

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران -2-

جامعة وهران 2

محمد بن احمد  
Université d'Oran 2  
Mohamed Ben Ahmed



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك مجمع GP1Z مرسى الحجاج بوهران

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من إشراف الأستاذة: قدور بن عباد هوارية

من إعداد الطالب: عاشور عبد العزيز

2024/2023



## الإهداء

بسم الله والحمد لله والصلاة على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا  
التخرج فهذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين  
حفظهما الله وأدامهما بالصحة والعافية وأطال وبارك في عمرهما وأخواتي.

## الشكر

نتقدم بجزيل الشكر وعميق الإمتنان إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة قدور بن  
عباد هوارية فلها مني كل التقدير والإحترام.

## فهرس المحتويات

أ.....	الإهداء.....
ب.....	الشكر.....
ج.....	فهرس المحتويات.....
د.....	قائمة الجداول.....
و.....	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ز.....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....
01.....	مقدمة.....
02.....	الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة.....
03.....	إشكالية الدراسة.....
04.....	فرضيات الدراسة.....
05.....	أهمية الدراسة.....
05.....	تعريف الإجرائية.....

## الجانب النظري

### الفصل الثاني: التكوين

09.....	تمهيد.....
10.....	تعريف التكوين.....
10.....	أهمية التكوين.....
12.....	أهداف التكوين.....
13.....	أنواع التكوين.....

15.....	شروط التكوين الفعال
16.....	المبادئ الرئيسية للتكوين
19.....	خطوات عملية التكوين
23.....	وسائل وأداء تقييم الإحتياجات التكوينية
24.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية.

27.....	تمهيد
28.....	مفهوم التنمية
28.....	مفهوم إدارة الموارد البشرية
29.....	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
30.....	مراحل التخطيط للموارد البشرية
32.....	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
34.....	أهداف إدارة الموارد البشرية
35.....	أهمية إدارة الموارد البشرية
36.....	وظائف إدارة الموارد البشرية
38.....	خلاصة الفصل

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

#### الجزء الأول: الدراسة الإستطلاعية

40.....	تمهيد
---------	-------

40.....	أهداف الدراسة.....
40.....	المجال الجغرافي للدراسة.....
41.....	تجريب الأدوات على عينة استطلاعية.....
41.....	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية.....
44.....	طريقة التصحيح وتفريغ الدرجات.....
44.....	الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات.....
44.....	صدق أدوات الدراسة.....
45.....	صدق وثبات استبانة التكوين.....

#### الجزء الثاني: الدراسة الأساسية

51.....	تمهيد.....
51.....	طريقة اختيار العينة الأساسية وخصائصها.....
54.....	أدوات الدراسة.....
55.....	تطبيق أدوات القياس.....
55.....	تفريغ أدوات القياس.....
55.....	الأساليب الإحصائية المستعملة.....

#### الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج.

57.....	عرض النتائج الفرضية العامة.....
57.....	عرض نتائج الفرضية الأولى.....
58.....	عرض نتائج الفرضية الثانية.....
59.....	عرض نتائج الفرضية الثالثة.....

## الجزء الثاني: مناقشة الفرضيات

59.....	مناقشة الفرضية العامة.....
60.....	مناقشة الفرضية الأولى.....
61.....	مناقشة الفرضية الثانية.....
61.....	مناقشة الفرضية الثالثة.....
62.....	خاتمة الدراسة.....
63.....	الخاتمة.....
64.....	الإقتراحات.....
65.....	قائمة المراجع.....
/.....	الملاحق.....



## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع العمر الزمني للعيينة الدراسة الاستطلاعية.	41
02	يوضح توزيع العينة حسب الجنس للدراسة الاستطلاعية.	42
03	يوضح الفئات الاجتماعية للدراسة الاستطلاعية.	42
04	يوضح مستوى الدراسي للدراسة الاستطلاعية.	42
05	يوضح عدد الدورات التكوينية للدراسة الاستطلاعية.	43
06	يوضح الأقدمية للدراسة الاستطلاعية.	43
07	يوضح الفقرات المكونة لكل بعد وطريقة تفرغ وتصحيح الاستبانة.	44
08	يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعد البرامج التكوينية.	45
09	يوضح معامل الثبات بعد البرامج التكوينية.	46
10	يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعد نوع وأسلوب التكوين.	46
11	يوضح معامل الثبات بعد نوع وأسلوب التكوين.	47
12	يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعد التخطيط للتكوين.	47
13	يوضح معامل الثبات بعد التخطيط للتكوين.	48
14	يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعد تنمية الموارد البشرية.	48
15	يوضح معامل الثبات بعد تنمية الموارد البشرية.	50
16	يوضح توزيع العمر الزمني للدراسة الأساسية.	51
17	يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.	52
18	يوضح توزيع الدراسة الأساسية حسب الفئات الاجتماعية.	52
19	يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الدراسي.	53
20	يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب عدد الدورات التكوينية.	53
21	يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية.	54
22	يوضح قيمة معامل الارتباط بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.	57
23	يوضح قيمة معامل الارتباط بين البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية.	58
24	يوضح قيمة معامل الارتباط بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية.	58
25	يوضح قيمة معامل الارتباط بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية.	59

## ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود العلاقة بين أبعاد التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مرسى الحجاج - ارزيو - بوهران من خلال ثلاثة أبعاد للتكوين مقابل بعد GP1Z مؤسسة سوناطراك مجمع واحد لتنمية الموارد البشرية وهي: بعد البرامج التكوينية، وبعد نوع وأسلوب التكوين، وبعد التخطيط للتكوين مع تنمية الموارد البشرية.

وتم جمع البيانات من خلال GP1Z تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث بلغت 63 عاملا من المجمع الإستييان أبعاد التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية الذي قام الباحث بإعداده وتجريبه على عينة من 30 عاملا من المجمع.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال سوناطراك.
  - توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال سوناطراك.
  - توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال سوناطراك.
  - توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال سوناطراك.
- الكلمات المفتاحية:** التكوين - تنمية الموارد البشرية.

## ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

This study aims to identify the extent of the relationship between the dimensions of training and human resource development among the workers of the hajjaj port –arzew- Oran through three dimensions of training versus the GP1Z dimension sonatrach foundation composite one for human resources development the training programs dimension the type and method of training and the planning dimension for training with human resources development. data were

collected through GP1Z the study sample was chosen intentionally and consisted of 63 workers from a group a measure of the dimensions of training and its role in human resources development which the researcher prepared and tested on a sample of 30 workers from the compound.

The study reached the following results

-there is a statistically significant correlation between training and human resource development among sonatrach workers.

-there is a statistically significant correlation between training programs and human resources development among sonatrach workers.

- there is a statistically significant correlation between the type and method of training and human resources development among sonatrach workers-

there is a statistically significant correlation between training planning and human resources development among sonatrach workers.

Keywords/ training – human resources development.

## مقدمة:

لقد برز جليا في عصرنا هذا مدى أهمية التكوين للموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة التغيرات من أجل تحقيق أهداف المنظمة كما يعتبر مطلبا ضروريا لإكسابها التنافسية باعتبارها المحرك الأساسي لجميع أنشطتها، ومن هنا حرصت الكثير من المنظمات على العناية بالتكوين باعتباره أداة أساسية لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية وإعداد العاملين وتجهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات من خلال قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة مستقبلا. والتكوين في الوقت الحالي لا يقتصر على تنمية القدرات البشرية في التحكم لوظيفة ما، بل أداة لعقلنة وتسيير الموارد البشرية، حيث يمثل أهمية في سيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية باعتباره عنصرا فعالا في المنظمة للارتقاء بالأداء، كما يعتبر ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد ومعالجة مشاكلهم الوظيفية وتطوير قدراتهم المختلفة حتى يستطيعوا التكيف مع مختلف المستجدات المتسارعة.

وإذا كانت أهمية تحسين أداء المورد البشري بارز وواضح ولا مناص له، فأهمية الوسيلة المستعملة لتحقيقه لا تقل أهمية عنه، لذا تلجأ معظم المؤسسات إلى انتهاج التكوين كاستراتيجية لتنمية المورد البشري ورفع أدائه، وشرط نجاح هذه الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة هو إدارتها بفعالية عن طريق تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم وتنفيذ برامج التكوين بطرق مدروسة ومنهجية، ومن هذا المنطق جاءت دراستنا لتسليط الضوء على التكوين وإبراز دوره في رفع أداء المورد البشري.

