

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 01 - أحمد بن بلة -
معهد العلوم والتقنيات التطبيقية
قسم علوم تسيير المؤسسات والإدارات
تخصص: إدارة المنظمات والموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر مهني بعنوان:

أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة Mostavi - مذبج بوقيرات - مستغانم

❖ تحت إشراف الأستاذ:

- صافي أحمد

❖ من إعداد الطالب:

- مهدي عبد الله

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الإسم	الجامعة	الصفة
01	د. مزيلي عماد	-أستاذ محاضر أ - جامعة وهران 01	رئيسا
02	د. صافي أحمد	-أستاذ محاضر ب - جامعة وهران 01	مشرفا
03	د. زوبير محمد	-أستاذ محاضر ب - جامعة وهران 01	مناقشا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 01 - أحمد بن بلة -
معهد العلوم والتقنيات التطبيقية
قسم علوم تسيير المؤسسات والإدارات
تخصص: إدارة المنظمات والموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر مهني بعنوان:

أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة Mostavi - مذبج بوقيرات - مستغانم

❖ تحت إشراف الأستاذ:

- صافي أحمد

❖ من إعداد الطالب:

- مهدي عبد الله

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الإسم	الجامعة	الصفة
01	د. مزيلي عماد	-أستاذ محاضر أ - جامعة وهران 01	رئيسا
02	د. صافي أحمد	-أستاذ محاضر ب - جامعة وهران 01	مشرفا
03	د. زوبير محمد	-أستاذ محاضر ب - جامعة وهران 01	مناقشا

2024-2023



الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله الذي وفقني في إخراج وإكمال هذا البحث على هذه الصورة لينتفع بها كل من يقرأها، أما بعد:

وبكل الوفاء وصادق العرفان وعظيم الامتنان أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير من أستاذي الفاضل الأستاذ المشرف صافي أحمد، الذي أحاطني بكل رعاية وتوجيه حكيم وقدم لي النصيحة خالصة مما كان له بالغ الأثر في إثراء معرفتي واستكمال هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على جهدهم ولما منحوني من وقتهم الثمين لمناقشة هذا العمل المتواضع وتحكيمه وتقديم الملاحظات والتوجيهات التي سوف تسهم في إثرائه.

كذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى مدير وحدة بوقيرات للذبح والتحويل غزالي التواتي على حسن الاستقبال والضيافة، وإلى كافة عمال الوحدة بدون استثناء في إتمام هذا العمل.

وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل والتحية الكبيرة الخالصة من القلب إلى كل طاقم إدارة معهد العلوم والتقنيات التطبيقية ISTA، على ما قدموه لنا من مساعدات وتوضيحات طيلة خمس سنوات.

لهم مني جميعاً تحية إكبار وتقدير...

