



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



دور التكوين والتدريب في تنمية كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. طوبال ابراهيم

إعداد الطالبة:

- كرفاوي فطوم

لجنة المناقشة

الدكتور طوبال ابراهيم.....مشرفا

الاستاذ رشيد جلود.....رئيسا

الاستاذ طعبة سعاد.....مناقشة

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكراً وتقديراً مائة سنة

- الحمد لله المنعم الوهاب الولي الحصيد ، لله بجميع محامد ينبغي له من

التحصيد

- والحمد لله الذي أمر بشكره ، ووعد من شكره بالمزيد نحصد ونشهد أن لا

إله إلا الله هو المبدئ المعيد ، ونشهد أن محمدا عبده ورسوله الذي بعث بالقران

المجيد اللهم صلي عليه وعلى اله وصحبه أئمة التوحيد

- والحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع وما توفيقنا إلا بالله عليه

توكلنا وعليه فليتوكل المتوكلون .

- يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في

مساعدتي

وتوجيهي وإرشادي وذلك انطلاقاً من قول المصطفى (صلي الله عليه وسلم) "

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه احمد والترمذي .

ومزيديا من الشكر والتقدير إلى الاستاذ الدكتور الفاضل "طوبال إبراهيم الذي

رحب بكل تواضع فاشرف على تأطيري وتوجيهي وإرشادي ، الذي كان له

الفضل في اتمام هذه المذكرة .

كما أتقدم بالشكر خاصة الزملاء في العمل وإطارات مقر ولاية الجلفة

إلى جاري الكريم " تواتي محمد " الذي كان جد متعاون معي وفي الأخير لكل

أساتذة علم الاجتماع .



- الصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين وخاتمهم

محمد صلي الله عليه وسلم طه الامين .

أما بعد.

أهدى هذا العمل إلى روح أبي الطاهرة

" المجاهد محمد بن سعد " الذي وصلت بفضلها إلى

هذه المرحلة ولولاه لما كنت وصلت

وإلى من حملتني وهنا على وهن وعانت الأمرين من

أجلي " أمي " العزيزة حفظها الله .

وإلى أخوتي السعيد وعيدة وخديجة

وكل أساتذتي الكرام من يوم دخولي إلى الجامعة إلى

يوم خروجي

كرفاوي فطوم

الفهرس

فهرس

الشكر والاهداء

II.....	فهرس المحتويات
III.....	قائمة الجداول
V.....	قائمة الاشكال
1.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

4	- تمهيد:
5	- أهداف الدراسة :
5	- أهمية الدراسة :
6	- إشكالية الدراسة :
7	- فرضيات الدراسة :
8	- المفاهيم الأساسية للدراسة :
12.....	- المقاربة السوسيولوجية
15.....	- الدراسات السابقة:

الباب الاول : الجانب النظري للدراسة

الفصل الثاني: التكوين والتدريب

21	تمهيد.....
22	المبحث الاول : التكوين
22	- تعريف التكوين :
23	- أنواع التكوين :
28	- أهمية التكوين :
31	- أهداف عملية التكوين :
33	- أساليب التكوين :
34	- إجراءات التكوين :
36	- المبحث الثاني : التدريب

- تعريف التدريب : 36
- أنواع التدريب : 37
- أهمية التدريب : 39
- أهداف التدريب : 39
- أساليب التدريب : 43
- خلاصة 46

الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

- تمهيد : 48
- المبحث الثالث : تنمية الموارد البشرية 49
- مصطلحات (المورد البشري ، إدارة الموارد البشرية) 49
- إدارة لموارد البشرية : 49
- نظريات إدارة الموارد البشرية : 51
- تعريف إدارة الموارد البشرية : 54
- أهمية إدارة الموارد البشرية : 55
- أهداف إدارة الموارد البشرية : 56
- دور إدارة الموارد البشرية : 57
- العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية : 57
- خلاصة 61

الباب الثاني : الجزء الميداني

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- المبحث الرابع : مجالات الدراسة : 66
- المجال المكاني 66
- المجال الزماني 67
- المبحث الخامس : المنهج المستخدم للدراسة : 67
- المنهج: 67
- تحديد مجتمع البحث والعينة : 68

- 68 العينة وموصفاتها -
- 69 المبحث السادس : ادوات جمع البيانات
- 69 الملاحظة :"
- 70 المقابلة:
- 71 الاستبيان:
- المبحث السابع : عرض وصفي لخصائص العينة
- 72..... توزيعات التكرارية للبيانات الشخصية
- 76..... خصائص العينة

الفصل الخامس :المؤسسة العمومية الجزائرية تسعى الى تطبيق اساليب

وبرامج تكوينية وتدريبية جديدة

- 78 عرض ومناقشة نتائج الدراسة :
- 88 نتائج الفرضية الجزئية الاولى :
- الفصل السادس : يؤدي التكوين والتدريب الى اكساب المورد البشري
- لمهارات وقدرات علمية جديدة
- 90 عرض وتحليل البيانات
- 102 نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 104 الاستنتاج
- 106 الخاتمة و آفاق .

قائمة الجداول

72	الجدول رقم (01) يوضح توزيع العمال حسب الجنس
73	الجدول رقم (02) يوضح توزيع العمال حسب الحالة المدنية.....
73	الجدول رقم (03) يوضح توزيع العمال حسب المستوى التعليمي.....
74	الجدول رقم (04) يوضح توزيع العمال حسب السن
75	الجدول رقم (05) يوضح توزيع العمال حسب الاقدسية في العمل.....
75	الجدول رقم (06) يوضح توزيع العمال حسب الفئة المهنية
76	الجدول رقم (07) يوضح توزيع العمال حسب كيفية التوظيف
78	الجدول رقم (08) يوضح توزيع العمال حسب التكوين والتدريب بطريقة مستمرة
79	الجدول رقم (09) يوضح توزيع العمال حسب مبرر التكوين الوظيفي.....
79	الجدول رقم (10) يوضح توزيع العمال حسب التكوين الخارجي.....
80	الجدول رقم (11) يوضح توزيع العمال حسب التكوين الداخلي
80	الجدول رقم (12) يوضح توزيعه العمال حسب الترقية بعد التكوين
81	الجدول رقم (13) يوضح توزيعه العمال حسب دورات تكوينية تدريبية مستمرة
82	الجدول رقم (14) يوضح توزيعه العمال حسب تابعد التكوين على تطوير المؤسسة.....
82	الجدول رقم (15) يوضح توزيع العمال التكوين والتغيير التكنولوجي.....
83	الجدول رقم (16) يوضح توزيع العمال حسب التكوين وتحقيق الفعالية.....
84	الجدول رقم (17) يوضح توزيع العمال حسب الاثر الايجابي للبرامج التكوينية التدريبية على العمل
85	الجدول رقم (18) يوضح توزيع العمال تكوين جديدة.....
85	الجدول رقم (19) يوضح توزيع العمال حسب التدريب واكتساب مهارات
86	الجدول رقم (20) يوضح توزيع العمال حسب آرائهم في محتويات برنامج التكوين
87	الجدول رقم (21) يوضح توزيع العمال حسب تطوير البرامج التكوينية التدريبية
90	الجدول رقم (22) يوضح توزيع العمال حسب الخضوع لتكوين خاص.....
91	الجدول رقم (23) يوضح توزيع العمال حسب تقييمهم الدورة التكوينية
92	الجدول رقم (24) يوضح توزيع العمال حسب عملهم على ما تدربوا عليه خلال فترة التكوين
92	الجدول رقم (25) يوضح توزيع العمال حسب التكوين والتدريب وتفعيل الأداء.....
93	الجدول رقم 26 يوضح توزيع العمال حسب ملائمة البرنامج التكويني للمستوي التعليمي
94	الجدول رقم (27) يوضح توزيع العمال حسب الرغبة في الاستفادة من دورات تكوين
95	الجدول رقم 28 يوضح توزيع العمال حسب برنامج التكوين ومهامهم.....
96	الجدول رقم 29 يوضح توزيع العمال حسب مدة التكوين
96	الجدول رقم (30) يوضح توزيع العمال حسب أساليب التكوين والتدريب المستخدمة.....
97	الجدول رقم (31) يوضح توزيع العمال حسب آرائهم أساليب التكوين والتدريب المستخدمة

الجدول رقم (32) يوضح توزيع العمال حسب الاستفادة من البرنامج التكويني التدريبي.....	98
الجدول رقم (33) يوضح توزيع العمال حسب مساهمة التكوين والتدريب في رفع قدراتهم ومهاراتهم.....	99
الجدول رقم (34) يوضح توزيع العمال حسب مكان التكوين.....	100
الجدول رقم (35) يوضح توزيع العمال حسب التكوين واكتساب معارف نظرية وتطبيقية جديدة.....	100

قائمة الاشكال

شكل رقم (01) التكوين يرفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة .	35
الشكل رقم (02) يوضح عناصر وأطراف العملية التدريبية	42

أول ما
يجب أن
تفعله
أول ما

مقدمة :

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات أثرت على مختلف أنواع المؤسسات ومن أبرز هذه التطورات تنمية الموارد البشرية ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تنمية العنصر البشري وتطويره والإرتقاء به بحيث تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم .

ويعتبر التكوين والتدريب أحد العمليات لتنمية الموارد البشرية ويحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من المؤسسات في دول العالم المتقدم والنامي على السواء .

حيث يعتبر التكوين والتدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظر لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية لذا تزايد الإهتمام بالتكوين والتدريب وأصبح حاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم وتطوير معارفهم . فالتكوين والتدريب يعد أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع

ومن خلال هذا فالمؤسسات الجزائرية شأنها شأن غيرها من المؤسسات في الدول الأخرى تسعى لتنمية العنصر البشري لديها والرفع من كفاءته من خلال ابتكار وتبني أساليب تكوين جديدة ومستحدثة تتماشى والمتغيرات التنظيمية .

وقد حاولت في دراستي هذه معرفة (دور التكوين والتدريب في كفاءة وتنمية

الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية) وعليه قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى الفصل الاول وما يحتويه من تحديد الاشكالية وتساؤلات الدراسة وفرضيات الدراسة وكذلك أهداف وأهمية الدراسة بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة والمقاربة النظرية السوسيولوجية .ثم يأتي الباب الأول الذي يضم الجانب النظري للدراسة الذي تضمن فصلين .

في حين تضمن الفصل الثاني الحديث عن التكوين كمبحث أول وفيه تعريف التكوين وأنواع ومبادئ التكوين وأهداف التكوين وأساليب وإجراءات التكوين أما المبحث الثاني تطرقت إلى التدريب وفيه تعريف التدريب وأنواعه وأهمية وأهداف وأساليب واتجاهات في حين أنه في الفصل الثالث فقد تطرقنا للحديث فيه عن تنمية الموارد البشرية والذي تطرقت فيه لنظريات إدارة الموارد البشرية تعريفها وأهميتها وأهدافها ودور إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية أما الباب الثاني ركزت فيه على الجزء الميداني الذي تضمن ثلاث فصول يتعلق الفصل الرابع بالإجراءات المنهجية لدراسة.

في حين أنه في الفصول التي بعدها الفصل الخامس تحليل مناقشة الفرضية الأولى ، أو ما الفصل الخامس تحليل ومناقشة الفرضية الثانية وأخيرا حاتمة وفاق .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أهداف الدراسة

أهمية دراسة

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

تحديد المفاهيم

المقاربة النظرية السوسيولوجية

الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لكل موضوع بحث أهمية تكمن في أنه ظاهرة تستدعي الدراسة و المعالجة ولا تكون الظاهرة مفهومة بالمعنى العلمي لهذه الكلمة الى إذا توصلنا الى معرفة أسبابها الذاتية والموضوعية ومن اجل فهم حقائق الأشياء اكثر ، ولتسخير خدمة اهدافنا العلمية بالإضافة الى تحديد المفاهيم المفتاحية لتسهيل ضبط الموضوع ومعرفة القصد العلمي للدراسة والذي أيضا تضبطه وتؤطره المقاربة النظرية إذ تعتبر من أهم نقاط البحث فعلى الباحث أن يقرب موضوعه بنظرية قريبة له ليكون الموضوع يسير في المسار العلمي الصحيح ، كما أن للدراسات السابقة لموضوع البحث أهمية كبيرة فموضوع الباحث سيكون بمثابة مكمل علمي ومعرفي لها .

1- أهداف الدراسة :

- تسعي هذه الدراسة إلى عدد من الأهداف أهمها :
- التعرف على مساهمة وتأثير التدريب والتكوين في المؤسسات العمومية الجزائرية بما يخدم العنصر البشري .
- التعرف على مدى التزام العمال الجزائريين بتطبيق أساليب وبرامج التكوين والتدريب .
- دراسة انعكاسات التدريب والتكوين على فعالية العنصر البشري في المؤسسات الجزائرية .
- التوصل إلى نتائج تساعد المؤسسات العمومية الجزائرية على تفعيل برامج وأساليب التكوين والتدريب من أجل تنمية العنصر البشري لديها .

2-أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية هذه الدراسة من ارتباطها بموضوع التكوين والتدريب وعلاقته بكفاءة وتنمية العنصر البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية من حيث تكوين سلوكات وتصرفات مهنية جديدة تتماشى وتحقيق أهداف المؤسسة .
- المساهمة في تقديم العديد من المفاهيم حول أهم العوامل التي تساهم في تفعيل وتنمية المورد البشرية والتي نجد من أهمها : التكوين والتدريب
- إثارة وإثراء أحد وأهم المواضيع وهو موضوع التكوين والتدريب ومساهمته في كفاءة وتنمية الموارد البشرية .

3- إشكالية الدراسة :

بالنظر إلى التحولات والتغيرات التي شهدها العالم ولا يزال يشهدها والتي تتضح مظاهرها في كافة المجالات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية.

كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة جعلت المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها تتسابق من أجل تحسين فعاليتها وتماشيا مع هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات ظهرت مفاهيم جديدة والتي تستطيع المنظمة من خلاله البقاء والاستمرار ، ومن أهم هذه المفاهيم هي تفعيل العنصر البشري باعتباره من أهم الموارد بحيث تمثل الموارد البشرية لأي منظمة أهم مواردها بحكم ما تمتاز به من امكانيات النمو والتطور . ولهذا أصبح التكوين والتدريب خيارا هاما لتنمية الموارد البشرية وأصبح ينظر إليه على أنه استثمار شأنه شأن الاستثمارات الأخرى ، وقد أدى مفهومي التدريب والتكوين في الوقت الراهن وظيفة تنمية الموارد البشرية إلى وظيفة أكثر اتساعا تنظر إليه باعتباره أداة لتسيير وعقانة الموارد البشرية .

فالمؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال كانت تمتلك مورد بشري غير مؤهل وقد سعت مختلف المؤسسات منذ الاستقلال إلى حد الآن إلى محاولة تنمية وتطوير العنصر البشري لديها باتباع أساليب وبرامج تكوينية وتدريبية تعمل على رفع فعالية وكفاءة العنصر البشري وبناء على ذلك تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين والتدريب في تنمية وكفاءة الموارد البشرية ومن هذا المنطلق تم طرح التساؤل الرئيسي كما يلي :

هل يساهم التكوين والتدريب في التحسين والرفع من كفاءة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية وكيف يتم ذلك؟.

تساؤلات الدراسة :

1- ما هو واقع التكوين والتدريب داخل المؤسسة العمومية الجزائرية وهل هناك اهتمام حقيقي بهذه الوظيفة ؟

2- هل يؤدي التكوين والتدريب إلى إكساب المورد البشري مهارات وقدرات علمية جديدة في المؤسسة العمومية الجزائرية ؟.

4- فرضيات الدراسة :

تشكل فرضيات الدراسة أهم ركائز البحث العلمي فهي تمثل حلقة وصل بين النظري والميداني ومن المهم أن تتماشى فروض الدراسة مع طبيعة الاشكالية ولذا تنطلق هذه الدراسة من :

فرضية رئيسية وهي :

اهتمام وتركيز المؤسسة العمومية الجزائرية على التكوين والتدريب يعد استثمارا حقيقيا لتنمية الموارد البشرية ورفع مستوى كفاءتها .

تتدرج تحت الفرضية الرئيسية فرضيتين فرعيتين هما :

1- المؤسسات العمومية الجزائرية تسعى إلى تطبيق أساليب وبرامج تكوينية وتدريبية جديدة ويظهر ذلك جليا في قوانينها الداخلية .

2- يؤدي التكوين والتدريب إلى اكتساب المورد البشري لمهارات وقدرات علمية جديدة ويظهر ذلك جليا في أفعال العمال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية .

5- المفاهيم الأساسية للدراسة :

2- التكوين :

«هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة»¹

« التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف من المعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي واستعداده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل»².

تعريف: «التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات ، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل»³

التعريف الإجرائي للتكوين :

التكوين هو عملية منظمة تهدف إلى اتباع منهجية وأساليب علمية معينة من أجل تحسين وتطوير أداء العنصر البشري .

التعريف الإجرائي للتكوين :

التكوين هو عمل مخطط من أجل تغيير الفرد من حيث المعلومات والمهارات والخبرات للإتقان في العمل ورفع في مستوى».

¹ - نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع . عمان ، الاردن ، 2000 ، ص 51.

² - زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت ، الكويت ، 1989 ، ص 255.

³ - المرجع نفسه ، ص 255

التعريف الإجرائي :

للتكوين : هو رفع في مهارات ومعارف العاملين ومستوى آراءهم لتحقيق أهداف المنظمة.»

3- التدريب

« التدريب عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم ، إنه إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعده على تحقيق أهداف محددة .¹»

التدريب عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة.²»

«التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمات المطلوبة فهو نوع من التوجيه صار من إنسان وموجه إلى إنسان آخر .³»

تعريف التدريب : إن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعليم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبعض آخر فالمياه العملية هي عملية تعليم مستمر.⁴

التعريف الإجرائي للتدريب : هو عملية تهدف إلى اكساب العنصر البشري لقدرات ومهارات بشرية وتكنولوجية ونتاجية مقصودة وموجهة من أجل أداء المهام المطلوبة

¹ - مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2009 . ص 270.

² - نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، ب م ن ، ص 240.

³ - مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، القاهرة ، 2007 ، ص 243.

⁴ - عبد الرحمان الشقاري ، التدريب الإداري للتنمية معهد الإدارة العامة ، مصر ، سنة 1985 ، ص 09.

التعريف الإجرائي للتدريب : هو عملية تعلم معارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيير الأفراد لأداء أعمالهم إلى الاحسن .

تنمية الموارد البشرية :

يعرفها د.أحمد منصور : « تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية وكذا الفنية والسلوكية ، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف معلومات نظريات مبادئ ، قيم وفلسفات تزيد من طاقته على العمل والانتاج وهي أيضا وسيلة تكوينية تعطيه الطرق العلمية الحديثة الأمتل في العمل والانتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية»¹

وتعرف أيضا بأنها « إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وفرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد البشرية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده»²

وأیضا « هي مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ويقصد به رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه »³

هي (عملية حضارية) متكاملة شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاه الإنسان وكرامته وتسعى الى بناء الفرد وتحريره وتطوير كفاءاته واطلاق قدراته

¹ - نوري منير : مرجع سبق ذكره ، ص 328

² - موسي اللوزي ، التنمية الادارية ، المفاهيم الأساسية ، التطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2000 ، ص 87.

³ - ماهر علس ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1971 ، ص 28.

للعمل البناء هي اكتشاف لموارد المجتمع وتميبتها والاستخدام الامثل لها من اجل

الطاقة الانتاجية القادرة على العطاء المستمر)¹

تعريف الاجرائي لتنمية الموارد البشرية:

هي عملية مخططة تهدف الى إعداد العنصر البشري والرفع من مستوى قدراته

ومهاراته بما يخدم اهداف المؤسسة.

¹ - علي غربة وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002 ، ص 19

5-المقاربة النظرية السوسولوجية

إن بداية الحركة العلمية تقترن باسم فريدريك تايلور حيث يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة وتعتبر سنة 1898 م بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية و قطع المعادن ،ومن نتائج دراسته ادرك ان الإدارة يمكن أن تكون علما له قوانين ومبادئه و أن الإدارة العلمية ثورة ذهنية من حيث كونها طريقة لمعالجة مشاكل الإدارة اليومية. وقد بين أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العامل بشكل صحيح بدلا من أن نترك هذه المسؤولية للعاملين و أن على الإدارة والعاملين أن يتعاونوا في تنفيذ الاعمال وفق المبادئ العلمية التي توصل اليها .

إلا أن الإدارة العلمية تجاهلت العامل الإنساني في العمل فالزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قاسيا ما داموا مسؤولين عن التنفيذ وهي حتى في تهذيبها لحركات الانسان فقد نظرت لذلك الإنسان نظرة ميكانيكية فقط .

لكن مولد إدارة الموارد البشرية قد يرتبط بظهور حركة الإدارة العلمية حيث تطلبت من إدارة الموارد البشرية أن تلعب دور في معالجة مشكلة العاملين تلك المشكلة التي أخذت تظهر كمشكلة إدارية¹.

¹ - نوري منير ،المرجع السابق ، ص52-53

5-1- نظريات التكوين الإداري:

هي مجموعة من النظريات التي تتباين في بعض تصوراتها ومقارباتها إلا أنها تلتقي في دراسة التركيب الداخلي للمؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية وترجع البدايات الأولى لهذه النظريات إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث: تحديد الأهداف لجميع الأنشطة المشابهة والوظائف اللازمة في أعمال ثم في أقسام الدوائر من أجل تسهيل العلاقات بين وحدات البناء التنظيمي حيث كانت المشكلة الرئيسية هي كيف يمكن تجميع الوحدات الإدارية في وحدات أكبر وأخيرا المستوى الأعلى للإدارات¹

وقد ركزت هذه النظريات على التخصص وتقييم العمل والفعالية التنظيمية من خلال خلق هيكل تنظيمي متناسق ومنظم وتفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنسانية من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر أي تصميم محكم بمختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه من خلال وضع ضوابط محددة للأداء.

ومن هذا المنطلق أعطت هذه النظرية لمفهوم التكوين أهمية كبيرة نظرا للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات الموظفين ويظهر ذلك جليا في اعمال هنري فايول الذي يعتبر رائد نظرية الإدارة التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية عكس الإدارة العلمية التي تركز على الأجر والحوافز المادية وتقسيم العمل والطرق المثلى للأداء من قبل الأفراد.

وقد وضع فايول أربعة عشر مبادا للإدارة سماها مبادئ التنظيم واعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية بمعنى أنه

¹ - محمد علي محمد ،علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج دار المعرفة الجامعية ، ط3 ، 2003 ، ص 142

يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه وبأن الالتزام بها يضمن الفعالية وهذه المبادئ هي:

- 1- تقسيم العمل والتخصيص: بحيث يؤدي تفتيت العملية الإدارية إلى جزئيات إلى سهولة تكوين الأفراد وتعلمهم للدور المنسوب اليهم وتأديتهم له على الوجه المطلوب والمرغوب فيه. 2- السلطة والمسؤولية 3- الضبط - 4- وحدة الأمر 5- وحدة الهدف 6- الأولوية لمصلحة المؤسسة 7- عدالة العوائد. 8- المركزية. 9- تسلسل الرئاسي 10- النظام 11- العدالة والمساواة 12- استقرار العمالة 13- المبادرة- 14- تنمية روح الجماعة بغرض التعاون.¹

وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة المهنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز حيث حرص على التأكيد أن كلا من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدا تقسيم العمل مؤكدا في ذلك مقولته " الرجل المناسب في المكان المناسب " ومعني ذلك أنه من الضروري حسب هذه المعادلة إعداد الأفراد إعداد جيدا وتكوينهما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة وبما يتوافق وقدراتهم وخبراتهم من جهة اخرى ويقر فايول أن النظام الاجتماعي الكامل إنما يتطلب أن يناسب الموظف وأن الموظف يجب أن يناسب المكان ويدعم في نفس الوقت السياسات الرامية إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الفنية حيث كلما كان الأفراد مكونون أكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءاتهم وابداعاتهم كلما نقصت التكلفة الناتجة عن سوء الأداء وتراجعته

¹ - احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية 2002 ، ص31-32

وضياع الوقت وارتفعت نسبة الإنتاج والإنتاجية ويرى فايول أن الأداء الجيد والإنتاجية المرتفعة مرهونان باستمرار الإدارة في تبني سياسة التكوين¹ ومن خلال خصائص النظرية تتضح لنا نقاط عدة منها الأهمية التي أعطتها هذه النظرية لعملية تكوين وتدريب الموارد البشرية كعنصر أساسي وضروري لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء والذي ينعكس بدوره إيجاباً على الإنتاج بحيث يعتبر التخصص هم من احد اهم المبادئ التي تقوم على هذه النظرية والمقصود منه التكوين والتدريب المسبق لشغل الوظائف بحيث يتم اختيار وتعيين الأفراد بناء على خصائص فنية بمعنى أنهم تلقوا تكويناً وتدريباً كافياً أو حصلوا على شهادات وهذا يدل على وعي النظرية بالدور الأساسي الذي يلعبه كل من التكوين والتدريب في زيادة وتنمية ومهارات الافراد وقدراتهم.

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : هي دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع قامت بها الباحثة بودح غنية كانت تحت عنوان - استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة سنة 2013/2012 تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها تسليط الضوء على استراتيجيات التكوين في المؤسسات الصحية وأداء الموارد البشرية بالإضافة إلى جمع معلومات والقيام بتشخيص دقيق لمنهجية استراتيجيات منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية ومعرفة ما اذا استطاع المشرع والمسؤول الجزائري في المنظمات الصحية أن يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي. وقد تم التوصل لعدد من النتائج أهمها:

¹ - حبيب عثمان ، الادارة العامة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2003، ص37 .

- يعتبر التكوين المتواصل من العمليات الادارية الهامة التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة باعتبارها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- نجاح استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة في تحقيق أهدافها تتأثر بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية كنظام الحوافز والترقية.
- استراتيجية التكوين المتواصل تبدأ بالاطلاع على رسالة المؤسسة الصحية وغاياتها والتي تعمل على تقديم خدمة لأفراد المجتمع.

الدراسة الثانية : هي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير العلوم في علم الاجتماع قامت بها الباحثة بوقطب محمود كانت تحت عنوان - التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة لسنة 2014/2013. وهدفت هذه الدراسة لعدد من الأهداف أهمها معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية بالإضافة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليها في تحسين أداء الموظفين والكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة ومعرفة دور ذلك في زيادة اداء الموظفين

وقد لخصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

- المكون لديه دور في إنجاز عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وذلك من خلال أسلوبية في تقديم أهداف الدورة التكوينية منذ البداية واعتماد المكون على أسلوب النقاش المفتوح .
- برامج التكوين لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة وذلك من خلال مساهمتها في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤولية بالإضافة الى

كون هذه البرامج تسمح بتحصيل معارف ومهارات جديدة وبالتالي تحسين أداء الموظفين .

- يساهم التكوين اثناء الخدمة في تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.
الدراسة الثالثة : هي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر قام بها الباحث قريشي محمد صالح تحت عنوان - تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات سنة 2005 تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية برامج التدريب في منظماتنا ومدى توافق نتائج التدريب مع الأهداف المنتظرة ومن أهم النتائج المتوصل اليها ما يلي :

- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى فئة أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الافراد للدروس النظرية ،مدى الاستفادة من المهارات المكتبية اثناء العمل وكذا متغير قدرة المتدربين على تولي مهام إضافية وعلى الرغم من ذلك فإن التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية وتطبيقية .

- عدم الرضا عن مدى التدريب حيث اشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ الى ان المدة المحددة للتدريب قصيرة ولا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي وهنا من شأنه ان ينعكس على حجم الاستيعاب.

الدراسة الرابعة : وهي دراسة عربية قام بها الباحث منصور ابراهيم عبد التركي تحت عنوان دور البرامج التدريبية في أحداث التغيير في السلوك التنظيمي سنة 2004 تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في أحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع الأمن العام بجدة والدمام بالسعودية نحو فعالية البرامج التدريبية في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديمغرافية.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- أن المبحوثين يرون ان هناك تأثيرا مرتفعا جدا للبرامج التدريب وأحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمجالات تحسين الأداء إثارة الدافعية للعمل وتحقيق الانتماء الوظيفية.
- يرى أفراد العينة ان البرامج التدريبية لها دور في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي.

تعليق:

إن دراسات السابقة أهمية كبيرة في تدعيم البحوث القائمة لأنها توفر لها العديد من المعلومات انطلاقا من الإطار النظري مرورا بمناهج الدراسة وصولا الى مختلف الصعوبات والتوصيات والنتائج والهدف من الاطلاع على الدراسات السابقة هو الحصول على فكرة مسبقة عن ماهية الموضوع ومحتوياته ورغم ذلك وجدت اختلافات في تناول من حيث التخصص ومن حيث محتوى بعض المتغيرات وكذلك من حيث مكان الدراسة ولكن ذلك لا يمنع توافقها حول اهمية التكوين والتدريب في رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية في مختلف المؤسسات.

الباب الأول

الجانب النظري للدراسة

الفصل الثاني

التكوين والتدريب

تمهيد

المبحث الاول : التكوين

1-تعريف التكوين

2-انواع التكوين

3-اهمية التكوين

4-مبادئ عملية التكوين

5-اهداف عملية التكوين

6-اساليب التكوين

7-اجراءات التكوين

المبحث الثاني : التدريب

1- تعريف التدريب

2- أنواع التدريب

3- أهمية التدريب

4- أهداف التدريب

5- أساليب التدريب

6-اتجاهات التدريب

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر التكوين والتدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا وهاما في مختلف التنظيمات نظرا لارتباطه بالإنتاجية والتنمية حيث استطاع هذا الأخير جذب اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مختلف التخصصات الأمر الذي أدى إلى ظهور الحاجة للكشف عن طبيعة هذه المواضيع ودورها كمتغير له تأثيرات واضحة على كفاءة وفعالية العنصر البشري ، ومنه فإن هذا الفصل في الدراسة يتطرق أولا إلى التكوين كمفهوم وأهمية ، مبادئ عملية التكوين ، أهداف التكوين ، أساليب التكوين ، إجراءات التكوين ، أنواع التكوين وثانيا تطرقنا إلى التدريب : مفهومه ، أهميته أهدافه أساليبه ، اتجاهاته ، أنواع التدريب .

المبحث الاول : التكوين

1- تعريف التكوين :

« التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة سبقا ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية، ويمكن الافراد من الالمام والوعي بالقواعد والاجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ¹»

« تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما ليديه من خبرات ومهارات ومعارف ، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل»²

« عبارة عن قيمة مضافة ، فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة انتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات ، تجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية ، في هذه الحالة فإننا نحقق استثمارا ، وفي هذا الاطار يورد الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية : أن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار.»³

« التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والافكار لشخص ما أو مجموعة من الاشخاص»⁴.

1 - ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة الجزائر ، 203 ، ص 148.

2 - حسن أحمد الطعاني ، التدريب الاداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص 15.

3 - علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 255.

4 - علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1990 ، ص 266.

- كما عرفه الباقي بأنه : « نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الافراد في عملهم .»¹
 - «التكوين يهتم أساسا بتزويد الافراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الاداء أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الاخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم .»²
 - « تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله ، تمهيد التقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل .»³
 - والتكوين كذلك هو : « مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها .»⁴
- 2-أنواع التكوين :**

هناك تصنيفات مختلفة للتكوين حسب الأهداف المنتظرة منه ووفقا للمعيار الذي يتخذ أساسا للتصنيف ويمكن تصنيف التكوين إجمالاً إلى عدة أنواع منها :

2-1- من حيث المضمون أو نوع الوظيفة : حسب التصنيف نجد ثلاثة أنواع للتكوين:

أ- التكوين التخصصي : هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم ، ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الاعمال .

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، دار الكتب الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 69.

2 - سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، مصر ، 2009 ، ص 336.

3 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 453.

4 - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 138.

ب- التكوين الإداري : يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق ، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادية والاشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم .

ج- التكوين المهني : يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال . حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة وفي نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكويين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج ، ويوجد أنواع أخرى للتكوين من حيث المضمون في مجالات مختلفة من الوظائف فهناك التكوين في مجال الجودة وفي مجال الحاسوب والبرمجة . كما يشمل مجال التسويق والمحاسبة والمالية وغيرها .¹

2-2- من حيث احتياجات الافراد : ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع:

أ- التكوين الذاتي : هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم الفرد لتطوير مهارات على أن تتوافر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره صورة تعاونية .

ب- التكوين الفردي : هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيه وارشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف .

¹ -محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 2010 ، ص 183 ،

ت- التكوين جماعي : هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثيرا ايجابيا على الافراد المنظمين إليه حيث أن للجماعة تأثيرا قويا على أعضائها.¹

2-3- من حيث مرحلة التوظيف : لا يقتصر التكوين على فئة معينة من العاملين فيشمل المشرفين والتنفيذيين... الخ ، لذلك ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى نوعين أساسين هما كالتالي :

أ- التكوين في المرحلة الاولى من التوظيف : ويقصد به تكوين العمال الجدد وينقسم بدوره إلى نوعين كالتالي :

- التكوين التوجيهي (توجيه الموظف الجديد) : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الاسابيع الأولى عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة - واهم هذه المعلومات : معلومات عامة ، ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف الاجور والاستحقاقات والعلاقات والاستقطاعات ، ملابس العمل ، السلوك في العمل والترقيات والحوافز.²

- التكوين أثناء العمل : يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين اثناء تأدية العمل ويتضمن هذا التكوين الالوجه التالية :

- تحديد المعلومات المتعلقة بالتطورات الحديثة - التكنولوجيا - بعرض التكيف والتأقلم مع الوظيفة .

¹ - نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع الاردن ، 2010 ، ص 232.

² - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 458.

- إعادة التكوين لأعداد الفرد لتولي الوظيفة الجديدة أو القيام بمسؤوليات جديدة -
يتعلم الفرد في نفس بيئة ومحيط العمل الذي يعمل به .¹

ب- التكوين في مرحلة متقدمة من الوظائف : ويقصد به تكوين العاملين القدامى في المؤسسة ويهدف هذا النوع من التكوين لإكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الادارية والتكنولوجيا ، وكذلك من أجل تحسين قدراتهم في انجاز العمل ، ويتضمن نوعي كالتالي :

- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارات : في حالة وجود أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والاجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الاعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم به أداء العمل.

- تكوين بغرض الترقية والنقل : تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل عليها وهذا الاختلاف مطلوب التكوين فيه لسد هذه الثغرة في المعارف والمهارات ويمكن تصور نفس الامر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الانتاج إلى وظيفة مشرف ، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الادارية والاشرفية²

2-4- من حيث مكان التكوين :

أ- التكوين داخل المؤسسة : قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها بداخلها سواء بمكونين من الداخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يجب عليها تصحيح البرامج ، أو دعوة

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 223.

² - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 459.

مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التكوين في موقع العمل وهنا تقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

ب- التكوين خارج المؤسسة : تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كاد أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج .

ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية :

- مؤسسات التكوين الخاصة : على المؤسسة أن تتأكد من جدية التكوين في المؤسسات الخاصة وأن تفحص سوق التكوين وأن تقوم بتقييم مكان وخدمة هذه المراكز .

- البرامج التكوينية الحكومية : تقوم الدولة أحياناً بدعم برنامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات للخدمة المدنية أو من خلال الفرق الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة .¹

¹ -محفوظ أحمد جودة مرجع سبق ذكره ، ص 185.

3- أهمية التكوين :

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث فعند ما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلائم مع هذه التغيرات .

فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة قبل خمسين سنة وأصبحت عملية التغير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا¹

وأهمية التكوين تتمثل فيما يلي :

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع : فالمهارة الكبيرة تسفر في فترة التعليم مع ازدياد لاحق في الانتاجية .

