-1999.
- ✍ صالح عود سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الانتصار. طرابلس 1994.
- ✍ صالح عودة، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة. ليبيا 1994.

✍ صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى 2001.

✍ عادل حسن، "إدارة الأفراد في الصناعة"، دار الطباعات المصرية الإسكندرية 1971.

✍ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب 1991.

✍ عمر وصفي عقيلي، "الإدارة، أصول و أسس و مفاهيم"، عمان، الأردن، دار الزهراء 1997.

المذكرات:

✍ كمال طايطاي، "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير 2002

باللغة الأجنبية

Wether ,j,r , 1999

الملاحق

