

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموسومة بعنوان:

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات

تحت إشراف الأستاذ:

بوشارب خالد

من إعداد الطالبتين:

✓ سايح أمينة

✓ كسايسية إكرام

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على رسوله الكريم
و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

بدئا الشكر و الحمد لرب العباد العلي القدير و شكرا جزيلا طيبا
مباركا فيه الذي أنارنا بالعلم و زينا بالحلم، و كرم بالتقوى ، و أنعم علينا
بالعافية ، و أنار طريقنا و يسر ووفق و أعان في إتمام هذه الدراسة و
تقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم، فله الحمد و الشكر و هو الرحمان
المستعان.

و عرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور
أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان للأستاذ الدكتور خالد بوشارب الذي
قبل الإشراف على هذه المذكرة و كذلك مشرف المؤسسة جبالي محمد
إسلام ، أقدم أخلص تحية و أعظم تقدير على كل ما قدماه من توجيهات و
إرشادات و على كل جهد و الوقت الذي خصصاه من خلال إشرافهم على
هذه الرسالة .

كما لا يفوتني بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من
قريب ألو من بعيد و أخيرا إلى أعضاء لجنة المناقشة الذي قبلوا إجازة
العمل لهذه المرحلة و خصص كل أستاذ وقتا لقراءة و تقييم هذه الرسالة.

إلى كل هؤلاء أقول شكرا جزيلا...

الإهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة على رسوله الكريم
الهي لا يغيب الليل إلا بشورك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
لك الشكر والحمد والثناء الحسن.
إلى منارة العلم والإمام المصطفى رسولنا الكريم "محمد صلى الله عليه وسلم" أما بعد:
اختلطت دموع فرحتي بتخرجي وحزني بوداع أحبتي في غمضة عين مرت أيامنا وها نحن اليوم
نحني قطافنا ونودع أحببتنا والمكان الذي ضمنا.
هذه سنة الحياة بالأمس التقينا واليوم تفرقنا بتخرجنا ينسينا ألمنا.
إلى من علمتني أن الحب ليس له عمر وإن العطاء ليس له حدود أُمي الغالية.
إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح
إلى جنتي في الحياة "أبي" الغالي.
إلى من ساندني طيلة مشواري الدراسي رفيق دربي زوجي العزيز "حمزة" أشكرك على دعمك
وصبرك.
إلى من حبهم يسري في عروقي ويبهج بذكرهم قلبي "إخوتي" و "عائلتي الثانية".
إلى خالتي حبيبتي ومحفتي أشكر كي لدعمكي لي إدامكي الله أما ثانية لي .
إلى كل الأصدقاء والأحبة كل من تذوقت معهم أجمل اللحظات كل واحد باسمه.
إلى من صاغ لنا من علمه ومن فكره منارة تنير لي سيرة العلم والنجاح إلى أستاذي "بوشارب
خالد"
إلى المؤطرين الذين لم يبخلوا علي بمساعدتهم شكرا لكما "إسلام" "فارس".
وأخيرا رفعت قبعتي عاليا معلنة للجميع أنني خريجة 2022.

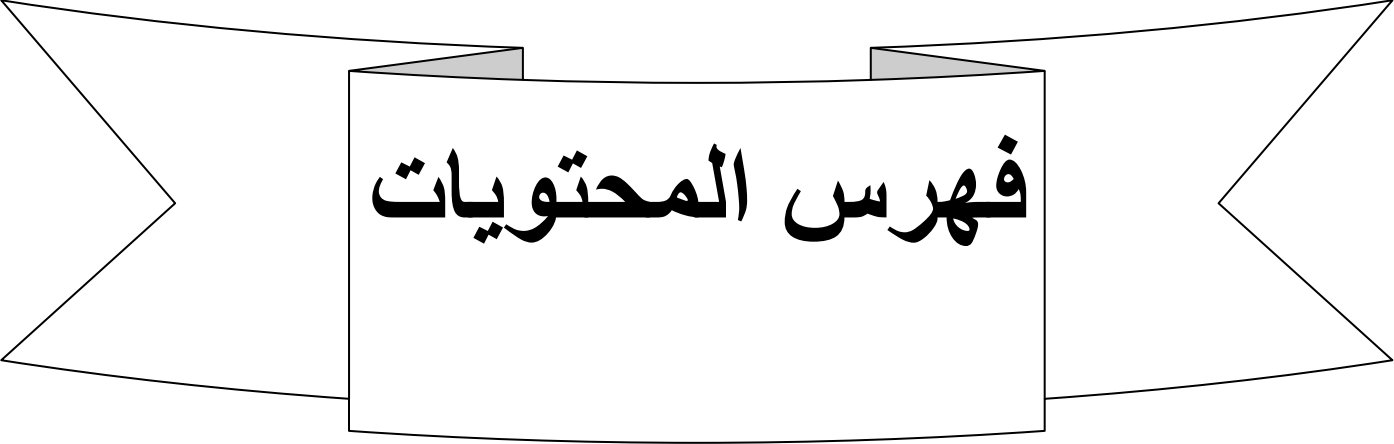
إكرام

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعلمي إلى:
من قال في شأنها الله عز وجل.
"وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا".
والدي الكريمين.
اللذان سهرنا من أجل الليالي وبذلا ما في وسعهما لإرضائي وبلوغ مبتغاي.

إلى من كان لي سندا و خير عون طول هذا المشوار .
أمي وأخوتي حفظهم الله .
وأبي رحمه الله و يجعل قبره روضة من رياض الجنة.
كل أفراد عائلتي الكبيرة والصغيرة.
جميع الأساتذة الذي درسوني أو عرفتهم، وأخص بالذكر الأستاذ خالد بوشارب ومؤطري
المؤسسة محمد إسلام جبالي، فارس .
كل أصدقائي وصديقاتي وأحبائي.
وإلى كل طالب علم مخلص من أبناء هذا الوطن العزيز.

أمانة



فهرس المحتويات

I. الفهرس:

الصفحة	الفهرس:
	الشكر
	الإهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	الملخص
أ	مقدمة عامة
أب	الإشكالية
ب	الفرضيات
ب	أهمية و أهداف البحث
ب	أسباب اختيار البحث
ب	المنهج المتبع
ج	صعوبات البحث
	الفصل الأول: مدخل إلى التكوين.
1	تمهيد
1	المبحث الأول: عموميات حول تنمية الموارد البشرية
2	تمهيد
2	المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية
2	أ/ مفهوم التنمية
4-3	ب/ مفهوم الموارد البشرية
4	ج/ مفهوم تنمية الموارد البشرية
4	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

5-4	أ/أهمية تنمية الموارد البشرية
5	ب/أهداف تنمية الموارد البشرية
6-5	1-أهداف على مستوى المؤسسة
6	2-أهداف على مستوى المورد البشري للمؤسسة
7	المطلب الثالث:آليات تطوير تنمية الموارد البشرية
7	1- أنظمة التعليم المتعدد في إعداد قوة العمل
8-7	2- تطوير آليات تخطيط قوة العمل
9-8	3- تطوير آليات الاختيار والتعيين
10-9	4- تطوير آليات التكوين
11-10	5- تطوير آليات الأجور والتحفيز
11	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية
11	1- العوامل التعليمية
12-11	2- العوامل الاجتماعية
12	3- العوامل السياسية و القانونية
13-12	4- العوامل الاقتصادية
14	المبحث الثاني:عموميات حول التكوين
14	تمهيد
14	المطلب الأول:مفهوم التكوين و خصائصه
16-14	1/مفهوم التكوين
16	2/خصائص التكوين
16	-التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة
16	-التكوين نظام متكامل
17	-التكوين عملية شاملة
17	-التكوين عملية فنية

17	-التكوين نشاط متغير ومتجدد
17	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التكوين
18-17	1/أهمية التكوين
18	-أهمية التكوين بالنسبة للأفراد
18	-أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة
18	2/أهداف التكوين
19-18	- أهداف التكوين بالنسبة للمنظمة
19	- أهداف التكوين بالنسبة للأفراد
19	المطلب الثالث:أنواع و مبادئ التكوين
19	1/أنواع التكوين
20-19	-حسب مرحلة التوظيف
20	-حسب الوظائف
21	-حسب المكان
21	2/مبادئ التكوين
22	- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون
22	- التغذية العكسية
22	- المكافئة
23	- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون
23	- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد
23	- ارتباط التكوين بإيديولوجيات المعاصرة
24	المبحث الثالث:متطلبات البرنامج التكويني و تنفيذه
24	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية
24	1/ مفهوم الاحتياجات التكوينية
25	2/ أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

25	3/ أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية
25	- تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد
26-25	- تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المؤسسة
26	المطلب الثاني: تصميم التكوين.
26	1/ تحديد أهداف البرنامج التكويني
27	2/ مضمون البرنامج التكويني
28-27	3/ أساليب التكوين
28	4/ تحديد واختيار المتكولين
29	5/ تحديد مكان وزمان إجراء عملية التكوين وميزانيته
29	المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية
30-29	1/ تنفيذ البرامج التكوينية
30	2/ تقييم برامج التكوين
31	- تعريف تقييم التكوين
31	- عناصر وأسس عملية تقييم عملية التكوين
33-31	- نماذج وأدوات تقييم عملية التكوين
34	المطلب الرابع: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية
35	خلاصة الفصل
	الجانب النظري:
36	الفصل الثاني
36	تمهيد:
37	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات
37	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات
38-37	1- نشأة المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات

38	2-تعريف المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات
39-38	3-التنظيم المعتمد لتجسيد المراقبة التقنية للسيارات
40	4-مهام المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات
42-40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
43	المبحث الثاني: واقع التكوين في مؤسسة UNACTA
43	المطلب الأول: جمع الاحتياجات التكوينية
44	المطلب الثاني: دراسة أولويات التكوين
46-45	المطلب الثالث: تصميم مخطط التكوين
48-46	المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم العملية التكوينية
71-48	المطلب الخامس: الدراسة الميدانية للتكوين في المؤسسة
75-72	خلاصة
77-76	قائمة المراجع
82-78	الاستبيان

II. فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين التكوين و التعليم.	16
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	48
03	توزيع العينة حسب السن .	50

04	توزيع العينة حسب الاقدمية.	51
05	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	52
06	توزيع العينة حول التكوين إذا كان داخل أو خارج المؤسسة.	54
07	توزيع العينة حسب مدة التكوين.	55
08	توزيع العينة حسب الاطلاع بما هو جديد في مجال العمل.	56
09	توزيع العينة على الوسائل التي تساعد على الاطلاع بما هو جديد في مجالات العمل.	57
10	توزيع العينة حول اختيار الأسلوب التكويني الذي يتم حسب الرتبة.	58
11	توزيع العينة حسب التنوع في أساليب التكوين في كل دورة.	59
12	توزيع العينة حسب عدد دورات تكوين العمال.	60
13	مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية وتطوير المهارات والمعارف.	61
14	معارف مكتسبة من التكوين.	62
15	إذا كانت لبرامج التكوين دور في تعديل السلوك.	63
16	توزيع العينة حسب هدف من التكوين.	64
17	توزيع العينة حسب طريقة العمل بعد التكوين.	65
18	من خلال تكوينك اكتشفت أشياء جديدة	66
19	موافقة البرامج التكوينية للعمل الحالي.	67
20	هل كانت هناك ترقية بعد التكوين.	68
21	هل تعتقد أن التكوين يؤدي إلى رفع من أدائك.	69
22	مدى توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع من أداء العامل.	70

III. فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
(01-01)	دائرة مغلقة للتغذية العكسية	22
(02-01)	نموذج كيرك باتريك (Kirk Patrick)	32
(01-02)	التنظيم المعتمد لتجسيد المراقبة التقنية للسيارات	39

41	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات	(02-02)
43	خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية	(03-02)
44	خطوات جمع الاحتياجات التكوينية	(04-02)
46	شكل نموذجي لمخطط التكوين	(05-02)
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(06-02)
50	توزيع أفراد العينة حسب السن	(07-02)
51	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	(08-02)
53	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(09-02)
54	توزيع أفراد العينة حسب الموقع	(10-02)
55	توزيع أفراد العائلة حسب المدة	(11-02)
56	توزيع أفراد العائلة حسب الإطلاع بما هو جديد في مجال العمل	(12-02)
57	توزيع أفراد العائلة حسب وسائل التي تساعد على الإطلاع بما هو جديد في مجال العمل	(13-02)
58	توزيع أفراد العائلة حسب الأسلوب التكويني	(14-02)
59	توزيع أفراد العائلة حسب التنوع	(15-02)
60	توزيع الأفراد حسب الدورات لا	(16-02)
61	توزيع الأفراد حسب مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية وتطوير المهارات والمعارف	(17-02)
62	توزيع الأفراد حسب المعارف المكتسبة من التكوين	(18-02)
63	توزيع الأفراد حسب تعديل السلوك	(19-02)
64	توزيع الأفراد حسب الهدف من التكوين	(20-02)
65	توزيع الأفراد حسب طريقة العمل بعد التكوين	(21-02)
66	توزيع الأفراد حسب اكتشاف الأشياء الجديدة	(22-02)

67	توزيع الأفراد حسب موافقة البرامج التكوينية للعمل الحالي	(23-02)
68	توزيع الأفراد حسب هل كانت هناك ترقية بعد التكوين	(24-02)
69	توزيع الأفراد حسب أن التكوين يؤدي إلى رفع الأداء	(25-02)
70	توزيع الأفراد حسب مدى توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع من أداء العامل	(26-02)

IV. فهرس الملاحق:

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
01	التنظيم المعتمد لتجسيد المراقبة التقنية للسيارات	39
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	41
03	مخطط التكوين	46

V. فهرس اختصارات الرموز:

الرمز	الدلالة باللغة الأجنبية
ENACTA	المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات

المقدمة

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تولي اهتماما بالغاً بالعنصر البشري باعتباره مصدر التفوق والتميز، وبعدها كان المورد البشري مجرد عامل من عوامل الإنتاج، أصبح يمثل أهم مدخل مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها. وأصبح يساهم في القرارات التنفيذية و الاستراتيجية للمنظمة ، كما انه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول وذلك لإدراك أرباب العمل بأهميته وتنافسهم حول استقطابه وتنميته و تطويره والمحافظة عليه بما يمتلكه من مهارات وقدرات فنية وذهنية وكفاءات عالية، وإذا كان السبب الأساسي في وجود المنظمات هو تحقيق رفاهية الإنسان، فان وسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة هو الإنسان نفسه.

إن مسألة الاعتماد على العنصر البشري ثابت في حكم المؤبد، ولامجال للحديث عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج، والقيام بالأفعال ومن ثمة تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، أما من جانب الدول والحكومات أو من جانب المؤسسات وعلى هذا الأساس اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته.

كما هو معروف في أدبيات إدارة الأعمال بان "الإنسان قبل المشروع" ومادام الأمر كذلك فانه يتعين المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها باستمرار ولن يتأتى ذلك إلا بفضل التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلب و المفاجأة.

وفي ظل الاقتصاد الذي تعيشه المؤسسات في يومنا بملاح جديدة، هو اقتصاد مفتوح،اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة،كما أنها نحيا في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المؤسسة ولهذا يجب التكوين مبررا له لما قد يحدث من آثار جانبية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى مستوى المجتمع،وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية فمن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق إمكانية الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهل ضد التحجر بسبب تقادم المعرفة وضد عدم التكيف الناتج عن التطور الحرف والمهن، ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل البقاء ودوام المؤسسة،ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح النجاح.

الإشكالية:

لقد أصبحت المؤسسات المعاصرة تهتم بالمورد البشري من حيث تكوينها والاهتمام بها، فما مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يساهم التكوين في تحسين قدرات و مهارات المورد البشري؟
- هل تساهم البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية؟
- هل تؤدي البرامج التكوينية للرفع من أداء العامل؟

الفرضيات:

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن تصميم و صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

- للتكوين دور في تطوير و تنمية الموارد البشرية.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

- يساهم التكوين في تحسين من قدرات ومهارات المورد البشري .
- تساهم البرامج التكوينية في تحسين وتنمية الموارد البشرية.
- تؤدي البرامج التكوينية للرفع من أداء العامل.

أهمية وأهداف البحث:

أهمية البحث تكمن في تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية والتركيز على وظيفة التكوين وعرضها بصفة مبسطة وسهلة.

أهداف البحث فتكمن في:

- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
- إظهار فعالية واثـر التكوين.

أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة معرفة أهمية التكوين وأثره في رفع أداء الأفراد.
- كون أن التكوين هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأفراد و المؤسسة.
- تحسين أداء الأفراد والمؤسسة.
- إظهار دور العنصر البشري في تطوير مستوى المؤسسة.

المنهج المتبع:

لقد اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي في الجزء النظري والمنهج التحليلي في الجزء التطبيقي.

صعوبات البحث:

خلال فترة البحث واجهتنا صعوبات عدة نريد أن تؤخذ بعين الاعتبار من اجل تسهيل عملية البحث، من بين هذه المشكلات: قلة المراجع بالمكتبة الجامعية.

الفصل الأول

تمهيد:

لقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري في منتصف القرن العشرين تقريبا، حيث أدى النمو السريع في فنون الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية وبالذات في الدول الصناعية المتقدمة إلى إحداث تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، ولعل أهم هذه التغيرات هو زيادة الحاجة إلى يد عاملة أكثر معرفة وأكثر مهارة وتخصصا.

حيث ولت أيام الممارس العام وأتى عهد التخصص وأصبحت وظائف اليوم معقدة لدرجة لا تسمح لمن كانوا في الماضي أن يؤديوها بالكفاءة المطلوبة، فلقد فرضت التكنولوجيا زيادة التخصص في كل فئات الوظائف تقريبا، كما أن ارتفاع مستوى تعليم القوى العاملة يعتبر ظاهرة عالمية، حيث أصبح القادمون إلى سوق العمل أفضل تعليما من أسلافهم.

وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري بل ذهب البعض إلى اعتبار إن المهمة الرئيسية الإدارة على كافة مستوياتها هي مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها.

ومن خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث أن المبحث الأول يتضمن مدخل إلى تنمية الموارد البشرية من حيث التعريف والأهمية والأهداف ثم آليات التطوير والعوامل المؤثرة وفي المبحث الثاني يتضمن عموميات حول التكوين من تعريف وخصائص وأهمية وأهداف وأنواع ومبادئ التكوين ثم المبحث الثالث يتضمن متطلبات البرامج التكوينية وتنفيذه في تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني وتنفيذها ثم علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول تنمية الموارد البشرية**تمهيد:**

باتت قضية تنمية الموارد البشرية وتعظيم الرأس المال الذكي تمثل أهم قضايا القرن الحادي والعشرين بصفقتها أهم الاستثمارات على اختلاف أنواعها وعملياتها لان المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات.

حيث يركز هذا المبحث على دراسة مفهوم المورد البشري وتنمية الموارد البشرية، أهمية وأهدافها بالإضافة إلى آليات تطوير الموارد البشرية والعوامل المؤثرة والصعوبات التي واجهتها.

المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية من المفاهيم المركبة، فهو يتكون من مفهومين أساسيين هما: التنمية والموارد البشرية، لذلك قبل المضي في إبراز مفهوم تنمية الموارد البشرية ينبغي علينا أولا إن نحدد المفاهيم التي يتمون منها:

1- التنمية: اختلف العلماء والمفكرين حول تحديد تعريف التنمية كل وفق تخصصه، وبرز مفهوم التنمية بشكل متزايد بعد الحرب العالمية الثانية، من خلال سعي المجتمعات للنهوض والخروج من دائرة التخلف، بعد معاناتها بسبب الاستعمار الذي قضى على الأخضر واليابس، لذا سعت المجتمعات إلى إحداث نقلة نوعية داخل أبنيتها وأنظمتها المجتمعة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية) سعياً منها لإحداث إقلاع تنموي يمكنها من التخلص من آثار التخلف.

- وتعرف التنمية لغة بأنها: "اشتقت من النماء ونمي، زاد وكثر"¹.
- كما يعرفها قاموس علم الاجتماع: "عملية تغيير اجتماعي مخطط يقوم به الإنسان للانتقال بالمجتمع من وضع أفضل، وبما يتفق مع احتياجاته وإمكانياتها الاقتصادية والاجتماعية والفكري".
- أي إن التنمية تمثل تلك العملية المخططة والمقصودة والتي تحدث تغير اجتماعي في مجتمع من المجتمعات.

- أما معجم العلوم الاجتماعية عرفها: "هي مجموعة من العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي والانتقال من البنى التقليدية إلى الحديثة".
- اصطلاحاً: يرى محمود الكروي "إن التنمية هي هدف عام وشامل لعملية ديناميكية تحدث في المجتمع وتتجلى مظاهرها في تلك السلسلة من التغيرات البنائية والوظيفية التي تصيب مكونات المجتمع".
- ويشير الدكتور لعل بوكميش: "بأنها التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقص والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب".

من خلال هذه التعريفات يمكن استخلاص تعريف إجرائي لمفهوم التنمية نفصد أن: التنمية عملية تهدف إلى تغيير اجتماعي للمجتمع من حالة إلى حالة أخرى أفضل منها، عبر إحداث سلسلة من التغيرات البنائية والوظيفية في مكونات المجتمع، وبما يتوافق مع متطلبات الإنسان واحتياجاته الاجتماعية والاقتصادية بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.²

2- الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي، فتظم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة في مختلف النواحي والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، وإلا أنها تشمل كل من هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج ومجال الخدمات والمهن المساعدة.

وقد تغيرت النظرة اتجاه المورد البشري خاصة في وقتنا الحالي (عنصر المعلومات والمعرفة)، حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين ومبتكرين قادرين على خلق التميز، وبهذا أصبحت النظرة الحديثة اتجاه الموارد البشرية تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة أهمها:³

- إن العنصر البشري على كل المستويات هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.

1- عتيقة حرارية، هشام بوخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر، جامعة الجزائر 2، الجزائر، ص2.

2- عتيقة حرارية، هشام بوخاري، نفس المرجع السابق، ص3.

3- دريف كهينة، زموري نادية، فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016_2017، ص3.

- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقته التنافسية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية، وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.
- أن كل المزايا النسبية التي توفر لدى المؤسسة تبقى بدون فائدة ما لم يتوفر لها العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع والابتكار، وهنا قصد تحويلها إلى مزايا تنافسية.
- إن العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار و تنمية قدرات الأفراد.

3- تنمية الموارد البشرية:

- لتنمية الموارد البشرية عدة تعاريف نجد منها:
عرفها الدكتور علي السلمي بأنها: " نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتزايدة وهي اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والأعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العملي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم".4
- كما عرفها احمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل احد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج".5
- ومن هنا نستنتج إن تنمية الموارد البشرية هي: " عملية متكاملة ومخططة تهدف إلى تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى درجة ممكنة من التطور في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والاقتصادية من أجل ضمان حياة جيدة ومستقرة للفرد في المنظمات".6

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

1-أهمية تنمية الموارد البشرية:

- تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا جديدة ومعقدة، ومنه تظهر أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال7:
- تمثل تنمية الموارد البشرية استثمار المؤسسة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وتحسينها ومن ثم الوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.
- إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأسمال بشري مؤهل، ومن ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية المعقدة.
- إن تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد.
- توظيف الطاقة الكامنة لدى العاملين وإطلاق دوافعهم نحو الانجاز والتفوق وجعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية.

4-بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة شلف، الجزائر، ص277.

5-نفس المرجع، ص 276.

6-عتيقة حرارية، هشام بوخاري، المرجع سبق ذكره، ص6.

7-فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية، مصر، 2017، صص 22-

- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
 - تهيئة الأفراد لتتأقظ وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة وعددا، لمواجهة كافة التغيرات التسويقية، التي تؤثر على أنتاجهم وأدائهم .
 - تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات.
- 2- أهداف تنمية الموارد البشرية:**

تسعى المؤسسات من خلال تنمية مواردها البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة والمورد البشري على النحو التالي:

أ- الأهداف على مستوى المؤسسة:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل مجالات بينها التكنولوجية منها رقمت دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيرات لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.
- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة الخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية.
- اكتساب المؤسسة وتشكيلها البنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل.
- تكييف الموارد البشرية مع التغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمال في المستقبل والتعايش منها بدلا من مقاومتها وعرفتها وإفشالها.
- استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة ومما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على المدى الطويل.

ب- الأهداف على مستوى المورد البشري للمؤسسة:

- تتمثل أهداف تنمية المورد البشري على مستوى الفرد فيما يلي:
- اكتساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالها وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- صقل المهارات والفترات التي يتمتع بها المورد البشري.
- تعديل السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر الموارد البشرية.
- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الجديدة.
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.

- تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدعم بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمهامهم وتؤهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.⁸

المطلب الثالث: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية

تتعدد عناصر تطوير تنمية المورد البشري لتشكيل إطارا متكاملًا يفيد في تنمية هذا المورد بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل، وهذا عرض لأهم آليات تطوير تنمية الموارد البشرية.

1- أنظمة التعليم المتعدد في إعداد قوة العمل:

أي الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث يعتبر التعليم عنصر أساسي في تقويم وتنمية الأفراد، وله استراتيجيات تتضمن الأبعاد التالية:

- توفي الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- تعزيز برامج بما يتلائم مع التغيرات البيئية.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.

2- تطوير آليات تخطيط قوة العمل:

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبإعداد معينة وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة في:

- العناية بالإنسان.
- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي.
- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.

فتخطيط قوة العمل يتطلب وجو إستراتيجية جيدة وواضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة.⁹

كما تنطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل الظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة، وكذلك في رغبة المؤسسة استخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو هدف محدد.

3- تطوير آليات الاختيار والتعيين:

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، كفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم. يعرف الاختيار على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

⁸ - رديف كهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 18، 19.

⁹ - بوصباح نجمة، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016_2017، ص 34، 35.

فالفروق الفردية بين الأفراد ليس فقط بين الصفات الظاهرة كالطول والوزن والقوة، بل هي أيضا في القدرات العقلية والخصائص النفسية، هذا ما يفسر فشل الأفراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية العمل وحسن توجيههم إلى المهن والمهام التي تتناسب ميولهم وقدراتهم الجسمية والعقلية.

لذلك يجب أن تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على 10:

1. مبدأ الاستعداد والصلاحية.
2. مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات.
3. مبدأ الجدارة والكفاءة.

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار، إلا أن الخطط في التقييم الفشل في اختيار انسب العمال يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة، إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى تكوين وتكييف خلال فترة من التجريب وهي عوامل مكلفة للمؤسسة، إضافة إلى ذلك عوض كون العامل الجديد عوناً مساعداً على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، أصبح عالية يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرق عملية أثبتت نجاعتها، كما يجب أن توكل مهمة الاختيار إلى أخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على أياد عاملة كفئة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها.

وبالتالي يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وتحقيق الملائمة بين القدرات وميول مؤهلات الأفراد من ناحية متطلبات وظيفية من ناحية أخرى، مما يؤدي للحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد.

4- تطوير آليات التكوين:

حيث يلعب التكوين دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك الأفراد والعاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر الخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تحديد وتنشيط وتطوير، وهذا يظهر دور أهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات شكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تحديد

تنشيط وتطوير، وهذا يظهر دور أهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات شكل ينعكس على العمل وإخلاص و زيادة الإنتاجية، فتحديد الإنتاجيات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد من سيتم تكوينهم، بعد ذلك يتم تصميم البرامج التكوينية وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده، كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.

5- تطوير آليات الأجور والتحفيز:

تعتبر سياسة الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسريبها إلى الخارج.

ويمكننا اعتبار الأجر أكثر شمولية فهناك أجر مباشر، وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل جهد مبذول، أما بالنسبة للأجر غير مباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تتمتع للموظف نظراً لأداء الجيد في العمل.

وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تجدها المنظمة، فمهمة إدارة الموارد البشرية تقرب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منها مما يعود بالنجاح على المنظمة.

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة.

وبناء على ذلك يجب على كل منظمة من خلال إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل ويجب أن توفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

1. الوضوح والبساطة.
 2. ضمان حد أدنى من الأجور.
 3. مشاركة العاملين في وضع خطة جديدة.
 4. التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.
 5. تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد.
 6. أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً.
- إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بشكل منفرد بل لابد من إتباع أنظمة حوافز لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل، وعلى المنظمة أن تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية¹¹:

1. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز.
 2. إعداد دراسات شاملة لحوافزها.
 3. الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح و تبني انظمه جيدة.
- المطلب الرابع:العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية**

لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة الخارجية تؤثر فيها وتتأثر بها، وذلك من خلال التغيرات المستمرة الحاصلة، وهذا ما اوجب المبادرة إلى ايجاد طرق للتنبؤ بطرق لمواجهتها. ومن بين التغيرات المؤثرة على تنمية الموارد البشرية نذكر:

(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 الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية و من هذه المعوقات نجد:

- ارتفاع نسبة الأمية بين الموظفين.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية و المهنية.
- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها مؤسسات الأعمال وأجهزة التدريب الحكومية.
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية.

(2) العوامل الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة العوامل والقيم والعادات والتقاليد، وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، هذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي 12:

أ- **المسؤولية الاجتماعية:** فهيأت الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور.

ب- **الجوانب الأخلاقية:** هذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ماهو خاطئ و ماهو صحيح.

ج- **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.

(3) العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي لدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الأداء العامة دورا مهما التأثيرات الايجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، بإضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم العمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث. ومن ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات قوى على سياسات الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين 13.

(4) العوامل الاقتصادية:

أ- **تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:** يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجسود والتبعية التي أطلق عليها "دروكايم" اسم التضامن الآلي تميزها عن أنماط التضامن العضوي تواجه الدول

12-بوصاح نجمة،مرجع سبق ذكره،ص32.

13-بوصاح نجمة،مرجع سبق ذكره،ص33.

النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء محلية أو العالمية. فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:

- افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.
- تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل طرق العمل، وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة.
- الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة.

ب-العوامل وأثرها على تنمية الموارد البشرية: إذا لم تستطيع المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تستوعب التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها، بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال، لذلك يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة إذا ما كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات. كما أن الدراسة البيئية المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أولويات الإدارة لان المؤسسة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، إذ كان هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية.¹⁴

المبحث الثاني: عموميات حول التكوين

تمهيد:

من المهم اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها لتحسين أداء المؤسسة الذي ينعكس ايجابيا على درجة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، ولقد أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى المهارات خبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة

لتكوينهم، من أجل ممارسة تقوم على أساس علمي سليم، وسنتناول في هذا المبحث بعض التعاريف للتكوين وخصائصه وأهميته وأهدافه ثم أنواعه ومبادئه.

المطلب الأول: مفهوم التكوين وخصائصه

سنتناول في هذا المطلب التطرق إلى مختلف تعاريف التكوين من أجل الوصول إلى تعريف شامل له، والتعرف على خصائصه.

(1) مفهوم التكوين:

نجد هناك تعريف حول مفهوم التكوين ومن بينها:

أنه: "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة محددة". ويعرف التكوين كذلك على أنه: "عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم".

كما يعرف على أنه: "النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة".¹⁵

بمعنى أن التكوين: "هو نظام من الفاعلين، البرامج والأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها في طريقة العمل".

كذلك يعرف على أنه: "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءاتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات".¹⁶

وهناك من يعرف التكوين بأنه: "مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى

مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم".¹⁷ يتضح من هذه المفاهيم أنه على الرغم من اختلافها في ألفاظها إلا أنها تتفق غالبا في مضمونها إنها تشير بصفة عامة إلى أن التكوين هو نشاط مخطط ومستمر ومنظم وموجه إلى الأفراد أو الجماعات، يتعين تنمية معارفهم ومهاراتهم واكتسابهم اتجاهات إيجابية نحو العمل، أو بمعنى آخر يركز التكوين على إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات، مما يحقق تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

بعد تناولنا مجموعة مختلفة من التعاريف للتكوين، يجدر الإشارة إلى بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتكوين ومن بينها:

(1) التعليم: ويقصد به اكتساب الشخص المعرفة والمعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

15- جمال محمد الدين مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، ط1، الدار الجامعية، 2003، ص332.

16 -Pierre casse, la formation performante, office des publication universitaires centrale Ben aknoun Alger,1994,p 48 .

17-حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص236.

(2) التطوير: هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدرة يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي تربط بمشاكل أخرى بالمؤسسة. ويهدف التعليم أو التعلم الذي يطبق عادة الدراسة التي الفرد المدارس والجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار مجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التكوين لذلك فإن أسلوب التكوين أهم من موضوع التكوين في حد ذاته.

فالتكوين هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع برامج التكوين هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تكوين. يرى بعض أن نقاط الاختلاف بين التكوين والتعليم قليلة ولكنها موجودة، والجدول التالي يبين مقارنة بين التكوين والتعليم.

الجدول رقم (01): مقارنة بين التكوين والتعليم.

بيان	التكوين	التعليم
المعنى اللفظي	دراسة متخصصة	دراسة عامة
التعريف	عملية تزويد بالمعرفة والمهارات وتغيير السلوك والاتجاهات.	عملية تزويد حصيلة معينة من العلم والمعرفة.
الهدف	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك وتغيير العلاقات	الإعداد الذهني للفرد للحصول إلى الحياة العلمية
محور الاهتمام	الفرد نفسه	موضوع التعليم
الأسلوب	تفاعل المتكون	تعليم الفرد المتفاعل مع الموضوع
الجهة المتخصصة	إدارة التكوين	إدارة المدرسة، الجامعة
النتائج	أداة أرقى، اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل	معلومات أوسع، استعداد أكثر

المصدر: جغري بلال، **فعالية التكوين في تطوير الكفاءات**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص 30.

(3) خصائص التكوين:

سنعرض مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التكوين.

وللتكوين مجموعة من الخصائص أهمها مايلي:

➤ **التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة:**

فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفذ واجبات الوظيفية.

➤ **التكوين نظام متكامل:**

يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم علاقات تبادلية نفعية.

➤ **التكوين عملية شاملة:**

بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

➤ التكوين عملية فنية:

إذ كونها تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها.

➤ التكوين نشاط متغير ومتجدد:

حيث إن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب عمل ومستجداتها. 18

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

إن نجاح المؤسسات حتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله فالتكوين يعتبر أمر هاماً أساسياً من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو تعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الأهمية التي يتجلى بها التكوين وكذلك إلى الأهداف التي يسعى إليها.

1- أهمية التكوين:

للتكوين أهمية من حيث مايلي:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ، مما يؤدي إلى رضا الإدارة وبالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة، وهكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها احتمال ترك عمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسساتهم في المجتمع.
 - يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت.
 - يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديمها، مما ينعكس إيجابياً على العلاقات بين المؤسسة وعملائها.
 - يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة.
 - رفع مستوى الكفاءة والفعالية بالنسبة للأفراد.
 - كما يمكن توضيح أكثر أهمية التكوين بالنسبة للأفراد والمؤسسة.
- أ- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد:**
- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
 - تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات العرض للعقوبات التأديبية.
 - المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
 - إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.

- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفية واجتناب العادات السلبية.
- ب- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:
- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل والإتلاف.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.

2- أهداف التكوين:

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح، لأن هذه التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنه تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

أ- أهداف التكوين بالنسبة للمنظمة:

- يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات من أهمها:
- زيادة الإنتاجية: حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.
- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك تحدث نتيجة لعبوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحدث.
- يؤدي إلى مرونة التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل ويتطلب هذا توافر ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

ب- أهداف التكوين بالنسبة للأفراد:

- يحقق التكوين فوائد العاملين بالمؤسسة منها:
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل تواجههم في بيئة العمل.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

المطلب الثالث: أنواع ومبادئ التكوين

1. أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في المؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال إطارات، تقنيين، إداريين... الخ).

وكما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

1/ حسب مرحلة التوظيف:

أ- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عماله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقييم الموظفين الجدد للعمل من الأهداف منها على سبيل المثال: الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة وتهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل.

ب- التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكوينين له:

● **إيجابيات:** أن التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه.

● **سلبيات:** أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدي به.

ت- التكوين من أجل الترقية والنقل: نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف، والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه ل هذه الثغرة في المهارات والمعارف، فمثلا تقوم الشركة بترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرامج التكوين عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

ج- التكوين من أجل التهيئة للمعاش: في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، بحيث يتم تكوينه على البحث عن طريق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2/ حسب الوظائف:

أ- التكوين المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، ومن أمثلها: تجارة الصيانة، مكانيك، كهرباء، أعمال البناء... الخ.

ب- التكوين التخصصي: ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسة بمختلف أنواعها، هنا لا تركز على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ت- التكوين الإداري: ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم المراقبة، اتخاذ القرارات، والتوجيه والقيادة والتنسيق والاتصال.

3/ حسب المكان:

أ- التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل (training on the job) وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف من طرف بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهنة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكون أن يقلد مكنونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه. يمتاز هذا النوع من التكوين بتشابه أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والعمل.

ب-التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، وربما خارج الدولة.

وعلى أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة، أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص سوق التكوين، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والمؤسسات الخاصة.

ويتميز هذا النوع من التكوين بما يلي:

- توفير خبرة وكفاءة في تصميم البرامج لا تتوفر في الشركات.
- تجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في نفس البرامج، الأمر الذي يتيح لكم كون فرصة التعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى.
- بعد التكوين عن جو العمل يتيح فرصة الاستيعاب والتعمق¹⁹.

2. مبادئ التكوين: توجد هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة وذلك حتى يتحقق فعالية التكوين، ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

1. ضرورة خلق الدافع لدى المتكون:

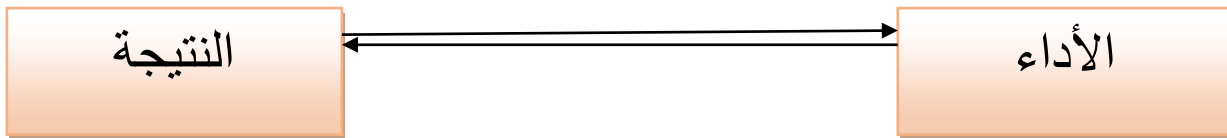
حيث من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.

فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والاقتران بأهمية التكوين وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها، وهذا يساعد على إمكانية استيعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة.

2. التغذية العكسية:

تعتبر معرفة نتائج الأداء، من أهم العوامل المساعدة على التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء، وإن استمرارية الأداء، وفهم طبيعة النتيجة، هما من عناصر التعلم كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01) دائرة مغلقة للتغذية العكسية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ويمكن القول أن أحسن تغذية عكسية هي التي تحدث مباشرة بعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغيرات الواجب إجرائها على الأداء على النتائج المقصودة.

3. المكافئة:

19- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1985، ص390.

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين هو مبدأ المكافئة، أي استشارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافئة أو في شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافئة مالية، لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من خلال التكوين أهداف واقعة، بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحه بحيث إشباعها، ويعبر عن أرائه للجماعة، وكذلك المكون.

4. ضرورة الممارسة العلمية للمتكون:

يجب أن تتوفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها، لأن تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق العلمي يؤدي إلى تقليل الأخطاء وعدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرامج التكوينية.

5. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث المستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق وبناء برامج التكوين بحيث تتلائم الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

6. ارتباط التكوين بإيديولوجيات المعاصرة:

لمسايرة التغيير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات والظروف البيئية المحيطة مما يؤدي للوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

المبحث الثالث: متطلبات البرنامج التكويني وتنفيذه

سنتناول في هذا المبحث خطوات عملية التكوين، بدأ من تحديد الاحتياجات التكوينية، ثم تصميم البرنامج التكويني، وبعدها نمر إلى البرنامج التكويني، وأخيرا تقييم البرنامج التكويني.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات و التطورات إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم على احتياجات الأزمة وللتغلب على المشاكل التي

تعرض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

أولاً: مفهوم الاحتياجات التكوينية

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في صناعة التكوين، والتي لا تقوم نجاح وفعالية العملية التكوينية إلا بها، فأي خلل أو نقص في هذا العنصر ينقل أثره بالنتيجة إلى باقي خطوات التكوين.

والحاجة التكوينية لها عدة تعاريف نذكر منها:

- هي مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات وخبرات وآراء وسلوك واتجاهات الفرد، لجعله لائقاً بعمله بكفاءة وفعالية عالية.
- هو وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً.²⁰
- ويمكن القول أن الحاجة إلى التكوين يظهر عندما هناك قصور في الأداء والذي يمكن أن نعبر عنه على النحو التالي:

- حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على: تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات.²¹

ثانياً: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

فيما يلي:

- 1- تعد الحلقة الأولى الأساسية التي تنطلق منها العملية التكوينية، فهي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط.
- 2- تعد العامل المؤشر الذي يوجه التكوين إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- 3- تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى الاتجاه السليم الصحيح.
- 4- تعمل على مسيطرة التغيرات المتوقعة في المؤسسة، سواء كانت تغيرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من أجلها، أو تغيير في طبيعة العمل أو تغيير في نوعية الأفراد العاملين.
- 5- تعتبر محور الارتكاز التي تستند إليه الخطط التكوينية، فالبداية الفعلية لأي برنامج تكويني لا يمكن تنفيذها إلا بوجود احتياجات محددة ترسم لنظام التكوين.

ثالثاً: أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

يمكن تحديد القصور في المعلومات أو المهارات والذي يحدد الحاجة بأسلوبين هما:

أولاً: تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد

يؤذي القصور في المعلومات على تحديد حاجة الفرد للتكوين، ويرجع هذا القصور للأساليب التالية: الترقية، النقل، تقييم الأداء، الحوادث، الشكاوي...
ثانياً: تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المؤسسة:

20- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، منحنى تنظيمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص317.

21- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية (سلسلة تنمية المهارات)، ط1، إيرتاك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص28.

يمكن أن يكون هناك قصور في معلومات الأفراد ومهاراتهم، وذلك إلى الأسباب التي على مستوى المشروع أو المؤسسة، ومن أمثلة هذه الأسباب: إنشاء وحدات جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام معدات وآلات جديدة.

إن تحديد الحاجة التكوينية على مستوى الفرد والمؤسسة، هو أمر يحتاج إلى مجهود ودراسة بواسطة كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وتشمل هذه الدراسة ما يلي:

1- **دراسة التنظيم:** أي دراسة الإدارات والأقسام، وما سيتم فيها من تعديلات في هياكلها وحجمها، وما إذا كان هناك أنظمة وسياسات عمل جديدة، وبالتالي هذا يدل على الحاجة للتكوين.

2- **دراسة عمليات وأنشطة المؤسسة:** أي دراسة الوضع الحالي والمرقب في ما يخص خطوط الإنتاج، والمنتجات والآلات، والعمليات الإنتاجية، والمعايير والمواصفات والجودة، ووحدات الإنتاج والتكنولوجيا، وأي تغيير في هذه الأمور يشير إلى احتياج تكويني.

3- **دراسة الأفراد:** أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد، ومدى مناسبة معارف ومهارات وخبرات الأفراد الحالية وبين ما تحتاجه الوظيفة، هذا مؤشر كافي للاحتياجات التكوينية.

المطلب الثاني: تصميم التكوين

يعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي مرحلة الثانية بتصميم البرنامج التكويني، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة خطوات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج، ثم تحديد أساليب التكوين، وتحديد المتكولين، وتحديد مكان وزمان إجراء عملية التكوين، ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

أولاً: تحديد أهداف البرنامج التكويني

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد اكتسابها للمتكولين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، وعلى سبيل المثال نذكر بعض الأهداف للبرامج التكوينية²²:

- 1- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.
 - 2- تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيماً واتجاهات نحو مسائل أو مواقف معينة.
 - 3- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.
- وتتصف الأهداف بما يلي:
- 1- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.
 - 2- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات.
 - 3- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.
 - 4- أن تتسجم مع سياسات المؤسسة.

ثانياً: مضمون البرنامج التكويني

22- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص236.

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وعند تحديد محتوى البرنامج التكويني يجب مراعاة الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء، وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية:

1. المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة.
2. الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
3. أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تنميتها.

ثالثاً: أساليب التكوين

الأساليب هي الطرق التي ستستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب، هناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين، حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وكذا فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المتخصصة لتلك العملية. بالإضافة إلى عدد المتكونين وموضوع التكوين، ومن الأساليب الأكثر استخدام في عملية التكوين نذكر ما يلي:

- (1) **المحاضرات:** وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة، هي أكثر الطرق شيوعاً وأقل كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادراً على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار. 23
- (2) **أسلوب دراسة الحالات:** يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة في المؤسسات اتخاذ قرار بشأنها ويتطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة.
- (3) **المؤتمرات والندوات:** وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتكونين في العملية التكوينية وبذلك تعتبر من عيوب أسلوب المحاضرة، وبصفة عامة في المؤتمر أو الندوة هي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد و جدول أعمال متفق عليه، تستخدم هذه الأساليب في التكوين في المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية، وتركز فعالية هذه الأساليب في مجالات تزويد المتكون بمفاهيم ومعاني متطورة وإحداث تغيرات في وجهة نظره واتجاهاته الفكرية.

- (4) **التطبيق العلمي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة علمية، وسليمة أمام المتكونين موضحاً لهم طريقة والإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية، أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات أجهزة ميكانيكية.
- (5) **أسلوب تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث: فمثلاً إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذه الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله. 24

رابعاً: تحديد واختيار المتكونين:

23- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010، ص241.

24- كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997، ص172.

يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين يشاركون فيه كمتكونين، فالمتكونين يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفون قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية. إحدى العمليات الهامة في سياسات التكوين، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكون في أي مؤسسة لحضور إحدى الدورات التكوينية نذكر منها:

- ✓ حاجة المتكون الفعلية لحضور البرنامج التكويني.
- ✓ رغبة و استعداد المتكون لحضور الدورة التكوينية.
- ✓ التجانس النسبي بين المتكونين في البرنامج التكويني.
- ✓ مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتكون للدورة التكوينية.
- ✓ المستوى الإداري للمتكونين.
- ✓ عدد المشاركين في الدورة التكوينية.

ويفضل تقديم دعوات أو استدعاءات للمتكونين قبل بدء الدورة التكوينية، تتضمن مجموعة من المعلومات الهامة عن الدورة كاسم الدورة (موضوع الدورة) تاريخ انطلاقها ومدتها ومكان انعقادها (داخل المؤسسة أو خارجها) وأهداف الدورة...25

خامساً: تحديد مكان وزمان إجراء عملية التكوين وميزانيته

1) **بالنسبة لزمان التكوين:** تقوم المؤسسة بتحديد إجراء عملية التكوين من المدة الإجمالية (أيام أسابيع..) ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية ونهايتها وفترات الراحة وتناول وجبات وعدد الساعات المبرمجة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمنة بناءً على أهداف البرامج التكوينية والمستوى الإداري والعلمي للمتكونين وارتباطات المتكونين.

2) **بالنسبة لمكان التكوين:** فذلك يعود إلى قرار الذي تتخذه المؤسسة، ففديكون داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على إطاراتها أو تستعين بمتكونين من خارج المؤسسة ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة في ذلك المجال الذي سوف يشرف على تنفيذه، وقد تقرر المؤسسة بإقامة دورات تكوينية خارج المؤسسة بمعاهد أو مراكز أو جامعات وذلك بعد اتفاقيات تعاون في هذا الشأن.

3) **بالنسبة لميزانية التكوين:** يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه، كما يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامج اقتصادياً كما يؤثر في تحديد قيمة إشراك المتكون.26

■ أنواع التكاليف: يمكن تقسيم التكاليف إلى:

- نفقات استشارية: وهي التكاليف للمدى الطويل مثل تكلفة الأراضي لمبنى ومركز التكوين بالمؤسسة وتكلفة إنشاء مبنى وتكلفة تجهيزه بتجهيزات التكوين.
- نفقات تشغيلية: وتشمل التكاليف التالية:
- مكافئة المتكونين، وانجاز قاعات التكوين، تكلفة الضيافة، أجور السفر للمتكونين، والأجور و الميزانيات الإضافية للمتكونين...إلخ.

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية

أولاً: تنفيذ البرامج التكوينية

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانياً ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة مهمة هي:

25-مدحت أبو الناصر، مرجع سبق ذكره، ص184.

26-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، ص348.

1-الجدول الزمني للبرنامج: يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم ووقت، وبداية ونهاية كل جلسة، وموعد الرحلات والتسجيل والاختبارات وحفل الختام.

2-مكان التكوين: مكان تنفيذ البرنامج داخل المؤسسة وخارجها، ويمتاز التكوين الداخلي أنه فعال نسبيا من حيث التكلفة إذا كان المشروع يشمل عدد كبير من الموظفين، ومن سلبيات التكوين الداخلي محدودية الخبرات والمهارات التي سوف تنقل على المتكونين كونها خبرات ومهارات في غالبيتها من العمل بالمؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة، أما التكوين الخارجي فيمتاز الخبرة والقدرة لدى أجهزة التكوين الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عديد من المتكونين من مختلف المؤسسات في مكان تكوين واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة. بصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني يحكمه عاملان هما:

- مدى توافر إمكانية التكوين لدى المؤسسة من حيث المتكونين ووسائل التكوين كذلك توافر قاعات مناسبة للتكوين وميزانية كافية للتكوين وغيرها.

- مدى توافر أجهزة التكوين الخارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتكوين بهذه المراكز من حيث المكونين وإمكانيات ووسائل وأساليب التكوين المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التكوينية.

3-المتابعة اليومية للإجراءات تنفيذ البرامج: يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ومدير التكوين أو أخصائي التكوين أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة خطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

تتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ بشكل يومي ما يلي: التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين، من إعداد المادة العلمية والتمرينات و تقديمها في الوقت المناسب للمتكونين، توفير المساعدات التكوينية والحفاظ على الجدول للبرنامج والإلزام به، وأخذ حضور وغياب المتكونين وتوفير الراحة للمشاركين في البرنامج.

ثانيا: تقييم برنامج التكوين

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها.

1-تعريف تقييم التكوين:

يعرف مايك ويلز MIKE WILLS تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير على مستوى الفرد والإدارة. 27 ويمكن تعريفه بأنه: تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكونين ومدى التغيير الذي نجح في إحداث فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني. 28 فتقييم التكوين عملية تهدف إلى قياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تكوينية:

27-مدحت محمد أبو الناصر، مرجع سبق ذكره، ص204.

28 عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص330.

2- عناصر وأسس عملية تقييم عملية التكوين:

تتمثل عناصر تقييم التكوين في:

-البرنامج التكويني.

-المكون.

-المتكون.

-القائمون على التكوين.

-نتائج التكوين.

ولتقييم عملية التكوين بطريقة سليمة ومهنية لا بد من مراعاة مجموعة من الأسس، تذكر ما يلي:

-أن يعتمد التقييم على المنهج العلمي.

-أن يكون التقييم بشكل موضوعي.

-أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق وقابل للقياس.

-أن يكون التقييم شاملاً.

3- نماذج وأدوات تقييم عملية التكوين:

(أ) نماذج عملية تقييم عملية التكوين:

هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات والجوانب التي يشملها

التقييم وأهم النماذج مايلي: 29

-نموذج كيرك باتريك Kirk patrik

-نموذج باركر Parker

-نموذج معهد سراتاجو Saratago

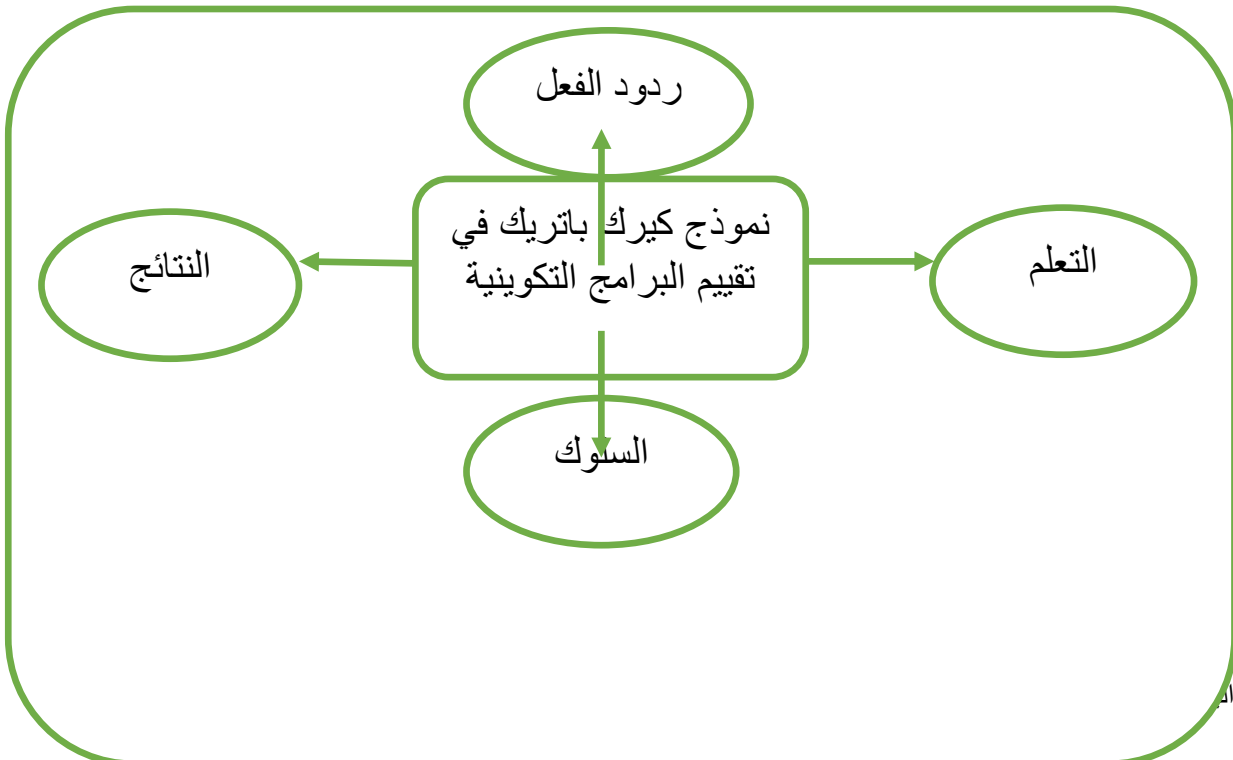
-نموذج سايروا.

ويعتبر نموذج كيرك باتريك (Kirk Patrick) الأكثر شيوعاً واستعمالاً من قبل القائمين على

العملية التكوينية، وفي هذا النموذج يقترح كيرك باتريك أربعة مستويات لتقييم عملية التكوين

حسب الشكل التالي: 30

الشكل رقم (01-02): نموذج كيرك باتريك لتقييم البرامج التكوينية



المصدر: عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 331.

-المستوى الأول: رد الفعل: Réaction

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتكونين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

-المستوى الثاني: التعلم: Leamming

حيث قياس التغيرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين (المتكونين)

-المستوى الثالث: السلوك: Behavior

حيث يتم قياس التغيرات التي حدثت في سلوك المشاركين (المتكون) و طريقة أدائه لمهام وظيفته.

-المستوى الرابع: النتائج: Résulta

حيث يتم قياس نتائج و أثر البرنامج التكويني في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة.

(ب) أدوات تقييم العملية التكوينية: هناك أدوات عديدة يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم تكوين الموظفين نذكر منها:

-الملاحظة: تمثل ملاحظة نشاطات المتكون في مواقع العمل أداة تقييم مدى استخدام هذا الأخير المعارف المكتسبة في دورة التكوين، ويمكن ملاحظة مدى استخدام المشارك للحركات والمعارف النظرية وعادة ما يكون المسؤول المباشر سندا حقيقيا لتطبيق هذه التقنية.

-الاستقصاءات والاختبارات: يمكن استخدام هذه الأداة في عملية التقييم، وذلك بتوزيع استقصاء على المتكونين و ذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة البرنامج، وأهم المشاكل التي واجهتهم ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتكونين، أو إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخره عند نهاية البرنامج. 31

-المؤشرات: يمكن قياس أداء الموظفين واستخلاص أثر التكوين عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التكوين: سجلات الإنتاج، سجل خدمات المقدمة، أو معدل دوران العمل، معدل الحوادث، معدلات التغيب، درجة الرضا عن العمل، معدلات التأخير وأخطاء والجزاءات والشكاوي... ويمكن للمسؤول التكوين أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث يعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التكوين ونتائجه.

-تقارير تقييم الأداء: تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدرا جيدا عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته، ويمكن للمسؤول التكوين أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوك الموظف بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التكوين.

المطلب الرابع: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

لقد تطرق إلى العلاقة التي توجد بين التكوين وتنمية الموارد البشرية الكثير من المفكرين والكتاب، ومن بينهم الدكتور منصور (1975) الذي يرى أن عملية تنمية الموارد البشرية تنحصر في نشاط واحد ألا وهو التكوين. لا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية على عملية التكوين فقط، وإنما تشترك هذه العملية الأخيرة مع أنشطة أخرى لتشكل مدخلا متكاملا لعملية تنمية الموارد

31-سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص161.