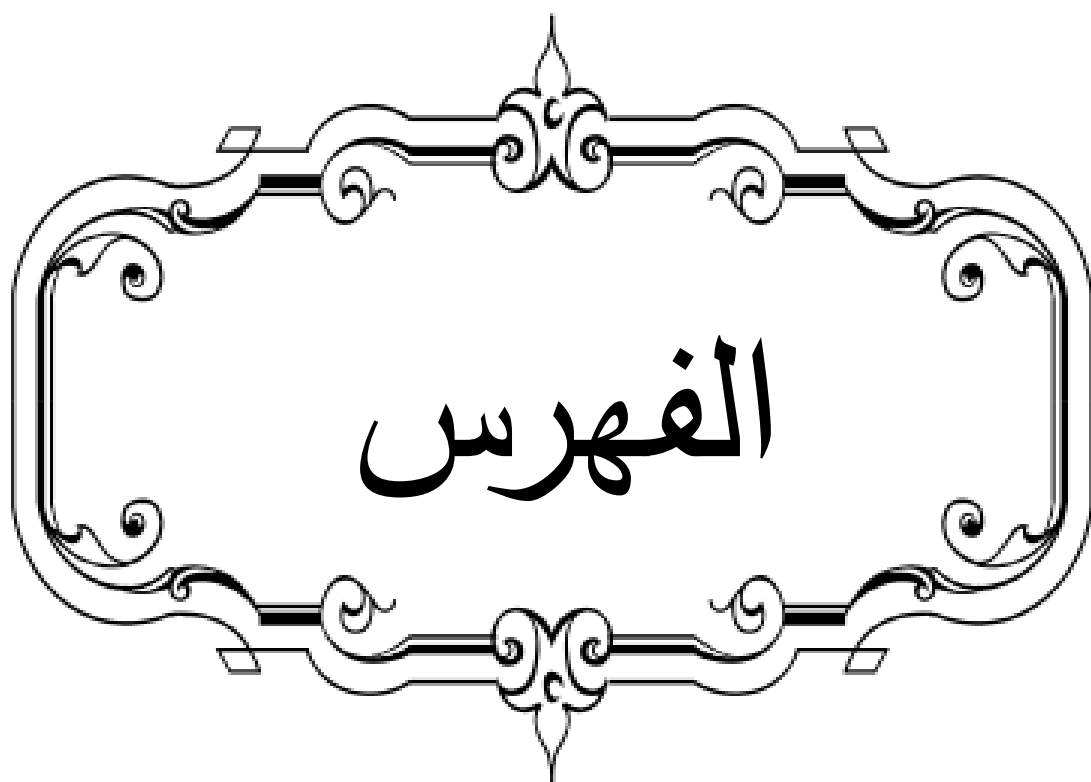
والله ولي التوفيق

عبد الله مهدي

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير
فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي بعد الله عزَّ وجل.
(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره على طاعته.
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،
وراعتني حتى صرت كبيراً
(أُمي الغالية)، أطال الله في عمرها على طاعته.
إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي
أُهدي إليكم بحث تخرُجي هذا.

عبد الله مهدي



فهرس المحتويات	
	شكر وتقدير
	إهداء
I	الفهرس
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة المختصرات
أ-ي	مقدمة
الفصل الأول التأصيل النظري للتكوين	
03	المبحث الأول: ماهية التكوين
03	المطلب الأول: مفهوم التكوين
04	المطلب الثاني: أهمية التكوين وأهدافه
05	المطلب الثالث: أسس ومبادئ التكوين
07	المبحث الثاني: أساليب وأنواع ومراحل التكوين
07	المطلب الأول: أساليب التكوين
08	المطلب الثاني: أنواع التكوين
10	المطلب الثالث: مراحل التكوين
13	المبحث الثالث: فاعلية التكوين ومعيقاته
13	المطلب الأول: مفهوم فاعلية التكوين
13	المطلب الثاني: العناصر المساهمة في تحقيق فاعلية التكوين
16	المطلب الثالث: معوقات التكوين

الفصل الثاني التأصيل النظري لتنمية الموارد البشرية	
20	المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
20	المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية
23	المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية
24	المبحث الثاني: أساليب ومسؤوليات وأهداف تنمية الموارد البشرية
24	المطلب الأول: أساليب ودوافع الاهتمام بتنمية الموارد البشرية
24	المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية
27	المبحث الثالث: الاستراتيجيات والاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها
27	المطلب الأول: الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية
الفصل الثالث دراسة ميدانية لأثر التكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة mostavi	
36	المبحث الأول: نظرة شاملة عن مؤسسة Mostavi
36	المطلب الأول: التقديم بمؤسسة Mostavi
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mostavi
38	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
40	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

40	المطلب الأول: منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات
41	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
45	المطلب الثالث: الخصائص السيكو مترية للاستبيان
48	المطلب الرابع: تحليل الوصفي للدراسة
53	المبحث الثالث: مناقشة وتحليل النتائج
53	المطلب الأول: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة
60	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات
72	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