الفصل الأول:

مدخل إلى الدراسة

## الإشكالية:

يعد التكوين وتنمية الموارد البشرية من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير لدى الباحثين في علم النفس فتنمية الموارد البشرية هي وظيفة تعمل على تحقيق أقصى استفادة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومن أجل تطوير وتحسين مهارات وكفاءات الموظفين تحتاج المؤسسات إلى تكوين الموظفين لزيادة مستوى القوى العاملة لديها ولتطوير الكفاءة المهنية للموظفين ولإكسابهم المعلومات والمهارات وتحتاج إلى زيادة كفاءتهم في القيام بمهامهم الحالية وكفاءتهم في القيام بمهام ذات مستوى أعلى في المستقبل. (نعموني، 2014، ص 65)

وهذا ما أظهرته دراسة (العزري أوردية فنييت صباح 2019) دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة بجامعة أدرار حيث تكونت العينة من 90 فردا وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسة السيسولوجية توصلت نتائج الدراسة إلى أن التكوين يساهم في تنمية الموارد البشرية إن المؤسسة محل الدراسة والتي هي جامعة أدرار تهتم بعملية التكوين كعملية أساسية لتنمية مهارات العمل وزيادة كفاءتهم فيساهم التكوين في توفير أهم عوامل القدرة على تقديم القدرة التنافسية فهو يمد الموظفين بالمعرفة المتجددة التي تأهله للعمل أكثر من منصب. كما وجدت دراسات فلان (غانم عماد الدين 2019) حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة حيث تكونت العينة من 391 فردا وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي توصلت نتائج الدراسة إلى أن التكوين من العمليات الإدارية الهامة التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة باعتباره وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية حيث بتحديد الحاجة والهدف من هذه العملية وتنظيمها ثم تقييمها وما توصلنا إليه من خلال دراستنا أن التكوين عملية منظمة تتم على أسس ومراحل وأي خلل أو تقصير في أي مرحلة قد يؤثر على نجاحه وتحقيق أهدافه في المؤسسة.

وفي نفس المجال قامت (آمنة عسري 2014، 2015) دراسة حول التكوين في تنمية الموارد البشرية بوحدة نفظال لتوزيع وتخزين الغاز أم البواقي حيث تكونت العينة من 50 فردا الأسلوب الإحصائي المستعمل المنهج الوصفي وخلصت نتائج الدراسة بأن توزيع أو تخزين الغاز تهتم بعملية التكوين كعملية أساسية لتنمية مهارات العمل وزيادة كفاءتهم كما لها دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية والمهارات السلوكية وذلك من خلال البرامج التكوينية المتخصصة في ذلك التي تساعدهم على التفكير بطرق مختلفة وللعمل على تقديم وطرح أفكار جديدة كذلك تطوير قدراتهم في حل مشكلات العمل التي تواجههم.

كما توصل (بالطيب عيسى، حديدة إيمان 2011، 2012) دراسة حول التكوين في تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة حيث تكونت العينة من 230 فردا الأسلوب الإحصائي المستعمل هو المنهج

الوصفي وخلصت نتائج الدراسة بأن التكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية حيث يعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم التي يشغلونها وإعدادهم من أجل ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف كما يساهم التكوين في تعديل سلوك الأفراد من خلال تعديل بعض السلوكيات المكتسبة من تكوينهم القاعدي كما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

ومن خلال ما سبق قمت بطرح مجموعة من التساؤلات وهي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك بوهران؟  
ويتفرع إلى:

هل توجد علاقة ارتباطية بين البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك بوهران؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك بوهران؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك بوهران؟

### الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك بوهران.

#### الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة ارتباطية بين البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك بوهران.

توجد علاقة ارتباطية بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك بوهران.

توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك بوهران.

## أهمية الدراسة:

- الدور الفعال الذي يحققه التكوين باعتباره وظيفة جوهرية ومهمة في مختلف المؤسسات التي تطمح إلى التميز والمنافسة وكذلك توضيح محتوى البرنامج التكويني ومدى توافقه واحتياجات المؤسسة.
- وعي الموظف بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.
- معرفة مدى التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه.

## التعاريف الإجرائية:

- التكوين:** هو عملية تعليم وتعلم تهدف إلى اكتساب العامل مهارات ومعارف جديدة تساعد في أداء عمله.
- تنمية الموارد البشرية:** هي العمل على رفع العملية الإنتاجية وأداء العمال من خلال تكوينهم وتأهيلهم لرفع مستوى المهارات وتنمية القدرات الخاصة بهم وتوظيفها في مكانها الأفضل للوصول إلى النتائج المرجوة منها وفق مجموعة من المعايير والقواعد والخطوات التي توضع مسبقا.



# الجانب النظري:

# الفصل الثاني:

## التكوين

تمهيد

(1) تعريف التكوين

(2) أهمية التكوين

(3) أهداف التكوين

(4) أنواع التكوين

(5) شروط التكوين الفعال

(6) المبادئ الرئيسية للتكوين

(7) خطوات عملية التكوين

(8) وسائل وأداء تقييم الإحتياجات التكوينية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد التكوين مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير المؤسسة بما ينعكس إيجابيا على تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها المختلفة فالتكوين هو السبب الرئيسي وراء كل نجاح يحققه أي نشاط أو إكتشاف أو خدمة وهو الذي يفسر تقدم أي تخلف من مجتمع كان وهو مسؤول عن نجاح أية منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات وهو كذلك مسؤول عن فشل أي منها.

تتم المنظمات بالتكوين لأنه يمثل إستثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

## 1) تعريف التكوين:

-التكوين هو عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب الفرد المهارات والمعرفة المرغوبة فيها التي تحسن أداء الفرد وتزيد فاعلية المنظمة (المعمار، 2010، ص21)

-التكوين ليس عشوائيا ولكنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية الخبرات والمعلومات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية فهو يتعامل مع الفرد في محمله ويسعى لتنمية الأبعاد الثلاثة للإنسان ألا وهي: المعلومات (الجانب العقلي) والمهارات (الجانب السلوكي) والاتجاهات (الجانب القيمي) (نعموني، 2014، ص94)

-التكوين هو نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (القحطاني، 2001، ص134)

-التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ومجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويهدف التكوين إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل (حاروش، 2016، ص71)

-يقصد بالتكوين تطوير كافة الجهود المخططة والمنقذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فعالية وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (غربي، 2020، ص14)

## 2) أهمية التكوين:

نظرا لأهمية التكوين فقد أزم القانون الجزائري كل مستخدم بتقديم دورات تكوين يستفيد منها العمال لتمكينهم من الإطلاع على أفق جديدة وتحسين مؤهلاتهم المهنية وتزويد معارفهم كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من إكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما (نعموني، 2014، ص96)

-تتمثل أهمية التكوين في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:

الأهمية بالنسبة للمنظمة.

الأهمية للأفراد العاملين.

الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.

### 1. الأهمية بالنسبة للمنظمة:

-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

-المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

-المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

-المساعدة في إنفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.

-توضيح السياسات العامة للمنظمة.

-تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

-تحديد المعلومات.

-زيادة فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

### 2. الأهمية بالنسبة للعاملين:

-يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإستيعابهم لدورهم فيها.

-يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

-يطور الدافعية للأداء.

-يساعد على تطوير المهارات والاتصالات بين الأفراد.

### 3. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

-تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.

-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي والخدمة المنظمة. (الطائي، العبادي، فضل، 2006، ص54)

### 3. أهداف التكوين:

1. يهدف التكوين إلى تحقيق الاقتصادية ويتم ذلك من خلال زيادة إنتاجية العمل نتيجة الإرتفاع بمعدل الأداء وتحسين نوعية القوة العاملة فالإتفاق على التكوين قبل العمل وأثناءه يمكن أن يؤدي لتكوين رأس المال البشري.

2. مساعدة الشخص على أداء عمله بطريقة أفضل وتقوية المسؤولية لدى العامل نحو موقع العمل ونحو المجتمع الذي يعيش فيه.

3. يعمل التكوين على إعداد العامل للأعمال الفنية الصعبة والدقيقة كما ينبغي لدى القادة والمشرفين المهارات الأفضل ويعمل على إعداد المشرفين لتنفيذ سياسة المصنع والنهوض بالإنتاج بتكاليف معقولة وجهد اقل وهذا من شأنه أن يزيد الأمن الصناعي ويقلل من الإصابات ويمنع الحوادث.

4. تنمية الشعور بالرضى لدى العاملين حيث تزداد الثقة في النفس نتيجة تحسين الأداء الناجم عن التكوين العلمي المنظم كم يقلل الإحساس بالتعب والملل.

5. إن التكوين الجيد يمكن أن يساعد في الكشف عن الإستعدادات والمهارات الكامنة لدى العاملين ويمكن للأخصائي النفسي أن ينمي هذه الإستعدادات تمهيدا لظهور القدرات والمهارات لدى العاملين ومن ثم حصد ثمارها في صورة إنتاج وأداء مميز.

6. إن التكوين الجيد يؤدي لإرتفاع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج كمًا وكيفًا وإنخفاض التكاليف والنفقات مع قلة الزمن وبساطة المجهود وقلة الخسائر. (ياسين، عسكر، موساوي، 1999، ص216)

### وعلى العموم يمكن حصر بعض أهداف التكوين فيما يلي:

- ضمان التوازن الدائم بين نقابات العمال ومتطلبات العمل.

- تكييف العمال المتغير.

- تسهيل عملية إدماج العمل المحدد في المؤسسة.

- تحسين نوعية وكمية الإنتاج وضمن بقاء مستويات عالية من الأداء أو تحسينها.

- تحفيز العمال ورفع دوافعهم ومستوى طموحاتهم وتقدير الذات لديهم وترقيتهم في السلم الوظيفي.