البشرية، وهذه الأنشطة هي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات، والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل. وعليه فإنه يمكن القول أن التكوين يعتبر أحد المداخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، إلا أنه توجد مداخل أخرى تساهم في هذه التنمية كالتعليم، التأهل قبل الخدمة، التطوير التنظيمي، الترقية، الاتصال، العلاقات الإنسانية وتقييم الأداء، كما هذا يسمح بتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية وتخلق لديها نوع من التحفيز لتحقيق أهدافها الشخصية مع أهداف المنظمة.

توجد عدة نظريات تطرقت إلى تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين من بينها نظرية رأسمال البشري التي جاءت لتوضح مفهومه وهو عبارة عن مجموعة من المعارف والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة معينة، تقوم فرضية هذه النظرية على أن الفرد يقبل بهذا الاستثمار في هذا النوع من الرأسمال من أجل الحصول على أجور إضافية وذلك من خلال تنمية قدراته ومهاراته عن طريق النشاط الإلكتروني الأساسي (يتحمل نفقاته الفرد بنفسه)، أو المستثمر (تتحمل نفقاته كليا أو جزئيا المنظمة) إلا أنه من أجل إحداث تراكم في هذا النوع من الرأسمال يجب أن يتحمل مجموعة من التكاليف مباشرة مثل مصاريف الإقامة والدراسة والطعام والتنقل... والتكاليف غير مباشرة مثل الأجر الذي يمكن أن يتقاضاه لو أنه اختار العمل على التكوين وفي هذه الحالة يكون نوعين من العوائد في الاستثمار، هما زيادة في المرتب والمستوى الاجتماعي والراحة للفرد وزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة.

32

خلاصة الفصل الأول

أصبح المورد البشري من أهم موارد المنظمة في عصرنا هذا، وأن نجاحها يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية، إن تكوين العنصر البشري دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة فهو يضمن بقاءها واستمرارها فهنا العنصر البشري وجود مهم وبدونه لا يمكن بناء أي تنظيم فتقدم الفرد في المؤسسة مرهون ببقائه فيها وبقاؤه دليل على كفايته الإنتاجية متوقفة على خبرته ومدى مهارته ولن يأتي هذا إلا حصل على تكوين جيد ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من إعداد برنامج تكويني جيد يناسب كل من المؤسسة والعمال.

فالتكوين هو إستراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمال تحقيق فرص التقدم، ومن الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إباء التحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم.

الفصل الثاني

دور التكوين في تعزيز الوعي الوطني
للمراقبة التقنية للسيارات

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة يأتي الجانب الميداني لدراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال الإجراءات التي تم أتباعها بدءا من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع، والأدوات المستعملة في البحث ثم مجالات البحث، العينة وكيفية اختيارها وبعد دراسة المتغيرات العلمية والبحث وصولا إلى طريقة التحليل وصلاحيات ومصادقية أدوات البحث ثم صعوبات وحدود البحث الو ملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث صياغتها.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات

الفصل الثاني دور التكوين في المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات

المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات، مؤسسة تجارية تقوم بتقديم خدمات متعددة تعود بنفع كبير على الوطن، والتي أثبتت جدارتها في مجال المراقبة التقنية للسيارات على المستوى الوطني، وسوف نحاول في هذا الجانب إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة وبيان هيكلها التنظيمي

لقد مرت هذه الشركة بعدة مراحل قبل أن تصل إلى ما هي عليه اليوم وفي ما يلي عرض لأهم هذه المراحل مع التعرف على هذه المؤسسة، مهامها وأهدافها وهيكلها التنظيمي:

أ-نشأة وتعريف المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات:

1-نشأة المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات:

ظهرت المراقبة التقنية للسيارات لأول مرة في قانون 74-107 المؤرخ في 1974/12/26 الخاص بقانون المرور، ثم جاء قانون 87-09 المؤرخ في 1987/02/10 الذي ينص على إجبارية المراقبة التقنية، لكنه لم ينفذ نظراً لنقص الخبرة في هذا الميدان إضافة إلى الإمكانات، و في 1991/03/16 جاء مرسوم تنفيذي ينص بإنشاء مركز وطني للبحث و الدراسات في الفحص التقني للسيارات CNERETA، كان عمل المركز ذو طابع إداري و أعمال تابعة للخزينة العمومية للدولة. في 1998/08/29 ظهر المرسوم التنفيذي 98-271 المعدل لقانون 1991 وغير وعوضه بالمؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات ENACTA ذات الطابع الصناعي والتجاري، والتي تعمل تحت وصاية وزارة النقل والأشغال العمومية، وهي تهدف إلى الخدمة العمومية بالدرجة الأولى.

في 2001/08/19 جاء القانون المعدل رقم 01-14 المتعلق بتنظيم حركة المرور عبر الطرق وسلامتها وأمنها، وفي 2003/02/01 انطلقت مراقبة عملية المراقبة التقنية لأول مرة وذلك بفحص السيارات الحرفية (أي النقل العمومي للمسافرين، البضائع، سيارات الأجرة، سيارات تعليم السباق، الإسعاف....).

وفي 2005/04/30 عم الفحص التقني الإجباري للسيارات وهذا للسيارات الخاصة والسياحية.

2-تعريف المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات:

تعتبر المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية الاستقلال المالي وتتكفل في نفس الوقت ببعض المهام ذات طابع خدمة عمومية ينتج عنها أعباء محددة في دفتر الشروط العامة التي تكون على عائق ميزانية الدولة.

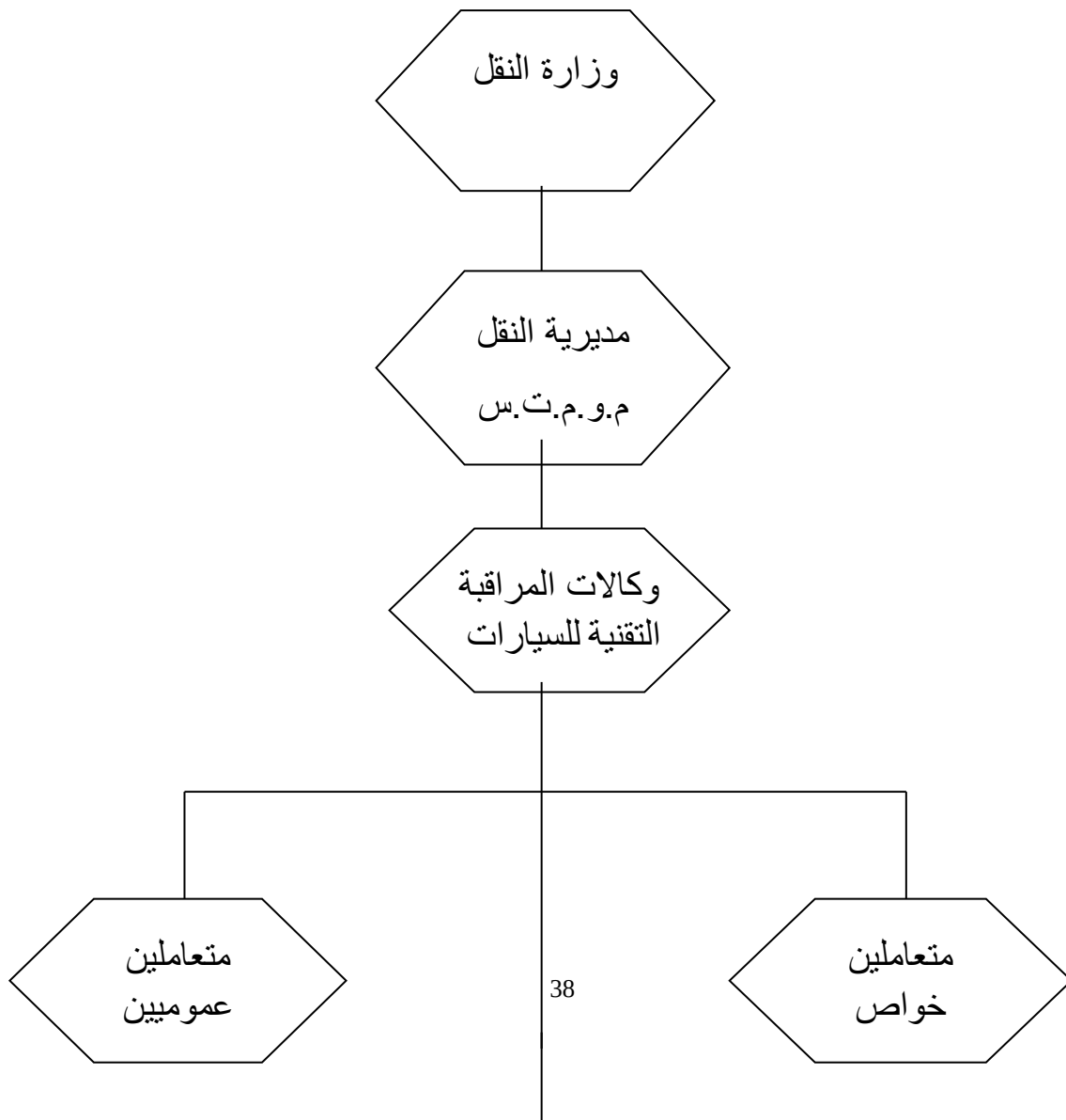
تهدف إلى:

- المساهمة في الوقاية والأمن عبر الطرق؛
- العمل على تقليص من حوادث المرور والتكاليف الناجمة عنها بالنسبة للمجموعة الوطنية؛
- المساهمة في الحفاظ على الصحة العمومية وحماية البيئة؛
- العمل على تمديد عمر الحظيرة الوطنية للمركبات.

تعني المراقبة التقنية للسيارات المعاينة التقنية المخصصة للتأكد من حالة صيانة السيارة ومدى قابليتها للسير في الطريق بدون خطر.

3-التنظيم المعتمد لتجسيد المراقبة التقنية للسيارات:

الشكل رقم (01-02): التنظيم المعتمد لتجسيد المراقبة التقنية للسيارات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

4-مهام المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات:

تتكفل المؤسسة على حساب وزارة النقل والأشغال العمومية بعدة مهام من بينها:

- العمل على انجاز المراقبة التقنية الدورية للسيارات.
- تفقيش وكالات المراقبة التقنية الدورية للسيارات.
- تحديد الطرق الأكثر ملاءمة المتعلقة بالمعاينات التقنية الإلزامية إلى ضمان أحسن لظروف الأمن والوقاية من الحوادث الناجمة عن الأخطاء الميكانيكية.
- دراسة ملفات طلب اعتماد الوكالات التي تقدم لها عن طريق مديريات النقل.
- تكوين وإعادة تأهيل المراقبين التقنيين.
- تجميع المعلومات المتعلقة بالمعاينة التقنية ومعالجتها وتوزيعها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات في الشكل الموالي:

الفصل الثاني دور التكوين في المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات

الشكل رقم (02-02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

حيث تتمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة الوطنية لمراقبة التقنية لمراقبة السيارات بمراقبة مختلف الوكالات ذات الهدف الخدماتي التجاري وينقسم إلى 8 مديريات:

الفصل الثاني دور التكوين في المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات

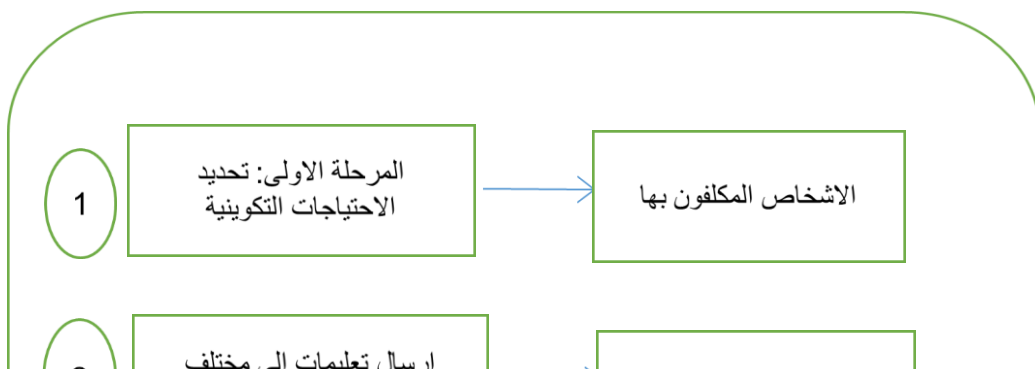
- 1-مديرية التكوين:نقوم في هذه المديرية بتكوين المراقبين التقنيين الجدد وعلى جانبيين جانب تطبيقي وجانب نظري وإضافة إلى إعادة تأهيل المراقبين.
- 2-مديرية القياسات:تقوم مديرية القياسات بدوريات المراقبة لكافة وكالات مراقبة تقنية على مستوى 58 ولاية وذلك بمعايرة العتاد التقني على مستوى وكالة.
- 3-مديرية تفتيش الوكالات:تقوم بعملية التدقيق على مستوى 58 ولاية.
- 4-مديرية الإدارة العامة:تهتم بالوظائف الإدارية وإتباع مساره المهني لكل عامل وإعداد السياسة البشرية للمؤسسة فيما يخص المورد البشري تحضير عناصر مبدأ العمل في الإطار الذي يخوله القانون.
- 5-مديرية الإعلام الآلي:تهتم بكل ماهو مبرمج ومعلومات وتنظيم وبرمجة قاعدة البيانات المتعلقة بالمؤسسة وجميع الوكالات على المستوى الوطني.
- 6-مديرية التجارية:استقبال رؤساء الوكالات وبيعها محاضرة مراقبة تقنية (pivi. Viniette) وإتباع كل عمليات تسليم الفاتورات وإعداد السياسة التسويقية للمؤسسة.
- ضمان تسيير والتزامات المؤسسة على مؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية تسيير التدفقات المالية للمؤسسة.
- 7-مديرية المالية والمحاسبة: مسك حسابات المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الترتيبات السريعة والتنظيمية المراقبة المالية والمحاسبة.
- 8-مديرية الشبكة: تقوم مديرية الشبكة بعدة وظائف من بينها إتباع وكالات مراقبة تقنية على مستوى 58 ولاية لضمان السير الحسن لعملية المراقبة التقنية للسيارات.
- إسقاط السيارات الإدارية لقيام بدوريات على مستوى ببرمجة الوكالات وتقديم التقارير خاص بكل وكالة مراقبة تقنية للسيارات ودراسة جميع الحالات و الوضعيات المقدمة من طرف المراقب التقني أو صاحب الوكالة ثم تسلم الاعتمادات للمراقبين التقنيين الجدد لمزاولة مهامهم على مستوى وكالة مراقبة التقنية.

المبحث الثاني:واقع التكوين في مؤسسة UNACTA

المطلب الاول: جمع الاحتياجات التكوينية

يتم جمع الاحتياجات التكوينية في مؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات بالاستعانة بوثيقة الاحتياجات التكوينية،والتي يطلق عليها بالفرنسية (fiche d'expression de besoins en formation)،وتبعث هذه الأخيرة إلى مختلف المراكز ومدراء المديريات سواء كانت جهوية أو مركزية ،ليتم من خلالها التعرف على الاحتياجات الخاصة لكل مديرية ،وتمر مرحلة جمع الاحتياجات التكوينية بثلاث خطوات كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (02-03): خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الخطوة الأولى: إرسال التعليلة موجهة إلى مختلف المديريات، مرفقة بوثيقة احتياجات التكوين، يطل فيها احتياجات التكوين لكل مديرية وتتملا من طرف مدير المديريات.

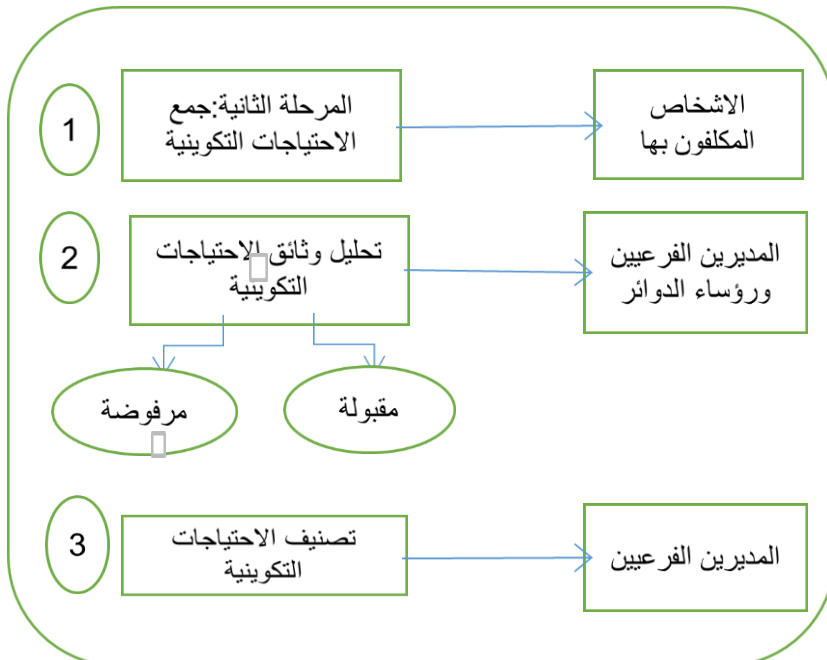
الخطوة الثانية: عقد اجتماع مع مختلف المديريات لمناقشة الاحتياجات التكوينية، تهدف إلى تكميل الخطوة الأولى لتمكن من المعرفة الدقيقة لاحتياجات التكوين لكل مديرية.

الخطوة الثالثة: تقوم المساعدة التكوينية باستقبال الوثائق المتعلقة باحتياجات التكوين وتسجيلها وترقيمها في سجل المراسلة الواردة.

المطلب الثاني: دراسة أولويات التكوين

بعدما يتم تجميع كل الوثائق المتعلقة بالاحتياجات التكوينية تبدأ مرحلة دراسة أولويات التكوين وتعتبر من أهم المراحل التي يمر عليها مخطط التكوين، وتتم مرحلة دراسة التكوين بثلاث خطوات كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04-02): خطوات جمع الاحتياجات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الخطوة الأولى: يتم تصنيف هذه الاحتياجات التكوينية من طرف المديريات الفرعية لمديرية التكوين.

الخطوة الثانية: يتم في هذه الخطوة تحليل هذه الوثائق من طرف المدير، وبعد تحليلها يقوم إما بقبولها أو رفضها.

الخطوة الثالثة: تعتبر أهم خطوة يتم فيها تصنيف مختلف التكوينات ودراسة الأولويات حسب درجة الأهمية، وتقوم مديرية التكوين ببرمجة التكوينات إلى سداسيين، الأول من شهر جانفي إلى شهر جوان والسداسي الثاني من شهر جوان إلى شهر ديسمبر.

المطلب الثالث: تصميم مخطط التكوين.

بعد جمع الاحتياجات التكوينية ودراسة الأولويات، تبدأ مرحلة تصميم مخطط التكوين.

أ- مشروع مخطط التكوين: في كل نهاية سنة يتم إعداد مخطط التكوين للسنة المقبلة، وقبل المصادقة عليه من طرف المدير العام مخطط التكوين أهداف رئيسية محددة، هذه الأخيرة يتم تحديدها من خلال:

- الرسالة التوجيهية التي تعد من طرف المدير العام التي تتضمن الأهداف المرجوة تحقيقها من وفي تلك السنة.