- تخفيض عدد الحوادث : فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فيهم أكثر مما هو عيب في الاجهزة أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور الافراد أو عجزهم على نوعين هما : قصور في المهارة وقصور في الفكر أو الرأي

- تحقيق من حدة الاشراف : الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والاشراف القريب (أو المباشر لا يستنفذ وقت ومواهب هذا الاشراف فحسب بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوس).

¹ - علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 53.

ومن فضل أن يتوخى المسؤولون السرعة والفعالية في إعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تحضي مرحلة التكوين والاشراف الدقيق أو بمجرد اكتساب المهارة المطلوبة تحقيق عنه حدة هذا الاشراف .

- زيادة الاستقرار والمرونة أعمال المشروع : الأفراد المكونين يضيفون قيمة لهذا المشروع عن طريق العمل في زيادة استقراره ومرونته وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة وهذا يتطلب وجود عدد من الافراد سبق تكوينهم حتى يتيسر إجراء عملية استبدال أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب انجازها والمنشأة المرنة تتطلب أفراد مرتين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضائهم عن أعمالهم وهذا بدوره يتطلب التكوين .

- رفع الروح المعنوية : يجب على كل فرد عامل ان يكون ذا اهتمام حيوي من نوع وصفة التكوين الذي يمارس حيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعا أكثر للمنشأة وبقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية .

وللتكوين في هذا النطاق أهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والعاملين والمجتمع على حد سواء.¹

¹ -عبد البارى ابراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، 2008.ص 38

4- مبادئ عملية التكوين :

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة ومن أهمها نذكر:

- التكوين نشاط ضروري ومستمر (مبدأ الاستمرارية) : يسعى أن التكوين ليس أمرا كماليا وإنما نشاط ضروري فبعد اختيار الفرد الشغل وظيفة معينة تأتي عملية الاعداد والتهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه .
- التكوين نظام متكامل (مبدأ التكامل) : يقصد بأن هناك تكامل وترابط في نظام التكوين فهو ليس نشاط عشوائي كما أنه لا ينبغي أن يتجه إلى الفراغ .
- التكوين نشاط متغير ومتجدد (مبدأ الديناميكية) : حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة والانسان المتكون عرضه لتغيير عاداته وسلوكياته ومهاراته وذلك لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية في تقنيات العمل .
- التكوين نشاط إداري وفني : باعتبار التكوين عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الاداري من وضوح الاهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج وتوفير الموارد المادية والبشرية وأخير توافر الرقابة المستمرة¹.
- مبدأ الشمول : أن يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمؤسسة من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهاتهم نحو تحقيق هدف المؤسسة .

¹ - أحمد يحي ربيع ، دور التدريب في دعم عملية الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة بعض مؤسسات جزائرية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة بومرداس ، 2009 ، ص 52.

- مبدأ الهدف : الهدف من التكوين يكون محددًا وواضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتكونين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق والقياس¹

5- أهداف عملية التكوين :

عند إعداد البرنامج التكويني تختلف الأهداف منه حسب الاحتياجات التكوينية والظروف الانتاجية بين المؤسسات منه يمكن صياغة مجموعة من الأهداف كالتالي :

5-1- الأهداف العامة للتكوين : ضمن هذا التصنيف نجد العديد من الأهداف والتي نذكر منها :

أ- الأهداف الادارية : ويهتم هذا النوع من الأهداف بخدمة الادارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى ، وفيما يلي الأهداف الادارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة :

- تحقيق العبء على المشرفين : لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المتكفين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المتكفين وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين .

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الاعمال أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الاعلى بصفة مستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية .

¹ - مدحت محمد ابو النصر ، ادارة وتنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2007 ، ص

ب- الاهداف الفنية : يتعلق هذا النوع من الاهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للألات والمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج .

- تخفيض حوادث العمل : فأغلب الحوادث يمكن أن يكون بها عدم كفاءة الافراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامة لطبيعة العمل وسير حركة الآلات إذ أن التكوين يعتبر وسيلة تحقيق الأمان حيث يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد وإرشادات عملية .

- التقليل من نسبة التلف : يساهم التكوين في التقليل من نسبة المواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

- يساهم في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو دورات العمل أو كثرة الشكاوي .

5-2- الاهداف المرحلية للتكوين : حيث يمكن تحقيق الاهداف العامة للتكوين -

والتي سبق التطرق إليها من إدارية وفنية ، يجب أن يندرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الاهداف على ثلاثة مستويات من الاهداف المرحلية والتي تتمثل فيما يلي :

أ- أهداف عادية : هذا النوع يشمل الاهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي :

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الالمام بظروف العمل ومتطلباته .

- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب إدارية جديدة .

- إعداد برامج تذكيره لبعض الافراد يهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الاساسية .

ب- أهداف حل المشكلات : تركز هذه المجموعة من الاهداف على ايجاد حلول مناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة .

ت- أهداف تكوينية ابتكارية : يتم اعداد برامج تسعى إلى اضافة أنواع من السلوك والاساليب الجديدة لتحسين نوعية الانتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية.¹

6-أساليب التكوين :

تحدد المنظمة الاسلوب الذي تستخدمه في التكوين ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين حيث يمكن أن يستعمل تكوين إطارات أساليب مختلفة عن تكوين عمال بسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل ومن أهم هذه الاساليب ما يلي :

* محاضرات : هو أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والاجراءات وغيرها العدد كبير من المتكويين .

* دراسة الحالات : تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها ، اتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج ولهذا الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكون

* تقمص الأدوار : أسلوب ضروري لاكتساب المهارات في التصرف في مواقف مختلفة .

* المحاكاة والمباريات : طريقة لتصلح اكتساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص ، التحليل ، المواجهة والتعامل مع مواقف معينة حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته .

* الندوة (ورشة العمل) : وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم باندماج معارف وقدرات تحليل العمال ولا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة وحسب بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.¹

¹ - كمال طاطاي ، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، 2003 ، ص 36.

7- إجراءات التكوين :

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين اتباع مجموعة من الاجراءات والخطوات وهي :

1- إعداد المكون وتأهيله : يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الافراد
2- إعداد وتهيئة المتكون : يتطلب هذا الاعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة ، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين .

3- استعراض أسلوب ادائه : وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي .

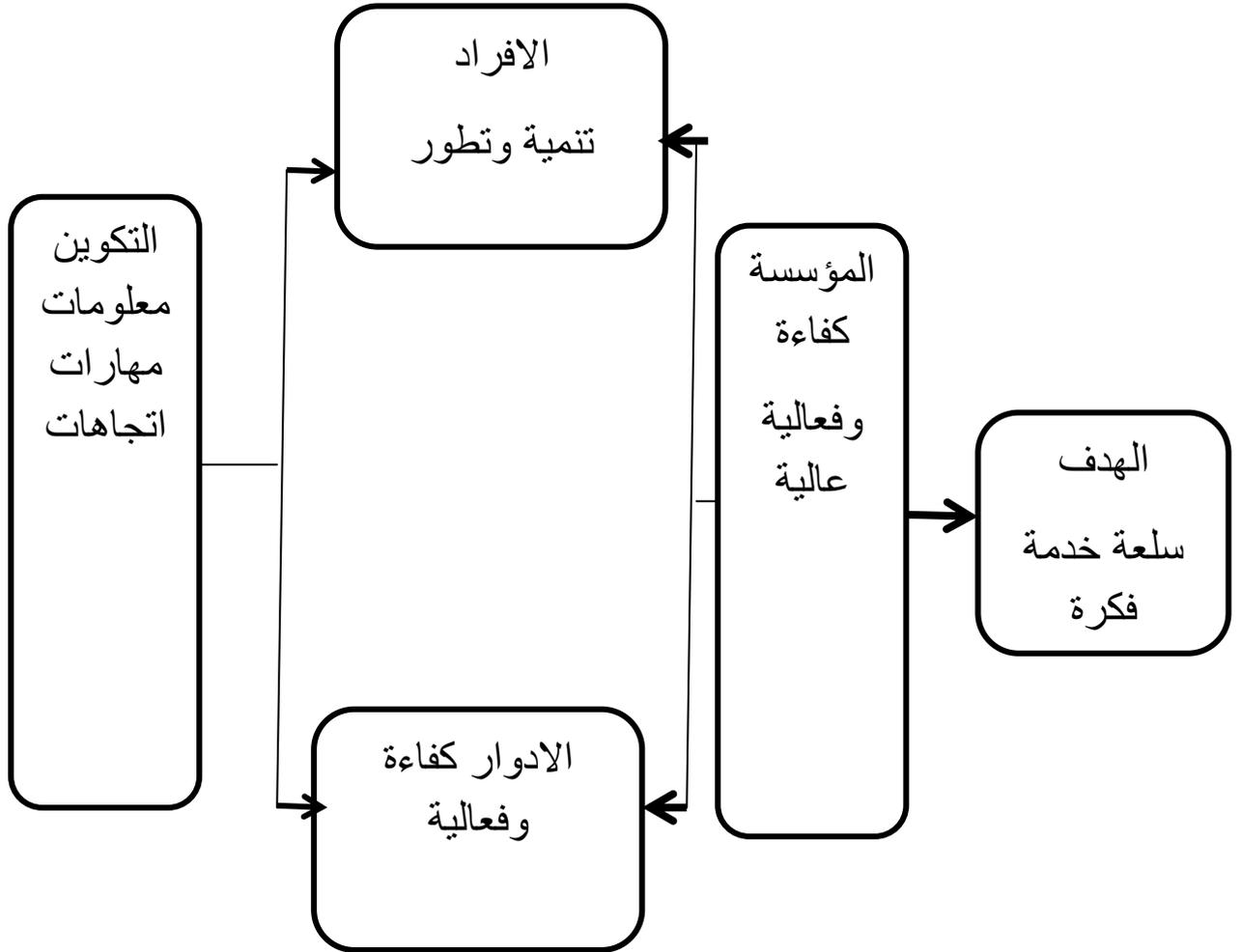
4- إعطاء فرصة الممارسة : توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة لتفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العلمي .

5- المتابعة : حيث يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقيق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثار الايجابية لانه لا بد مكن أن يتبع هذه الاجراءات .²

¹ - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمه ، 2004 ، ص 108.

² - حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 108.

شكل رقم (01) التكوين يرفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة .



المصدر : نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن 2010، ص 288.

المبحث الثاني : التدريب

1- تعريف التدريب :

يمكن ايراد التعاريف الأتية للتدريب وهي :

- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم .
- التدريب هو الاجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة .
- الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل بناء¹ .
- التدريب هو عملية اعداد الفرد للعمل المثمر و الاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من التوجيه صادر من انسان وموجه إلى انسان آخر
- التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات ايجابية في التدوين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه .
- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ من ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقا لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت ، وكعضو في المجتمع .
- التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن او أعمال وظيفية ما .
- التدريب عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق في أداء مرغوب فيه .

¹ - سنان موسوي ، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، ط 1 ، دار المجدلوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016 ، ص 189 .

- التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية
- التدريب عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية ، لمقابلة احتياجات محددة حاليا ومستقبليا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤدي والمنظمة التي يعمل بها¹
- التدريب عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والادارة والانماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الاداء وزيادة انتاجيته .
- التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الافراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل ، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب² .

2-أنواع التدريب :

2-1-أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

يعتبر التدريب عملية أساسية وضرورية لجميع العاملين على الرغم من اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم إلا أنه يعمل على إكسابهم مهارات وقدرات جديدة وعليه يقسم التدريب إلى :

3-تدريب خاص بالموظفين الجدد : يقصد من هذا النوع من التدريب تحضير وتهيئة الموظف « فهي مرحلة تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها

¹ - مدحت محمد ابو نصر ، المرجع سبق ذكره، ص 243 ، ص 244 .

² - نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 241

لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بإجراءات وقواعد العمل بالمنظمة»¹

وتعد هذه الخطوة جزء أساسيا للحفاظ على أنماط السلوك والقيم وفي بداية الأمر تتم هذه المرحلة من طرف متخصص في إدارة الموارد البشرية ليتولى شرح مختلف الجوانب الخاصة بالعمل تنتقل بعدها إلى المشرق ويعد هذا النوع من التدريب جد هام إذ من شأنه أن يبث الثقة في نفسية الموظف ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك فترتفع روحه المعنوية²

4-تدريب خاص بالموظفين الحاليين : لهذا النوع أهمية كبيرة لا سيما مع التطورات التكنولوجية الجديدة واستخدام وسائل ومعدات حديثة وهذا ما يحدث تناقضا بينها وبين مواهب العمال القديمة وبالتالي هذا ما يتطلب إلى إعادة تدريب العمال وتهيئتهم واكسابهم مهارا تتماشى مع هذه التطورات وهذا ما يؤثر ايجابا على الفرد والمنظمة بحد ذاتها .

2-2- انواع التدريب حسب نوع الوظائف

بما ان الوظائف مختلفة حسب نوعها وطبيعتها فهي تختلف ايضا من حيث الوسائل والادوات التي تستخدمها ويقسم هذا التدريب الى :

- التدريب المهني والفني يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الاعمال الفنية والمهنية ومن امثلها اعمال الكهرباء والنجارة والصيانة والتشغيل وغيرها ، وتعمل المنظمة التي تتوفر على امكانيات مالية كبيرة بأعداد مراكز تدريب مهنية خاصة ونلاحظ هنا ان هذا التدريب موجه الى الافراد الذين ليس لديهم مستوى

¹ - جاري ديسلر ، تر : محمد بشير أحمد عبد المتعالي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ . الرياض ، 2003 ، ص 246 ..

² - صالح الشبكتشي ، العلاقات الانسانية في الادارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، 1969 ، ص 149.

تعليمي عالي وتحرص الإدارة الخاصة هنا الى اقامة دورات تدريبية لهذه الفئة من اجل رفع كفاءته واكسابهم خبرات مهنية وفنية جديدة .

- التدريب الاداري ويهدف الى تنمية الكفاءات والقدرات التسييرية للمديرية وفعالة ادائهم لوظائفهم الحالية واعدادهم لتشغيل مناصب اعلى عند ترقيتهم اليها مستقيلا وقد اصبحت التنمية الادارية ذات اهمية خاصة في الوقت الحاضر نتيجة للحاجة المستمرة الى نوعيات معينة من المهارات الادارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية¹

3- أهمية التدريب :

تتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها :

1- إن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والادارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب بالتغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها .

2- ان التدريب يحس من قدرات الفرد وينمي مهاراته ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

1-3- إن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر وظيفة أخرى فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان اتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله أفضل².

¹ عبد الغفار حنفي . السلوك التنظيمي وادارة الافراد . الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1997 ، ص 367

² -سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 189.

4- أهداف التدريب :

الهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفاعلية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الاهداف المطلوبة منها .

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق الاهداف الفرعية التالية :

1- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية التعلم .

2- حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الاخطاء .

3- إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله .

4- إكساب المتدرب المهارات التي يحتاجها في عمله .

5- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية أكثر .

6- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها .

7- مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع .

بينما يقسم على محمد عبد الوهاب وآخرون أهداف التدريب الى اربعة انواع هي كالتالي :

أ- الاهداف اليومية المعتادة للوظيفة :

والتي تشتق من الواجبات الأساسية للوظيفية وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الاداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف .

ب- اهداف حل المشكلات :

والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل من فنية وانسانية وغيرها وتساعد هذه الاهداف والافراد والمنظمات على الاستمرار في الانجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل .

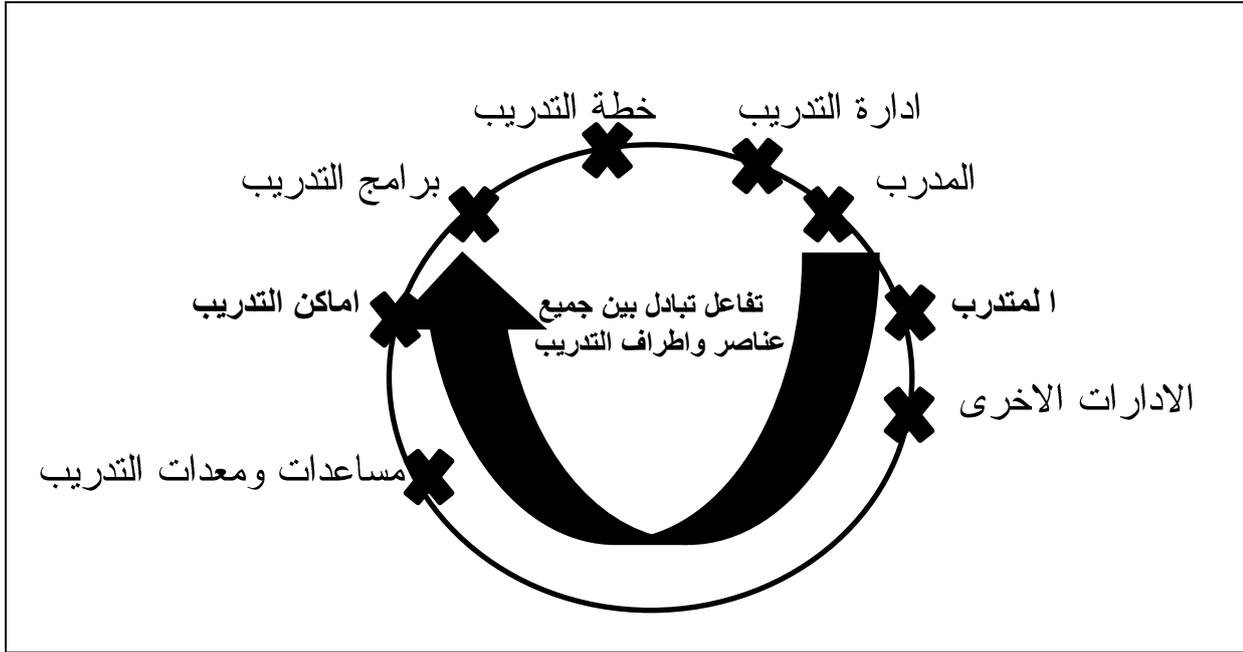
ج- الاهداف الابتكارية

والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة التدريبية على الوصول الى افكار في اعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات اكثر فعالية لتحقيق اهدافهم .