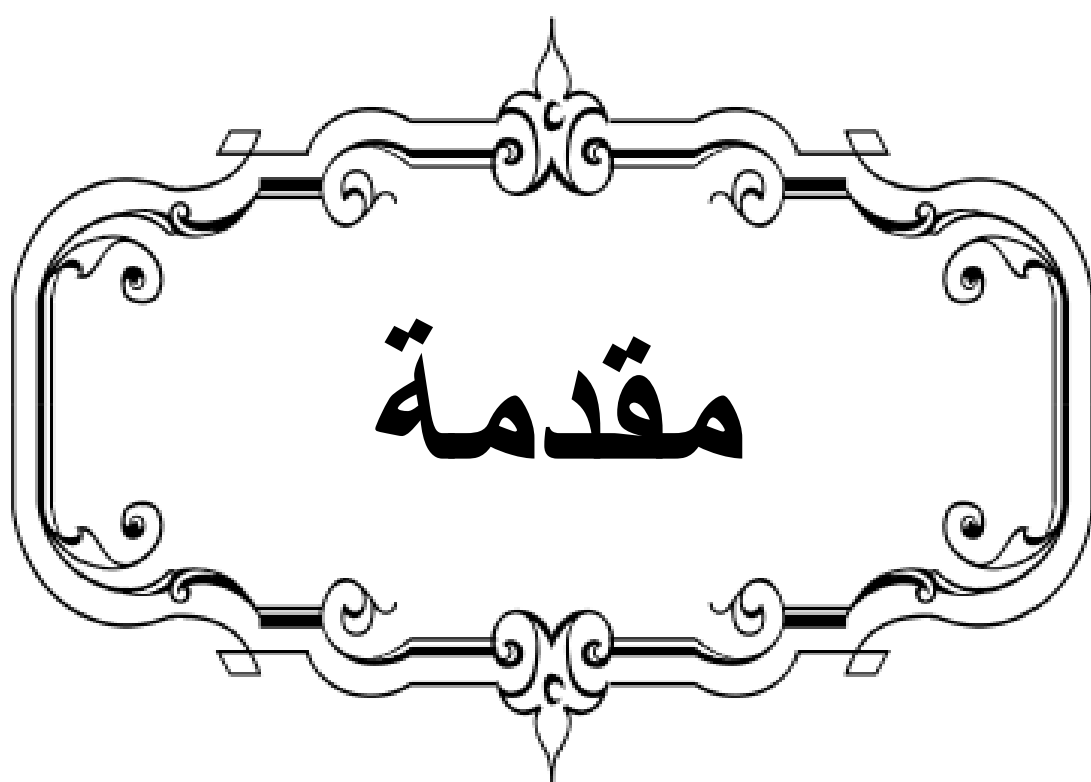
الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول (01)	أنواع التكوين	10
الجدول (02)	يوضح عدد الاستبانات	41
الجدول (03)	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (التكوين)	42
الجدول (04)	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير التابع (تسيير الموارد البشرية)	43
الجدول (05)	طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية	43
الجدول (06)	نتائج اختبار قيم ثبات الدراسة "معامل الثبات ألفا كرونباخ"	45
الجدول (07)	معاملات الارتباط بين فقرات التكوين والدرجة الكلية	46
الجدول (08)	تحليل خصائص العينة- الجنس	48
الجدول (09)	تحليل خصائص العينة-السن	49
الجدول (10)	تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي	50
الجدول (11)	تحليل خصائص العينة-الخبرة المهنية	51
الجدول (12)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التكوين	54
الجدول (13)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تنمية الموارد البشرية	59
الجدول (14)	نتائج اختبار معامل التضخم التباين المسموح به ومعامل الإلتواء	61
الجدول (15)	نتائج اختبار الانحدار البسيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية	62
الجدول (16)	نتائج اختبار الانحدار البسيط احتياجات التكوينية وتنمية الموارد البشرية	64
الجدول (17)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتصميم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية	66
الجدول (18)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتنفيذ البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية	68
الجدول (19)	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتقييم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية	69

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
12	مراحل التكوين	الشكل (01)
16	العناصر المساهمة في تحقيق فاعلية التكوين	الشكل (02)
26	أهداف تنمية الموارد البشرية	الشكل (03)
37	الهيكل التنظيمي لوحدة Mostavi - بوقيرات-	الشكل (04)
44	نموذج الدراسة	الشكل (05)
48	تحليل خصائص العينة- الجنس	الشكل (06)
49	تحليل خصائص العينة- السن	الشكل (07)
50	تحليل خصائص العينة- المستوى العلمي	الشكل (08)
51	تحليل خصائص العينة-الخبرة المهنية	الشكل (09)

قائمة المختصرات

الرمز	شرح المختصرات
SPSS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
ORAVIO	الديوان الجهوي لمذابح الدواجن بالغرب
GAO	مجمع الدواجن بالغرب



يشهد سوق السلع والخدمات على المستوى المحلي والعالمي، تغيرات واضحة وسريعة من حين إلى آخر، والسبب الرئيسي وراء هذه التغيرات هو التحولات الاقتصادية والتطور التكنولوجي الهائل، إلى غير ذلك من التحولات التي لها تأثير على بيئة المنظمات، وعليه فإن إمتلاك عوامل نجاح تتماشى مع تلكم التحولات أصبح مسألة حتمية وجب عليها تبنيها، أي إنه من الضروري ولا بد أن تمتلك عوامل إنتاج تلاءم محيطها العملي.