- احتياجات التكوين من طرف كل مديرية.

ب- مخطط التكوين: بعدما يتم تصحيح وتعديل الوثائق التكوينية التي كانت غير ملائمة في السابق، ويوافق عليها المدير، تبدأ مرحلة تشكيل ودعم مشروع مخطط التكوين من قبل المدير بالتعاون مع المديرين الفرعيين، بعدها يتم تقديم مخطط مشروع التكوين إلى المدير العام من أجل الموافقة عليه، في حالة رفض مخطط مشروع التكوين يتم إجراء تعديلات على هذا المشروع السنوي لتكون من طرف مدير التكوين ثم يعاد ليقدّم إلى مدير العام من أجل الموافقة عليه. وهذا الشكل النموذجي لمخطط التكوين:

ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION EXERCICE 2022

Suite les évaluations (besoins en formation) fournit par les responsables des structures en date du:.....
ci-joint l'analyse globale de chaque métier par structure d'appartenance et par priorité de formation ou de perfectionnement

NOM&PRENOM	PROFILS	Structure Appartenance	Compétence à Développer	Moyens De Formation	Nature de la formation	Priorité de formation

ce tableau d'analyse des besoins en formation doit être signé par la DRH et le Directeur Général après un avis préalable pour déclencher la formation

المصدر:

تندرج تحت مخطط التكوين مجموعة من الاعمال التي تحقق الهدف المسطر وعلى هذا يتم وضع مخطط الأعمال للسنة، يتم تقسيم خطة العمل إلى مناهج تكوينية، هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى مجموعة من الدروس التكوينية، وكل درس تكويني يتم تحديده بفترة زمنية محددة وحسب الأولوية، كذلك يتم تحديد عدد المشتركين بتلك الدروس أو المواضيع التكوينية، ويمكن تقسيم المشتركين إلى أفواج إذا كان عددهم كبير ويتم أيضا مكان التكوين (داخلي أو خارجي) والنفقات في حالة ما إذا كان التكوين خارجي.

المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم العملية التكوينية

سنتحدث في هذا الجزء عن كيفية التكوين ميدانيا أي عملية تنفيذ البرنامج التكويني سواء داخل أو خارج المؤسسة، ثم سنتطرق بعدها إلى آخر مرحلة من مراحل التكوين والتي من خلالها سنتعرف على كيفية التقييم عند المؤسسة.

أ-تنفيذ العملية التكوينية:

قبل البدء في عملية التكوين سواء داخل أو خارج المؤسسة، تقوم مديرية التكوين بأنشطة مهمة وهي:

- مراسلة المديريات المعنية بالتكوين: يتم مراسلة المديريات المعنية بالتكوين لغرض الحصول على قائمة المشتركين النهائية لذلك التكوين.
- إعداد البطاقة التقنية لذلك التكوين: يتم إمضاء البطاقة التقنية من طرف المدير، ثم يتم إرسالها للمديرية الفرعية للبرمجة للتكفل بها من الناحية اللوجيستكية (كل ما يتعلق بالإمداد، نقل المشتركين، مكان الإقامة...)
- دعوة المشتركين: يتم إرسال دعوة إلى كافة المشتركين المعنيين بها من طرف مديرية التكوين والمديرية الفرعية للبرمجة عن طريق البريد الإلكتروني، وتتضمن هذه الدعوة:
-اسم المشترك.
-المديرية.
-مدة التكوين.

-مكان التكوين.

-الوقت.

-هيئة التكوين.

-الأهداف المراد تحقيقها في هذا التكوين.

بعد القيام بالأنشطة السابقة يبدأ التنفيذ الفعلي للتكوين، حيث يتم تنظيم في اليوم الأول حصة افتتاحية لعملية التكوين من طرف مديرية التكوين سواء كان التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، يتم فيه تقديم موضوع التكوين، أهداف التكوين، بالإضافة إلى الجانب التنظيمي للتكوين، ولا تزيد مدتها عن 15 دقيقة.

ب-تقييم العملية التكوينية:

يعتبر التقييم جزءا متما لعملية التكوين، وهي الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتكونين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك قياس كفاءة المتكونين الذين نفذوا البرامج التكوينية. عملية التقييم في مؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات تتم عند نهاية الدورة التكوينية والتي يطلق عليها بالفرنسية (évaluation a chaud)، وتعتمد في تقييمها على المقابلة والاستبيان.

- **المقابلة:** يتم محادثة المتكونين وطرح الأسئلة حول التكوين من الناحية اللوجيستكية، ومحتوى التكوين، وأسئلة لتقييم أداء المكون، وهذا لجمع قدر كافي من المعلومة حول العملية التكوينية.
- **الاستبيان:** يتم توزيع استبيان على المتكونين في نهاية الدورة التكوينية، وهذا بعد إجراء المقابلة معهم وذلك بغرض معرفة آراءهم حول الجانب اللوجيستكي للتكوين، ومحتوى التكوين، والمكون، وبها يستطيع المقيم التوصل إلى نتائج كمية حول مدى رضا المشاركين عن العملية التكوينية.

بعد جمع الاستبيان الذي وزع على المشتركين يتم تفريغ البيانات في البرامج اكسال، وتحليلها باستعمال طرق حسابية للحصول على نتائج كمية، بعدها يتم الحكم على ذلك التكوين، فإذا كانت نسبة النتائج المتحصل عليها تساوي أو تفوق 70% من رضا المشاركين عن العملية التكوينية هذا يعني ان التكوين كان في المستوى، إما إذا كانت نسبة رضا المشتركين عن العملية التكوينية اقل من 70% في هذه الحالة يعاد التكوين من جديد، ويتم تغيير المكون أو حتى القاعة وهذا على حساب المعوقات التي يتلقاها المشترك في ذلك التكوين.

المطلب الخامس: الدراسة الميدانية للتكوين في المؤسسة

بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة تم الحصول على مجموعة من المعطيات الواقعية، ولتحقيق الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة الدراسة بالمؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات، حيث تم الاعتماد على تبويب البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس.

1-المعلومات الشخصية:

1-الجنس:

جدول رقم(01-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	88	72,13%
أنثى	34	27,87%

مجموع	122	%100
-------	-----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (06-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (02-01) والشكل رقم (06-02) أن نسبة 72,13% من أفراد عينة الذكور تقابلها نسبة 27,87% إناث، هناك تفاوت بين النسبتين وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة لأنها تستقطب الرجال أكثر من النساء، كما هذا يرجع إلى عدم قدرة المرأة لتلبية متطلبات العمل في المؤسسة مقارنة بالرجال، وكذلك نجد أن هناك أعمال تخص فئة دون فئة أخرى الذي يعود إلى التخصص وفكرة تقسيم العمل ومراعاة الجانب النفسي والاجتماعي والقدرات الفكرية والعقلية.

2-السن:

جدول رقم (02-02) يبين توزيع العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
[30-20]	15	%12,30

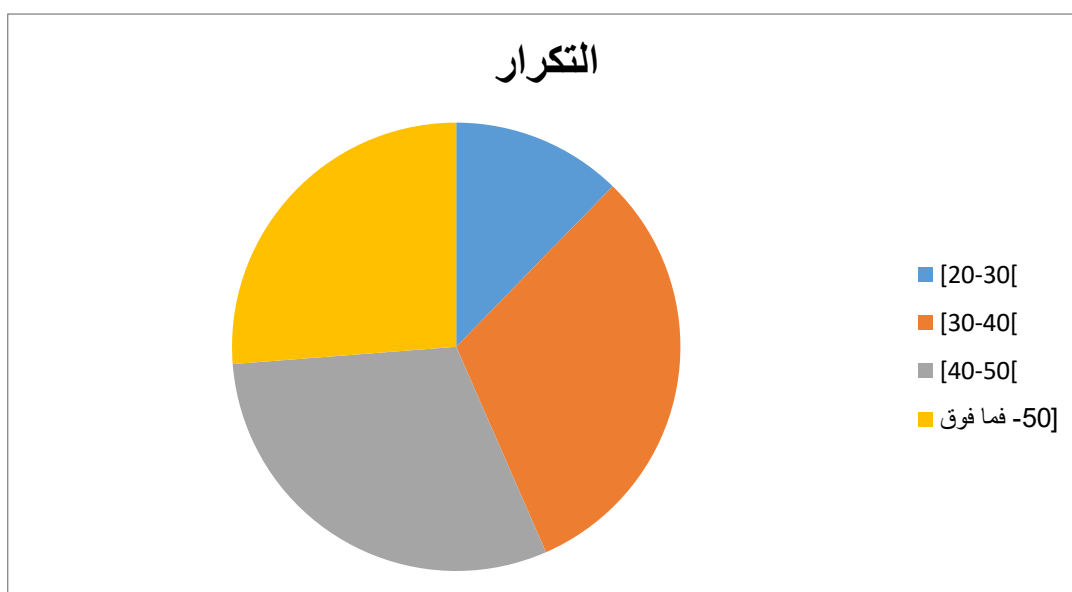
الفصل الثاني دور التكوين في المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات

31,14%	38	[40-30]
30,32%	37	[50-40]
26,22%	32	[50- فما فوق]
100%	122	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب السن.

نلاحظ من خلال الجدول (02-02) والشكل رقم (02-07) إن النسبة الأعلى [40-30] بنسبة 31,14% ثم تأتي فئة [50-40] بنسبة 30,32% ثم الفئة العمرية [50- فما فوق] بنسبة 26,22% ثم الفئة [30-20] بنسبة 12,30% ويمكن تفسير أعلى نسبة للفئة العمرية نظرا لان التعيين في المناصب يعتمد على الطاقات الشبابية التي تتسع لعنصر الكفاءة مع ضرورة الاعتماد على معيار الأقدمية.

3-الأقدمية:

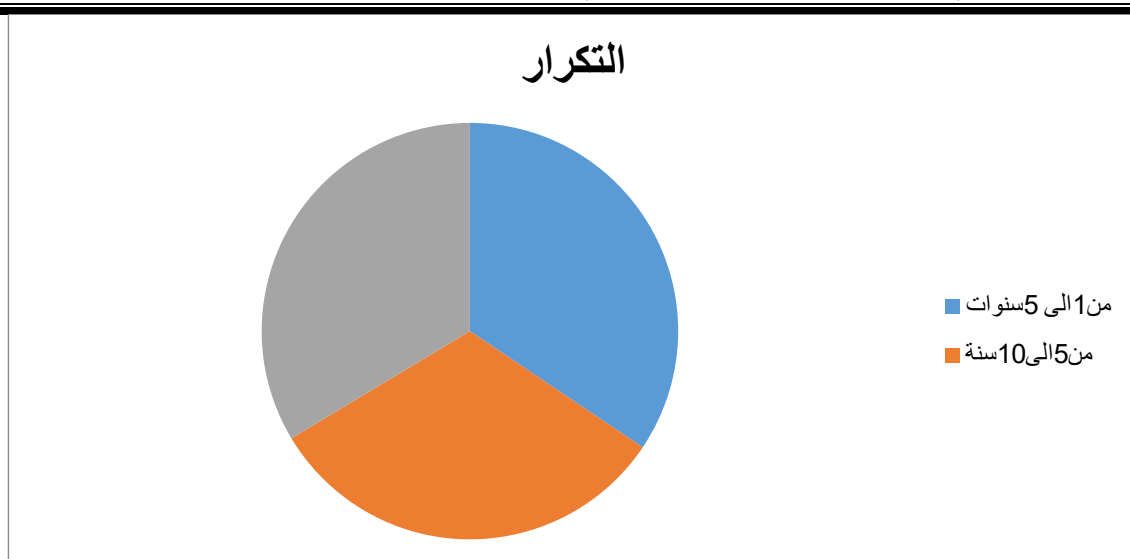
جدول رقم (02-03): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.

نسبة	تكرار	الأقدمية
34,43%	42	من 1 إلى 5 سنوات
31,96%	39	من 5 إلى 10 سنوات
33,60%	41	من 10 فما فوق
100%	122	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

نلاحظ من خلال الجدول (02-03) والشكل رقم (02-08) أن نسبة 34,43% نجدها في العمال من سنة إلى 5 سنوات وتليها نسبة 33,60% عند العمال من 10 سنوات فما فوق، ثم نجد نسبة 31,96% عند العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 إلى 10 سنوات، ونستنتج فيما سبق أن العمال الجدد يطغون في هذه الشركة لكن لا يوجد فرق كبير بينهم وبين العمال ذوي الأقدمية، وهنا نقول أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشبابية جنبا إلى جنب مع الخبرة المهنية لدى العمال، التي تساعد في التحكم في أداءهم والتمكن من العمل الذي يمارسونه إضافة إلى العمال الشباب الذين يتمتعون بالحيوية وحب العمل حيث يساهمون في إضفاء التجديد و التطوير للمؤسسة.

4-المستوى التعليمي:

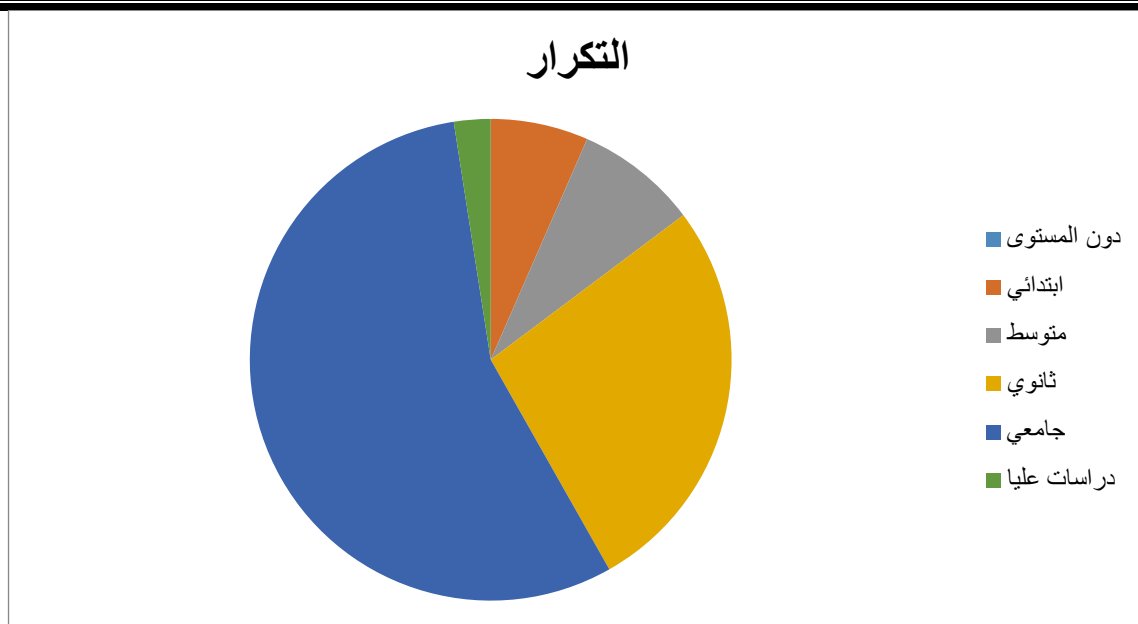
جدول رقم (02-04) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	دون المستوى
6,55%	8	ابتدائي
8,19%	10	متوسط
27,04%	33	ثانوي
55,73%	68	جامعي
2,75%	3	دراسات عليا
100%	122	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (02-04) والشكل رقم (02-09) أن المستوى التعليمي الذي يغلب على أفراد العينة هم المستوى الجامعي وذلك بنسبة 55,73% بالنسبة للأفراد الذين يحملون شهادة ليسانس ونسبة 27,04% بالنسبة للأفراد الذين وصلوا مستوى ثانوي ثم تأتي فئة المتوسطة ب 8,19% ونسبة 6,55% بالنسبة للأفراد ذو المستوى الابتدائي واقل نسبة تعود للدراسات العليا ب 2,75، حيث نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لخريجي الجامعات والمعاهد، وهذا لان خريجي الجامعات يتمتعون بالذكاء والسرعة في اكتساب المهارات والمعلومات، وهذا ما يناسب القطاع الذي تنشط فيه خدماتي تجاري الذي يحتاج إلى أفراد ذو كفاءة ومستوى علمي، كما أن المؤسسة تعترف بالكفاءات المهنية المتقدمة في السن نوعا ما، نظرا للخبرة التي اكتسبوها في العمل ومعرفتهم بميدان العمل وتعقيداته، كما أن معظم إداراتها من ذوي المستوى التعليمي الثانوي حيث يدخل ضمن الخبرة في العمل والكفاءة المهنية، ونجد مقابل انخفاض في المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط وذلك راجع لطبيعة العمل في المؤسسة.

5-الموقع:

جدول رقم (02-05) يبين توزيع العينة حول التكوين إذا كان داخل أو خارج المؤسسة.

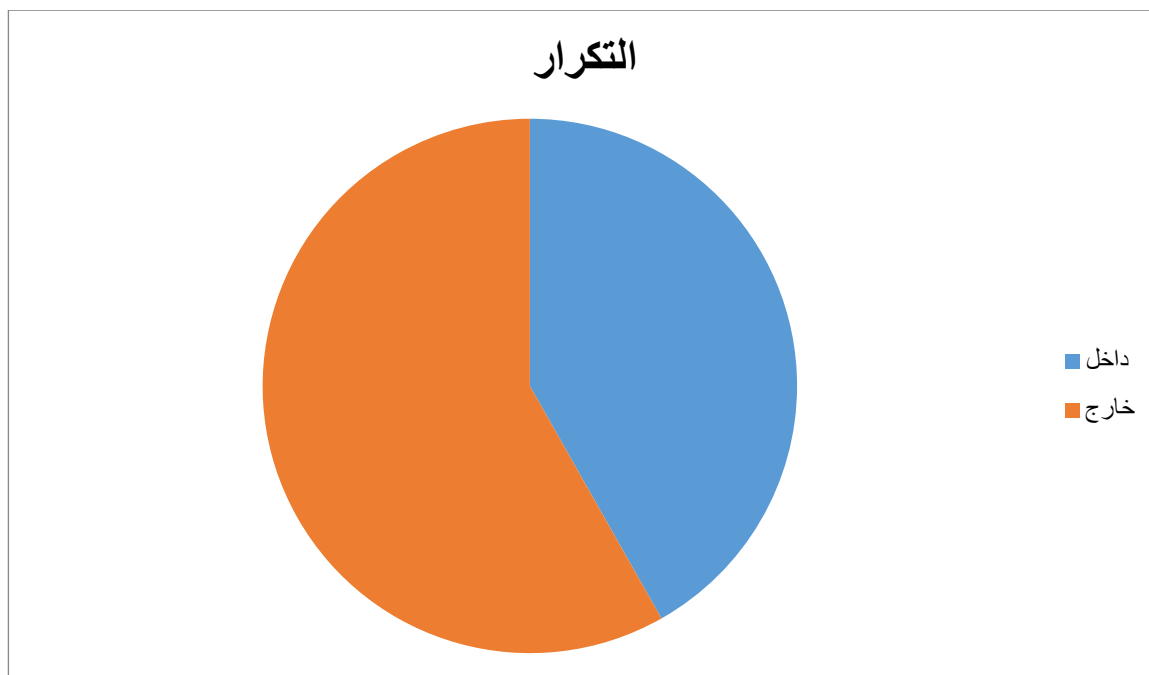
مكان التكوين	التكرار	النسبة
داخل	51	41.81%
خارج	71	58.19%
مجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني دور التكوين في المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (10-02) : توزيع أفراد العينة حسب الموقع.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب الموقع.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (05-02) والشكل رقم (10-02) أن نسبة 58,19% من أفراد العينة تلقوا التكوين خارج المؤسسة في حين 41,81% من أفراد العينة أجابوا أنهم تلقوا التكوين داخل المؤسسة، وما نستنتجه أن التكوين داخل المؤسسة يختلف عن خارجها، ذلك لأسباب منها ماديا وبسبب أغلبية عدم توفر موقع للتكوين في المؤسسة إضافة إلى الوقت الغير متاح لذلك يفضل إرسال المتكولين خارج المؤسسة.