د- الاهداف الشخصية

وهي التي يريد الافراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الاخرين وتأكيد الذات ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على ان يضع لنفسه اهدافا ويكشف الطرق لملائمة لبلوغها ويسعي إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضا .
وتعمل الأنواع الاربعة من الأهداف في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الآخر .

الشكل رقم (02) يوضح عناصر وأطراف العملية التدريبية



المصدر : مدحت محمد أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات
 المعاصرة : مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، القاهرة ، 2007 ، ص 251.

5- أساليب التدريب :

تتمثل أهم الأساليب المستعملة في العملية التدريبية في :

• أسلوب المحاضرة : يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداما في العملية التدريبية « والتي تهدف أساسا إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين ويمتاز هذا الأسلوب بقلّة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة المتدربين الاستماع إلى المحاضرة في آن واحد وتعد المحاضرة طريقة شلي تجارب المحاضرين إذ تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم والاستفادة من الخبرات سواء جاءت المحاضرات تلقائية أو سبق الأعداد لها بشكل جيد فإنه يتعين على المدرب أن يتأكد من المادة المقدمة ذات علاقة باهتمامات الحضور وكذا في مستواهم التعليمي والوظيفة كما أنه من الضروري أشعار المتدربين بأهمية موضوع المحاضرة والعمل على تحفيزهم ولإثارة اهتمام فمن المهم أن تبدأ المحاضرة بداية ايجابية من خلال تقديم متوازن ومتزن من المدرب نفسه وللموضوع وإشعار المتدربين بقربه واقترابه منهم ¹»

• دراسة الحالات : يعتمد هذا الأسلوب من التدريب « على دراسة حالات واقع العمل حيث يقوم المدرب بطرح مشكلة أو حالة معينة ويقوم المتدربون بدراسة أبعادها وأسبابها والبحث عن الحلول لهذه المشكلة وتتم مناقشة هذه الحالة بين طرفي المدرب والمدرّب للوصول إلى حلول ناجحة وفعالة للمشكلة المقترحة والملاحظ أن هذا الأسلوب لا يناسب بعض المتدربين ودرجة الاستفادة منه محدودة وبالتالي لا يجب الاعتماد عليه كثيرا ²»

¹ - عبد الرحمن توفيق ، التدريب : الأصول والمبادئ العلمية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1994 ، ص 194 ، 195.

² - صلاح الشنواني ، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مدخل الاهداف ، مؤسسة شباب جامعة الاسكندرية ، مصر ، 1999 ، ؟ ص

- تمثل الأدوار : « تقوم هذه الطريقة على أساليب تصور المدرب موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتدربين تمثل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل دوره ، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رايه الذي تصرف به زميله وأن يقترح ما يرى من حلول في هذا الصدد و يتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنمية إلى الاخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم للسلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى متدربين متخصصين . وتفيد هذه الطريقة أيضا في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالموقف الانسانية »
- المؤتمرات والندوات : « إن المؤتمر يتكون من عدد قليل من المتدربين أو الدارسين في مكان معين لتطبيق الخطط المرسومة ، أما الندوة فهي تبادل المعلومات والافكار والخبرات والآراء بين مجموعة من الافراد يكتسبون خبرات مرتبطة بالمشكلة أو قادريه على تحليلها أو معالجتها »
- التدريب في مكان العمل : أو ما يسمى التوجيه إذ يساهم هذا الاسلوب في تزويد الافراد بمهارات عالية تتناسب مع أعماله الانتاجية والتي تسمح له بالحصول على نتائج جيدة ويقوم بها المدرب بتوجيه هؤلاء الافراد في مكان العمل من خلال تقديم طريقة العمل كما يكون الإجابة على الاسئلة التي ستطرح من طرف المتدربين .
- التدريب الحساسة : يهدف هذا الاسلوب إلى «تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح أكثر تأثيرا داخل الجماعة والغرض منه يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط الضعف والقوة لديه كما يراها باقي المتدربين بعد ذلك يقوم متدرب بعرض مشكلته ويسمع نصائح المجموعة في الطريقة التي سيواجه بها الفرد هذه المشكلة »¹

¹ - احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 343.

6- اتجاهات التدريب :

يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات للتدريب هي كالتالي

6-1- اتجاه نظري :

ويستهدف هذا الاتجاه تزويد المتدرب بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها ، وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه ، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج فيها .

6-2- اتجاه نفسي وسلوكي :

ويستهدف هذا الاتجاه تدعيم الاتجاهات الايجابية لدى المتدرب وإضعاف أو إلغاء الاتجاهات السلبية لديه والعمل على احلال اتجاهات ايجابية محلها إن أمكن .

6-3- اتجاه عملي :

ويستهدف هذا الاتجاه إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعد على القيام بعمله بكفاءة وفعالية أكثر . كذلك قد يهدف الاتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتدرب بما يساهم في ارتفاع معدلات أدائه لعمله واثقانه بأكبر درجة ممكنة.¹

¹ -مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 250.

خلاصة :

يمكن القول بأن التكوين والتدريب داخل أي تنظيم يشكل الدعائم الأساسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تستمد من وجودها عدد من السلوكيات والتصرفات المهنية المناسبة لها لتحقيق أهدافها المنشودة . ويجب أن يتم التركيز على التكوين والتدريب كمتغير حقيقي لتنمية العنصر البشري والرفع من كفاءته بحيث أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تراهن على الاستثمار في العنصر البشري وبالتالي أصبح التكوين والتدريب ضرورة لتنمية هذا الاستثمار .

الفصل الثالث

تنمية الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الثالث : تنمية الموارد البشرية

1- مصطلحات (المورد البشري ، ادارة الموارد البشرية)

2- نظريات ادارة الموارد البشرية

3- تعريف ادارة الموارد البشرية

4- أهمية إدارة الموارد البشرية

5- أهداف إدارة الموارد البشرية

6- دور إدارة الموارد البشرية

7- العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد كانت ولا زالت الدراسات التي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية تشكل جوهر أهم البحوث الادارية بالرغم من أن الموارد البشرية كمفهوم يعتبر حديث التداول والاستعمال ففي القديم كانت النظرة إلى الأفراد أو العناصر البشرية تركز على القوة والجهد العضلي ولكن مع كبر حجم المؤسسات والتطور التكنولوجي تغيرت تلك النظرة لتشمل مجالات أوسع وزاد الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تطويره وزيادة كفاءته وتنميته بل وأصبح ينظر إليه باعتباره من أهم الاستثمارات ، وفي هذا الفصل سيتم التعرف إلى مصطلحات ومفاهيم حول المورد البشرية ، نظريات ادارة الموارد البشرية الموارد البشرية ، تعريف إدارة الموارد البشرية ، أهمية إدارة الموارد البشرية ، أهداف إدارة الموارد البشرية ، دور إدارة الموارد البشرية ، العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية .

المبحث الثالث : تنمية الموارد البشرية

1- مصطلحات (المورد البشري ، إدارة الموارد البشرية)

1-1- الانسان في المنظمة : المصطلحات والأسماء

نستخدم في الإدارة عدة مصطلحات للإشارة إلى الموارد البشري ، فيما يلي أهمها :
أ- العاملون : يستخدم مصطلح " العاملون workers " كمصطلح عام للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة .

ب-المستخدمون : وقد تستخدم مصطلح " المستخدمون ployees " خاصة إذا كان ارتباطا العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم .

ج-العمال : يستخدم مصطلح " العمال laborers " لتشير إلى العاملين في نشاط الإنتاج ويدفع لهم أجرا على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن وكذلك لمن تستعين بهم بشكل وقتي .

د- قوة العمل : يستخدم مصطلح " قوة العمل workforce " للإشارة إلى مجموع العاملين في منظمة ما وعندما تهتم بتحديد القضايا بالمختلفة التي تتعلق بعملها .

ه- القوى العاملة : يستخدم علماء الاقتصاد ووزارات التخطيط مصطلح " القوى العاملة workforce " ليشمل مجموع السكان اعمل ، القادرين والرغبين من يعمل منهم ومن هو عاطل .

1-2- إدارة لموارد البشرية : معاني المصطلح .

نستخدم مصطلح " إدارة البشرية " بثلاثة طرق هي :

أ- " إدارة الموارد البشرية " بمعنى " الأنشطة " التي تهتم بها : أي تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشري ، وتتعلق باقتنائها والحصول عليها ، استخدامها وتطويرها والحفاظ عليها .

ب- " إدارة الموارد البشرية " بمعنى " الدائرة " أي الدائرة أو الوحدة التنظيمية التي تمارس هذه الأنشطة فهذه الفعاليات هي متعددة ومعقدة لذلك تحتاج هذه المنظمات إلى وحدة تنظيمية لتهتم بها وغالبا ما يطلق على هذه الدائرة اسم " إدارة الموارد البشرية " هذه الوحدة يمكن أن تكون مديرية عامة للموارد البشرية أي دائرة يرأسها شخص بدرجة مدير عام أو قد تكون قسم لا دارة الموارد البشرية يرأسها رئيس قسم أو تكون شعبة يرأسها رئيس شعبة تتأثر هذه الأسماء والمستويات بحجم المنظمة وحجم نشاطات هذه الوحدة والاسماء التي تعطى لها فإذا كانت المنظمة عملاقة فقد تحتاج إلى دائرة يرأسها مدير عام ولها عدة دوائر وأقسام وشعب أما إذا كانت صغيرة جدا فقد تكون شعبة صغيرة ضمن مديرية للشؤون الادارية .

وقد نستخدم المصطلح للإشارة إلى مدير أو رئيس هذه الوحدة التنظيمية

ج- " إدارة الموارد البشرية بمعنى " التخصص "

الاستخدام الأخر الشائع هو الإشارة إلى التخصص العلمي المعني بالموضوع فالاهتمام بالموارد البشرية أصبح موضوعا معقد أو واسعا لذلك يمكن حاليا للمتخصصين في إدارة الأعمال أن يتخصص في إدارة على مستوى الدراسات العليا .¹

¹ -سعاد نانف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية دار وائل للطباعة والنشر، ط 2 ، عمان ، 204 ، ص 18 - 19.

2- نظريات إدارة الموارد البشرية :

لقد مرت التنظيمات بعدة مراحل كانت لها مفاهيم مختلفة وقد تبلورت التطورات التي احقت بالفكر الإداري إلى ثلاث مداخل رئيسية هي :

1- المدخل الميكانيكي .

2- مدخل العلاقات الانسانية .

3- مدخل الموارد البشرية .

2-1- المدخل الكلاسيكي (الميكانيكي) :

ويقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني ارتبط ظهور هذه النظريات معينة إلا أنها تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات .

امتد هذا النموذج خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950 حيث كان التحدي الاساسي الذي واجه الادارة هو اكتشاف الاسلوب الامثل لمعالجة عناصر الانتاج المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية وقد تمثل هذا التحدي في شقين :

- كيفية زيادة الكفاية الانتاجية (المخرجات المدخلات) وجعل العمل أكثر يسرا في الاداء .

- كيفية تحفيز العاملين الاستفادة القصوى جهودهم في تشغيل الآلات¹

¹ - فاتن أبو بكر ، نظم الادارة المفتوحة : منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات ، إيراك للنشر والتوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2001 ، ص 21.

ومن أهم النماذج أو النظريات الرئيسية التي ظهرت والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي نجد : نظرية الإدارة العلمية ، نظرية المبادئ الإدارية ، النظرية البيروقراطية .

2-2- مدخل العلاقات الإنسانية :

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات وذلك الأهما لها لعنصر أساسي وفعال وهو الجانب البشري وماله من أثر فعالية التنظيمات ففي أوائل القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة ، وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفوس والسلوك فظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية وإهمالها لدور العامل الإنساني فركزت بصورة أكثر اهتماما على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يتمخض عنه من نتائج .

ولقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات 1930 إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية منها :

- ظهور تشريعات نظم المساومة الجماعية بين النقابات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 حيث بدأت تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد .
- طالب الباحثون السلوكيين الذين أجروا أبحاث في مجال العمل بالإهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني فالمديرون الذين فشلوا في كف النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية وتحسين شروط العمل كسياسية بديلة للتصالح مع النقابات .¹

¹ -رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار العلمية ، مصر ، 2003 ، ص 17.

2-3- مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحققوا فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء .

يهتم هذا المدخل بتعظيم الإنسان والنواحي المتعددة التي تحقق منفعتها فيدرس حاجات المورد البشري ويعتني بتنميته وتطويره بصورة مستمرة إن جو هو هذا المدخل هو العنصر البشري (حاجاته وتصرفاته وممارساته وكيفية تنمية ورفع كفاءته وفعاليتها).

ويقوم مدخل الموارد البشرية على ما يلي :

- أ- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنمية .
- ب- لا بد من توجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد .
- ج- لا بد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد .
- د- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضهما البعض على مقابلة أهدافهم .
- حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة ومقدار العمل بدرجة كبيرة وهذا يؤدي إلى إنتاجية وربحية عالية للمؤسسة .

فالموارد البشرية هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفيزيولوجية إنما يشلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي.¹

3- تعريف إدارة الموارد البشرية :

التعريف الاول : « إدارة الموارد البشرية ما هي الانشطة أو وظائف تبدأ من الافراد منذ دخولهم المؤسسة ، كما انها هذه الوظائف تكون لتنظيم عمل هذه الافراد اكثر من كونها استثمار للجوانب الانسانية لهذا العنصر .»²

التعريف الثاني : «تنطوي ادارة الموارد البشرية على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسات ، وكذلك الاشراف على استخدامها وصيانتها والمحافظة على الكفاءات وتميبتها وتحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ اهدافها بكفاءة وفاعلية .»³

التعريف الثالث : « إدارة الموارد البشرية هي تلك السياسات التي تضعها القوانين والنظم واللوائح الرسمية من نصوص تتعلق بحقوق العاملين ومزاياهم وبواجباتهم والتزاماتهم نحو الوظيفة ، و بالخطوط العريضة المرشدة لطرق الحصول عليهم وانتقائهم وترقيتهم وحل مشاكلهم خلال العمل بالإضافة لذلك تمثل التطبيقات والنظم المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم والتي تمارسها عادة مختلف الادارات المتخصصة في شؤون العاملين في جميع المؤسسات »⁴

¹ - موسي اللوزي ، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ادار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، 1999. ص 284 ، 291.

² - سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، عمان ، الاردن ، 2006 ، ص 26.

³ - سعاد نايف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 3 ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 18.

⁴ - محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص 33.

وهي أيضا « النشاطات الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار و التدريب والاجور والحوافز وتقسيم الاداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولا إلى حالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها والمجتمع»¹

4- أهمية إدارة الموارد البشرية :

من الطبيعي أن تتال إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها ونظر لتأثيراتها الايجابية سواء على المشروعات المختلفة أو الموارد البشرية وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

- تقديم النصح والارشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء ومعدلات الغيابات والتأخيرات والدورات ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتظلمات .

- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد والمؤثرة على فعاليات المنظمة .

- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الانتاجية الأفضل والاداء الأعلى من هذه الاجراءات والخدمات توصيف العمل ، إعداد وتهيئة الافراد العاملين وإعداد البرامج التدريسية وإدارة الاجور والرواتب والحوافز .

¹ - مدحت أبو النصر ، إدارة تنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ؟، ط 1 ، ص 62.

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الادارية في المنظمة من خلال مناقشة الادارات التنفيذية حول هذه النشاطات .¹

5- أهداف إدارة الموارد البشرية :

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكن تهدف كلها إلى تنمية قدرات الافراد وتطويرهم باستمرار بحيث احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المؤسسة ، وعموما ما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف أساسية هي :

5-1- أهداف اجتماعية : تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الافراد بأن تجد لهم أحسن الاعمال وأكثرها انتاجية وربحية مما يجعلهم أكثر فعالية ، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع .

5-2- أهداف العاملين :

- العمل على تقديم وترقية الافراد في إطار ظروف عمل المؤسسة ، تحضيرهم لأداء العمل بإتقان وفعالية هذا ما يرفع من دخلهم .

- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللانسانية في معاملة العاملين .

5-3- أهداف المؤسسة :

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية .

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تكوينها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة .

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهداف المؤسسة مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك²

¹ - سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

² - محمد أحمد عبد النبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

6- دور إدارة الموارد البشرية :

يتمثل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

6-1- دور استشاري :

حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية ومن ناحية أخرى فإنهم تقدم النصح والارشاد للمديرين التنفيذيين لمساعدتهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم ، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط ويقتصر دورها في تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها مشاكل الافراد في الادارات الاخرى لهذه الادارات حق رفض او قبول هذه المقترحات¹

6-2- دور تنفيذي :

حيث تقوم بالعديد من الاعمال التنفيذية مثل اعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة .

6-3- دور رقابي :

كما نجد ان لإدارة الموارد البشرية يتمثل مراقبة اعمال الادارات الاخرى في مجال الافراد وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية²

7- العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية :

يركز المدخل الاستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بما فيها تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغييرات الداخلية لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الايدي امام تلك التغييرات ولكن يجب ان تبادر بالتنبؤ

¹ احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية منطقتي القرن الحادي والعشرين ، 2000 ص 21

² صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ،

الاسكندرية ، 2002 ، ص 71

بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع ان توجهها والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومن ثم فان إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الادارات التي تتأثر بهذه التطورات نظرا لكونها المسؤولة عن الانشطة المتعلقة بالموارد البشرية ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في اعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة وان تتبنى دور في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على ادارتها لمواردها البشرية بفاعلية .

هناك تداخل وترابط العوامل البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة . وفيما يلي نعرض بعض هذه العوامل التغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية :

7-1-العوامل التعليمية :

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها و في هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معيقات تنمية الموارد البشرية.