ويعتبر المورد البشري أحد أهم العوامل في عملية الإنتاج، باعتباره العنصر الحيوي الذي يتحكم في بقية الموارد ويشرف عليها، فهو المسئول عن إدارة وتسيير موارد المؤسسة، وهذه المسؤولية تستلزم مهارات وخبرات تمكنه من أداء مهامه الوظيفية على النحو الصحيح، فلا يعقل أن يحسن أفراد المؤسسة التعامل مع أجهزة العمل المتقدمة والمعقدة ما لم يتم تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة حول كيفية استخدامها، وهذا الأمر يتطلب استثماراً كبيراً في تطوير وتنمية الموارد البشرية، مما يبرز أهمية الاهتمام بتطوير وتكوين الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

لذلك تتجه المؤسسة الناجحة نحو إتخاذ التكوين كأداة فعالة لتنمية وتطوير مهارات ومعارف وقدرات مواردها البشرية، ولتغيير سلوكياتهم وإتجاهاتهم، وهذا الأمر ينعكس بشكل مباشر على أداء العمال والمؤسسة، وإن التكوين ليس مجرد عملية همجية، بل هو عملية مخططة ومنظمة بعناية، حيث يتضمن التخطيط للتكوين تحديد الاحتياجات العمال، بما في ذلك المواضيع والمهارات المطلوبة، بالإضافة إلى تحديد الموارد المالية والبشرية اللازمة، واختيار الأسلوب التكويني المناسب، كما تشمل عملية التخطيط أيضاً تحديد الجدول الزمني واختيار مكان التكوين وتقييم النتائج المتوقعة، وتتم عملية التقييم من خلال دراسة تأثير التكوين على تنمية مهارات وأداء الموارد البشرية، ومن هنا تظهر ضرورة التكوين وأهميته داخل المؤسسات.

تعد وحدة بوقيرات التابعة لشركة ORAVIO.GAO، والمتمثل نشاطها في إنتاج الدواجن المذبوحة ومشتقاتها من بين المؤسسات التي يكون التكوين فيها في غاية الضرورة، وذلك بسبب العلاقة الوثيقة بين جودة الذبح وصحة المنتجات النهائية وبالتالي صحة الإنسان، ويتضمن ذلك



تكوين العمال على إجراءات السلامة والنظافة، وتعليمهم كيفية التعامل مع المعدات والأدوات بشكل آمن، أضاف إلى ذلك تعريفهم بمعايير الجودة ومتطلبات الصحة العامة، وتوفير التكوين المستمر لتحقيق التنمية المستدامة والنمو على مستوى مواردها البشرية.

وعليه يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد تأثير للتكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة Mostavi - بوقيرات؟

وتتفرع من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

1- هل يوجد تأثير لتحديد الاحتياجات التكوينية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة؟

2- هل يوجد تأثير لتصميم البرنامج التكويني في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة؟

3- هل يوجد تأثير لتنفيذ البرنامج التكويني في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة؟

4- هل يوجد تأثير لتقييم التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة؟

I. فرضيات الدراسة:

❖ **الفرضية العامة:**

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في التكوين على المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.

❖ **الفرضيات الجزئية:**

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في تحديد الاحتياجات التكوينية على المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في تصميم البرنامج التكويني على المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.



- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في تنفيذ البرنامج التكويني على المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ للمتغير المستقل المتمثل في تقييم التكوين على المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.

II. أهمية الدراسة:

✓ بالنسبة للجامعة:

تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الجامعية بالحقائق والتطبيق الميداني في موضوع التكوين وأثره في تنمية الموارد البشرية.

✓ بالنسبة للمجتمع:

يعتبر التكوين أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات، حيث يساهم في تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموظفين العاديين والقادة الإداريين بالمنظمات، ليكونوا أكثر فاعلية أثناء تأدية مهامهم الوظيفية.

✓ بالنسبة للباحث:

تساهم هذه الدراسة في زيادة الرصيد المعرفي للباحث، مع اكتساب المهارات والخبرات حول موضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية.

III. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة Mostavi-بوقيرات، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة تأثير تحديد الاحتياجات التكوينية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.
- معرفة تأثير تصميم البرنامج التكويني في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.
- معرفة تأثير تنفيذ البرنامج التكويني في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.



- معرفة تأثير تقييم التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.

IV. دوافع اختيار الموضوع:

✓ الدافع الرئيسي: الرغبة الشخصية في اختيار موضوع التكوين.

✓ دافع آخر: كون هذا الموضوع له علاقة بموضوع البحث الذي كنت قد قدمته السنة

الماضية في مقياس: (GRH: finalités et activités et enjeux contemporains)، والذي

كان بعنوان: (la formation).

V. صعوبات الدراسة:

- القلة والقصور في الدراسات والبحوث العلمية السابقة في موضوع التكوين.

- بعد المسافة بين سكن الباحث ومكان إجراء التبرص.

- قلة حافلات النقل العمومي الموصلة إلى إقليم تواجد المؤسسة التي أجريَتْ فيها التبرص،

مما أدى هذا إلى بعض الغيابات المتكررة.