-تطوير العلاقة بين الفرد ووظيفته ورفع فعاليته.

-تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها لأن العامل المتكون يستعملها بطريقة خالية من الأخطاء.

-تخفيض حوادث العمل نتيجة فهم العامل لطبيعة سير العمل والتعامل مع الأجهزة والآلات بطريقة صحيحة. (نعموني، 2014، ص98)

#### 4. أنواع التكوين:

حسب مرحلة التوظيف:

أ. توجيه الموظف الجديد:

-يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:

الترحيب بالقادمين الجدد.

خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة.

تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.

#### التكوين أثناء العمل:

-ترغب أحيانا المؤسسة في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تتضمن كفاءة عالية للتكوين بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين.



## التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:

- حيث تتقدم معارف ومهارات الأفراد على أخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

## التكوين بغرض الترقية والنقل:

- نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها وهذا الإختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات والمعارف.

## حسب الوظائف:

### التكوين المهني والفني:

- يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية ومن أمثلتها: التجارة، الصيانة، الميكانيك.... الخ

### التكوين التخصصي:

- ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية ويشمل عادة أعمال المحاسبة والهندسات بمختلف أنواعها.

### التكوين الإداري:

- ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التنظيم، التخطيط، المراقبة، إتخاذ القرارات، التوجيه، القيادة، التنسيق، الإتصال، إدارة الأعمال.

## حسب المكان:

### التكوين الداخلي:

- قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها وبالتالي يكون على مستوى المؤسسة تصميم البرامج ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف ثم على التنفيذ وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي فيسمى بالتكوين في موقع العمل.

## التكوين الخارجي:

-تفضل بعد المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها إذ كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة. (ماهر، 2004، ص323)

## 5. شروط التكوين الفعال:

يتصف النشاط التكويني الفعال بأنه إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من تأخذ في الإعتبار العوامل الأساسية الآتية:

-أن التكوين نشاط تعاوني ومن ثم فإن تحقيق أهداف التكوين يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه فالإدارة المكون والمتكون كل ما عليه إلتزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق للتكوين النجاح والفعالية.

-ومهمة الإدارة هي أن تقبل على النشاط التكويني عن إقتناع حقيقي بأهميته ومما يمكن أن يتحقق عنه للمشروع من فوائد وينعكس هذا الإقتناع الحقيقي بالتكوين في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التكويني وتوفير لكافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة كذلك ينعكس إهتمام الإدارة وإقتناعها بالتكوين في المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العلمي السليم لإنجازاته ومدى فعاليته.

-وينعكس دور المكون في العملية التكوينية في ربط أجزاء النشاط التكويني المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينها من ناحية وإبداء الروح القيادية الأصلية التي تعطي لمكونين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض ان يملكه إن المكون هو من العناصر السالفة الأهمية في نجاح أو فشل التكوين ومن ثم فإن إختيار وإعداد المكونين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التكويني المتكامل ان كثيرا من الشركات تنفق أموالا طائلة على التكوين ولكنها لا تحصل على عائد يتناسب مع هذا الإنفاق نظرا لعدم إهتمامها بتنمية فئة من المكونين القادرين على إنجاز الأهداف التكوينية بكفاءة وفعالية.

-وأخيرا فإن المكون هو في نهاية الأمر المقرر الأخير مدى فعالية وكفاءة التكوين من حيث درجة إكتسابه للمعلومات والمهارات والإبتجاهات الجديدة ومدى قدرته (أو رغبته) في إستخدام تلك الأنماط السلوكية العديدة في عمله بعد التكوين ولذلك فإن إختيار المتكونين عملية أساسية في إنجاز التكوين إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التكويني كله ذي موضوع. (سلمي، 1985، ص348)

## 6. المبادئ الرئيسية للتكوين:

### التكوين نشاط رئيسي مستمر:

-والقصد هنا أن التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه بإختبارها ولكن التكوين حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى إختيار الفرد الذي تفصح الإختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه ومن ثم وجود إحتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات الوظيفة بعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على إستكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء.

### التكوين نظام متكامل:

-ويقصد هذا المبدأ الثاني إلى تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التكويني فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا من جانب كما أنه لا يسع فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر والنظرة إلى التكوين بإعتباره نظاما متكاملا تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون حصيلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:

#### 1-التكامل في الأنشطة التكوينية:

أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي:

-الأفراد المطلوب تكوينهم.

-الوظائف التي يشغلها المكونون.

-الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتكونين.

-أنماط السلوك المطلوب ترغيب المتكونين على إتباعها.

-إن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل وتحقق التفاعل الإيجابي والتجانس بينها.

## 2-التكامل في الأنشطة التكوينية:

وهي الإجراءات التي يقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء للوظيفة التكوينية وتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

-توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.

-توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.

-تحليل وتوصيف سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.

-تحديد الإحتياجات التكوينية.

-تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية.

## 3-التكامل في نتائج التكوين:

فالتكوين مادة يقصد إلى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كاف من التكامل والتوازن وتلك الأنواع هي:

-النتائج الاقتصادية المتمثلة في تحسين النتائج وخفض الوقت الضائع وتحسين جودة العمل وإخفاء شكاوي العملاء وإنخفاض معدلات الخطأ في الأداء وكل هذه النتائج تتبلور في إنخفاض النفقات وإرتفاع المردود الاقتصادي للعمل.

-النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتكونين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وإقبالهم وتحمسهم للعمل وسرعة إتباعهم للتعليمات ومن ثم توفر درجات أعلى من الفهم والإقتناع لديهم بأهداف الشركة وسياستها.

## 4-النتائج البشرية:

والتي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

## التكوين نشاط متغير ومتجدد:

-ويشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية لا يجب أن تتغافل عنها إدارة التكوين وهي أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لايجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد هو الآخر فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته.

## التكوين عملية إدارية وافية:

- التكوين بإعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء وهي:
  - وضوح الأهداف وتنافسها.
  - وضوح السياسات وواقعيتها.
  - توازن الخطط والبرامج.
  - توفر الموارد المالية والبشرية.
  - توفر الرقابة والتوجيه.

كذلك فالتكوين عمل في يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفرها وأهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الإحتياجات التكوينية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية.
- خبرة تخصصية في إختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التكوينية من وسائل وإيضاح وغيرها.
- خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

## للتكوين مقومات إدارية وتنظيمية أساسية:

- إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي المنظمات لابد أن يستند إلى مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمرا ممكنا من جانب كما تجعل أمواله عائد إيجابي من جانب آخر وأهم المقومات الإدارية والتنظيمية للتكوين مايلي:
  - وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة وتفاعل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المنشأة وذلك حتى يأتي التكوين محققا لها.
  - توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل إذ لا معنى لتكوين الأفراد على ممارسة واجبات لا تتوفر إمكانيات ومستلزمات الوفاء بها.

-توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التكوين على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري.

-توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها وكذا في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة والتوازن بين السلطة والمسؤولية فيها.

-توفر الدقة والموضوعية في إختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم ومراعاة التناسب بين قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف.

-توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم حتى يمكن إستنتاج الإحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.

-توفر نظام المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى. (سلمي، 1985، ص355)

## 7- خطوات عملية التكوين:

### أ-تحديد الإحتياجات التكوينية:

-وهي مجموعة من المهارات والمعارف والإتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية يحدث الإحتياج التكويني عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة والإتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

وإذا كانت الإحتياجات التكوينية تعتبر عن أهداف التكوين التي تسعى المؤسسة على تحقيقها فإن هناك ثلاثة طرق وهي:

### أولاً: تحليل التنظيم:

-وهنا يقوم مسؤول التكوين في الجهات العليا المسؤولة عن المؤسسة التعليمية بعملية تشخيص الوضع التنظيمي الفعلي وذلك بدراسة العناصر الآتية: أهداف المؤسسة التعليمية وبنائها التنظيمي، سياستها ولوائها، هيكلها التنظيمي، خصائص القوى العاملة بها، درجة الكفاءة ( إستغلال الموارد المتاحة ) والفاعلية ( تحقيق النتائج

المطلوبة )، والمناخ التنظيمي الذي يتضمن بدوره عوامل أخرى كالحوافز والأجور والاتصالات ..... إلخ وأخيرا نوع التغييرات التي حدثت على كل العناصر السابقة.

### ثانيا: تحليل العمل:

-وذلك يكون بغرض تحقيق هدفين رئيسيين وهما: تحديد الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في الفرد الشاغل للوظيفة، وتحديد وتطوير المعارف المتخصصة وتطوير المهارات والإتجاهات اللازمة للأداء الناجح في كل وظيفة من الوظائف، وهنا يتم دراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي التوصيف الوظيفي المعمول به ومواصفات شاغل الوظيفة، وأهداف الوظيفة، مجالات النتائج، معدلات الأداء، والتغييرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

### ثالثا: تحليل الفرد:

-وهنا يقوم مسؤول التكوين بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد ( مؤهلاته وخبراته ومهاراته ) والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل: إتجاهاته ودوامه وإستعداده للتعليم وحاجاته التي يطمع في أشباعها، ذكاءه، بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة، وكذلك الجانب السلوكي للموظف بإعتباره في جماعة العمل أي علاقته مع الآخرين ودرجة إنساجمه وتفاعله وإستعداده للتعاون.