ومن هذه المعوقات نجد :

- ارتفاع نسبة الامية بين المواطنين .
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية ، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخرجين .
- قصور في برامج التدريب والتنمية الادارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الاعمال .

- وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل وذلك من خلال برامج تكوينية.¹

7-2- العوامل الاجتماعية :

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الادارية والافراد كذلك وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية يمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي :

- المسؤولية الاجتماعية :

فهيئات الاعمال تضم الافراد والجماعات ذات المصالح المختلفة ، لذا على الادارة ضرورة مراعاة هذه الامور خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات

- الجوانب الاخلاقية :

وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة القواعد والاعراف التي تشكل للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح ، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبين أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات ايجابية .

- الزيادة السكانية :

يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات .

¹ - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 63.

7-3- العوامل السياسية والقانونية :

إن النظام السياسي للدولة ومنا يفرض من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل علامة هامة مؤثرا تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها ، وتلعب أجهزة الادارة الهامة دورا مهما في التأثيرات الايجابية على التنظيمات فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعد على تحقيق الاستقرار والامن الوظيفي ، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث .

من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة حيث أنها تشمل الإدارة الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين

7-4- العوامل الاقتصادية :

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الادارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية ، الامر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والاطواع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الادارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف فإذا كانت الاوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر ايجابيا على التنظيم أما إذا كانت الظروف والاطواع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الاوضاع أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الادارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.¹

¹ - موسي اللوزي : التنمية الادارية ، لمفاهيم الأسس التطبيقات ، دار وائل ، ط 1 ، عمان ، 2000 ، ص 252.

خلاصة :

عرفت الموارد البشرية داخل المؤسسات تغييرات كبيرة و متطورة وهذا ناتج عن تغييرات البيئة الخارجية . بحيث أصبحت أغلب المؤسسات باختلاف أنواعها تعتبر مواردها البشرية استثمار يجب العمل على تطويره وتنمية بشتى الطرق والوسائل.

الباب الثاني

الجزء الميداني

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الرابع : مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزماني

المبحث الخامس : منهج المستخدم للدراسة

1- المنهج

2- تحديد مجتمع البحث والعينة

3- العينة وموصفاتها

المبحث السادس : ادوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستبيان

المبحث السابع : عرض وصفي لخصائص العينة

1- خصائص العينة

2- توزيعات التكرارية للبيانات الشخصية

تمهيد :

إن البحوث الميدانية تهدف إلى برهان الفرضيات وتحويلها فيما بعد إلى نظريات عملية موضوعية فالباحث الاجتماعي يستطيع برهان فرضية معينة من خلال اجراء دراسة ميدانية عن الموضوع والدراسة هذه توفي اختيار صحة الفرضيات المقترحة مسبقا وذلك بعد جمع الأدلة والبراهين الكافية عنها من الميدان الاجتماعي فالدراسة تختار عينة من مجتمع البحث أو المجتمع الذي سلطت عليه هذه الدراسة .
وتصميم استبياني يطرح مجموعة من الاسئلة تدور حول أثر الخلفية الاجتماعية المراد دراستها وبعد مقابلة العينة مقابلة مباشرة أو غير مباشرة تبوب المعلومات والاحصائيات وتكون منها الجداول إلى تحلل معلوماتها الرقمية أو الكتابية ، تحليلا علميا يساعد الباحث على الوصول إلى النتائج النهائية للبحث وهذه النتائج يمكن أن تنحصر في الفرضيات السابق ذكرهما ، أو تتعدى إلى نتائج لم توضع لها فرضيات أنفا .

وفي بحثي حول دور التكوين والتدريب في تنمية كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية وتكون دراستي في مؤسسة تركز على التكوين والتدريب لذا سلطة الضوء على مقر ولاية الجلفة .

المبحث الرابع : مجالات الدراسة :

- إن مجالات الدراسة تعني كل الظروف والحدود التي أخذت فيها هذه الدراسة وهي
- 1- **المجال المكاني :** إن عنوان موضوعي يقتضي أن يكون مكان دراستي في مؤسسة تعمل على دورات التكوين والتدريب للعمال ولذا كانت المؤسسة هي مقر ولاية الجلفة /**لمحة تاريخية عن ولاية الجلفة :** أنشأت ولاية الجلفة بمقتضى الامر رقم 74-69 المؤرخ في 12 جمادي الثانية عام 1394 الموافقة لـ 2 يوليو سنة 1974 يتعلق بالإصلاح التنظيم الإقليمي للولايات إذا أنها فيها سبق وبالضبط ما بين 1830 و 1848 كانت تابعت لإقليم الجزائر ، بين 1956 و 1974 إلى إقليم التيطري (المدينة) حاليا ، تتكون إداريا من 36 بدية و 12 دائرة .
- ب/**تعريف بالولاية :** الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة وتنشأ بقانون¹.
- للولاية إقليم ، اسم ومقر ولها - جليس منتخب يسمى المجلس الشعبي الولائي ، كما يطابق إقليم الولاية أقاليم البلديات وتتكون من هياكل والأجهزة منها المجلس الشعبي الولائي .
 - الوالي وديوانه
 - الامانة العامة للولاية .
 - مديرية الإدارة المحلية .
 - مديرية التنظيم والشؤون العامة .
 - المفتش العام .
 - مندوب الامن

¹ قانون رقم 90-09 مؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق لـ : 7 أبريل لسنة 1990 يتعلق بالولاية .

2- **المجال الزمني** : اجريت هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2016/2015 بمقر ولاية الجلفة التي استغرقت شهرا كاملا اي من 14 فيفري الى غاية 17 مارس 2016.

المبحث الخامس : المنهج المستخدم للدراسة :

1- **المنهج** : هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة في العلم او الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول الى نتيجة معينة¹.

ولان طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج لذلك الباحث ليس حرا في اختياراته للمنهج انما طبيعة المشكلة بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والاهداف التي يضعها الباحث للدراسة من اجل تحقيقها هي التي تفرض عليه الاخذ بمنهج دون غيره²

ولان المناهج تختلف باختلاف المواضيع لكل منهج وظيفة وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه .فقد اعتمدت على المنهج الوصفي وهو منهج يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبير كفييا او تعبيرا كمييا³.

ويمكن تعريف هذا المنهج "بانه اسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة⁴.

1 - بوحوش عمار، الذنبيات محمود محمد، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 89

2 - الشيباني التومي محمد عمر، مناهج البحث الاجتماعي، الشركة العامة للنشر والتوزيع 1975.ص113

3 - بوحوش عمار ، الذنبيات محمود محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 129

4 - محمد عبيدات واخرون ، منهية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر ، ط2، عمان 1999 ، ص46

يعرف حمد سليمان الشويخي المنهج الوصفي بأنه المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها بالإضافة إلى الاحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة.¹

يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج شيوعاً واستعمالاً في العلوم الاجتماعية ومن بين أهداف هذا المنهج هو جمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة موجودة فعلاً في مجتمع معين وفي هذه الدراسة نحن بصدد جمع معلومات مفصلة للتعرف على دور التكوين والتدريب في فعالية العنصر البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية وبهدف كذلك إلى إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة وكذلك هدف دراستنا هو اكتشاف ما إذا كانت هناك علاقة بين التكوين والتدريب وتأثيره على تنمية وكفاءة الموارد البشرية وتسعي كذلك في الأخير إلى تحليل البيانات للوصول إلى تغيرات ونتائج عامة وتوصيات مقترحة.

2- تحديد مجتمع البحث والعينة :

مجتمع البحث هو جميع أفراد الذين يكونون موضوع البحث ومجتمع البحث في دراستي مع عمال مقر ولاية الجلفة الذي يبلغ عددهم 600 عاملاً موزعين في عدة مصالح لمقر الولاية.

3- العينة وموصفاتها : العينة أنها نموذجاً يشمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعنى بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث من دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات.²

¹ - محمد سليمان ،تقنيات ومناهج البحث العلمي ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ، 2002 ص177

² - عامر ابراهيم قنديلجي ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، دار اليازوري العلمية ط 2 ، عمان

وفي ما يخص العينة في دراستي الذين خضعوا لتكوين وتدريب أي العينة القصدية التي يقدر عددهم 60 عاملا من المجتمع الكلي للدراسة.

المبحث السادس :ادوات جمع البيانات

تعرف الادوات المنهجية بانها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة التي يستطيع بواسطتها معرفة واقع او ميدان الدراسة والواقع ان اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الادوات التي يتعين بها في جمع هذه البيانات»¹

أن اختيار هذه الادوات المنهجية لا يتم بشكل عفوي وإنما يتم بمراعاة نقاط اهمها:

- ميدان او تخصص الباحث

- نوعية مجتمع الدراسة

- الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع²

ولقد اعتمدت في جمع المعلومات والبيانات على عدد من الادوات اهمها:

1-الملاحظة :

« هي مشاهدة الظواهر من قبل الباحث أو من يتوب عنه انها الاعتبار المنبه للظواهر والحدوث بقصد تفسيرها واكتشاف اسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول الى القوانين التي تحكمها»³

« تعتمد الملاحظة العلمية على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر او سلوك معين سواء لفرد او مجموعة في الميدان أو المختبر العلمي وتسجيل مشاهداته لوقائع

1 - سيد علي شيتا ، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية ،مكتبة الاشعة الفنية ، مصر 1997 ،ص31

2 - محمد مسلم ،منهجية البحث العلمي ، دار العرب للنشر والتوزيع ،ط02 ،وهران الجزائر ،2004 ،ص40

3 - فايز جمعة صالح النجار ،اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي ،دار حامد للنشر والتوزيع عمان ،الاردن

معينة تتصل بتصرف أو سلوك الفرد والمخلوق المراد مراقبته وملاحظته وتجميع هذه الوقائع أو الحقائق المتصلة بهذا السلوك لاستخلاص المؤشرات منها»¹ وقد استخدمت الملاحظة بالمشاركة في هذه الدراسة بحكم عملي في المؤسسة محل الدراسة ومن خلال التعاطي الدوري مع اغلبية موظفين المؤسسة تم التعرف والحصول على معطيات عديدة مفيدة لموضوع الدراسة.

2- المقابلة:

« نستطيع ان نحدد مفهوم المقابلة في البحث العلمي بانها مجموعة من الاسئلة والاستفسارات والايضاحات التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والاشخاص المعنين بالبحث او عينة ممثلة لهم»² «المقابلة هي محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة وشخص آخر و عدة اشخاص ولكنها تتميز بخصائص اساسية سنوجزها فيمايلي»

- المقابلة هي مواجهة بين الباحث والمبحوث.
- لا تقتصر المقابلة على التبادل اللفظي بينها فقط بل تستخدم تغيرات الوجه ونظرات العيون والايماءات والسلوك العام.
- تختلف المقابلة عن الحديث العادي وذلك لأنها توجه نحو هدف واضح ومحدد.
- يقوم الباحث بتسجيل الاستجابة التي حصل عليها في نموذج سبق اعداده وتقنيته³.
- وتعرف ايضا بانها : «تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول احدهما (هو القائم) بالمقابلة ان يستشر بعض المعلومات او التغيرات لدى المبحوث»

¹ - محمد عبد الغني معوض ، محسن احمد الحضيبي ،الاسس العلمية في اعداد رسائل الماجيستر والدكتوراه ،مكتبة الانجلو المصرية ،1992 ، ص87

² -عامر ابراهيم قنديلجي ،البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ،دار اليازوري العلمية ،ط1 ، عمان ،1999 ،ص168.

³ -فاطمة عوض صابر ،ميرفت على خفاجة ، اسس ومبادئ البحث العلمي ،

ثم الاعتماد على الحوارات الشفوية مع بعض المبحوثين حول الموضوع المطروح في الاستمارة من أجل التعرف عن قرب على ردود أفعالهم وسلوكهم وكيفية أداء مهامهم بعد عملية التكوين والتدريب تمت هذه المقابلات بطريقة فردية وأحياناً في شكل مناقشات جماعية مع عدد من الموظفين وكانت هذه المقابلات ذات طابع عفوي وغير مقننة.

3- الاستبيان:

من المؤكد أن الاستبيان يعتبر الوسائل المهمة إذ لم يعد من أكثرها أهمية بالنسبة لأغلب المهتمين والمتخصصين في البحوث الاجتماعية وبخاصة دراسة ميولات الأفراد وقياس اتجاهاتهم ودوافعهم « فالإستبيان هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من البحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل من الباحث أو سجلت بمعرفة الباحث نفسه »¹

« يمكن تعريف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه وترسل إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين اختارها الباحث كعينة لبحثه ومن المفروض الإجابة عن مثل هذه الاستفسارات وتعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها وإعادتها للباحث »²

« الإستبيان هو أداة لجمع البيانات تتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة تتعلق بظاهرة ما يطلب من المستوجب الإجابة عليها »³ .

¹ علي عبد الرزاق حلي ، البحث العلمي الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ص 286 .

² عامر إبراهيم قنديلجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 157 .

³ فايز جمعة صالح النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة وتم تقسيم الاستبيان إلى الأجزاء التالية :

المحور الأول من الاستمارة : عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها سبعة تدور في مجملها حول البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوث والمتعلقة بالجنس الحالة المدنية ، المستوى التعليمي ، السن ، عدد السنوات الأقدمية في العمل الفئة المهنية وكيفية الالتحاق بالعمل .

المحور الثاني : يخص التكوين والتدريب يؤدي الى اكساب العنصر البشري لمهارات وقدرات علمية جديدة وتضمن هذا المحور 14 سؤالاً

المحور الثالث : يخص سعي المؤسسات العمومية الجزائرية الى تطبيق اساليب وبرامج تكوينية وتدريبية جديدة وتضمن هذا المحور 14 سؤالاً .

يعتبر الاستبيان من اهم الادوات التي ساهمت في حصول على المعلومات التي بحاجة اليها للتعرف اكثر على تصورات وتفكير الموظفين في مؤسسة البحث والتي يصعب معرفتها من خلال الملاحظة والمقابلة لكون المبحوث يشعر بنوع من الاطمئنان لأنه لا يدون اسمه عليها وهذا ما يدفعه للتعبير عن افكاره بصراحة بالإضافة الى انها وسيلة غير مكلفة ولا تحتاج الى جهد أو وقت اكبر .

4- الوثائق والسجلات : تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتمثلة في الهيكل التنظيمي وبطاقة تقنية عن المؤسسة وقد استفدت منها في معرفة تاريخ انشاء هذه المؤسسة وكذلك معرفة توزعي وهيكله العمال داخل المؤسسة

الأساليب الاحصائية المتبعة :

الابحاث العلمية تستدعي الضرورة استخدام بعض الاساليب إحصائية لإيجاد حلول إجابات علمية دقيقة وقد اعتمدت في دراستي الأساليب الاحصائية التالية:

- 1- التكرار : وهو تعداد كل الاجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول وذلك عند عرض نتائج افراد العينة على استبيان الدراسة¹
- 2- النسبة المئوية وهي الوسيلة الاحصائية التي اعتمدنا عليها لتفسير عرض نتائج الاستمارة

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

المبحث السابع : عرض وصفي لخصائص العينة

2- توزيع التكرارية للبيانات الشخصية

- عرض ومناقشة نتائج البيانات الشخصية :

الجدول رقم (01) يوضح توزيع العمال حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
63.33%	38	ذكر
36.66%	22	أنثي
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول الجنس الافراد مجتمع الدراسة أن نسبة 63.33% هم من الذكور ونسبة 36.66% هم من الاناث .

من خلال الاحصائيات تستنتج أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الاناث وقد يعود هذا الفارق إلى اتساع بعض الوظائف عن المشاركة في الدورات التكوينية التدريبية والتي عادة خارج المؤسسة وذلك يعود لمبررات عائلية واجتماعية .

¹ زيدان عبد الباقي ، قواعد البحث الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، 26 ، 1974 ، ص 109

الجدول رقم (02) يوضح توزيع العمال حسب الحالة المدنية

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
60%	36	أعزب
35%	21	متزوج
-	-	مطلق
5%	03	أرمل
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول الحالة المدنية لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 60% هم من العزاب تليها نسبة 35% هم من المتزوجين وأخيرا نسبة 03% هم من الأرامل : من خلال الاحصائيات نستنتج أن غالبية مجتمع الدراسة هم من العزاب وهذا راجع إلى التغييرات التي مست المجتمع الجزائري فالفرد أصبح يفكر في تكوين نفسه وتحقيق احتياجاته قبل تحمل أي مسؤولية بالإضافة إلى غلاء المعيشة وتدهور الوضع الاقتصادي .

الجدول رقم (03) يوضح توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
03.33%	02	متوسط
33.33%	20	ثانوي
63.33%	38	جامعي
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 63.33% هم مستوى جامعي ونسبة 33.33% هم مستوى ثانوي ونسبة 03.33% هم مستوى متوسط .

من خلال الاحصائيات نستنتج أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى جامعي وهذا يدل على التغيير الذي من المجتمع الجزائري في الآونة الاخيرة والذي نجم عنه ظهور فئة حملة الشهادات بكثرة وذلك أثر على المؤسسات وزاد اهتمامها بهذه الفئة وبل أصبحت بهدف أكثر إلى تطوير مهاراتها وقدراتها وذلك عن طريق برمجة أساليب تكوينية وتدريبية تتماشى ومستواهم التعليمي .

الجدول رقم (04) يوضح توزيع العمال حسب السن .

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 20-29	15	25%
من 30-39	30	50%
من 40-49	13	21.66%
أكبر من 50	02	03.33%
المجموع	60	100%

يبين هذا الجدول السن الافراد مجتمع الدراسة أن نسبة 50% من الفئة العمرية من 30 - 39 سنة ونسبة 25 % هم من الفئة العمرية من 20 - 29 سنة ونسبة 21.66 هم من الفئة العمرية من 40 - 49 سنة ونسبة 03.33 هم من الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة .

من خلال الاحصائيات نستنتج أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من الفئة العمرية 30-39 سنة وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتكوين وتدريب موظفيها دون الاهتمام بالفئة العمرية.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع العمال حسب الاقدمية في العمل

النسبة	التكرار	الاقدمية في العمل
33.33%	20	أقل من 5 سنوات
33.33%	20	من 5-9 سنوات
16.66%	10	من 10-15 سنة
6.66%	4	من 15-19 سنة .
10%	06	أكثر من 20 سنة
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول الاقدمية في العمل لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 33.33 أقل من 5 سنوات ونفس النسبة من 5-9 سنوات ونسبة 33.33 % من 10-15 سنة ونسبتها 16.66 % ونسبة 10 % اكثر من 20 سنة. واخيرا 6.66 % من 15-19 سنة. من خلال الاحصائيات نستنتج أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم فترة معينة قد تكون لا بأس بها في العمل بالمؤسسة ولديهم رغبة في الاستمرار في العمل قصد التدرج في الوظيفة والتخصص أكثر.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع العمال حسب الفئة المهنية

النسبة %	التكرار	الفئة المهنية
28.33%	17	عون تنفيذ
25%	15	عون تحكم
46.66%	28	إطار
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول الفئة المهنية لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 46.66 % هم من الفئة المهنية إطار ونسبة 28.33 % هم من الفئة المهنية عون تنفيذ ونسبة 25 % هم من الفئة المهنية عون تحكم .

من خلال الإحصائيات نستنتج أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من الفئة المهنية إدارات وهذا يدل على نشاط المؤسسة الذي يعتمد بصفة مستمرة على التسيير الجيد واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام الموكلة إليها .

الجدول رقم (07) يوضح توزيع العمال حسب كيفية التوظيف في المنصب الحالي

النسبة %	التكرار	كيفية التوظيف
26.66 %	16	على اساس شهادة
03.33 %	02	على اساس ترقية
70 %	42	على اساس مسابقة
100 %	60	المجموع

يبين هذا الجدول كيفية التوظيف لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 70 % توظفوا عن طريق المسابقة ونسبة 26.66 % توظفوا على أساس الشهادة ونسبة 03.33 % توظفوا عن طريق الترقية .

من خلال الاحصائيات نستنتج ان غالبية افراد مجتمع الدراسة تم توظيفهم عن طريق المسابقة وهذا يدل على سياسة التوظيف التي اتبعتها الحكومة في السنوات الأخيرة .

2- خصائص العينة:

من خلال دراستي لخصائص العينة نسبة العمال من الذكور الذين خضعوا للتكوين هي 63.33 % ونسبة الاناث 36.66 % كما أن أغلبية العمال هو من الغراب بنسبة تقدر 60 % كما أن معظم العمال هم من مستوى تعليمي جامعي بنسبة 63.33 % وتتراوح أعمار هؤلاء العمال ما بين 30 - 39 بنسبة تقدر ب 50 % وبالنسبة للأقدمية في العمل فقد تساوت النسبة ما بين أقل من 5 سنوات ومن 5-9 سنوات بنسبة 33.33 % كما أن أغلب العمال هم من الفئة المهنية إدارات نسبة 46.66 % بالإضافة إلى أغلبهم توظف عن طريق المسابقة بنسبة 70 % .

الفصل الخامس

المؤسسة الجزائرية تسعى الى تطبيق وبرامج تكوينية
وتدريبية

- 1 - عرض وتحليل البيانات
- 2 - استنتاج الفرضية الاولى

عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى والمتعلقة المؤسسات العمومية الجزائرية تسعى إلى تطبيق أساليب وبرامج تكوينية وتدريبية جديدة ويظهر ذلك جديا في قوانينها الداخلية

الجدول رقم (08) يوضح توزيع العمال حسب التكوين والتدريب بطريقة مستمرة .

النسبة %	التكرار	بطريقة المعتمدة للتكوين	
10 %	06	عن طريق المشرف المباشر .	نعم
		عن طريق متخصص داخل المؤسسة .	
		عن طريق الاستعانة بخبراء خارج المؤسسة	
33.33 %	20	عن طريق مراكز تكوين تابعة للمؤسسة .	
56.66 %	34		لا
100 %	60	المجموع	

يبين هذا الجدول طريقة التكوين والتدريب لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 56.66 % يرون بأن المؤسسة لا تبرمج دورات تكوين وتدريب بطريقة مستمرة وفي حالة الاجابة بنعم نسبة 33.33 % يرون بأن المؤسسة تقوم ببرمجة دورات تكوين وتدريب بطريقة مستمرة عن طريق مراكز تكوين تابعة لها ونسبة 10 % يرون بأن المؤسسة تقوم ببرمجة دورات تكوين وتدريب بطريقة مستمرة عن طريق المشرف المباشر .

من خلال الاحصائيات نستنتج بان هناك تباين بين آراء المبحوثين حول التكوين و التدريب بطريقة مستمرة و هذا يدل على اختلاف في الاساليب و اجراءات التكوين المعتمدة من طرف المؤسسة و يدل كذلك على حصر المؤسسة على التنوع في محتويات البرامج التدريبية سعيا منها في الحصول على النتائج أكثر فعالية تظهر اثارها على الاداء العام للعامل و المؤسسة .

الجدول رقم (09) يوضح توزيع العمال حسب سبب الدخول في التكوين

النسبة %	التكرار	على أي أساس القيام بالتكوين والتدريب في المؤسسة
30 %	18	تعقد في الدرجة الوظيفية
63.33 %	38	الموظف الجديد
06.66 %	04	التغيير في الوظيفة
100 %	60	المجموع

يبين هذا الجدول سبب القيام بالتكوين والتدريب لأفراد مجتمع الدراسة ان نسبة 63.33 % أجابوا بأن أساس القيام بالتكوين والتدريب في المؤسسة هو الموظف الجديد من أجل توجهه لاستيعاب وظيفته ونسبة 30% أجابوا بأن أساس القيام بالتكوين والتدريب في المؤسسة هو الدرجة الوظيفية أي كلما كانت الوظيفة أكثر تعقيدا ونسبة 06.66 % أجابوا بأن أساس القيام بالتكوين والتدريب في المؤسسة هو التغيير في الوظيفة أي ادخال تقنيات وأساليب جديدة .

من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك تباين بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول أسس التكوين والتدريب في المؤسسة ويدل ذلك على قناعات كل فرد والاختلافات في الرؤى.

الجدول رقم (10) يوضح توزيع العمال حسب وجود تكوين خارجي

النسبة %	التكرار	التكوين الخارجي
60%	36	نعم
40%	24	لا
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول التكوين الخارجي لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 60% أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على التكوين الخارجي ونسبة 40% أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد على التكوين الخارجي

الفصل الخامس : المؤسسة الجزائرية تسعى الى تطبيق وبرامج تكوينية وتدريبية

من خلال الاحصائيات نستنتج أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة اتفقوا على أن مؤسستهم تعتمد على التكوين الخارجي وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بهذه الوظيفة وذلك بهدف تطوير وتنمية العنصر البشري لديها والرفع من كفاءته .

الجدول رقم (11) يوضح توزيع العمال حسب مدة التكوين الداخلي .

النسبة %	التكرار	التكوين الداخلي	
36.66%	22	قصير المدى	نعم
-	-	طويل المدى	
63.33%	38	لا	
100%	60	المجموع	

يبين هذا الجدول التكوين الداخلي لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 63.33 % أجابوا بأنهم لم يتلقوا تكويناً داخل المؤسسة ونسبة 36.66% أجابوا بأنهم تلقوا تكويناً داخلياً قصير المدى .

من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك شبه اتفاق بين غالبية أفراد مجتمع الدراسة حول التكوين الداخلي وهذا يدل على اهتمام المؤسسة ببرمجة دورات تكوينية خارج المؤسسة الاستفادة من خبرات تخصيص في المجال وإدراج كل ما هو جديد ويهدف إلى تطوير هذه الوظيفة والاستثمار فيها أكثر .

الجدول رقم (12) يوضح توزيع العمال حسب الترقية بعد التكوين

النسبة %	التكرار	الترقية بعد التكوين
26.66%	16	نعم
73.33%	44	لا
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول الترقية بعد التكوين لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 73.33 يرون بأن التكوين لا يساعد على الترقية و نسبة 26.66% يرون بأن التكوين يساعد على الترقية

الفصل الخامس : المؤسسة الجزائرية تسعى الى تطبيق وبرامج تكوينية وتدريبية

من خلال الاحصائيات نستنتج بأن غالبية أفراد مجتمع الدراسة انفقوا بأن التكوين لا يساعدهم على الترقية وهذا يدل على قناعاتهم بأن التكوين يؤدي إلى اكتساب قدرات ومهارات جديدة للتخصص في عملهم أكثر من التدرج الوظيفية .

الجدول رقم (13) يوضح توزيع العمال حسب توفر دورات تكوينية تدريبية مستمرة

النسبة %	التكرار	دورات تكوينية مستمرة
10%	06	تأهيل الموظف الجديد
10%	06	تأهيل العامل بصفة عامة
80%	48	لا
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول برمجة المؤسسة دورات تكوينية تدريبية مستمرة لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 80 % كانت إجاباتهم بأن المؤسسة لا تعمل على برمجة دورات تكوينية مستمرة وفي حالة الاجابة بنهم تساوت النسب 10 % كانت إجاباتهم بأن الهدف من الدورات التكوينية التدريبية هو تأهيل العامل بصفة عامة تأهيل بصفة عامة وتأهيل الموظف الجديد .

من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك تناقض آراء الباحثين حول ما إذا كانت المؤسسة ببرمج لدورات تكوينية وهذا يدل على عدم تركيز الباحثين في الاجابة على أسئلة الاستمارة بدقة .

الجدول رقم (14) يوضح توزيع العمال حسب تأثير التكوين على تطوير المؤسسة من وجهة نظر المكون

النسبة %	التكرار	تأثير التكوين على تطوير المؤسسة
73.33%	44	نعم
26.66%	16	لا
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول تأثير التكوين على التطوير لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 73.33% أجابوا بأن المؤسسة تعتبر أن تكوين موظفيها يساعد في تطويرها ونسبة 26.66% أجابوا بأن المؤسسة لا تعتبر أن تكوين موظفيها ساعدة تطويرها . من خلال الاحصائيات بأن هناك شبه اتفاق تام بين أفراد مجتمع الدراسة حول أن المؤسسة تعتبر أن تكوين موظفيها يساعد في تطويرها وهذا يدل على حرص المؤسسات الجزائرية في الآونة الأخيرة على تطوير وتنمية العنصر البشري لديها والعمل على تأهيله.

الجدول رقم (15) يوضح توزيع العمال حسب التكوين والتغيير التكنولوجي

النسبة %	التكرار	التكوين والتغيير التكنولوجي
53.33%	32	نعم
46.66%	28	لا
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول التكوين والتدريب والتغيير لتكنولوجي لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 53.33% يرون بأن المؤسسة تقوم بالتكوين والتدريب لإدخال التغيير التكنولوجي ونسبة 46.66% يرون بأن المؤسسة لا تقوم بالتكوين والتدريب لإدخال التغيير التكنولوجي

الفصل الخامس : المؤسسة الجزائرية تسعى الى تطبيق وبرامج تكوينية وتدريبية

من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك تباين في الآراء بين أفراد مجتمع الدراسة حول قيام المؤسسة بالتكوين والتدريب لإدخال التغيير التكنولوجي وهذا قد يدل على عدم فعالية البرامج التكوينية التدريبية التي تقوم بها المؤسسة .

الجدول رقم (16) يوضح توزيع العمال حسب التكوين وتحقيق الفعالية

التكوين والفعالية	التكرار	النسبة %
نعم	50	83.33%
لا	10	6.66%
المجموع	60	100%

يبين هذا الجدول التكوين والتدريب يساهم في تحقيق فعاليتها لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 83.33 % كانت لإجاباتهم بأن التكوين والتدريب يساهم في زيادة نجاح المؤسسة وتحقيق فعاليتها ونسبة 16.66% كانت لإجاباتهم بأن التكوين والتدريب لا يساهم في زيادة نجاح المؤسسة وتحقيق فعاليتها .

من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك اتفاق تام بين غالبية أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية التكوين والتدريب كوظيفة يجب الحرص من قبل المؤسسة وذلك لزيادة نجاحها وتحقيق فعاليتها .

الجدول رقم (17) يوضح توزيع العمال حسب الاثر الايجابي للبرامج التكوينية التدريبية على العمل

النسبة %	التكرار	الأثر الايجابي للتكوين	
30%	18	تحسين الأداء وزيادة المردودية	نعم
46.66%	28	اكتساب مهارات وتنمية قدرات العامل	
13.33%	08	اكتساب الخبرة	
10%	06		لا
100%	60		المجموع

يبين هذا الجدول الاثر الايجابي للبرامج التكوينية التدريبية على العمل لأفراد مجتمع الدراسة في حالة الاجابة بنعم أن نسبة 46.66 % يرون بأن للتكوين أثر ايجابي في اكتساب مهارا وتنمية قدرات العامل ونسبة 30% يرون بأن للتكوين أثر ايجابي في تحسين الأداء وزيادة المردودية ونسبة 13.33 % يرون بأن للتكوين أثرا ايجابي في اكتساب الخبرة .

أما نسبة 10 % يرون بأنه لا يوجد للتكوين أثرا ايجابي على العمل من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك شبه أئفاق تام بين أغلب أفراد مجتمع الدراسة حول الاثر الايجابي للتكوين وهذا تعبر عن إدراك الموظف للقيمة والدور الذي يلعبه التكوين ومدى مساهمته في تبين واكتساب لقدرات ومهارات تنظيمية جديدة تساهم في فعالية الاداء .

الجدول رقم (18) يوضح توزيع العمال حسب ابتكار برامج تكوين جديدة

النسبة %	التكرار	ابتكار برامج تكوين جديدة
73.33%	44	نعم
26.66%	16	لا
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول اهتمام وحرص المؤسسة على تطوير وابتكار برامج وأساليب تكوين جديدة لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 73.33 % يرون بان هناك اهتمام وحرص مؤسستهم على تطوير وابتكار برامج وأساليب تكوين جديدة ونسبة 26.66 % يرون بأنه ليس هناك اهتمام وحرص من قبل مؤسستهم على تطوير وابتكار برامج وأساليب تكوين جديدة .

من خلال الاحصائيات نستنتج بأنه هناك اتفاق بين اغلب أفراد مجتمع الدراسة حول اهتمام وحرص مؤسستهم على تطوير وابتكار برامج وأساليب تكوين جديدة وهذا يدل على أن المؤسسات العمومية الجزائرية حرصت في الآونة الأخيرة على تنمية العنصر البشري لديها والعمل على رفع من كفاءته من خلال سعيها لابتكار وتنويع في البرامج التكوينية

الجدول رقم (19) يوضح توزيع العمال حسب التدريب واكتساب مهارات

النسبة %	التكرار	برامج التدريب واكتساب مهارات
90%	54	نعم
10%	06	لا
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول بخصوص ضرورة الخضوع لبرامج تدريب تمكن من اكتساب مهارات جديدة لأفراد الدراسة أن نسبة 90% يرون بأن ضرورة الخضوع لبرامج تدريب تمكنهم كمن اكتساب مهارات لم تكن لديهم ونسبة 10% يرون بأن بأنه لا يوجد ضرورة للخضوع لبرامج تدريب لتمكينهم من اكتساب مهارات لم تكن لديهم .

الفصل الخامس : المؤسسة الجزائرية تسعى الى تطبيق وبرامج تكوينية وتدريبية

من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك اتفاق تام بين غالبية أفراد مجتمع الدراسة حول أن الخضوع لبرامج التدريب يمكنهم من اكتساب مهارات جديدة وهذا يدل على قناعتهم بان التدريب وظيفة مهمة لتحقيق الفعالية وزيادة المردودية .

الجدول رقم (20) توزيع العمال حسب آرائهم في محتويات برنامج التكوين

النسبة %	التكرار	رايك في محتويات برنامج التكوين
70%	42	مقبولة
30%	18	جيدة
-	-	ممتازة
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول الرأي في محتويات برنامج التكوين المطروح من قبل المؤسسة لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 70% يرون بأن محتويات برنامج التكوين المطروح من قبل المؤسسة مقبولة ونسبة 30% يرون بأن محتويات برنامج التكوين المطروح من قبل المؤسسة جيدة .

من خلال الاحصائيات نستنتج أن محتويات برنامج التكوين المطروح من قبل المؤسسة مقبولة لدى أغلب أفراد مجتمع الدراسة وهذا قد يدل على عدم جودة البرامج المقترحة أو أن المدة المخصصة للتكوين غير كافية .

الجدول رقم (21) يوضح توزيع العمال حسب تطوير البرامج التكوينية التدريبية

النسبة %	التكرار	مقترحات تطوير برامج التكوين	
23.33%	14	ادخال التكنولوجيا	نعم
03.33%	02	القيام بدورات من طرف الموظفين القدامى	
73.33%	44		لا
100%	60		المجموع

يبين هذا الجدول تقديم مقترحات لتطوير البرامج التكوينية التدريبية لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 73.33 % أجابوا بأنه لا توجد لديهم مقترحات للمؤسسة من أجل تطوير البرامج التكوينية التدريبية وفي حالة الاجابة بنعم نسبة 23.33 % يرون بأن ادخال التكنولوجيا يساهم في تطوير البرامج التكوينية التدريبية ونسبة 03.33 % يرون بأن القيام بدورات التكوين من طرف الموظفين القدامى يساهم تطوير البرامج التكوينية التدريبية .

من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك شبه اتفاق تام بين غالبية أفراد مجتمع الدراسة حول تقديم مقترحات لتطوير برامج التكوين المقترحة من طرف المؤسسة وهذا قد يدل على قناعة ورض الموظفين بالبرامج التكوينية المطروحة وتماشيا مع طموحاتهم وأهدافهم .