VI. المفاهيم الأساسية للدراسة:

• التكوين: هو ذلك النشاط الذي يوفر فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته على أداء

عمله، وهو بهذا المعنى يشبع الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك

بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء.

• التنمية: عملية تطوير القدرات، وليست تعظيم الرفاهية الاقتصادية فقط، بل ارتفاع المستوى

الثقافي والاقتصادي والاجتماعي.

• الموارد البشرية: هي الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع

معينة من الأعمال، والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقتناع.

• تنمية الموارد البشرية:

هي نشاط مستمر، ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي: اختيار

الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات



الشخصية والنفسية، اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم.

VII. مجالات الدراسة:

- أ- **المجال المكاني:** وحدة بوقيرات للذبح والتحويل بمدينة مستغانم.
- ب- **المجال البشري:** الأفراد العاملين بوحدة بوقيرات للذبح والتحويل، والبالغ عددهم نحو أربعين (40) عامل، منهم تسعة عشر (27) عامل، وإحدى عشرة (13) عاملة.
- ج- **المجال الزمني:** هي فترة جمع البيانات اللازمة للدراسة، استغرقت شهرين وأسبوع كأقصى حد ممكن، وذلك ابتداءً من 2024/02/15 إلى غاية 2024/04/20.

VIII. الدراسات السابقة:

لقد تناول جزء من هذه الدراسات التكوين بشكل خاص مع متغيرات أخرى، وتناول جزء تنمية الموارد البشرية مع متغيرات أخرى، وهي كالتالي:

✓ الدراسة الأولى:

دراسة الأخ بوقطف محمود تحت عنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خضير ببسكرة، كلية العلوم الإسلامية والاجتماعية، السنة الجامعية 2014/2013.

✓ الدراسة الثانية:

دراسة الأخت راضية بصايم تحت عنوان "التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2022/2021.

✓ الدراسة الثالثة:

دراسة الأخ مساعدي عماد تحت عنوان "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية



المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
السنة الجامعية 2013/2014.

✓ الدراسة الرابعة:

دراسة الأخت سراج وهيبة تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام
في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال
الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2011/2012.

➤ العلاقة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية:

ساعدتنا هذه الدراسات في تصميم وتنسيق خطة هذا البحث، ومن ذلك اختيار العناوين المناسبة
لكل فصل وما يتفرع تحته من مباحث ومطالب، كما أنها ساهمت في توجيهنا إلى المراجع
المتعلقة بالجانب النظري.

IX. تقسيمات الدراسة:

حتى يكون هذا البحث ممنهجاً ومنظماً، ولكي نجيب عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية
وكذا اختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول رئيسية:

✓ **الفصل الأول:** تضمن هذا الفصل التأصيل النظري للمتغير المستقل، والمتمثل في "التكوين"
من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، شمل الأول ماهية التكوين، ويتضمن الثاني أساليب وأنواع
ومراحل التكوين، أما المبحث الثالث فقد جاء بعنوان فاعلية التكوين ومعيقاته، ويندرج تحت كل
مبحث مجموعة من المطالب.

✓ **الفصل الثاني:** تضمن هذا الفصل التأصيل النظري للمتغير التابع، والمتمثل في "تنمية الموارد
البشرية" من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يناقش المبحث الأول ماهية تنمية الموارد البشرية،
وتضمن الثاني أسباب ومسؤوليات وأهداف تنمية الموارد البشرية، أما الثالث فقد تناولنا فيه



الاستراتيجيات والاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها، ويندرج تحت كل مبحث مجموعة من المطالب.

✓ **الفصل الثالث:** كان هذا الفصل بمثابة دراسة ميدانية لأثر التكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة Mostavi -بوقيرات- بولاية مستغانم، وقد قسمناه إلى ثلاثة مباحث، أما المبحث الأول فهو نظرة شاملة عن مؤسسة Mostavi -بوقيرات، بينما عالج الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وتضمن الثالث اختبار ومناقشة الفرضيات، ويندرج تحت كل مبحث مجموعة من المطالب.

الفصل الأول

التأصيل النظري للتكوين

اشتمل هذا الفصل على:

- مفهوم التكوين
- أهمية التكوين وأهدافه
- أسس ومبادئ التكوين
- أساليب التكوين
- أنواع التكوين
- مراحل التكوين
- مفهوم فاعلية التكوين
- العناصر المساهمة في تحقيق فاعلية التكوين
- معيقات التكوين

تمهيد:

تُلقى المنظمات اهتماماً كبيراً لوظيفة التكوين، وذلك لما لها من عوائد مثمرة على مستوى هذه المنظمات، حيث تساهم عملية التكوين في زيادة طاقتها الإنتاجية، كما أن للعاملين نصيبٌ من هذه العوائد، بما في ذلك زيادة وتطوير معارفهم ومهاراتهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع قدرة ودافعية العاملين على العمل.