### ب-تحديد أهداف التكوين:

-تختلف الأهداف التي يسعى البرنامج التكويني لتحقيقها لكنها عادة ما تتمثل في تنمية المهارات أو نقل المعلومات أو تعديل الإتجاهات والقيم.

-وعلى الرغم من إرتباط الجوانب الثلاثة، فقد يركز البرنامج التكويني على تغيير إتجاهات العمال وتنمية ولائهم للمنظمة ورفع مستوى إلتزامهم العاطفي بها خاصة إذا كان هؤلاء العمال يملكون كفاءات عالية لكن وبسبب عدم إلتزامهم العاطفي بالمؤسسة وعدم إستخدامهم لقيم هذه الأخيرة فإنهم عن بدل الجهود الإبداعية ويقتصرون على تحقيق أدنى مستوى من الأداء ففي بعض المؤسسات في بلادنا قد لا يكمن المشكل في الكفاءات بقدر ما يكمن في عزوف العمال عن الأداء نتيجة إختلالات في إتساق قيم الأفراد مع قيم المنظمات.

## ج-تصميم البرنامج التكويني:

-بعد تحديد الإحتياجات التكوينية يصبح من الضروري ومنح أهدافها وتحديد زمان ومكان هذه العملية لم يتم إختيار المتكونين والمكونين وطبيعة التكوين وأساليبه وتحديد ميزانية التكوين كما يوضحه الجدول التالي:

المعيار	الأنواع
فترة التعيين في المنصب.	قبل (الهيئة للتوظيف)، أثناء (الترقية، تحويل، تحديد معلومات ورفع الكفاءات) نهاية العمل (قبل الإحالة على التقاعد).
مدة التكوين.	قصير - متوسط - طويل المدى.
المكان.	داخل (في موقع العمل)، خارج (مؤسسات عمومية أو خاصة داخل أو خارج الوطن)
المكونون.	أطفال، راشدين، ذوي إحتياجات خاصة، حالات إجتماعية.
طبيعة التكوين.	إداري، تقني.
أساليب التكوين.	المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار وغيرها.

-تصميم البرنامج التكويني يتطلب العديد من الخطوات كما سيتم توضيحه فيما يلي:

-ضبط مواضيع التكوين وأساليبه: يتم ضبط محتويات البرنامج التكويني من خلال تحديد المواضيع ومادة التكوين بدقة مع مراعاة التسلسل السليم بما يحدد الأهداف التكوينية ويتوافق مع القدرات المتكونين.

## د-إختيار المكونين والمتكونين:

-وهنا ينبغي على الأقل مراعاة تجانس المتكونين في نفس الفرق وإلزامهم بمتابعة البرنامج التكويني إلى نهايته هذا بالنسبة للمتكونين أما بالنسبة للمكونين فيجب أن تتوفر لديهم المعرفة التامة بمادة التكوين والتحكم في أساليب "الأندراغوجيا" أو تكوين الأشخاص الراشدين وتستعمل عبارة الأندراغوجيا لتحديد العمليات التربوية التي تؤدي إلى إحداث تغيرات في السلوكات على الصغيدين المعرفي والأدائي ليتمكن من إنجاز مهمة أو القيام بتكوين الراشد يختلف عن تكوين الطفل في عدة عناصر.



## هـ-تحديد ميزانية التكوين:

-يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين ويؤثر هذا في إتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه وتشمل تكلفة التكوين مجموع النفقات التالية:  
تكلفة إنجاز مكان التكوين.

تكلفة الوسائل والمواد المستخدمة في البرنامج التكويني.

تكلفة سفر وإقامة المكونين والمتكونين.

أجور المكونين.

وفي مجال ميزانية التكوين يمكن حساب مايلي:

نصيب العامل من التكوين -إجمالي ميزانية التكوين /متوسط عدد العمال.

نصيب الأجور من التكوين -إجمالي ميزانية التكوين /إجمالي ميزانية الأجور.

تكلفة اليوم من التكوين -إجمالي ميزانية التكوين /عدد أيام التكوين.

تكلفة التكوين للفرد الواحد -إجمالي تكلفة التكوين /عدد المتكونين.

تكلفة ساعة التكوين للفرد -إجمالي تكلفة التكوين /عدد المتكونين \*عدد ساعات التكوين.

## و-تقييم التكوين:

-التقييم قبل التكوين ينصب على تقييم أهداف البرامج ومدى دقة تحديد إحتياجات التكوين.

-التقييم أثناء التكوين يتمثل في تقييم سير التكوين والنتائج الجزئية وكذا ردود أفعال المتكونين.

-التقييم بعد التكوين ويتم من خلال تطبيق الإختبارات (نعموني،2014،ص99)

## 8- وسائل وأداء تقييم الإحتياجات التكوينية:

العيوب	المزايا	الوسيلة
<p>-تستهلك وقتا كبيرا.</p> <p>-تشعر الذين تحت الملاحظة بعدم الإرتياح.</p> <p>-تؤدي بأولئك الذين تحت الملاحظة بالقيام بأداء معين لمعرفةهم بأنهم تحت الملاحظة.</p> <p>-يمكن أن تكون هذه الوسيلة غير محايدة.</p>	<p>-تعطي بيانات واقعية عن الأداء الحالي.</p> <p>-إختيار غير مكلف.</p> <p>-تلقى الضوء على المتغيرات الخارجية والتي تؤثر على الأداء.</p> <p>-يمكن إستخدام قوائم مرجعية للملاحظة الموجهة.</p>	<p>الملاحظة المباشرة</p>
<p>-تستهلك وقتا كبيرا.</p> <p>-تعتمد على توفر الوقت لدى من يجري معهم المقابلات وإستعدادهم لإعطاء المعلومات.</p> <p>-يمكن أن تؤدي إلى معلومات غير دقيقة.</p>	<p>-تعطي الفرصة للإستكشاف وطرح أسئلة.</p> <p>-غير مخطط لها للوصول إلى البيانات أو أفكار معينة.</p> <p>-يمكن أن تؤدي للحصول على معلومات لم تتوقع.</p>	<p>عقد لقاءات فردية مع الأفراد المعنيين أو مع بعض أعضاء الجمهور المستهدف.</p>
<p>-في بعض الأحيان تكون الإستبيانات صعبة الفهم.</p> <p>-قد تحتوي على بنود غير واضحة تؤدي إلى سوء فهم المشارك.</p> <p>-أحيانا تكون صعبة التجميع من المشاركين.</p>	<p>-محددة الهيكل وبالتالي تعطي بيانات مماثلة للتحليل.</p> <p>-تعطي إجابات يسهل وضعها في صورة جداول وتحليلها.</p> <p>-يمكن أن تضم عدد كبير من المشاركين قد لا يمكن عقد مقابلات معهم أو ملاحظتهم جميعا.</p>	<p>بحوث ميداني يستخدم فيها نماذج الإستبيان وإستفتاء الرأي.</p>

(المعمار، 2010، ص64)

## خلاصة الفصل:

إن التكوين سيرورة نظامه وجهود هادفة لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تزيد من كفاءة العامل لأداء مهامه الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

# الفصل الثالث:

## تنمية الموارد البشرية

تمهيد

(1) مفهوم التنمية

(2) مفهوم إدارة الموارد البشرية

(3) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

(4) مراحل التخطيط للموارد البشرية

(5) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

(6) أهداف إدارة الموارد البشرية

(7) أهمية إدارة الموارد البشرية

(8) وظائف إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة ولقد إتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة سيأتي على رأسها تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب وإستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتكوين الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

كما تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة وهي بمثابة محرك لجميع العناصر الأخرى ولهذا تسعى كل مؤسسة وعلى سبيل ضمان سيرها الحسن وضمان إستمراريتها الإهتمام بهذا المورد الأساسي وذلك من خلال التسيير الفعال للعنصر البشري.

## 1) مفهوم التنمية:

**لغة:** التنمية لغة معناها "النماء" أي الإزدياد التدريجي يقال نما المال نمواً أي تراكم وكثر.

**إصطلاحاً:** التنمية بمعنى الزيادة في المستويات الإقتصادية والإجتماعية وغيرها هناك إختلاف بين مفهوم النمو والتنمية فالنمو يشير إلى التقدم التلقائي أو الطبيعي أو العفوي دون تدخل متعمد من قبل المجتمع أو الدولة أما التنمية فهي العمليات المقصودة التي تسعى إلى إحداث النمو بصورة سريعة في إطار خطط مدروسة وفي حدود فترة زمنية معينة.

- يحدث النمو من خلال تطور تدريجي بطيء بينما تحتاج التنمية إلى دفعة قوية تحركها قدرات إنسانية خبيرة تخرج المجتمع من حالة الركود إلى الحركة والقدم.