6-المدة:

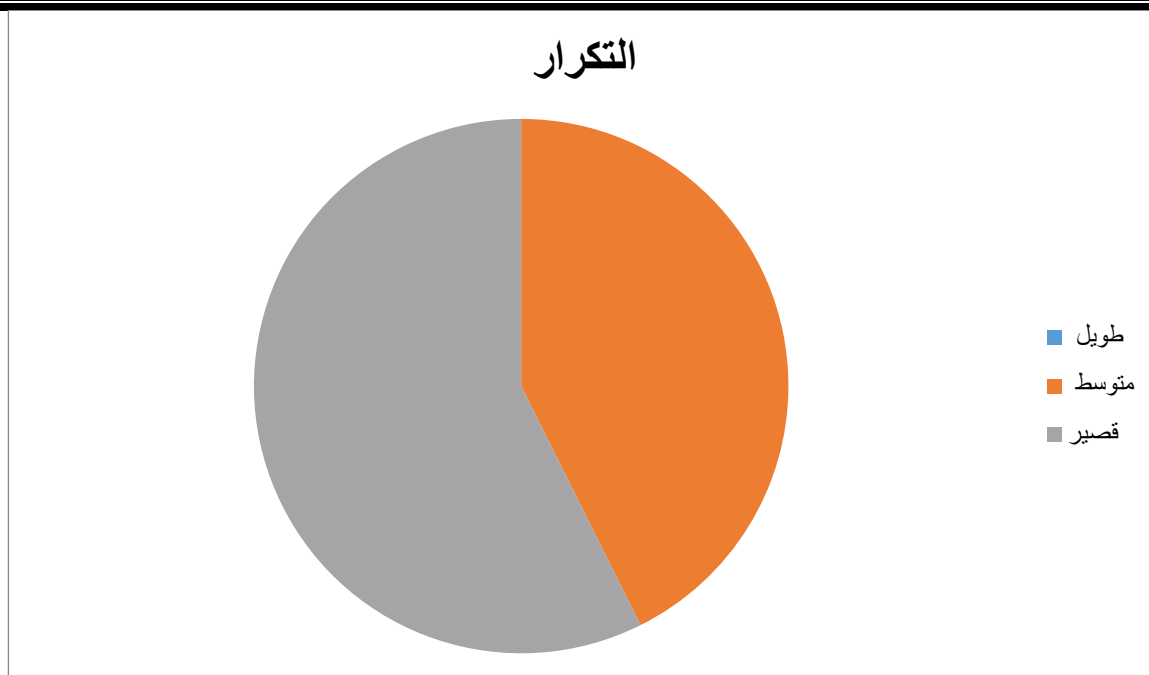
جدول رقم (06-02): توزيع العينة حسب مدة التكوين

النسبة	التكرار	مدة التكوين
0%	0	طويل
42.62%	52	متوسط
57.37%	70	قصير
100%	122	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (11-02): توزيع أفراد العينة حسب المدة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب مدة التكوين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (02-06) والشكل رقم (02-11) أن نسبة 57,37% من أفراد العينة تلقوا تكوين قصير المدى في حين نرى أن نسبة 42,62% تلقوا تكوين متوسط المدى ونستنتج أن الدراسات التكوينية المعتمدة في المؤسسة لا تحتاج إلى فترات طويلة.

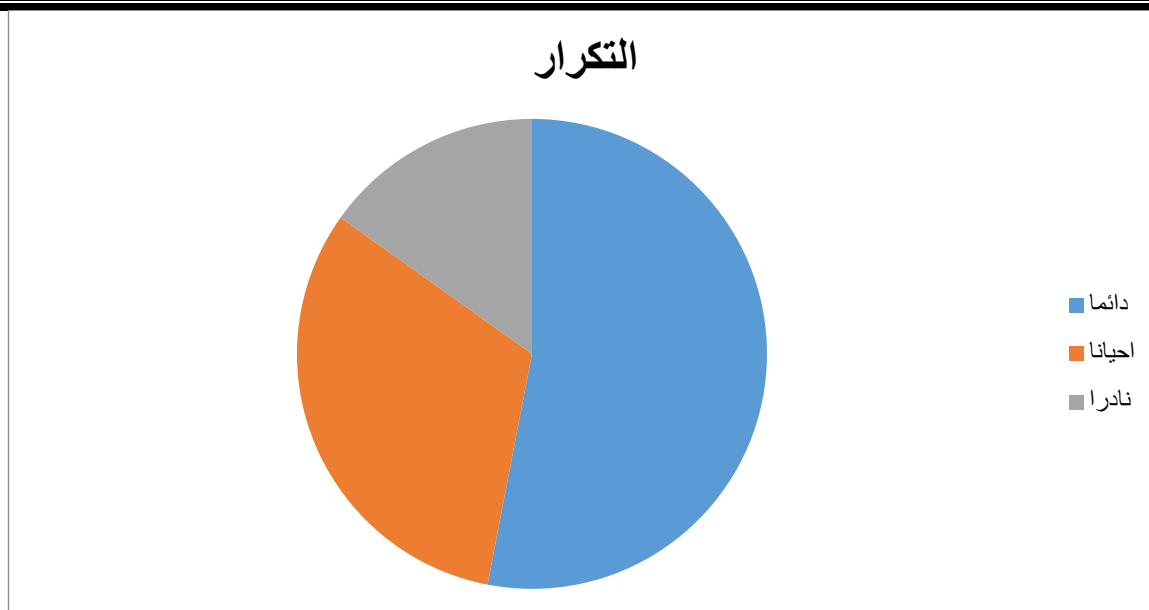
7-الاطلاع:

جدول رقم (02-07) يمثل توزيع العينة حسب الاطلاع بما هو جديد في مجال العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	70	57,37%
أحيانا	42	34,43%
نادرا	20	16,39%
المجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:
 الشكل رقم (02-12): توزيع أفراد العينة حسب الاطلاع بما هو جديد في مجال العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب الاطلاع بما هو جديد في مجال العمل.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (02-07) والشكل رقم (02-12) أن نسبة 57,37% من أفراد العينة صرحوا بأنهم على اطلاع بما هو جديد في مجال العمل في حين نلاحظ نسبة 34,43% صرحوا بأنهم مطلعين ولكن ليس بصفة دائمة، أما نسبة 16,39% صرحوا بنادرا وهذا راجع إلى اختلاف الرؤى إلى المستوى التعليمي للأفراد .

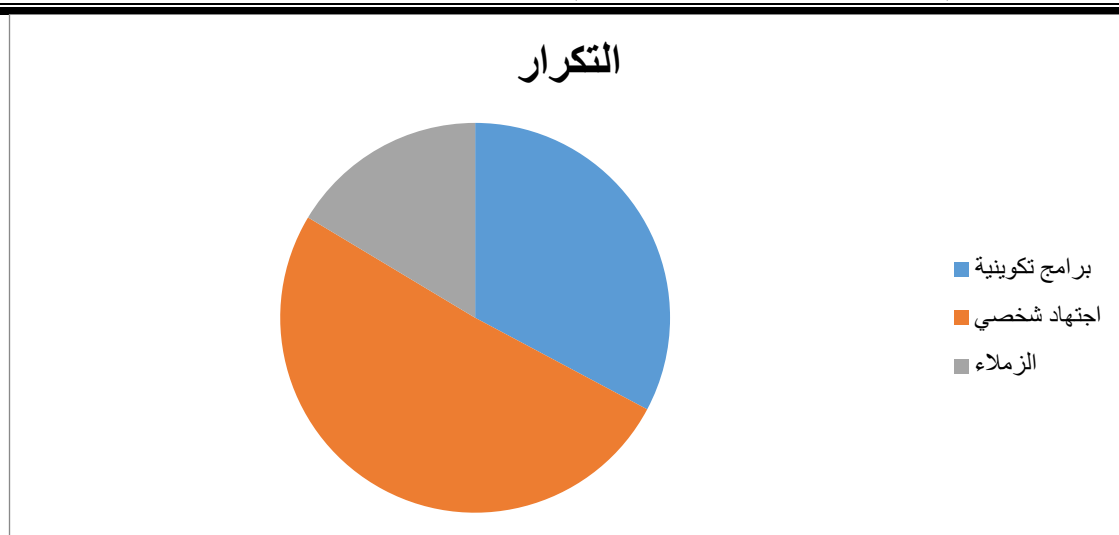
8-الوسائل:

الجدول رقم (02-08) يبين توزيع العينة على الوسائل التي تساعد على الاطلاع بما هو جديد في مجال العمل.

الوسائل	التكرار	النسبة
برامج تكوينية	40	32,78%
اجتهاد شخصي	62	50,81%
الزملاء	20	16,39%
المجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي. الشكل رقم (02-13): توزيع أفراد العينة حسب الوسائل التي تساعد على الاطلاع بما هو جديد في مجال العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب الوسائل التي تساعد على الاطلاع بما هو جديد في مجال العمل.

نلاحظ من خلال جدول رقم (02-08) والشكل رقم (02-13) أن نسبة 50,81% تبين أن الموظفين يبذلون مجهودات شخصية للاطلاع على كل ما هو جديد ونسبة 32,78% من الإجابات تبين أن البرامج التكوينية لها دور للاطلاع على ما هو جديد ونسبة 16,39% تبين أن الزملاء يساهمون في مساعدة بعضهم للتعرف على ما هو جديد. ومن هنا نستنتج أن عمال هذه المؤسسة يطمحون إلى معرفة المزيد عن عملهم وذلك من أجل زيادة إنتاجه.

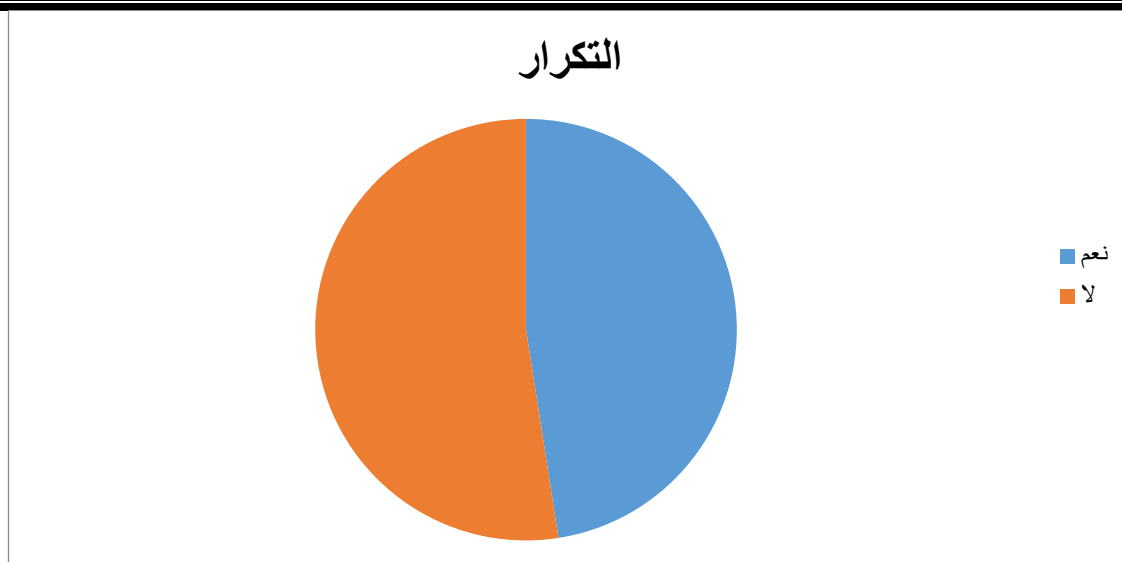
9- الأسلوب التكويني:

الجدول رقم (02-09) يبين توزيع العينة حول اختيار الأسلوب التكويني الذي يتم حسب الرتبة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	58	47,55%
لا	64	52,45%
المجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:
الشكل رقم (02-14): توزيع أفراد العينة حسب الأسلوب التكويني.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب الأسلوب التكويني.

نلاحظ من خلال جدول رقم (02-09) والشكل رقم (02-14) أن نسبة 52,45% من أفراد العينة ترى أن نسبة اختيار الأسلوب التكويني لا يتم حسب الرتبة في حين نرى أن نسبة 47,55% ترى أن نسبة اختيار الأسلوب التكويني راجع إلى توافقه من وظيفتهم لتشجيعهم وتحسين أداءهم من أجل المحافظة على مكانتهم داخل المؤسسة وهذا دليل على أن المؤسسة تحترم آراء العاملين.

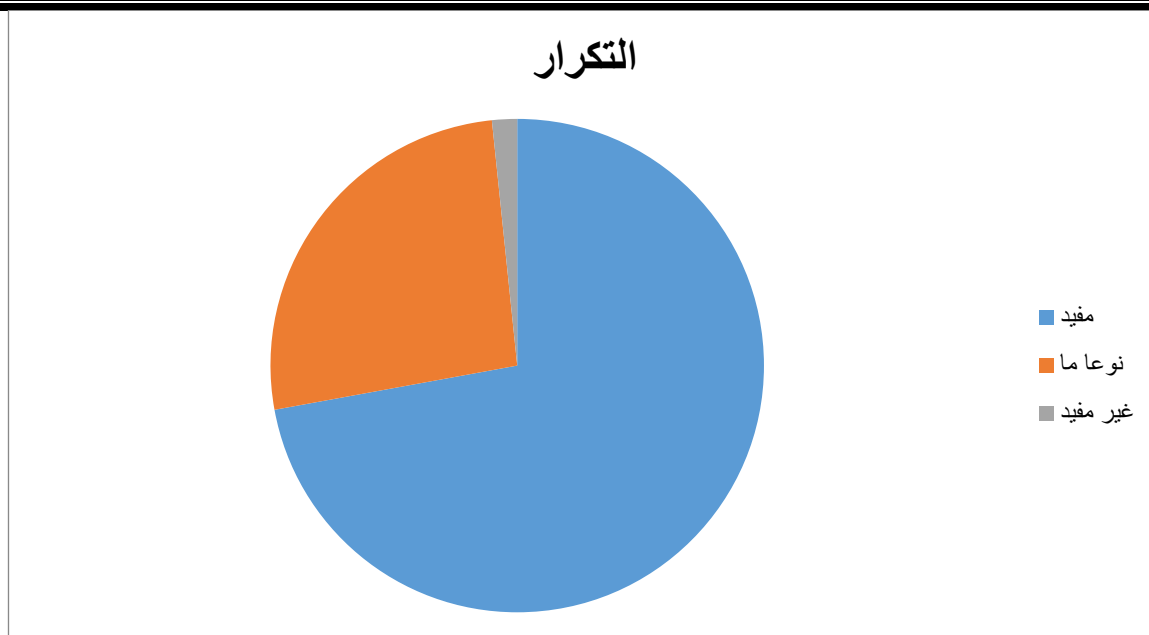
10-التنوع:

الجدول رقم (02-10) يبين توزيع العينة حسب التنوع في أساليب التكوين في كل دورة

التنوع	التكرار	النسبة
مفيد	88	72,13%
نوعا ما	32	26,23%
غير مفيد	2	1,63%
مجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم ترقيم أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:
الشكل رقم (02-15) : توزيع أفراد العينة حسب التنوع.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب التنوع.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (02-10) والشكل رقم (02-15) أن نسبة 72,13% من أفراد العينة يرون أن التنوع في أساليب التكوين في كل دورة مفيد في حين أن نسبة 26,23% بأنه نوعا ما مفيد أما نسبة 1,63% يرون عكس ذلك، ومنه يتبين لنا إن التنوع في الأساليب بين كل دورة ودورة مفيد للمتكونين وهذا من أجل زيادة المعارف المكتسبة وكذلك التنوع في كيفية تلقي المعلومات ومنه نستنتج انه يرجع بالفائدة إلى العامل ويساعده في تحسين أدائه.

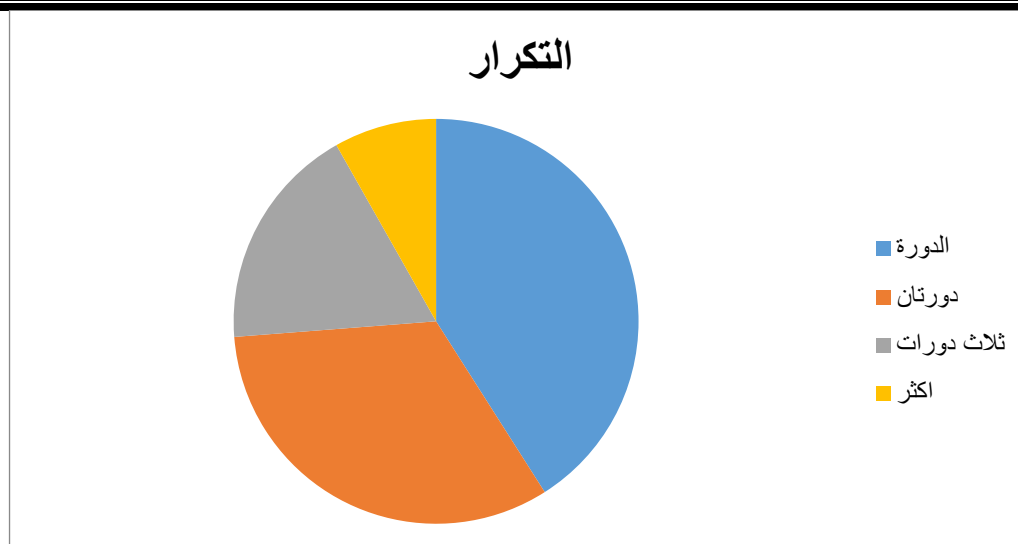
11-الدورات:

الجدول رقم (02-11) يبين توزيع العينة حسب عدد دورات تكوين العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دورة	50	40,99%
دورتان	40	32,79%
ثلاث دورات	22	18,04%
أكثر	10	8,19%
المجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:
الشكل رقم (02-16): توزيع أفراد العينة حسب الدورات.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب الدورات.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (02-11) والشكل رقم (02-16) أن نسبة 40,99% من أفراد العينة قاموا بدورة واحدة تليها نسبة 32,79% بالنسبة لدورتان، ثم تأتي نسبة 18,04% بالنسبة لثلاث دورات، أما بالنسبة لأكثر من دورة فكانت 8,19% ونستنتج من خلال الجدول أن أغلب العمال قاموا بأكثر من ثلاث دورات تكوينية وهذا ما تفسره النسبة، وهذا لعدة أسباب، بالنسبة لتزايد العدد من دورة لدورتان راجع لزيادة عدد العمال الجدد ويقل بسبب الإقصاء المهنية.