وفي هذا السياق تقوم المنظمات بتحديد النوع المناسب من أنواع التكوين ليخدم احتياجات العاملين، كما أنها تقوم باختيار الأسلوب الذي ستنتم من خلاله هذه العملية، وهو يمثل نقطة مهمة في المرحلة الثانية من مراحل التكوين، ألا وهي "تصميم البرنامج التكويني"، وهذا الأخير يتحدد بتحديد نوع ومكان التكوين، أضف إلى ذلك طبيعة وعدد المتكويين، إلى غير ذلك من المحددات.

وهذا الفصل الذي نحن بصدد مناقشته، هو تفصيل لما جاء في هذه الأسطر من مفاهيم عملية التكوين. ولأجل ذلك قسمت الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: ماهية التكوين

المبحث الثاني: أساليب وأنواع ومراحل التكوين

المبحث الثالث: فاعلية التكوين ومعيقاته

نسأل الله التوفيق والسداد

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: مفهوم التكوين

لا يمكننا حصر مصطلح "التكوين" في تعريف واحد، وهذا راجع لاختلاف أنظار وآراء المفكرين والمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وكذا علم الاجتماع حول مفهومه، ومن أهم هذه التعاريف نسرد منها ما يلي:

- عرفه الدكتور مدحت أبو النصر بأنه: "عملية مستمرة خلال حياة الفرد، حيث يبدأ منذ والدته ويستمر حتى آخر حياته، وفق احتياجاته كفرد، وكأحد العاملين في المنشأة وكعنصر في المجتمع"¹.

- بينما يعرفه الدكتور أحمد صقر عاشور بأنه: "ذلك النشاط الذي يوفر فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته على أداء عمله، وهو بهذا المعنى يشبع الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء"².

- ويشير لنفر (LANFER) إلى أن التكوين: "حق لكل العمال، ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية، وهو قبل كل شيء وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني"³.

- ويعرف أيضاً على أنه: "تطوير منظم للمعارف والمهارات والأفكار اللازم توفرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة"⁴.

¹ - مدحت أبو النصر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 211.

² - أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1979 ص 487.

³ - زكي محمد هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الكويت، 1989، ص 255.

⁴ - عباس أنس، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 22.

والتكوين من منظور الباحث: هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى الرفع من القدرة العضلية والفكرية لدى الموظفين مما يساعدهم هذا على تنفيذ وظائفهم بالطريقة المطلوبة ذلك ويساهم في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة. والله أعلم.

المطلب الثاني: أهمية التكوين وأهدافه

الفرع الأول: أهمية التكوين

أولاً- بالنسبة للمنظمة: وتتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية¹:

- زيادة الإنتاجية والأداء المؤسسي.
- ربط أهداف العمال بأهداف المؤسسة.
- مساعدة المؤسسة في انفتاحها على المجتمع الخارجي والتعريف بسياساتها.
- زيادة فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية للمؤسسة.

ثانياً- بالنسبة للعاملين: وتتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية²:

- تنمية معرفتهم الفنية بأساليب وأدوات الانتاج، وكذا تزويدهم بمعلومات عن نظم العمل والمؤسسة وخططها...إلخ
- تعريفهم بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والنفسية من أجل اتخاذ القرارات وتنظيم العمل وكيفية الاستفادة من الوقت...إلخ.

الفرع الثاني: أهداف التكوين

يقصد بأهداف التكوين غاياته ومقاصده، وهي كالتالي³:

- تنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

¹ - علي محمد ربابية، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 56.

² - رضا هاشم حمدي، "التدريب الإداري المفاهيم والأساليب"، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 27.

³ - بلحاجي أمينة، "التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري"، مجلة التنمية البشرية، العدد الأول، جامعة الجزائر.

- تذكير العاملين بقواعد وأساليب الأداء وتعريفهم بما يستحدث من أدوات وأجهزة.
 - التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات.
 - تحسين طرق وأساليب الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.
 - تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم لتغيير السلوك والاتجاهات في مجال علاقات العمل.
 - مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة.
 - ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتدربين.
- يتضح لنا مما سبق أن هناك هدفان اثنان مهمان يحققهما التكوين¹:
- توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن.
 - نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدماً في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية.