نتائج الفرضية الجزئية الاولى :

- حرص المؤسسة على اخضاع الموظف الجديد للتكوين بهدف توجيهه لا استعاب وظيفته أكثر من أجل تفادي الصعوبات والوقوع في الازطاء.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على التكوين الخارجي بشكل كبير وهذا يؤكد على فعالية التكوين الخارجي أكثر من التكوين الداخلي . حيث أن المؤسسة حريصة على الاستعانة بخبراء شخسين من خلال مراكز تكوين متخصصة .
- تعي المؤسسة بأهمية التكوين والتدريب كوظيفة أساسية يظهر تأثيرها في تحقيق الفعالية وزيادة المردودية لذلك تسعى إلى تطوير برامج وأساليب التكوين بهدف اكساب العامل مهارات وقدرات جديدة بهدف تحسين الاداء فعاليته.
- اخيرا نستنتج بان هناك تحقيق جزئي للفرضية الاولى بحيث نجد اهتمام من طرف المؤسسة العمومية الجزائرية بوظيفة التكوين والتدريب ويظهر ذلك في القانون الداخلي للمؤسسة..

الفصل السادس

يؤدي التكوين والتدريب الى اكساب المورد البشري لمهارات وقدرات علمية جديدة

- عرض وتحليل البيانات

- استنتاج الفرضية الثانية

الفصل السادس :يؤدي التكوين والتدريب الى اكساب المورد البشري لمهارات وقدرات علمية جديدة

2/ عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: المتعلقة بالتكوين والتدريب يؤدي الى اكتساب المورد البشري لمهارات وقدرات علمية جديدة ويظهر ذلك جليا في سلوكيات العمال.

الجدول رقم (22) يوضح توزيع العمال حسب الخضوع لتكوين خاص

النسبة %	التكرار	خضعت لتكوين خاص عند التحاقك بعملك الحالي
63.33%	38	نعم
36.66%	22	لا
100%	60	المجموع

بين هذا الجدول الخضوع لتكوين خاص عند الالتحاق بالعمل لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 63.33 % أجابوا بأنهم خضعوا للتكوين خاص عند التحاقهم بعملمهم الحالي ونسبة 36.66% اجابوا بأنهم لم يخضعوا لتكوين خاص عند التحاقهم بعملمهم الحالي . من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك شبه اتفاق بينم أفراد مجتمع الدراسة حول خضوعهم لتكوين عند التحاقهم بعملمهم الحالي وهذا يدل على حرص المؤسسة على إدماج الموظف الجديد وكذلك حرصها على استيعابه لمهام وظيفته.

الجدول رقم (23) يوضح توزيع العمال حسب تقييمهم الدورة التكوينية .

النسبة %	التكرار	تقييمك لهذه الدورة التكوينية
26.66%	16	جيدة
56.66%	34	متوسطة
16.66%	10	ضعيفة
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول التقييم لهذه الدورة التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 56.66 % أجابوا بأن تقييم هذه الدورة التكوينية متوسطة وبنسبة 26.66 % أجابوا بأن تقييم هذه الدورة التكوينية جيدة ونسبة 16.66 % أجابوا بأن تقييم هذه الدورة التكوينية ضعيفة .

من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك الاختلاف بين آراء أغلب المبحوثين وهذا يستوجب على المؤسسة الاهتمام باختيار الخبراء أو المكونين بالشكل الذي يضمن تحقيق الفعالية فالهم ليس الاعتراف بالتكوين بقدر الاهتمام التخطيط له وتحديد الاحتياجات ومحتويات البرنامج التكويني بشكل يتوافق وتحقيق الفعالية .

الفصل السادس: يؤدي التكوين والتدريب الى اكساب المورد البشري لمهارات وقدرات علمية جديدة

الجدول رقم (24) يوضح توزيع العمال حسب استيعابهم على ما تدربوا عليه خلال فترة التكوين

النسبة %	التكرار	تعمل على ما تدريت عليه خلال فترة التكوين
53.33%	32	نعم
46.66%	28	لا
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول العمل ما تدربوا عليه خلال فترة التكوين لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 53.33 % يرون بأنهم يعلمون على ما تدربوا عليه خلال فترة التكوين ونسبة 46.66% يرون بأنهم لا يعملون على ما تدربوا عليه خلال فترة التكوين من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك اختلاف بين آراء المبحوثين حول عملهم ما تدربوا عليه خلال فترة التكوين وبناءا على ذلك فإن التكوين أو التدريب يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لتحقيق النتائج المرجوة منه وكلما كانت طرق التكوين والتدريب ومحتوياتها ذات مستوى جيد انعكس ذلك على العامل وعلى كيفية أدائه .

الجدول رقم (25) يوضح توزيع العمال حسب التكوين والتدريب وتفعيل الأداء

النسبة %	التكرار	التكوين والتدريب وتفعيل الأداء
73.33%	44	نعم
26.66%	16	لا
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول اعتبار أن التكوين والتدريب يساهم فعلا في تفعيل الأداء وتحسين المردودية لأفراد مجتمع الدراسة نسبة 73.33 % بأن التكوين والتدريب يساهم فعلا في

الفصل السادس :يؤدي التكوين والتدريب الى اكساب المورد البشري لمهارات وقدرات علمية جديدة

تفعيل الأداء وتحسين المردودية ونسبة 26.66% لا يعتبرون بأن التكوين والتدريب يساهم فعلا في تفعيل الأداء وتحسين المردودية .

من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك شبه اتفاق تام بين أغلب أفراد مجتمع الدراسة حول أن التكوين والتدريب يساهم في تفعيل الأداء وتحسين المردودية وهذا ما يستوجب على المؤسسة الاهتمام والتركيز على التكوين والتدريب بحيث يعد استثمارا حقيقيا لتنمية الموارد البشري والوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة .

الجدول رقم 26 يوضح توزيع العمال حسب ملائمة البرنامج التكويني للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	البرنامج التكويني ملائم للمستوى التعليمي
50%	30	نعم
50%	30	لا
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول ملائمة البرنامج التكويني للمستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة ان نسبة 50% يرون بان البرنامج التكويني ملائم لمستواهم التعليمي ونسبة 50% يرون بان البرنامج التكويني غير ملائم لمستواهم التعليمي .

من خلال الاحصائيات نستنتج بان هناك تباين في اراء المبحوثين حول ملائمة البرنامج التكويني للمستوى التعليمي وهذا قد يدل على انقسام اراء الموظفين وقد يرجع هذا الى الاختلاف في البرامج التكوينية التي لا تتلاءم بين اغلب مستويات التعليمية للعمال وعليه يجب ان تراعي المؤسسة في اعدادها للبرامج التكوينية الاختلافات في المستويات التعليمية للموظفين .

الجدول رقم (27) يوضح توزيع العمال حسب الرغبة في الاستفادة من دورات تكوين

النسبة %	التكرار	الرغبة في الاستفادة من دورات تكوينية
66.66%	40	نعم
33.33%	20	لا
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول الرغبة في الاستفادة من دورات تكوينية تدريبية للتخصص في العمل اكثر لأفراد مجتمع الدراسة ان نسبة 66.66 % كانت اجاباتهم بانهم يرغبون في الاستفادة من دورات تكوينية تدريبية للتخصص في العمل اكثر نسبة 33.33 % كانت اجاباتهم بانهم لا يرغبون في الاستفادة من دورات تكوينية تدريبية للتخصص في العمل اكثر .

من خلال الاحصائيات نستنتج بان هناك شبة اتفاق بين افراد مجتمع الدراسة حول رغبتهم في الاستفادة من دورات تكوينية تدريبية للتخصص في عملهم اكثر وهذا يدل ذلك على ووعي الموظف الجزائري بأهمية التكوين كوظيفة استراتيجية لتنمية وتفعيل العنصر البشري .

الجدول رقم 28 يوضح توزيع العمال حسب تناسب برنامج التكوين ومهامهم

النسبة %	التكرار	برنامج التكوين يتناسب والمهام التي تقوم بها
%43.33	26	نعم
%56.66	34	لا
%100	60	المجموع

يبين هذا الجدول ما اذا كان برنامج التكوين يتناسب والمهنة لأفراد مجتمع الدراسة ان نسبة %56.66 يرون بان برنامج التكوين لا يتناسب والمهنة التي يقومون بها ونسبة %43.33 يرون بان برنامج التكوين يتناسب والمهنة التي يقومون بها . من خلال الاحصائيات نستنتج بان هناك اختلافات في اراء افراد مجتمع الدراسة حول مدى مناسبة برنامج التكوين والمهنة التي يقومون بها بحيث يستوجب على المؤسسة ان تراعي اصحاب المهن عند ادراج للبرامج التدريبية من اجل ملائمة التكوين والمهنة التي يقوم بها الموظف وبالتالي لا يكون هناك اختلاف في مجتوى البرنامج التدريبي واهدافه .

الفصل السادس: يؤدي التكوين والتدريب الى اكساب المورد البشري لمهارات وقدرات علمية جديدة

الجدول رقم 29 يوضح توزيع العمال حسب كفاية مدة التكوين

النسبة %	التكرار	كافية مدة التكوين
36.66%	22	نعم
63.33%	38	لا
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول ما اذا كانت المدة المخصصة للتكوين كافية لأفراد مجتمعه الدراسة ان نسبة 63.33 % يرون بان المدة المخصصة للتكوين غير كافية ونسبة 36.66% يرون بان المدو المخصصة للتكوين كافية .

من خلال الاحصائيات نستنتج بان هناك شبه اتفاق تام بين غالبية افراد مجتمع الدراسة حول المدة المخصصة للتكوين بحيث يرى معظم المبحوثين بان المدة المخصصة غير كافية وهذا ما يجب على المؤسسة تداركه ووضعها في عين الاعتبار وذلك من اجل تحقيق هدفها المنشود من وراء عملية التكوين والتدريب .

الجدول رقم (30) يوضح توزيع العمال حسب أساليب التكوين والتدريب المستخدمة

النسبة %	التكرار	اساليب التكوين
56.66%	34	محاضرات
43.33%	26	مناقشات
-	-	مؤتمرات
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول أساليب التدريب المستخدمة لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 56.66% كانت إجاباتهم بان أساليب التكوين والتدريب المستخدمة هي محاضرات ونسبة 43.33% كانت إجاباتهم بأن أساليب التكوين والتدريب المستخدمة هي مناقشات .

الفصل السادس :يؤدي التكوين والتدريب الى اكساب المورد البشري لمهارات وقدرات علمية جديدة

من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك تباين في آراء المبحوثين حول أساليب التدريب والتكوين المستخدمة ما بين محاضرات ومناقشات وهذا يدل على تنوع المؤسسة في استخدامها الأساليب والتكوين والتدريب ويدل ذلك أيضا عن حرصها على ابتكار واتباع اساليب محدثة وجديدة .

الجدول رقم (31) يوضح توزيع العمال حسب آرائهم في أساليب التكوين والتدريب المستخدمة .

النسبة %	التكرار	رأيك في أساليب التكوين والتدريب المستخدمة
23.33%	14	جيدة
43.33%	26	متوسطة
10%	06	مقبولة
23.33%	14	غير مقبولة
100%	60	المجموع

يبين هذا الجدول الآراء في أساليب التكوين والتدريب المستخدمة لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 43.33% يرون بأن أساليب التكوين والتدريب المستخدمة متوسطة ونفس النسبة 23.33% يرون بأن أساليب التكوين والتدريب المستخدمة جيدة وغير مقبولة ونسبة 10% يرون بأن أساليب التكوين والتدريب المستخدمة مقبولة .

من خلال الاحصائيات نستنتج بأن هناك تباين في آراء المبحوثين حول أساليب التكوين والتدريب المستخدمة وهذا قد يدل على الاختلاف في الدورات التكوينية التدريبية بالإضافة إلى الاختلاف في المكونين وهذا قد ينعكس سلبا على مدى جودة وفاعلية الدورات التكوينية .

الجدول رقم (32) يوضح توزيع العمال حسب الاستفادة من البرنامج التكويني التدريبي

الاستفادة من التكوين	التكرار	النسبة %
نعم	40	66.66%
معلومات		
مهارات	20	33.33%
لا	-	-
المجموع	60	100%

يبين هذا الجدول الاستفادة من البرنامج التكويني التدريبي لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 66.66 % يرون بأنهم استفادوا من التكوين في الحصول على معلومات ونسبة 33.33 % يرون بأنهم استفادوا التكوين في اكتساب مهارات . من خلال الاحصائيات نستطيع بأن لبرامج التكوين والتدريب فوائد في الالمام بالمعارف والحصول على المعلومات وتنمية القدرات والمهارات لذا يجب على كل مؤسسة أن تراعي هذه الوظيفة وتضعها على رأس قائمة الأولويات لما ينجم عنها من نتائج ايجابية تنعكس على الأداء والمردودية بشكل عام.

الجدول رقم (33) يوضح توزيع العمال حسب مساهمة التكوين والتدريب في رفع قدراتهم ومهاراتهم

النسبة %	التكرار	التكوين والتدريب يساهم في رفع قدراتك ومهارات
83.33%	50	نعم
16.66%	10	لا
100%	60	

يبين هذا الجدول مساهمة التكوين والتدريب في رفع القدرات والمهارات لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 83.33% يرون بأن التكوين والتدريب يساهم في رفع قدراتهم ومهاراتهم ونسبة 16.66% يرون بأن التكوين والتدريب لا يساهم في رفع قدراتهم ومهاراتهم .

من خلال الاحصائيات نستنتج ، بأن هناك اتفاق تام بين أغلب أفراد مجمع الدراسة حول أن التكوين والتدريب يساهم في رفع قدراتهم ومهاراتهم وهذا يدل على أن تنمية وتفعيل العنصر البشري يرتبط بمدى تواجد عمال أكفاء ومتكويين ومدربين للعمل بجدية.

الجدول رقم (34) يوضح توزيع العمال حسب مكان التكوين

مكان التكوين	التكرار	النسبة %
داخل المؤسسة	06	%10
خارج المؤسسة	54	%90
المجموع	60	%100

يبين هذا الجدول مكان التكوين لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 90% كانت إجاباتهم بأنهم تكونوا خارج المؤسسة ونسبة 10% كانت إجاباتهم بأنهم تكونوا داخل المؤسسة من خلال الاحصائيات نستنتج بأن غالبية افراد مجتمع الدراسة حول أن التكوين يجري خارج المؤسسة وهذا يدل على تطلع المؤسسة على تنمية المورد البشري واكتساب ما هو جديد في البيئة الخارجية واسناد مهمة تكوين العمال للمختصين .

الجدول رقم (35) يوضح توزيع العمال حسب التكوين واكتساب معارف نظرية وتطبيقية جديدة

التكوين باكتساب معارف نظرية وتطبيقية جديدة	التكرار	النسبة %
نعم	54	%90
لا	06	%10
المجموع	60	%100

يبين هذا الجدول ما إذا كان التكوين يسمح باكتساب معرف نظرية وتطبيقية جديدة لأفراد مجتمع الدراسة أن نسبة 90% يرون بأن التكوين يسمح لهم باكتساب معارف نظرية وتطبيقية جديدة ونسبة 10% يرون بأن التكوين لا يسمح لهم باكتساب معارف ونظرية وتطبيقية جديدة .

الفصل السادس :يؤدي التكوين والتدريب الى اكساب المورد البشري لمهارات وقدرات علمية جديدة

من خلال الاحصائيات نستنتج هناك اتفاق تام بين غالبية أفراد مجتمع الدراسة حول أن التكوين باكتساب معارف نظرية وتطبيقية جديدة وهذا يدل على رغبة الموظفين بالخضوع لبرامج تكوين حديثة تساعدهم في اكتساب مهارات لتنمية وتطوير أدائهم .

نتائج الفرضية الجزئية الثانية .

- أغلب العمال خضعوا لتكوين عند التحاقهم بالعمل للتعرف أكثر على مهامهم وطبيعة الوظيفة التي يقومون بها .
- افتتاع أغلب العمال بأن التكوين والتدريب يساهم في رفع قدراتهم ومهاراتهم ويمكنهم من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية جديدة ولكن قصر المدة المخصصة للتكوين قد تجعل فوائد التكوين والتدريب تتقلص لذا يجب على المؤسسة أن تراعي هذا الجانب .
- تحققة الفرضية الجزئية الثانية ويظهر ذلك في قناعات و آراء المبحوثين بان اهمية ودور التكوين والتدريب يؤدي الى اكتسابهم لمهارات وقدرات علمية جديدة

الاستنتاج العام

استنتاج عام

- التكوين والتدريب يساهم في تعزيز احتياجات العامل من مهارات ومعارف وقدرات .
- التكوين يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بتغيير الآراء والافكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغييرات المستقبلية بفاعلية ثم التركيز على تعليم الفرد للتقنيات اللازمة لأداء مهام عمله .
- يحدد التكوين في المؤسسة من خلال نوع التغيير المراد تطبيقه على المورد البشري ووقت طلب التكوين مقارنة بالتغيير المراد واحتياجات المتكون وما يريد تحقيقه وبالتالي التكوين وسيلة لزيادة وتيرة التغيير المراد تحقيقها
- تم التوصل إلى أن التكوين والتدريب نظام يهدف لتزويد الموارد البشري في المؤسسة بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تزيد من كفاءة أدائه لعمله .
- تحققت الفرضيتين الأولى والثانية ويظهر ذلك في النتائج .

خاتمة و افاق

الخاتمة وآفاق

- نلاحظ في هذه الدراسة الأهمية الكبيرة التي أظهرت دور التكوين والتدريب من خلال الدورات التكوينية والاحتياجات التدريبية في تنمية الموارد البشرية ولتحقيق أهداف الدراسة بات من الضروري توضيح العلاقة بينهما.

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها تنمية وتطوير موظفيها ليتمكنوا من معرفة المستجدات الحالية والمستقبلية ويأتي ذلك من خلال التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازم تغطيتها في مختلف المستويات التنظيمية بالإضافة إلى تخصيص الميزانية التي تغطي أهم تكاليف التكوين الخارجي الذي يعتبر من أكثر الأنواع فاعلية .