- فالتنمية من النمو المدروس على أسس علمية والتي قيست أبعاده بمقاييس عملية سواء كانت تنمية شاملة أو تنمية في أحد الميادين الرئيسية مثل الميدان الإقتصادي أو الإجتماعي أو السياسي أو الميادين الفرعية كالتنمية الصناعية أو التنمية الزراعية. (العسل، 1996، ص61)

## 2) مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- هناك عدة تعاريف منها:

- ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات إختيار وتعيين وتنمية وتعويض وتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم المقررة.

- هي فن الحصول على القوى الحاصلة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الإقتصادية.

- هي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء فيها ويجعلهم يبذلون جهداً أكبر قدر الإمكان من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها.

- هي مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والإختبار والتعيين وتقويم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم. (رابعة، 2003، ص20)

-هي إحدى الوظائف أو الإدارة الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة إنتهاء خدمة ما وعملها فيها وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل إستراتيجية المنظمة.(عقيلي،2005،ص12)

-وظيفة تعمل على إستغلال الأفراد أحسن إستغلال بهدف تحقيق أهداف المؤسسة ويعتبر تسيير الموارد البشرية من الوظائف الإدارية التي تعني أساسا بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العمال حتى يتوفر لديهم الحافز المعنوي القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة فهي عملية إهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.(نعموني،2014،ص65)

### 3)التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

-إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة فهناك أسباب عديدة تفسر الإهتمام الزائد في إدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب:

-التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة إرتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي مما أدى إلى الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتنظم الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.



وأهم مراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

**المرحلة الأولى:** تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

نظرت إلى التعامل بإعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن إعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من إعددها على العامل.

**المرحلة الثانية:** ظهور حركة الإدارة العلمية من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- تطوير حقيقي في الإدارة ويقصد تاييلور بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية.

- الإختيار العلمي للعاملين ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فيجب أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة ويتم إختيارهم.

- الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه إستعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو أكبر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل. (المدادحة، النوافعة، 2013، ص81)

#### 4) مراحل التخطيط للموارد البشرية:

- هناك أربع مراحل للتخطيط للموارد البشرية في المنظمة وهذه المراحل هي:

##### أ) تحديد الطلب على الموارد البشرية:

- يعتمد تحديد الإحتياجات المستقبلي من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ولا بد أن يبحث موضوع تحدي الإحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي:

عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.

مواصفاتهم.

الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

### ب) تحديد الغرض على الموارد البشرية:

-تتعلق هذه المرحلة بمحصر الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة وتحليلها وكذلك دراسة ما يتوافر في سوق العمل من مهارات في ضوء الإحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة في ضوء ثلاثة عناصر أساسية هي:

تحديد عدد العاملين حاليا في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية ومهارية.

تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسونه من أعمال.

### ج) وضع خطة العمل:

-بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل وتعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة المشار إليها سابقا وعلى الرغم من وجود عدة قرارات بالإمكان وضعها في الخطة إلا أن إختيار أي منها يعتمد على نتائج المقارنة بين العرض والطلب ومن بين هذه القرارات مايلي:

حملة الإلتقاء والتوظيف.

حملة الترقية والنقل والتقاعد.

خطة المتدرب والتطوير.

خطة لتعديل مستويات ومعايير تقويم الأداء.

خطة لإعادة توزيع الموارد البشرية في المنظمة.

خطة لإعادة توزيع الأعمال.

خطة لتعديل الأجور والرواتب.

## د) تنفيذ الخطة ومتابعتها:

- وبعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية أو الجهة المختصة بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مسبقا ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها لا بد من مراقبة عملية تنفيذها يقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة التالية وهي تراقب وتقوم الخطة الموضوعة.

مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة؟

هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟

ماهي إيجابيات وسلبيات الخطة عل كل من المنظمة والعاملين؟ (ساعاتي، 1997، ص26)

## 5) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

أولا: المرحلة التقليدية:

### النموذج التقليدي:

- ظهر في بداية القرن الحالي في مدرسة الإدارة العلمية من قبل العالم (فريدريك تايلور) والذي كان يركز على الإنتاجية حيث ظهر في هذه الفترة شيوع النقابات المهنية التي ركزت على الأجور وقد إبتدع تايلور عدة طرق لزيادة الإنتاجية ونظام المكافآت والمحتويات لتحسين الأداء.

- وكذلك ظهرت مدرسة البيروقراطية من قبل العالم (ماكس فيبر) حيث وضع إجراءات تتعلق بطبيعة أداء العمل وبين أن الإتصال الرسمي في التنظيم هو الذي يساعد على نجاح التنظيم وكذلك حدد الصلاحيات والمسؤوليات فمن السلم المرمي للتنظيم كما ركز على الإستخدام الكفء للأفراد العاملين لقد لاقى النموذج التقليدي في تلك المرحلة نجاحا لعدة أسباب منها:

- قلة المتغيرات والعوامل الخارجية التي أثرت على المنظمات كالعوامل السياسية والإجتماعية والإقتصادية لعدم تدخل الدولة.

- الاستقرار بالعمل وقبول ظروف العمل مهما كان نوعها.

-إلا أن هناك ردود فعل سلبية قد ظهرت تجاه الإدارة البيروقراطية وإستلزم الأمر إستحداث أقسام للإهتمام بالأفراد لإبقائهم في العملية الإنتاجية الأمر الذي أدى إلى ظهور نموذج العلاقات الإنسانية.

### نموذج العلاقات الإنسانية:

-ظهر هذا النموذج من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها (إلتون مايو) وجماعته في جامعة هارفرد في مصنع هوثورن عام 1927.

-لقد قاموا بعدة تجارب لتحليل أثر البيئة والمتغيرات فيها على إنتاجية العامل مثل تجربة الإعادة وفترات الراحة وغيرها ونتجت عن درساتهوثورن الأمور التالية:

زيادة الإنتاج لم تكن بسبب عوامل البيئة المتغيرة وإنما الإدارة تهتم بالعاملين وتراعي رغباتهم وشعورهم.

أن هناك تعاون بين الأفراد في العمل وبشكل جماعي.

كان لأثر المجموعات الخاضعة أثر كبير في الإنتاج.

كان أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية الجيدة ولوحظ ارتفاع في الناحية المعنوية لدى الأفراد.

أن ما يحفز الأفراد للعمل ليس بفعل العامل الاقتصادي وحده وإنما العامل الإجتماعي أيضا.

### ثانيا: تطور حركية وميكانيكية صيانة الأفراد:

-في بداية الثلاثينات تغيرت كثير من العوامل السياسية والتي أدت إلى ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والإختبار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها كما تتبلور دور الدولة في عملية توصيف الوظيفة وتحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة والتي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين وأرباب العمل لزيادة الأجور وحل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم.

### ثالثا: حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة:

-لقد توسعت وظائف إدارة الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات أما في الستينات والسبعينات فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية:

ظهور دور كبير لإدارة الأفراد في توقع المتغيرات التي تحدث ومحاولة السيطرة عليها.

ظهور التشريعات المتعلقة بالرعاية المتعلقة بالخدمات الصحية والأمن الصناعي.

الإهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.

التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين.

التركيز على دوافع حاجات الأفراد لتطوير الإنتاج.

تطوير طرق الإختبار والتعيين على أسس علمية كما ظهر جليا في إختبارات الذكاء وإتباع الطرق الإحصائية في

تقويم الأداء. (ربابعة، 2003، ص21)

## 6) أهداف إدارة الموارد البشرية:

### أولا: الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

- إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطورا حسب رغباتهم وإحتياجاتهم وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاما على هذه الإدارة الإهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وتقييمهم وصيانتهم والإحتفاظ بهم ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين.

### الأهداف على مستوى المجتمع:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء وبتحسين العمل.
- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل بل عادل لهذا الإستثمار.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الإستخدام.
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الإجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

## الأهداف على مستوى المنظمة:

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا ونحن لا نختلف مع هذا الموقف أيضا لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية أن تحقق الأهداف التالية أيضا بشأن مواردها البشرية وهي:

الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف.

الإستفادة القصوى من جهود العاملين.

المحافظة على إستمرارية رغبة الأفراد في العمل للمنظمة.

الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة مع إتاحة فرص التقدم والترقي.

وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.

وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري. (القحطاني، 2001، ص24)

## (7) أهمية إدارة الموارد البشرية:

تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية لإرتباطها بالعاملين الذي يمكن وصفهم مصدر نجاح أو فشل المنظمة لأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية وترتبط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية المنظمة من خلال تحسين مستويات الأداء والتنمية الثقافية مما يجعل من إبداع المنظمة وتعني إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مجموعة محددة من الأنشطة التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها.

لقد أدركت منظمات الأعمال إن الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المنظمة وترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري لإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم.

لقد إحتل حقل إدارة الموارد البشرية ومايزال أهمية كبيرة كحقل معرفي وهناك عدة أسباب تجعل دراسة هذا الموضوع أمرا مجديا ويمكن تلخيصها بما يلي:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لعز منظمة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية وغيرها من وظائف المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا إقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية إستغلالها الصحيح.

إن معظم الموارد تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية وهذه الموارد تتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية من الإدارة العليا وحتى الوسطى إلى الإدارة الدنيا.