المطلب الثالث: أسس ومبادئ التكوين

إن للتكوين أسس ومبادئ يجب مراعاته قبل البدء في إعداد البرنامج التكويني، وذلك حتى يحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهمها نذكر ما يلي²:

1- التكوين نشاط ضروري ومستمر:

لأن التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة وتتصرف عنه باختيارها، بل أصبح نشاطاً ضرورياً؛ فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة والتي تهدف إلى

¹ - طاهر محمود الكلاذه، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، الأردن، ص 45.

² - عصام حيدر، "التدريب والتطوير"، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 11.

تعريفه بالعمل المسند إليه، وتتم رعايته من طرف مسئوله المباشر أو أحد العاملين القدامى فيمن تتوفر فيهم شروط معينة.

وهو نشاط مستمر، لكونه عملية ملازمة للتطور الوظيفي للموارد البشرية.

2-التكوين نظام متكامل:

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترايط في العمل التكويني، فنشاط التكوين ليس عشوائياً، كما أنه نشاط هادف.

3-للتكوين مقومات إدارية وتنظيمية:

تستند العملية التكوينية إلى مجموعة من المقومات الإدارية والتنظيمية منها¹:

- وجود خطة عمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة لأداء السليم للعمل.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التكوين (إدارة ومسؤول تكوين).
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم حتى يتم استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة.

¹ - عصام حيدر، نفس المرجع، ص12.

المبحث الثاني: أساليب وأنواع ومراحل التكوين

المطلب الأول: أساليب التكوين

يقصد بأسلوب التكوين هو وسيلة القيام به، إذاً هو طريقة المعتمدة لتحقيق أهدافه، ويختلف باختلاف أنواع التكوين، إذ أن تكوين الإطارات السامية يختلف تماماً عن تكوين الموظفين العاديين، وأساليب التكوين كثيرة ولكن سنركز في عرضنا لها على أكثرها أهمية وتداولاً، وهي كالتالي¹:

أ- أسلوب المحاضرة:

تكون بطريقة مباشرة ومرتبطة ومنسقة، حيث تعتمد غالباً في إيصال المعلومات على جانب واحد، وفي آنٍ ومكانٍ واحد، وعلى عدد كبير من المتكويين، ويتم استخدامها في معظم البرامج التكوينية نظراً لانخفاض تكلفتها.

ب- تمثيل الأدوار:

حيث يقوم بعض المتكويين بتمثيل دور شخصيات معينة، من أجل معالجة مشكلة من المشاكل الإدارية أو التنظيمية الشائعة في المنظمات، حيث يقوم المكون بإعطاء المتكون دوراً معيناً في المشكلة المطروحة، ويطلب منه القيام بتمثيله، واتخاذ كل القرارات الخاصة به، وفي الوقت نفسه يعطي متكون آخر دوراً آخر تتطلب المشكلة وجوده.

ج- الزيارات الميدانية:

ويفيد هذا الأسلوب كثيراً في بعض الجوانب التي يمكن تلمسها أو التعرف عليها من خلال عمليات المشاهدة، كمشاهدة الأوضاع التنظيمية أو النماذج الإدارية المستخدمة.

د- الندوة:

¹ - خرموش منى، "أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة"، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا، المجلد الأول، العدد الأول، 2021، ص 115-116-117.

وهي تتخذ شكل محادثة تضم ثلاثة أو ثمانية أشخاص لمعالجة موضوع معين، حيث يمثل بعضهم المحاضرين والبعض يمثل الخبراء والمختصين لتبادل الآراء ومناقشتها.

ر - دراسة الحالات:

حيث يتم عرض مشكلة ما من واقع الشركة أو مفترضة على المتكويين، ويطلب منهم تحديد هذه المشكلة وأسبابها مع اقتراح الحلول الممكنة لها.

المطلب الثاني: أنواع التكوين

تستطيع كل منظمة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها أو يوافق احتياجات موظفيها، ولكن هذا ليس على إطلاقه، بل هو على حسب طبيعة تركيبة الموارد البشرية التي بحوزتها، وعلى حسب نشاطاتها والإمكانيات التكوينية والمالية المتاحة لديها، وعلى هذا الأساس الذي حددناه يمكن تصنيف أنواع التكوين حسب¹:

1- المستوى الوظيفي.

2- نوع الوظيفة.

3- المكان.

1- حسب المستوى الوظيفي: وله فروع وهى كالتالي²:

- 1-1- تكوين الموظفين الجدد: حيث يتم تزويدهم بجملة من المعلومات المرتبطة بالوظيفة. مثل: مهام ومسؤوليات الوظيفة، وكذا القوانين الداخلية للشركة التي يجب عليهم الالتزام بها...إلخ.
- 1-2- التكوين أثناء العمل: ويقوم به رئيس قسم إدارة الموارد البشرية أو الموظف صاحب الخبرة الكبيرة، حيث يتم تدريب الموظفين الفعليين داخل الشركة بغرض الزيادة من خبرتهم المهنية، وتجنباً لحدوث أي خطأ في العمل.