12-المهارات والمعارف:

الجدول رقم (02-12) يبين مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية وتطوير المهارات والمعارف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	84	68,86%
لا	38	31,14%
مجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم ترقيم أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:
الشكل رقم (02-17): توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية وتطوير المهارات والمعارف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية وتطوير المهارات والمعارف.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (02-12) والشكل رقم (02-17) أن نسبة 68,86% من أفراد العينة يساهم التكوين في تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم في حين نرى أن نسبة 31,14% لم تساهم ببرامج التكوين في تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، ومنه نستنتج أن نسبة 86,68% قد استفادت فعلا من برامج التكوين .

13- عدد المعارف:

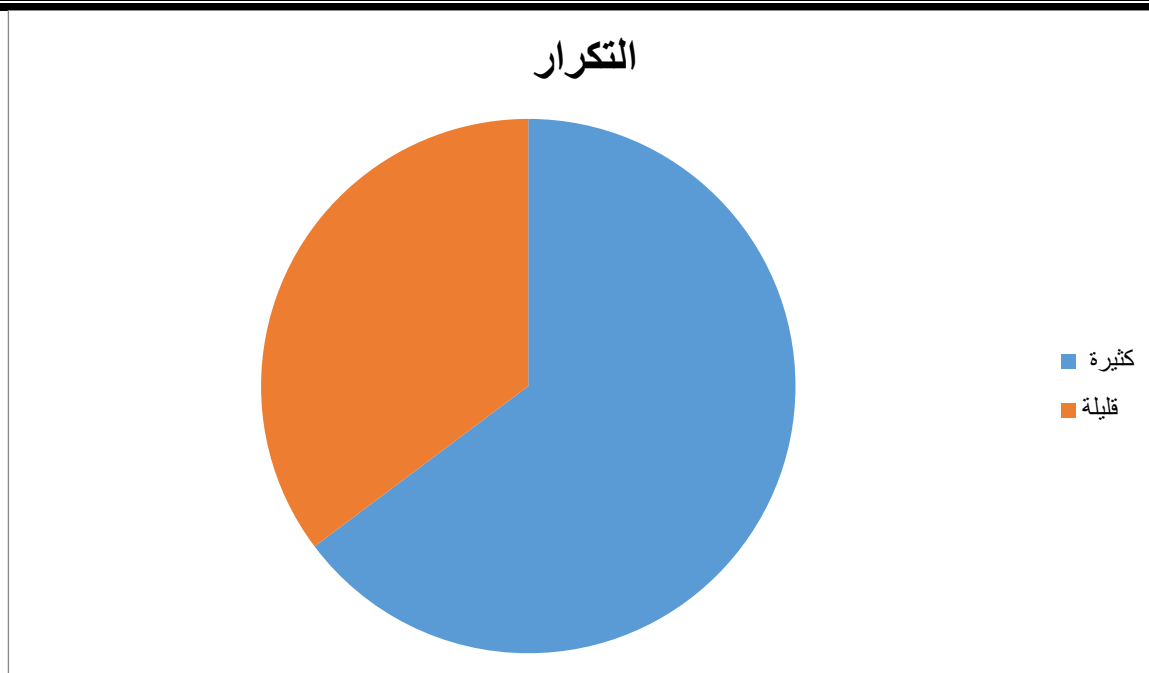
الجدول رقم (02-13) يبين معارف مكتسبة من التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
كثيرة	79	64,75%
قليلة	43	35,25%
المجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-18): توزيع الأفراد حسب معارف مكتسبة من التكوين.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب المعارف المكتسبة من التكوين.

من خلال معطيات الجدول رقم (02-13) والشكل رقم (02-18) أن نسبة 64,75% من أفراد العينة صرحوا بأن المعارف المكتسبة من التكوين كانت كثيرة في حين أن نسبة 35,25% صرحوا بأنها كانت قليلة ومنه نستنتج أن هذا راجع إلى التنوع في أساليب التكوين في كل دورة.

14-تعديل السلوك:

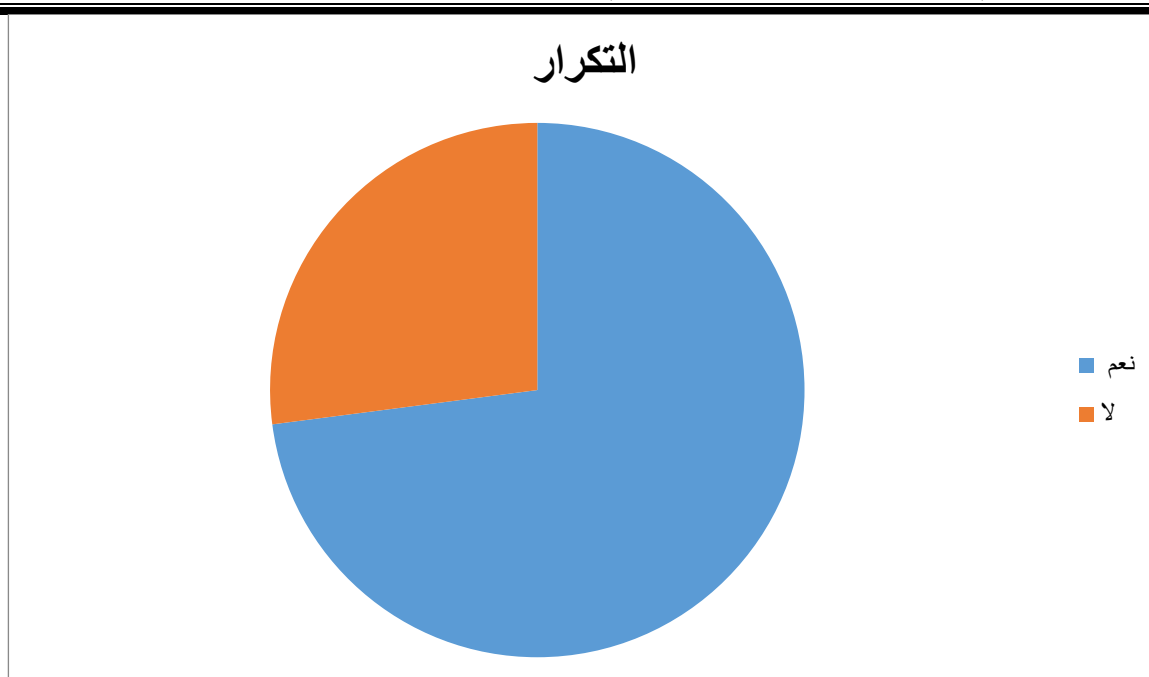
الجدول رقم (02-14) يبين ما إذا كانت لبرامج التكوين دور في تعديل السلوك.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	89	72,95%
لا	33	27,05%
المجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبوية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-19):توزيع أفراد العينة حسب تعديل السلوك.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب تعديل السلوك.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (02-14) والشكل رقم (02-19) أن نسبة 72,95% من أفراد العينة كانت لبرامج التكوين دور في تعديل سلوكهم ونسبة 27,05% لم تكن لبرامج التكوين دور في تعديل سلوكهم ومنه نستنتج أن التكوين كان يشكل لهم حافزا معنويا مما اثر على سلوكهم.

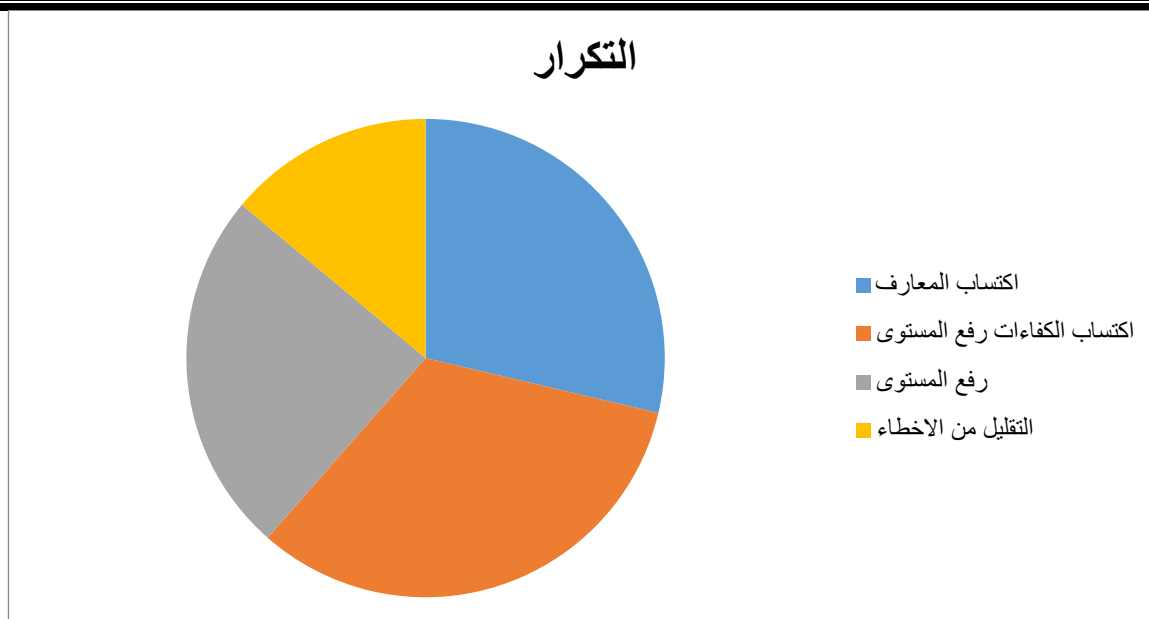
15-الهدف التكويني:

الجدول رقم (02-15) يبين توزيع العينة حسب الهدف من التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
اكتساب المعارف	35	28,68%
اكتساب الكفاءات	40	32,79%
رفع المستوى	30	24,59%
التقليل من الأخطاء	17	13,94%
المجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم ترقيم أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:
الشكل رقم (02-20) : توزيع أفراد العينة حسب الهدف من التكوين.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب الهدف من التكوين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (02-15) والشكل رقم (02-20) أن نسبة 32,79 من أفراد العينة ترى بأن الهدف من التكوين اكتساب الكفاءات حين نرى أن نسبة 28,68% ترى أن الهدف اكتساب معارف ونسبة 24,59% ترى أن الهدف من التكوين رفع المستوى وفي الأخير نسبة 13,94% ترى أن الهدف من التكوين التقليل من الأخطاء، وما نستنتجه أن العامل هدفه من التكوين اكتساب كفاءات وهذا لكي يزيد من إنتاجه.

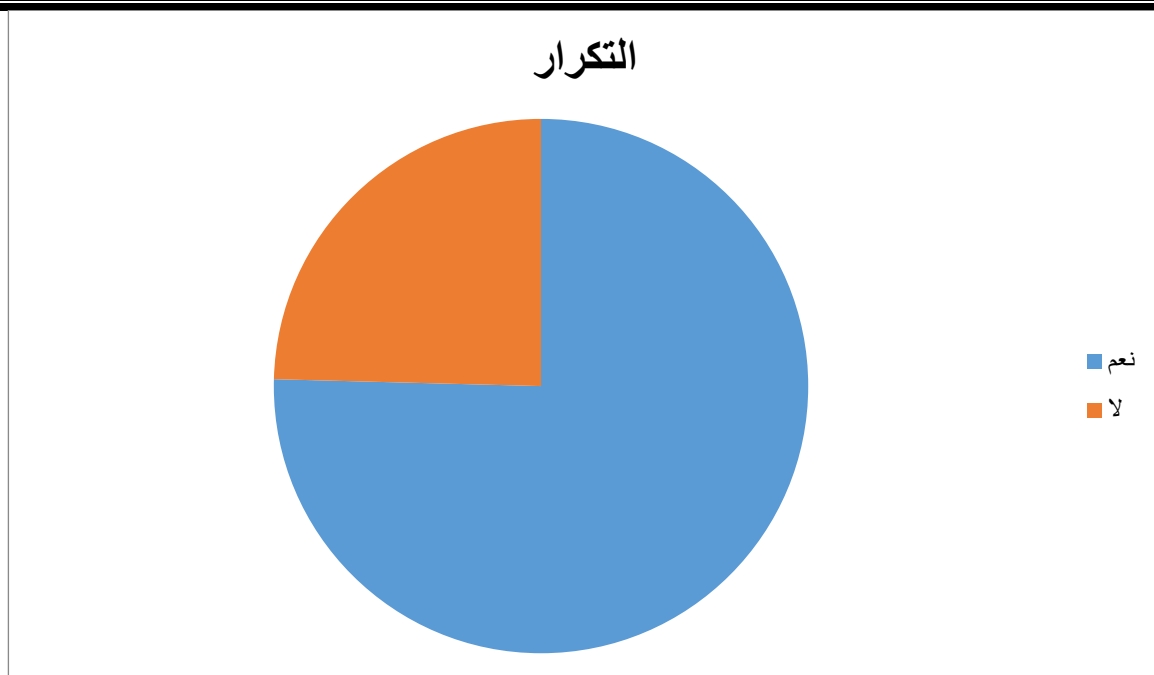
16- طريقة العمل:

الجدول رقم (02-16) يبين توزيع العينة حسب طريقة العمل بعد التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	92	75,41 %
لا	30	24,59 %
المجموع	122	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم ترقيم أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:
الشكل رقم (02-21) : توزيع أفراد العينة حسب طريقة العمل بعد التكوين.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب طريقة العمل بعد التكوين.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (02-16) والشكل رقم (02-21) أن نسبة 75,41% من أفراد العينة صرحوا بنعم في حين أن نسبة 24,59% من العينة صرحوا بلا، ومن هذا نستنتج أن للتكوين تأثير على طريقة العمل لدى العامل .

17-اكتشاف أشياء جديدة:

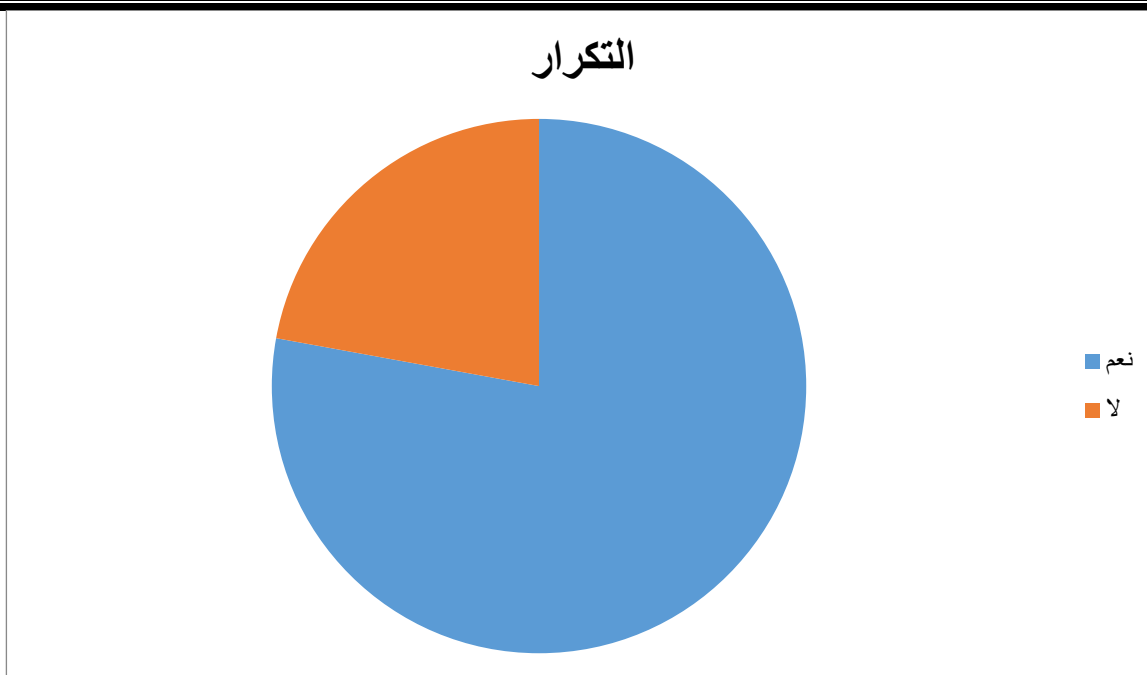
الجدول رقم (02-17) من خلال تكوينك اكتشفت أشياء جديدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	95	%77,87
لا	27	%22,13
المجموع	122	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وقف الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-22):توزيع أفراد العينة حسب اكتشاف الاشياء الجديدة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب اكتشاف أشياء جديدة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (02-17) والشكل رقم (02-22) أن نسبة 77,87% من أفراد العينة من خلال تكوينها اكتشفت أشياء جديدة في حين نلاحظ أن نسبة 22,13% من أفراد العينة لم تستفد من التكوين وهذا يدل أن التكوين عملية ايجابية ترجع بالفائدة على الفرد والمؤسسة ويطور الأشياء القديمة من أفكار وطرق.

18-التوافق:

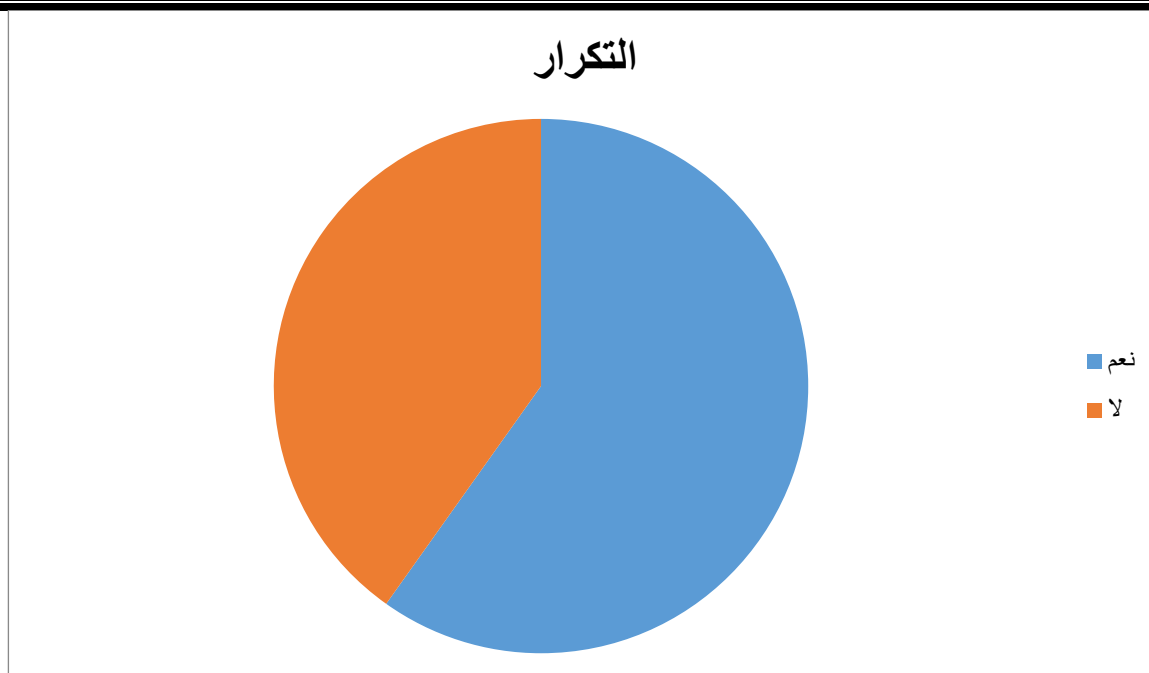
الجدول رقم (02-18) يبين موافقة البرامج التكوينية للعمل الحالي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	73	59,83%
لا	49	40,17%
المجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-23): يبين موافقة البرامج التكوينية للعمل الحالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب موافقة البرامج التكوينية للعمل الحالي.