إن دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديري الموارد البشرية وإن معرفة هذه النشاطات يعد عاملا أساسيا بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها بأن يتم إختيار الأفراد العاملين فيها إختيارا مناسبا. (الطائي، العبادي، 2015، ص39)

## 8)وظائف إدارة الموارد البشرية:

### أ-وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية:

-هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية فهي وظيفة رئيسية يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية إذ تتكامل وتترابط هذه الوظائف الفرعية لتنتج في النهاية سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارة الموارد البشرية بتوفير كل إحتياجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية وفق مواصفات محددة من حيث: الشهادات العلمية، والخبرات العلمية، والمهارات، والقدرات الذاتية..... وغيرها لشغل الوظائف الشاغرة والمتاحة في الشركة أو المنظمة.....

-وهذه الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:

وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل.

وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

وظيفة جذب وإستقطاب الموارد البشرية.

وظيفة إنتقاء وإختبار وتعيين الموارد البشرية.

وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية.

## ب-وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية:

-تعد وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية من الوظائف الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية فتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يتم وضع نظام للتعويضات والمكافآت والمزايا العينية التي تمنح للموارد البشرية بالعمل داخل الشركة أو المنظمة أمر بالغ الأهمية بالنسبة للشركة أو المنظمة إذ يتم التحفيز المباشر والغير المباشر للموارد البشرية على أساس هذه النظم وهذا التحفيز وغيره يؤدي إلى وجود روح الإلتزام وزيادة درجات الولاء للمنظمة وغيرها من الآثار الإيجابية وتجنب المشكلات وأثارها السلبية ومن أهم هذه النظم: نظام المكافآت المالية المباشرة.

نظام المزايا العينية. (النيال،عبدالحميد،2013،ص229)

## ج-وظيفة التدريب والتنمية:

-عندما يمارس مسؤولين الموارد البشرية مهامهم في مجال التوظيف فإنهم يحاولون البحث عنه وإستقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل الوظيفة وعندما يفكر أولئك المسؤولين بقدراتهم على التمييز بين أولئك الذين يمتلكون قدرات شغل الوظيفة وغيرهم ممن لا تتوفر لديهم تلك القدرات فإن الحقيقة تظل متمثلة في أن نسبة قليلة إن لم يكن هناك على الإطلاق من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل وتحقيق الأداء المتوقع بنسبة 100

-فالأفراد في البداية يحتاجون لعمليات إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة والتي قد تستغرق عدة شهور من بداية الإلتحاق بالعمل حيث يتم التركيز على تعريف هؤلاء العاملين بقواعد وأنظمة العمل وأهداف التنظيم ومكوناته ووحدات العمل المختلفة وبعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما تشمله من أفراد وأنظمة وقواعد. (الموسي،2006،ص23)



## خلاصة الفصل:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية والمهمة والضرورية في أي منظمة ما وتحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها ولذلك يجب على المنظمة إستقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والعمل على تطوير المهارات والقابلية للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقا لأداء العاملين فيها.

وتعبر الإشارة إلى أن هذه الموارد البشرية يجب أن لا ينظر إليها بوصف فرد عامل داخل المؤسسة فقط وإنما أحد الموارد الذي يمكن أن يضيف ميزة تنافسية جديدة للمؤسسة في خلل التطورات الحالية عمر المعلوماتية والعمولة للإهتمام بهذا المردود فهو يمثل موردا فهو يمثل أيضا موردا إستراتيجيا مهما كان من موارد المؤسسة ويحدد فرص البقاء والنجاح والنمو.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

للدراة الميدانية.

## الجزء الأول: الدراسة الإستطلاعية.

### تمهيد:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية مهمة جدا يهدف الباحث من ورائها إلى الوقوف على بعض الأخطاء التي قد تؤثر على مصداقية وموضوعية الدراسة ونتائجها ثم ضبطها وعزلها وقت إجراء الدراسة الأساسية.

### (1) أهداف الدراسة الإستطلاعية:

-التأكد من صدق وثبات الاستبانة المطبقة في هذه الدراسة.

-حسن الاختيار العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

-اكتساب خبرة التطبيق.

### (2) المجال الجغرافي للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك مجمع GP1Z مرسى الحجاج بوهران.

### 1-2 تعريف المؤسسة:

سوناطراك اختصارا هي شركة عامة لأبحاث وإنتاج ونقل وتحويل وتجارة الهيدروكربونات فهي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الإستكشاف والإستخراج والنقل والتكرير.

فالمجمع GP1Z عبارة عن مجمع لفصل غاز البترول السائل GPL والذي ينتج بشكل أساسي البوتان

والبروبان المخصص للأسواق المحلية والخارجية إنه جزء من أحد الأنشطة الرئيسية الأربعة لمؤسسة سوناطراك

المسماة LQS والتي تتعامل مع تكرير النفط وإسالة الغاز.

### 2-2 لمحة تاريخية عن GP1Z:

تاريخ البدء: 10 نوفمبر 1983.

تاريخ الإنتاج: 12 ديسمبر 1983.

تحميل أو الناقله: 31 ديسمبر 1983.

تحميل الباخرة: 20 فبراير 1984.

وجهة الإنتاج: التصدير والسوق الوطني.

مصدر التوريد: الغاز من حقلي النفط والغاز في حاسي الرمل وحاسي مسعود.

### (3) تجريب الأدوات على عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة الاستطلاعية 30 عامل في مؤسسة سوناطراك GP1Z مرسى الحجاج - ارزيو - بوهران.

### (4) خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

تتميز عينة الدراسة الاستطلاعية بمايلي:

توزيع العينة حسب العمر الزمني:

الجدول رقم (1) يبين العمر الزمني للعينة.

العدد	السن
9	32-18
20	46-33
1	60-47
30	المجموع

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

### توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2) يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

العدد	الجنس
18	الذكور
12	الإناث
30	المجموع

### توزيع العينة حسب الفئات الاجتماعية:

الجدول رقم (3) يوضح الفئات الاجتماعية للعمال.

العدد	الفئات الاجتماعية
8	أعزب (ة)
22	متزوج (ة)
0	مطلق (ة)
0	أرمل (ة)
30	المجموع

### توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (4) يوضح المستوى الدراسي للعمال.

العدد	المستوى الدراسي
0	ثانوي
28	جامعي
2	تكوين خاص
30	المجموع

### توزيع العينة حسب عدد الدورات التكوينية:

الجدول رقم (5) يوضح عدد الدورات التكوينية.

عدد الدورات	العدد
من 1 إلى 3	7
من 4 إلى 7	10
أكثر من 8	13
<b>المجموع</b>	<b>30</b>

### توزيع العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (6) يوضح الأقدمية.

الأقدمية	العدد
من 1 إلى 5 سنة	2
من 5 إلى 10 سنة	13
من 10 إلى 15 سنة	15
<b>المجموع</b>	<b>30</b>

## 5) طريقة التصحيح وتفرغ الدرجات:

الجدول رقم (7) يبين الفقرات المكونة لكل بعد وطريقة التفرغ وتصحيح الإستبانة.

الأبعاد	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
البرامج التكوينية	-4-3-1 16-13	4	3	2	1
نوع وأسلوب التكوين	-11-6-5 -14-12 19	4	3	2	1
التخطيط للتكوين	-8-7-2 -10-9 -17-15 18	4	3	2	1
تنمية موارد البشرية	من 1 إلى 23	4	3	2	1

## 6) الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات:

معامل بيرسون

ألفا كرومباخ

بحيث تمت معالجة البيانات باستعمال برنامج المعالجات الإحصائية SPSS 26

## 7) صدق أدوات الدراسة:

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

## 8) صدق وثبات استبانة التكوين:

### 8-1 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 (8) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعده البرامج التكوينية.

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
1	التكوين المستمر للعمال ساعدي في تطوير مهاراتي وقدراتي.	*0.48
3	البرامج التكوينية التي تسطرها لنا المؤسسة ذات مستوى عالي.	**0.74
4	البرامج التكوينية التي نأخذها تواكب التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.	**0.62
13	عاجلت برامج التكوين التي تلقيتها الكثير من نواحي الضعف التي كنا نعاني منها.	**0.74
16	الوسائل المستخدمة في التكوين حديثة ومتطورة.	**0.61

نلاحظ من خلال الجدول بأن الفقرات التالية: (3,4,13,16) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01) أما الفقرة (1) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

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



الجدول رقم (9) يوضح معامل الثبات بعد البرامج التكوينية.

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

2-8 صدق وثبات بعد نوع وأسلوب التكوين:

الجدول رقم (10) يوضح معامل ارتباط الفقرات بعد نوع وأسلوب التكوين.

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
5	استخدام أسلوب المحاضرة في البرنامج التكويني طور من قدراتي المعرفية.	**0.75
6	ساعدني أسلوب الأداء الفعلي للعمل في تحسين قدراتي الأدائية.	**0.62
11	ساعدني أسلوب التكوين بالإشراف في زيادة أدائي.	**0.77
12	البرامج التي استخدمت فيها أكثر من أسلوب تكويني استفدت فيها أكثر من البرامج التي اعتمدت على أسلوب واحد.	**0.84
14	تعمل المؤسسة على مراعاة الفروق الفردية بين العمال في أخذ البرامج التكوينية.	**0.79
19	التكوين خارج المؤسسة في بيئة متشابهة 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 19 التي تكن دالة فتم حذفها فأصبح البعد يحتوي على مجموع (5) فقرات تقيسه.