ومن خلال ما سبق فقد حاولت وتوصلت أن للتكوين والتدريب دور على كفاءة وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية وذلك من خلال سعي المؤسسة الجزائرية لبرمجة دورات تكوين وابتكار أساليب تكوين مستحدثة من أجل تحسين أداء الموظفين لديها وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم بحيث ينعكس ذلك على الأداء العام لها وتحسين صورتها أمام المجتمع .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- 1- احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية منطق القرن الحادي والعشرين ، 2000 .
- 2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007.
- 3- احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2002 .
- 4- بوحوش عمار الذنبيات محمود محمد ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995 .
- 5- حبيب عثمان ، الادارة العامة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2003.
- 6- حسن أحمد الطعاني ، التدريب الاداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007 .
- 7- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 ، .
- 8- رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار العلمية ، مصر ، 2003 ، .
- 9- زكي محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت ، الكويت ، 1989 ، زيدان عبد الباقي ، قواعد البحث الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، 26 ، 1974
- 10- سعاد نايف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 3 ، عمان ، الاردن ، 2008 .
- 11- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، عمان ، الاردن ، 2006 .
- 12- سيد علي شيتا ، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية ، مكتبة الاشعة الفنية ، مصر 1997 .
- 13- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، مصر ، 2009 .

- 14- الشيباني التومي محمد عمر ،مناهج البحث الاجتماعي ،الشركة العامة للنشر والتوزيع 1975.
- 15- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 .
- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 17- عامر ابراهيم قنديلجي ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، دار اليازوري العلمية ط 2 ، عمان ، 2008.
- 18- عبد الباري ابراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، 2008..
- 19- عبد الرحمان الشقاري ، التدريب الإداري للتنمية معهد الإدارة العامة ، مصر ، سنة 1985 .
- 20- علي عبد الرزاق حلبي ، البحث العلمي الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 .
- 21- علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 22- علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، .
- 23- علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الافراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1990 ،
- 24- فانتن أبو بكر ، نظم الادارة المفتوحة : منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات ، إيراك للنشر والتوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2001 .
- 25- فاطمة عوض صابر ،ميرفت على خفاجة ، اسس ومبادئ البحث العلمي ،
- 26- فايزة جمعة صالح النجار ،اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي ،دار حامد للنشر والتوزيع عمان ،الاردن ،2009 .
- 27- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن 2008 .

- 28- مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الاردن ، 2009 . .
- 29- ماهر علش ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1971.
- 30- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 2010 ، ص 183 .
- 31- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن ، 2010 .
- 32- محمد سليمان ،تقنيات ومناهج البحث العلمي ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ،2002،
- 33- محمد عبد الغني معوض ،محسن احمد الحضيبي ،الاسس العلمية في اعداد رسائل الماجيستر والدكتوراه ،مكتبة الانجلو المصرية ،1992 .
- 34- محمد عبيدات واخرون ،منهية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ،دار وائل للطباعة والنشر ،ط2 ،عمان 1999 .
- 35- محمد علي محمد ،علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج دار المعرفة الجامعية ، ط3 ، 2003 ، .
- 36- محمد مسلم ،منهجية البحث العلمي ، دار العرب للنشر والتوزيع ،ط02 ،وهران الجزائر ،2004 .
- 37- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، القاهرة ، 2007 .
- 38- موسي اللوزي : التنمية الادارية ، لمفاهيم الأس التطبيقات ، دار وائل ، ط 1 ، عمان ، 2000 .
- 39- موسي اللوزي ، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ادار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، 1999 . .
- 40- ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة الجزائر ، 203، .

- 41- نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع الاردن ، 2010.
- 42- نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع . عمان ، الاردن ، 2000 .
- 43- نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.

مذكرات

- 1- أحمد يحي ربيع ، دور التدريب في دعم عملية الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة بعض مؤسسات جزائرية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة بومرداس ، 2009
- 2- كمال طالبي ، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، 2003 .

منشورات

- 1- قانون رقم 90-09 مؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق لـ : 7 أفريل لسنة 1990 يتعلق بالولاية .

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الانسانية الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة حول
دور التكوين والتدريب في تنمية كفاءة الموارد البشرية
في المؤسسة العمومية الجزائرية "

دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة
بحث مقدم لنيل متطلبات ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الاستاذ:
د. طوبال ابراهيم

من اعداد الطالبة:
كرفاوي فطوم

نرجوا من سيادتكم المساهمة في الاجابة على هذه الاستمارة بغرض مساعدتي
على الوصول الى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لي من الاجابة على تساؤلات
البحث وان المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية وليس الغرض منها سوى
خدمة البحث العلمي

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة
البيانات الشخصية :

1_ الجنس :

ذكر أنثى

2_ الحالة المدنية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

3_ المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي

4_ السن :

29-20 39-30 49-40 اكبر من 50

5_ الاقدمية في العمل :

اقل من 5 سنوات من 5-9 سنوات
من 10-15 سنة من 15-19 سنة
اكثر من 20 سنة

6- الفئة المهنية:

عون تنفيذ عون تحكم اطار

7- كيف توظفت:

شهادة ترقية مسابقة

المحور الاول :

المؤسسات العمومية الجزائرية تسعى الى تطبيق اساليب وبرامج

تكوينية وتدريبية جديدة.

8- هل تعمل المؤسسة على تكوين وتدريب العمال بطريقة مستمرة؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب نعم : ماهي الطريقة التي تعتمد عليها ؟

- عن طريق المشرف المباشر
- عن طريق متخصصين داخل المؤسسة
- عن طريق الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة
- عن طريق مراكز تكوين تابعة للمؤسسة

- 9 - على اي أساسي يتم القيام بالتكوين والتدريب في المؤسسة
- الدراجة الوظيفية اي كلما كانت الوظيفة اكثر تعقيدا
- الموظف الجديد من اجل توجيهه لاستيعاب وظيفته
- التغيير في الوظيفة اي ادخال تقنيات واساليب جديدة

10 هل تعتمد المؤسسة كل التكوين الخارجي؟

نعم لا

11-هل تلقيت تكويننا داخل المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم هل هو ؟

قصير المدى طويل المدى

12- هل ساعدك التكوين في الترقية ؟ نعم لا

13 - هل تعمل المؤسسة كل برمجة دورات تكوينية تدريبية مستمرة ؟

نعم لا

- في الحالة الاجابة بنعم ، هل الهدف من هذه الدورات هو ؟

- تأهيل الموظف الجديد ليتمكن من عمله

- تأهيل العامل لديها بصفة عامة من أجل تعلم تقنيات وأساليب عمل جديدة

14 - في راك هل تعتبر مؤسستك أن تكوين موظفيها يساعد في تطويرها ؟

نعم لا

15- هل تقوم المؤسسة بالتكوين والتدريب لا دخال التغيير التكنولوجي ؟

نعم لا

16- هل تعتبر أن التكوين والتدريب يساهم فعلا في زيادة نجاح المؤسسة وتحقيق فعاليتها؟

نعم لا

17- في رأيك هل هذه البرامج التكوينية التدريبية لها أثر ايجابي على العمل؟

نعم لا

- في حالة الاجابة بنعم فيما يتمثل هذه النتائج؟

.....

.....

18 - هل هناك اهتمام وحرص من قبل مؤسستك على تطوير وابتكار برامج وأساليب تكوين جديدة؟

نعم لا

19- في رأيك هل من الضروري أن تخضع لبرامج تدريب تمكنك من اكتساب مهارات لم تكن تمتلكها؟

نعم لا

20- ما هو رأيك في محتويات برنامج التكوين المطروح من قبل المؤسسة؟

مقبولة جيدة ممتازة

21- هل لديك مقترحات للمؤسسة من أجل تطوير البرامج التكوينية التدريبية؟

نعم لا

- في حالة الاجابة بنعم ، فيما تتمثل هذه المقترحات؟

.....

المحور الثاني : التكوين والتدريب يؤدي إلى اكتساب العنصر البشري لمهارات وقدرات عملية جديدة .

22- هل خضعت لتكوين خاص عند التحاقك بعملك الحالي؟

نعم لا

23- ما هو تقييمك لهذه الدورة التكوينية ؟

جيدة متوسطة ضعيفة

24- هل تعمل على ما تدربت عليه خلال فترة التكوين ؟

نعم لا

25- هل تعتبر أن التكوين والتدريب يسهمان فعلا في تفعيل الأداء فتحسين

المردودية ؟

نعم لا

26- هل تعتبر أن البرنامج التكويني ملائم لمستواك التعليمي ؟

نعم لا

27- هل ترغب في الاستفادة من دورات تكوينية تدريبية للتخصص في عملك

أكثر ؟

نعم لا

28- هل برنامج التدريب يتناسب والمهنة التي تقوم بها ؟

نعم لا

29- هل المدة المخصصة للتكوين كافية ؟

نعم لا

30- ما هي أساليب التكوين والتدريب المستخدمة ؟

محاضرات مناقشات مؤتمرات

31- ما هو رأيك في أساليب التكوين والتدريب المستخدمة ؟

جيدة متوسطة مقبولة غير مقبولة

32- هل استفدت من البرامج التكوينية التدريبية ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم ما هي اشكال هذه الاستفادة ؟

معلومات اتجاهات

سلوكيات مهارات
أخلاقيات

33- هل يساهم التكوين والتدريب في رفع قدراتك ومهاراتك؟

نعم لا

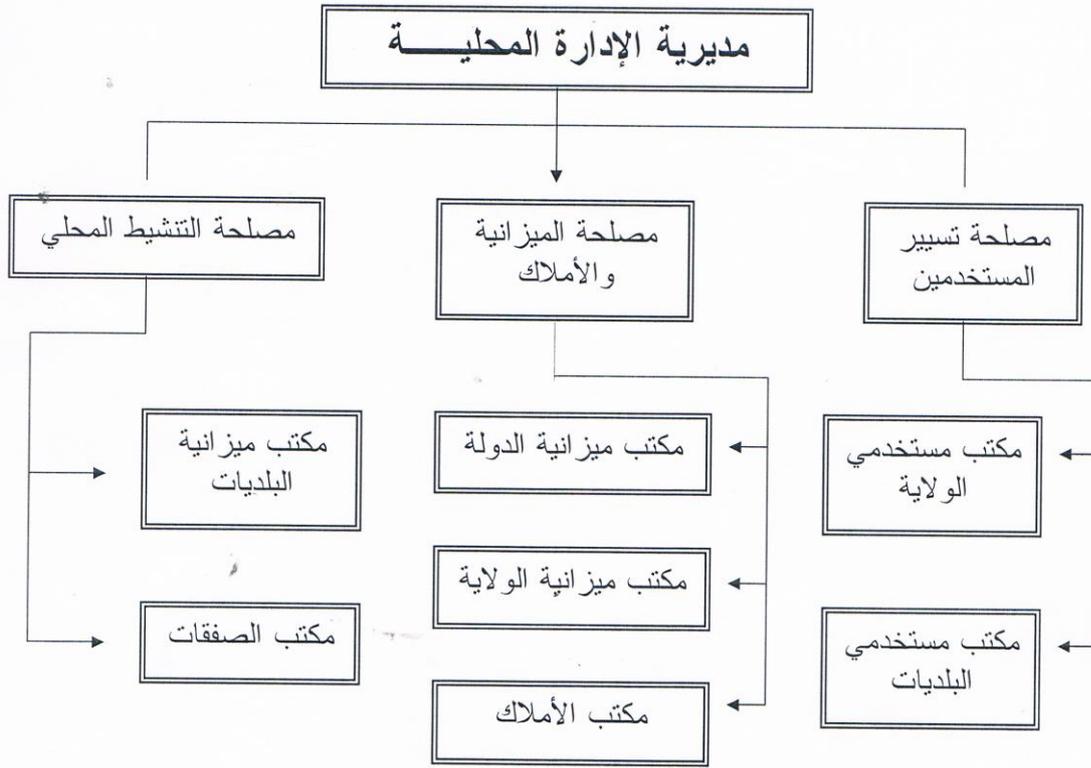
34- أين تم تكوينك؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

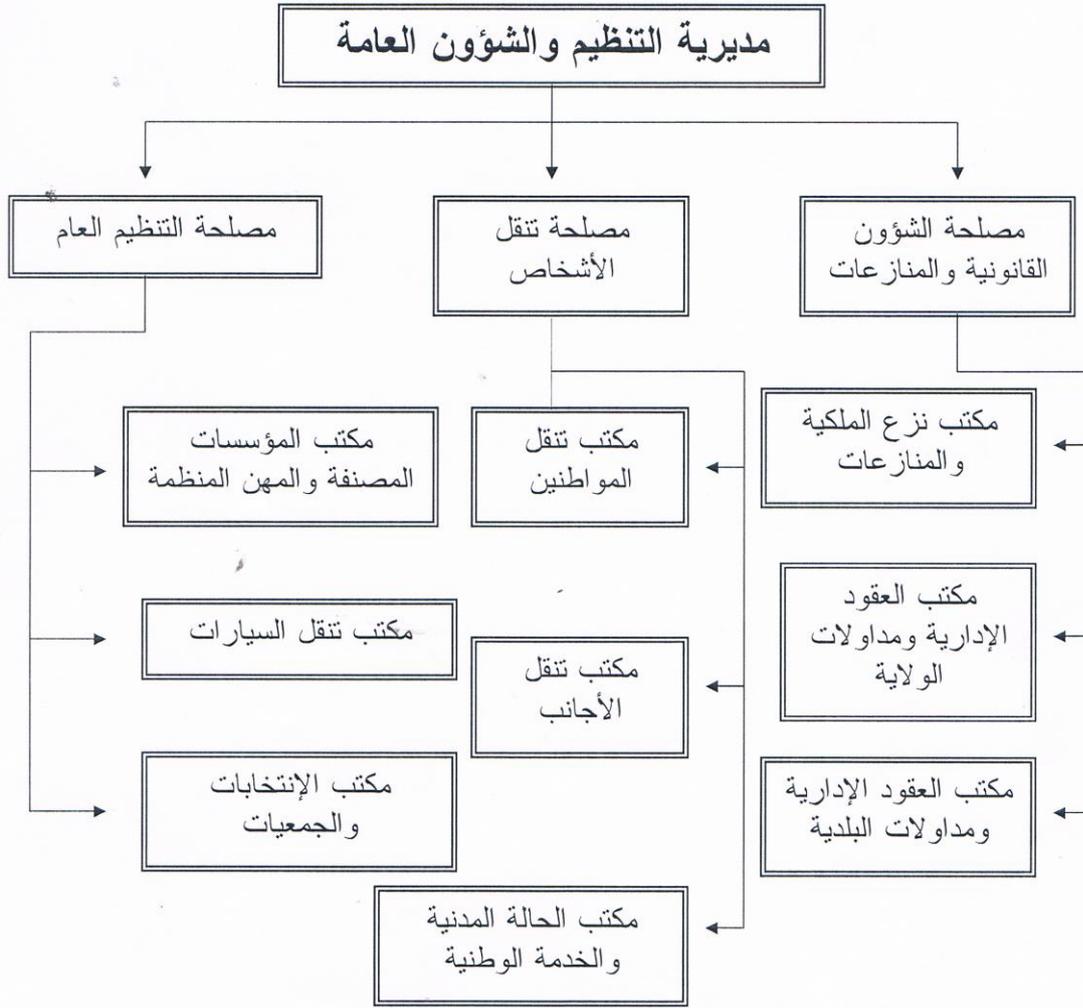
35- برأيك هل يسمح التكوين باكتساب معارف نظرية وتطبيقية جديدة؟

نعم لا

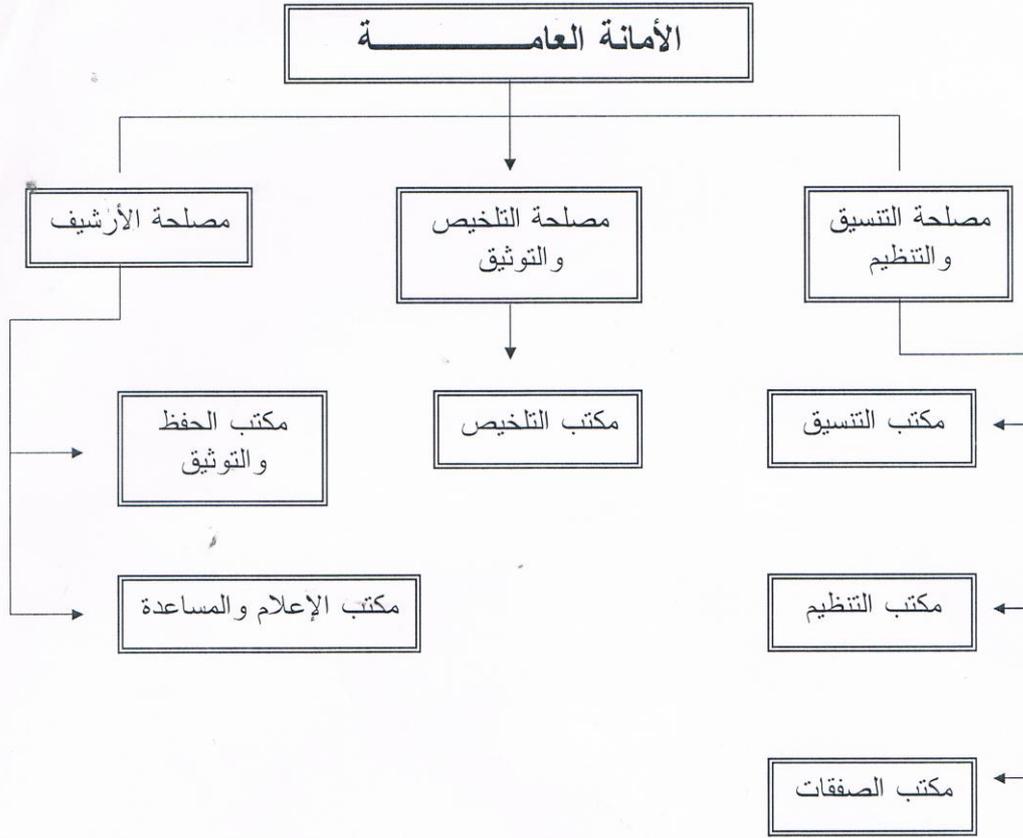
نشكركم على تعاونكم



الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية



الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم والشؤون العامة



الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لولاية الجلفة