نلاحظ من خلال معطيات جدول (02-18) والشكل رقم (02-23) أن نسبة 59,83% من أفراد العينة يرون بأن البرنامج التكويني يتوافق مع عملهم الحالي في حين ترى بأن نسبة 40,17% من أفراد العينة لا يتوافق البرنامج التكوينية مع عملهم الحالي فبرنامج التكوين يجب أن تتوافق كلها من عمل المتكون.

19-الترقية:

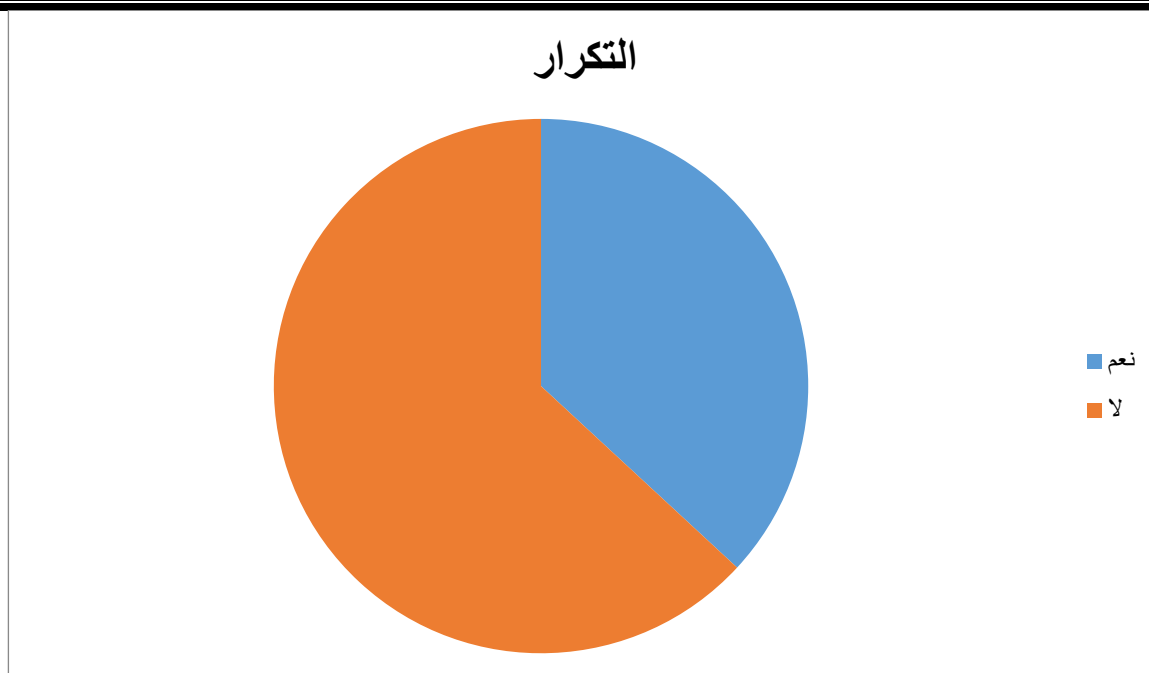
الجدول رقم (02-19) يبين هل كانت هناك ترقية بعد التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	45	36,88%
لا	77	63,12%
المجموع	122	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-24) يبين هل كانت هناك ترقية بعد التكوين.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب إن كانت هناك ترقية بعد التكوين أم لا.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (02-19) والشكل رقم (02-24) أن نسبة 36,88% من أفراد العينة تلقت ترقية بعد التكوين في حين أن نسبة 63,12% لم تتلقى أي ترقية بعد التكوين ويمكننا تفسير هذا بان الترقية ليست متاحة لجميع العمال بل لديها معايير وإنما هي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتقدمية والجدارة.

20-الأداء:

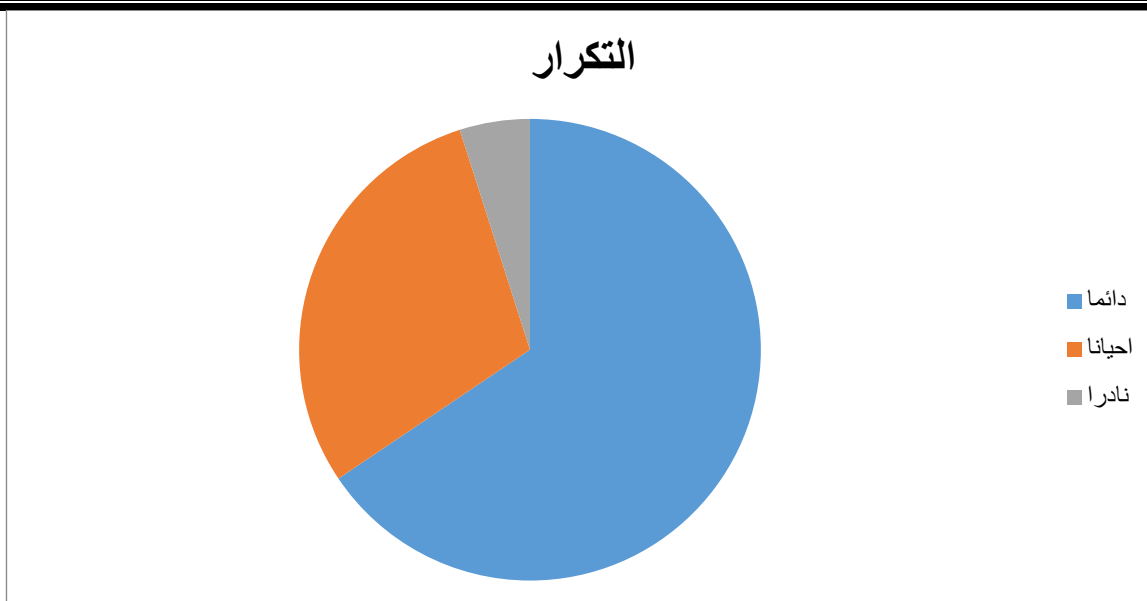
الجدول رقم (02-20) هل تعتقد أن التكوين يؤدي إلى رفع من أدائك:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	80	65,57%
أحيانا	36	29,50%
نادرا	6	4,92%
المجموع	122	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-25) : يبين أن التكوين يؤدي إلى رفع من أدائك.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول توزيع أفراد العينة حسب الاعتقاد أن التكوين يؤدي إلى رفع الأداء.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (02-20) والشكل رقم (02-25) أن نسبة 65,57% من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين يؤدي إلى رفع الأداء ويقابله نسبة 29,5% من أفراد العينة الذين أجابوا أحيانا فيحين نرى أن نسبة 4,92% من أفراد العينة لا يؤدي التكوين من الرفع من أدائهم ولكن بنسبة ضئيلة وهذا راجع أن التكوين له دور فعال في الرفع من أداء العامل فهو ينمي قدراته ومهاراته وبالتكوين يحدد نشاطه وحيويته والفرد بحاجة إلى التكوين بصفة مستمرة بزيادة معارفه.

21-الاحتياجات:

الجدول رقم (02-21) مدى توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع من أداء العامل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	85	69,68%
لا	37	30,32%
المجموع	122	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وسوف يتم تحويل أرقام الجدول في شكل دائرة نسبوية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-26) : يبين مدى توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع من أداء العامل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات XLS وجدول يبين مدى توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع من أداء العامل.

نلاحظ من خلال الجدول (02-21) والشكل رقم (02-26) أن نسبة 69.68 % من أفراد العينة تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في الرفع من أدائهم في حين نجد أن نسبة 30,32 % صرحوا بعكس ذلك ومنه نستنتج إن تشخيص احتياجات التكوين على مستوى الفرد مع دوره الوظيفي بالفرد هو بالفعل هو بحاجة إلى التكوين وبالتالي فإن تحليل الاحتياجات في هذا المستوى يهدف إلى تحسين أداء الفرد.

خلاصة الفصل الثاني:

تم التعرض في هذا الفصل لواقع التكوين في المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات، حيث قمنا بتقديم عام لمؤسسة UNACTA من حيث تعريفها ومهامها وهيكلها التنظيمي، ثم القينا الضوء على التكوين فيها وكيف تتم إجراءات التكوين، بعدما قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة وكان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، حيث استخلصنا من هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للتكوين دور في تحسين أداء العمال وتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم وذلك بتغيير سلوكياتهم وتنمية معلوماتهم وتسهيل تفهمهم مع وظائفهم، وبالتالي فاعلية المؤسسة تحقيق أفضل للنتائج المسطرة، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالنفع على الفرد وعلى المؤسسة على حد سواء.

خاتمة

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، تبين أن الموارد البشرية تتمثل بمثابة محرك النمو في المؤسسة، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق وضمن استمرارية ووجود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لان التنمية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من اجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية.

فالموارد البشرية المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها، لذلك من الواجب التركيز على جوانب القوة والضعف المتعلقة بالعنصر البشري حتى لا تقل حاجته باعتبار أن هناك علاقة بين التغير في قدرة وإمكانيات الموارد البشرية والتكوين.

حيث يعتبر التكوين الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتكون لنا عنصر بشري مؤهل قادر على أداء مهامه بشكل جيد حيث يهدف التكوين إلى اكتساب العامل للمعلومات ومهارات التي تتطلبها الوظيفة والتكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء لما تتطلبه من تطورات تكنولوجية أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وبأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة وذلك بتوفر الموارد داخليا.

و من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى نتائج أثبتت دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية للسيارات للحصول على المعارف والمهارات الضرورية للقيام بمهام العمل بصفة جيدة وكفاءة، وانه من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية مهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالهم.

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى:

يساهم التكوين في تحسين قدرات ومهارات المورد البشري. ومن خلال دراستنا يمكن أن نستخلص أهم الاستنتاجات في النقاط التالية:

- الدورات التكوينية تساهم في تحسين من قدرات ومهارات العامل وذلك بحسن ومعرفة استعمال الموارد المتاحة في العمل.
- بتحسين قدرات ومهارات المورد البشري حيث يساعدهم في أداء المهام بدقة.
- يساهم التكوين في تحسين مهاراتهم وذلك بتحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد الوحدة وفي جميع الاتجاهات.

- التكوين الذي يحسن قدرات ومهارات العامل يمكنه من العمل في أكثر من منصب كما يساعد على التقليل من أخطاء العمل.
- كما أن التكوين يساعد على إضافة مهارات وقدرات سلوكية واكتساب معارف التي من خلالها يصبح العمل الذي يزاوله سهلاً إضافة إلى تكيفه مع منصبه وذلك من خلال الرغبة في العمل والشعور بالراحة والطمأنينة.

الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم برامج التكوين في تحقيق الكفاية الإنتاجية وهذا يتوافق من الفرضية المطروحة أن برامج التكوين تساهم في تحسين وتنمية الموارد البشرية. ومن خلال دراستنا يمكن أن نستخلص أهم الاستنتاجات في النقاط التالية:

- الهدف الأساسي من التكوين هو اكتساب المعارف والكفاءات وهذا من أجل أن يطور العامل من طريقة عمله.
- إن التكوين يؤدي إلى اكتشاف أشياء جديدة وهذا راجع لأن التكوين عملية ايجابية ترجع بالفائدة إلى الفرد والمؤسسة ويطور الأشياء القديمة من أفكار وطرق.
- موافقة البرنامج التكويني للعمل الحالي لأن برامج التكوين يجب أن تتوافق كلها مع عمل المتكون.
- التنوع في أساليب التكوين بين الدورات التكوينية يفيد العامل ويزيد من تحسين أدائه.
- تساهم برامج التكوين في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين وهذا دليل على أن العمال قد استجابوا فعلاً لبرنامج التكوين واستفادوا منه.
- إن التكوين يؤدي إلى اكتشاف أشياء جديدة وهذا راجع لأن التكوين عملية ايجابية ترجع بالفائدة إلى الفرد والمؤسسة ويطور الأشياء القديمة من أفكار وطرق.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع أداء العامل وهذا يتوافق مع الفرضية المطروحة تؤدي البرامج التكوينية إلى الرفع من أداء العامل ومن خلال دراستنا يمكن أن نستخلص أهم الاستنتاجات في النقاط التالية:

- توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل وبذلك تسعى لوضع مقاييس لتقييمه من أجل مواجهة المعوقات التي تواجهها عند بلوغ أهدافها.
- إن التكوين يؤدي إلى رفع من أداء العامل لأنه ينمي قدراته ومهاراته ويسمح للعامل وبتجديد نشاطه وحيويته لأن العامل هو بحاجة إلى التكوين بصفة مستمرة لزيادة معارفه ومعلوماته.
- تقوم المؤسسة بإخضاع العمال للتكوين بصفة مستمرة وذلك بتعريفهم بالتكنولوجيا المستخدمة وكيفية التعامل معها وهذا من أجل تجنب الحوادث والأخطار التي تعود بالخسارة للمؤسسة.

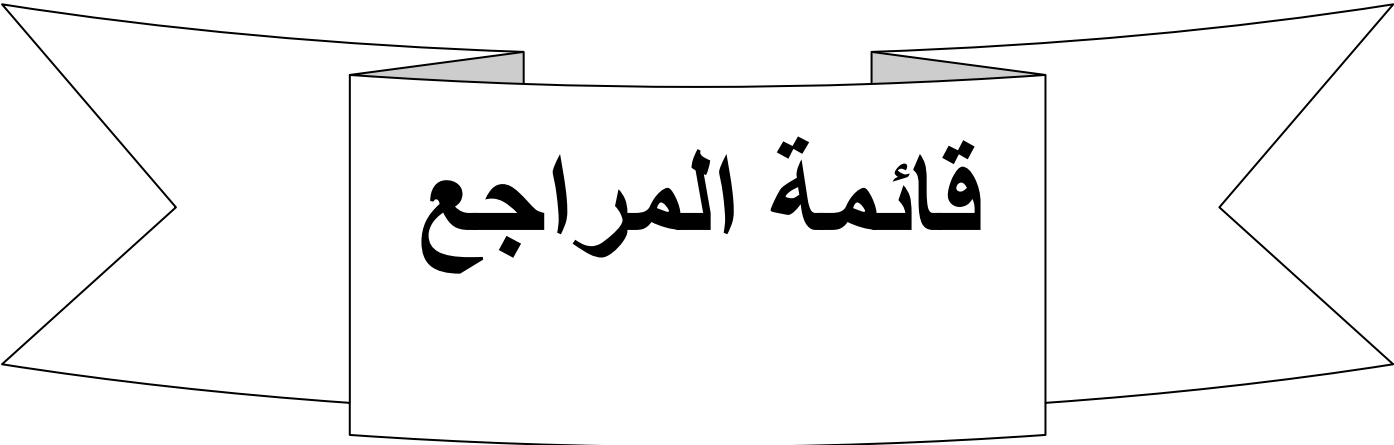
النتائج:

كنتيجة للدراسة التي أجريناها توصلنا إلى:

- أن الشركة مدركة لأهمية المورد البشري الذي بحوزتها.
- أن المؤسسة تهتم بتكوين موردها البشري بحيث توفر لهم الظروف الملائمة لنتائج أحسن.
- يتمحور الدور الأساسي للتكوين حول تنمية المعارف ورفع مهارات الموظفين.

التوصيات:

- يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية وتنميتها.
- تخصيص ميزانية مالية للتكوين والتدريب.
- تشجيع التطوير من الكفاءات والمهارات لدى العاملين.
- تقديم مكافآت مادية ومعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية.
- توجيه العامل الكفاء إلى التكوين لإبراز مهاراته وخبرته وذلك حتى يعود على المنظمة بتحقيق الأهداف المنتظرة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- الكتب:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، طبعة 2، الدار جامعية، مصر، 2004.
- 2- جمال محمد الدين مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الطبعة 1، الدار الجامعية، مصر.
- 3- حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، طبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان، 2002.
- 4- خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 5- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الأردن، 2011.
- 6- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، منحى تنظيمي ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
- 7- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، ط3، مكتبة غريب للطباعة و النشر، القاهرة مصر، 1985.
- 8- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997.
- 9- السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات ط1، إيرتاك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001..
- 10- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010.
- 11- مدحت أبو النصر، غدارة العملية التدريبية (النظرية و التطبيق)، ط، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر ، 2008.
- 12- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، جامعة شلف، الجزائر.

2- الأطروحات:

- 1- دريف كهينة، زموري نادية، فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016_2017.

3- المذكرات:

قائمة المراجع

- 1- فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس ، الإسكندرية، مصر، طبعة 2017.
- 2- بوصاح نجمة، تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016_2017.
- 3- عتيقة حرارية، هشام بوخاري، تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
- 4- زريبي مسعود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، أم البواقي، الجزائر.
- 5- Pierre casse, la formation performante, office des publication universitaires centrale Ben aknoun Alger,1994.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



إستثمار إستبيان

السنة الجامعية: 2021-2022

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا المحور إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية، الاجتماعية والوظيفية للعمال.

1. الجنس: ذكر ☐ ☐ أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 31 سنة ☐
من 41-50 سنة ☐ أكبر من ☐ سنة

3. المستوى التعليمي:

دون مستوى ☐ ابتدائي ☐
متوسط ☐ نوي ☐
جامعي ☐ بات عليا ☐

4. الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات ☐ من 06 - 0 سنوات ☐
من 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: طبيعة البرامج التكوينية

5. هل التكوين الذي تلقينته كان:

داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐ لوطن ☐

6. هل كان التكوين:

قصير المدى ☐ متوسط المدى ☐ طويل ☐

7. هل أنت على اطلاع بكل ما هو جديد بمجال عملك:

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

8. ما هي الوسائل التي تساعدك على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملك:

عن طريق البرامج التكوينية ☐ عن طريق الاجتماع ☐ خصي ☐ طريق الزملاء ☐

9. هل اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب الرتبة:

نعم ☐

10. هل التنوع في أساليب التكوين في كل دورة:

مفيد ☐ نوعاً ☐ غير مفيد ☐

11. كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توظيفك:

دورة واحدة ☐ د ☐

ثلاث دورات ☐ أكثر من ثلاث ☐

12. هل ساهمت البرامج التكوينية في تنمية وتطوير مهاراتك وعارفك:

نعم ☐

13. هل المعارف المكتسبة من التكوين كانت:

كثيرة ☐ قليلا ☐

14. هل كانت لبرامج التكوين دور في تكوين سلوكك

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: مساهمة البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية

15. ما هو هدفك من التكوين:

اكتساب المعارف ☐ رفع الم ☐

اكتساب الكفاءات ☐ التقليل من الأحمال ☐

16. هل تغيرت طريقة عملك بعد التكوين

نعم ☐ لا ☐

17. هل من خلال تكوينك اكتشفت أشياء جديدة:

نعم ☐ ☐

18. هل برنامج التكوين يتوافق مع عملك الحالي:

نعم ☐ لا ☐

19. هل تلقيت ترقية بعد التكوين:

نعم ☐ ☐

المحور الرابع: مساهمة البرامج التكوينية في رفع أداء العامل

20. هل تعتقد أن التكوين يؤدي إلى الرفع من أدائك:

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

21. هل تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع أداء العامل

نعم ☐ لا ☐

.....

انتهى

.....

جَمَلُكَ