**ثبات بعد نوع وأسلوب التكوين:** ولقد تم حساب الثبات بطريقي ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية حيث أسفرت النتائج على مايلي:

الجدول رقم (11) يوضح معامل الثبات بعد نوع وأسلوب التكوين.

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

### 3-8 صدق وثبات بعد التخطيط للتكوين:

الجدول رقم (12) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعد التخطيط للتكوين.

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
2	تعتمد مؤسستي في تحديد الاحتياجات التكوينية على التنبؤ.	**0.71
7	تعتمد مؤسستنا في تحديد الاحتياجات التكوينية على نتائج تقييم الأداء السنوية.	**0.75
8	تعتمد مؤسستنا في تحديد الاحتياجات التكوينية على ملاحظات وتقارير مسؤولي المباشر.	**0.66
9	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس احتياجات الفرد.	**0.55
10	تم تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس احتياجات المؤسسة.	**0.77

15	احتكاكي بالمشرف أثناء التكوين أكسبني خبرة مهنية عالية المستوى.	0.84**
17	الأساليب التكوينية المستخدمة خلال التبرصات التكوينية مناسبة لمؤهلاتي وقدراتي.	0.35
18	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) ما عدا الفقرة رقم (17) التي لم تكن دالة فتم حذفها فأصبح البعد يحتوي على مجموع (7) فقرات تقيسه.

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

الجدول رقم (13) يوضح معامل الثبات بعد التخطيط للتكوين.

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

#### 8-4 صدق وثبات بعد تنمية الموارد البشرية:

الجدول رقم (14) يوضح معامل ارتباط الفقرات ببعث تنمية الموارد البشرية.

الفقرة	العبارات	معامل ارتباط الفقرة ببعدها
1	أشعر بالراحة النفسية في وظيفتي الحالية.	0.59**
2	أتمتع دائما بدافعية وحماس لأداء مهامي.	0.40

3	أحرص على إتباع قواعد النظام الداخلي للمؤسسة.	*0.45
4	أعمل على تحسين اتجاهاتي الإيجابية نحو وظيفتي.	**0.60
5	أقوم بتطبيق الرقابة الذاتية على نفسي خلال أدائي لمهامي.	**0.61
6	أفتخر دائما بانتمائي للمؤسسة التي أعمل بها.	**0.70
7	أقوم بأداء مهام وظيفتي بكل أمانة وإخلاص.	0.37
8	أتبع قواعد الوقاية من مخاطر العمل خلال أداء مهامتي.	0.36
9	أبادر في القيام بالأعمال التي تخدم مصلحة المؤسسة.	*0.48
10	لدي القدرة على تحمل المسؤولية.	0.38
11	أعمل على خلق جو المنافسة البناءة في فريق عملي.	*0.42
12	أقبل التحديات الجديدة التي يميلها علي رئيسي.	*0.48
13	أنسق مع زملائي في عملية اتخاذ القرارات.	0.22
14	أعمل على زيادة تماسك جماعة العمل.	*0.48
15	أتمتع باحترام وتقدير مديري المباشر في العمل.	0.35
16	اندمجت بسرعة في فريق عملي.	0.33
17	أعمل على تنمية مهاراتي التواصلية مع زملائي.	0.37

18	أتمتع بعلاقة جيدة مع فريقي عملي .	*0.44
19	أقوم بأداء مهامتي في الوقت المحدد.	0.37
20	أعمل على حل المشكلات التي تواجهني في العمل.	**0.74
21	دائما ما أشارك في وضع الأهداف داخل المؤسسة.	**0.66
22	أسعى إلى الإبداع في القيام بمهامي الموكلة إلي .	**0.59
23	أعمل على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في وظيفتي.	**0.64

نلاحظ من خلال الجدول بأن الفقرات التالية (1،4،5،6،20،21،22،23) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01) أما كل من الفقرات (3،9،11،12،14،18) فكانت دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ما عدا كل من الفقرات (2،7،8،10،13،15،16،17،19) التي لم تكن دالة فتم حذفهم فأصبح البعد يحتوي على مجموع (14) فقرات تقيسه.

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

الجدول رقم (15) 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 من الصدق والثبات يتضح بأن معاملات الارتباط والثبات جاء بدرجة معقولة ومقبولة إحصائيا وعليه يمكن الاطمئنان على صحة استخدام الاستبانة في 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 سوناطراك بوهران.

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:

### توزيع العينة حسب العمر الزمني:

الجدول رقم (16) يبين توزيع العمر الزمني لعينة الدراسة الأساسية.

السن	العدد
32-18	7
46-33	16
60-47	10
المجموع	33

### توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.

العدد	الجنس
25	الذكور
8	الإناث
33	المجموع

### توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الحالة الاجتماعية.

العدد	الفئات الاجتماعية
8	أعزب (ة)
21	متزوج (ة)
1	مطلق (ة)
3	أرمل (ة)
33	المجموع

### توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	العدد
ثانوي	0
جامعي	28
تكوين خاص	5
المجموع	33

### توزيع العينة حسب عدد الدورات التكوينية:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب عدد الدورات التكوينية.

عدد الدورات	العدد
من 1 إلى 3	4
من 4 إلى 7	16
أكثر من 8	13
المجموع	33



## توزيع العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية.

الأقدمية	العدد
من 1 إلى 5 سنة	3
من 5 إلى 10 سنة	17
من 10 إلى 15 سنة	13
المجموع	33

## (2) أدوات الدراسة:

### استبانة قياس التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية:

اعتبرنا استبانة الدراسة المطبقة في نسختها النهائية وبعد تجريبتها وقياس معامل ارتباط الفقرات بالبعد وقياس الصدق والثبات لكل بعد أداة لهذه الدراسة حيث أصبح الاستبيان في صورته النهائية يحتوي على مجموع (31) فقرة تشكله وتقيسه في آن واحد متكونة من الأبعاد الأساسية التالية:

بعد البرامج التكوينية: احتوى في شكله النهائي على مجموع (5) فقرات تقيسه بعد التأكد من ثباته وصدقه.

بعد نوع وأسلوب التكوين: احتوى في شكله النهائي على مجموع (5) فقرات تقيسه بعد التأكد من ثباته وصدقه.

بعد التخطيط للتكوين: احتوى في شكله النهائي على مجموع (7) فقرات تقيسه بعد التأكد من ثباته وصدقه.

بعد تنمية الموارد البشرية: احتوى في شكله النهائي على مجموع (14) فقرات تقيسه بعد التأكد من ثباته وصدقه.

### 3) تطبيق أدوات الدراسة:

#### تطبيق الاستبانة:

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

#### 4) تفرغ أدوات الدراسة:

بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأساسية عمدنا إلى تصحيح المقاييس على نحو التالي:  
-إعطاء درجات تراوحت بين (4 درجات إلى 1 درجة واحدة) كما هو موضح في الجدول رقم (7).

#### 5) الأساليب الإحصائية المستعملة:

تم استعمال معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد بحيث تمت معالجة البيانات باستعمال برنامج الاحصائي SPSS 26.

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة النتائج

الجزء الأول: عرض نتائج الدراسة:

## 1-1 عرض نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك بطيوة. لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط بيرسون كما استخدمنا أيضا معامل التحديد حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) 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 مؤسسة سوناطراك 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 تريبعها للحصول على معامل آخر يسمى معامل التحديد وهذا المعامل يحدد نسبة التباين المشترك بين المتغيرين أي النسبة المئوية للتباين في درجات المتغير الأول التي تعزى إلى تباين درجات المتغير الثاني. (علام، 2011، ص120)

## 1-2 عرض نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك. لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط بيرسون كما استخدمنا أيضا معامل التحديد حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح قيمة معامل الارتباط بين محتوى البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية.

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

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 مؤسسة سوناطراك حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب (37%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) يعزى بعضه لمتغير محتوى البرامج التكوينية والنسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

### 3-1 عرض نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك. لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط بيرسون كما استخدمنا أيضا معامل التحديد حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح قيمة معامل الارتباط بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية.

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

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 مؤسسة سوناطراك حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب (28%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) يعزى بعضه لمتغير محتوى نوع وأسلوب التكوين والنسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

#### 1-4 عرض نتائج الفرضية الثالثة:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك. لاختبار هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط بيرسون كما استخدمنا أيضا معامل التحديد حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح قيمة معامل الارتباط بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية.

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

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 مؤسسة سوناطراك حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب (23%) ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) يعزى بعضه لمتغير محتوى التخطيط للتكوين والنسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

#### الجزء الثاني: مناقشة الفرضيات:

#### 2-1 مناقشة الفرضية العامة:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك. لقد دلت نتائج المعالجات الإحصائية على أن هناك علاقة طردية موجبة بمعامل قدره (0.56) عند مستوى الدلالة (0.01) بين التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك 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 والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص 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 البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك.

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 مؤسسة سوناطراك حيث قدرت نسبة

التباين المفسر ب (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

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 أجل الرقي بالمهنة وإتقان مختلف التكنولوجيا تماشيا مع عصر

مجتمع المعلومات لقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ضرورة تبني مناهج وطرق علمية من اجل وضع

البرامج التكوينية حتى تساعد على تحقيق الأهداف التي برمجت من أجلها.

### 3-2 مناقشة الفرضية الثانية:

والتي تنص: توجد علاقة ارتباطية بين نوع وأسلوب التكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك. 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 مؤسسة سوناطراك حيث قدرت نسبة المفسر ب (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 لتقليل من الروتين خلال عملية التكوين يعطي تكافؤ في الفرص للمتكورين حيث يتم مراعاة الفروق الفردية للمتكورين.

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 سوناطراك. لقد دلت نتائج المعالجات الإحصائية على وجود علاقة طردية بمعامل قدره (0.48) عند مستوى الدلالة (0.01) بين التخطيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب (23%).

ومعنى ذلك أن لعملية الإعداد والتخطيط للتكوين من تحديد الاحتياجات والميزانيات وتحديد المواعيد والنفقات 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 وتنمية 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.

## الخاتمة

تبين لنا من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية أن التكوين يعد من أهم الأساليب الحديثة والأدوات الأساسية للمؤسسة وهو بمثابة استثمار هام فعلى كل المؤسسة تولي له اهتماما كبيرا. كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد، حيث يهدف التكوين إلى اكتساب الأفراد للمعلومات ومهارات التي تتطلبها الوظيفة وأيضا تنمية مهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالهم.

## الإقتراحات

- إختيار الأساليب والوسائل المتعددة في عملية التكوين.
- تحديد الهدف من التكوين قبل أي عملية أخرى.
- تحديد أولويات التكوين عند العمال.
- تطبيق برامج التكوين المناسبة لتنمية الموارد البشرية.

## قائمة المراجع

- المعمار صلاح صلاح، (2010)، تدريب الأسس والمبادئ الطبيعية الطبعة الأولى عمان -الأردن، ديوان النشر والتوزيع.
- القحطاني محمد بن دليم، (2001)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج الإستراتيجي، الطبعة الثانية الرياض، العيثان للنشر والتوزيع.
- الطائي يوسف حجيم، العبادي يوسف، فضل مؤيد عبد الحسين، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل الإستراتيجي المتكامل، الطبعة الأولى عمان -الأردن، الوراق للنشر والتوزيع.
- العسل إبراهيم، (1996)، التنمية في الإسلام مفاهيم المناهج والتطبيقات، الطبعة الأولى بيروت، مؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع.
- المداحة أحمد نافع، النوافعة سلامة سويلم، (2013)، مبادئ التخطيط والتنظيم في إدارة المكتبات، الطبعة الأولى عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، (2015) إدارة الموارد البشرية قضايا المعاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- النيال مایسة، عبد الحميد مدحت، (2013)، علم النفس الإداري، الطبعة الأولى، بيروت دار المعرفة الجامعية الطبع للنشر والتوزيع.
- المرسى جمال الدين محمد، (2006)، إدارة إستراتيجية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى الإبراهيمية، دار الجامعية، طباعة النشر والتوزيع.
- حاروش نورالدين، (2016)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، برج الكيفان، الجزائر، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- ربابعة علي محمد، (2003)، لدراسة الموارد البشرية تخصص النظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- سلمي علي، (1985)، إدارة أفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثالثة، القاهرة، مكتبة غريب.
- ساعاتي أمين، (1997)، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى تطبيق الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفكر العربي.

عقيلي عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد إستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.

علام صلاح الدين محمود، (2011)، القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.

غربي صباح، (2020)، التكوين المهني، سطيف الجزائر، دار المجد للطباعة والنشر والتوزيع.

ماهر أحمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية دار الجامعية.

نعموني مراد، (2014)، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، الطبعة الأولى، الجزائر، دار جسر للنشر والتوزيع.

ياسين حمدي، عسكر علي، موساوي حسين، (1999)، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظريات والتطبيق، الطبعة الأولى، تكوين الملتزم الطبعة الكتاب النشر الحديث.

الإستييان من مذكرة التخرج ماستر لطالبة سلاك زهرة (2017-2018).

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2

قسم علم النفس والأرطوفونيا

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

### الموضوع

في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية والموسومة ب: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية نرجو منكم مساعدتنا في ملء هذا الاستبيان بعد قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها نسبة للمحيط الواقعي الذي تعملون به. كما نحيطكم علما انه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

أولا: بيانات أولية:

-السن:

من 60-47

من 46-33

من 18-

-الجنس:

انثى

ذكر

-الحالة الاجتماعية:

أرمل(ة)

مطلق(ة)

متزوج(ة)

أعزب(ة)

-المستوى الدراسي:

-تكوين خاص

-جامعي

-ثانوي

- عدد الدورات التكوينية التي شاركت فيها:

- أكثر من 8

- من 4 إلى 7

- من 1 إلى 3

- الأقدمية:

- من 10 إلى 15 سنة

- من 5 إلى 10 سنة

- من 1 إلى 5 سنة

ثانيا: التكوين:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الاستجابات الفقرات
				01) التكوين المستمر للعمال ساعدني في تطوير مهاراتي وقدراتي.
				02) تعتمد مؤسستي في تحديد الاحتياجات التكوينية على التنبؤ.
				03) البرامج التكوينية التي تسطرها لنا المؤسسة ذات مستوى عالي.
				04) البرامج التكوينية التي نأخذها توأكب التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.
				05) استخدام أسلوب المحاضرة في البرنامج التكويني طور من قدراتي المعرفية.
				06) ساعدني أسلوب الأداء الفعلي للعمل في تحسين قدراتي الأدائية.
				07) تعتمد مؤسستنا في تحديد الاحتياجات التكوينية على نتائج تقييم الأداء السنوية.
				08) تعتمد مؤسستنا في تحديد الاحتياجات التكوينية على ملاحظات وتقارير مسؤولي المباشر.
				09) يتم تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس احتياجات الفرد.



				10) تم تحديد الاحتياجات التكوينية على أساس احتياجات المؤسسة.
				11) ساعدني أسلوب التكوين بالإشراف في زيادة أدائي.
				12) البرامج التي استخدمت فيها أكثر من أسلوب تكويني استفدت فيها أكثر من البرامج التي اعتمدت على أسلوب واحد.
				13) عالجت برامج التكوين التي تلقيتها الكثير من نواحي الضعف التي كنا نعاني منها.
				14) تعمل المؤسسة على مراعاة الفروق الفردية بين العمال في أخذ البرامج التكوينية.
				15) احتكاكي بالمشرف أثناء التكوين أكسبني خبرة مهنية عالية المستوى.
				16) الوسائل المستخدمة في التكوين حديثة ومتطورة.
				17) الأساليب التكوينية المستخدمة خلال التبرصات التكوينية مناسبة لمؤهلاتي وقدراتي.

				18) المدة المخصصة لتنفيذ البرنامج التكويني كافية مقارنة مع قدراتي الاستيعابية.
				19) التكوين خارج المؤسسة في بيئة متشابهة لبيئة العمل هو أحسن طرق التكوين.

ثالثا: تنمية الموارد البشرية:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	الاستجابات	الفقرات
					01) أشعر بالراحة النفسية في وظيفتي الحالية.
					02) أتمتع دائما بدافعية وحماس لأداء مهامتي.
					03) أحرص على إتباع قواعد النظام الداخلي للمؤسسة.
					04) أعمل على تحسين اتجاهاتي الإيجابية نحو وظيفتي.
					05) أقوم بتطبيق الرقابة الذاتية على نفسي خلال أدائي لمهامي.
					06) أفخر دائما بانتمائي للمؤسسة التي أعمل بها.
					07) أقوم بأداء مهام وظيفتي بكل أمانة وإخلاص.
					08) أتبع قواعد الوقاية من مخاطر العمل خلال أداء مهامتي.
					09) أبادر في القيام بالأعمال التي تخدم مصلحة المؤسسة.
					10) لدي القدرة على تحمل المسؤولية.
					11) أعمل على خلق جو المنافسة البناءة في فريق عملي.
					12) أقبل التحديات الجديدة التي يملئها على رئيسي.
					13) أنسق مع زملائي في عملية اتخاذ القرارات.
					14) أعمل على زيادة تماسك جماعة العمل.
					15) أتمتع باحترام وتقدير مديري المباشر في العمل.
					16) اندمجت بسرعة في فريق عملي.
					17) اعمل على تنمية مهاراتي التواصلية مع زملائي.
					18) أتمتع بعلاقة جيدة مع فريق عملي.
					19) أقوم بأداء مهامتي في الوقت المحدد.
					20) أعمل على حل المشكلات التي تواجهني في العمل.
					21) دائما ما أشارك في وضع الأهداف داخل المؤسسة.
					22) أسعى إلى الإبداع في القيام بمهامي الموكلة إلي.
					23) أعمل على التكيف مع التغيرات الحاصلة في وظيفتي.