¹ - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص223.

² - موقع أكاديمية أي بي أس للتدريب، منشور على الموقع الإلكتروني: <https://ibsacademy.org>، اطلع عليه يوم 2023/09/13، تصفح بتاريخ 2024/02/17. على الساعة 20:23

3-1- التكوين بغرض التطوير: ويحصل هذا نتيجة التغير الحاصل على مستوى وسائل وآلات واستراتيجيات العمل، بما في ذلك آلات الإنتاج الحديثة، التي تكون معرفة الموظفين بها تساوي الصفر، فيتم تدريبهم عليها من أجل إنجاز مهامهم على النحو الصحيح.

4-1- التكوين بغرض الترقية: وهو محل اهتمام الشركات الكبرى التي تهتم بترقية موظفيها، حيث يتم تدريب الموظف الذي وصل إلى درجة الخبرة والمهارة من أجل ترقيته إلى رتبة أعلى.

2- حسب نوع الوظيفة: وتحت فروع¹:

2-1- التكوين المهني والفني: وهذا النوع يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والتجارة، والميكانيكا، والصيانة، والتشغيل، واللحام، والسمكرة، وغيرها.

2-2- التكوين التخصصي: ويتضمن هذا النوع معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية. وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة.

3-2- التكوين الإداري: ويتضمن هذا النوع المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى، أو العليا. وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ القرارات...إلخ.

3- حسب المكان: وله فروع وهي كالتالي²:

3-1- داخل المؤسسة: أن يتم التكوين داخل المؤسسة أو مكان عمل الموظف، وهذا النوع مناسب من حيث قلة التكاليف وكذلك إلتزام المتدربين بالوقت والحضور ولكن يشترط وجود مكان مناسب للتدريب لتحقيق أهداف البرنامج التكويني.

¹ - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص326-327.

² - صلاح صالح معمار، "التدريب الأسس والمبادئ"، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص23.

3-2- خارج المؤسسة: أي يتم خارج المنظمة أو مكان عمل الموظف، وهذا النوع مناسب في حالة عدم توفر مكان مناسب للتكوينين داخل مكان العمل ومفيد في تكوين القيادات التي تحتاج إلى متطلبات خاصة.

ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي بما يلي:

3-2-1- معاهد التأهيل المهني:

حيث تقوم الشركات والمؤسسات الإنتاجية بالاتفاق مع إدارتها لتصميم وتنفيذ بعض البرامج التكوينية التي يحتاجها العاملون بها، وهذا النوع من المعاهد أو المراكز التكوينية ينتشر في الكثير من العواصم الأوروبية والعربية¹.

3-2-2- البرامج الحكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التكوين وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادةً برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة². ويمكن تلخيص هذا الطرح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح أنواع التكوين

أنواع التكوين		
حسب المستوى الوظيفي	حسب نوع الوظيفة	حسب المكان
- تكوين الموظفين الجدد.	- المهني والفتي.	- داخل المؤسسة.
- أثناء العمل.	- التخصصي.	- خارج المؤسسة (معاهد
- بغرض التطوير.	- الإداري.	التأهيل المهني، البرامج
- بغرض الترقية.		الحكومية).

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على المعطيات السابقة

¹ - خرموش منى، مرجع سابق، ص 113.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 328.

المطلب الثالث: مراحل التكوين

حتى تحقق المنظمة مبتغاها من عملية التكوين فلا بد لها من إتباع خطواته الأساسية والمتسلسلة، فلا يمكنها أن تتخطى أي خطوة، لكون كل خطوة ترتكز على التي قبلها، وفيما سيأتي استعراض لمراحل التكوين¹.

✓ المرحلة الأولى: تحديد احتياجات التكوين

والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفسيرها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التكوين، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات، وزيادة في المعارف، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة.

✓ المرحلة الثانية: تصميم برنامج التكوين

والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات التكوينية، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المكونين في توصيل موضوعات التكوين إلى المتكويين مثل: (المحاضرة، والتمارين، والمناقشة). كما يتم تحديد المساعدات التكوينية في البرنامج، وأيضاً تحديد ميزانية التكوين.

✓ المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التكوين

والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل: (تحديد الجدول التنفيذي في البرنامج من حيث مواعيد الجلسات والراحات وأزمنتها). كما يتضمن ذلك تحديد مكان التكوين وترتيبه وإعداد تجهيزاته، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

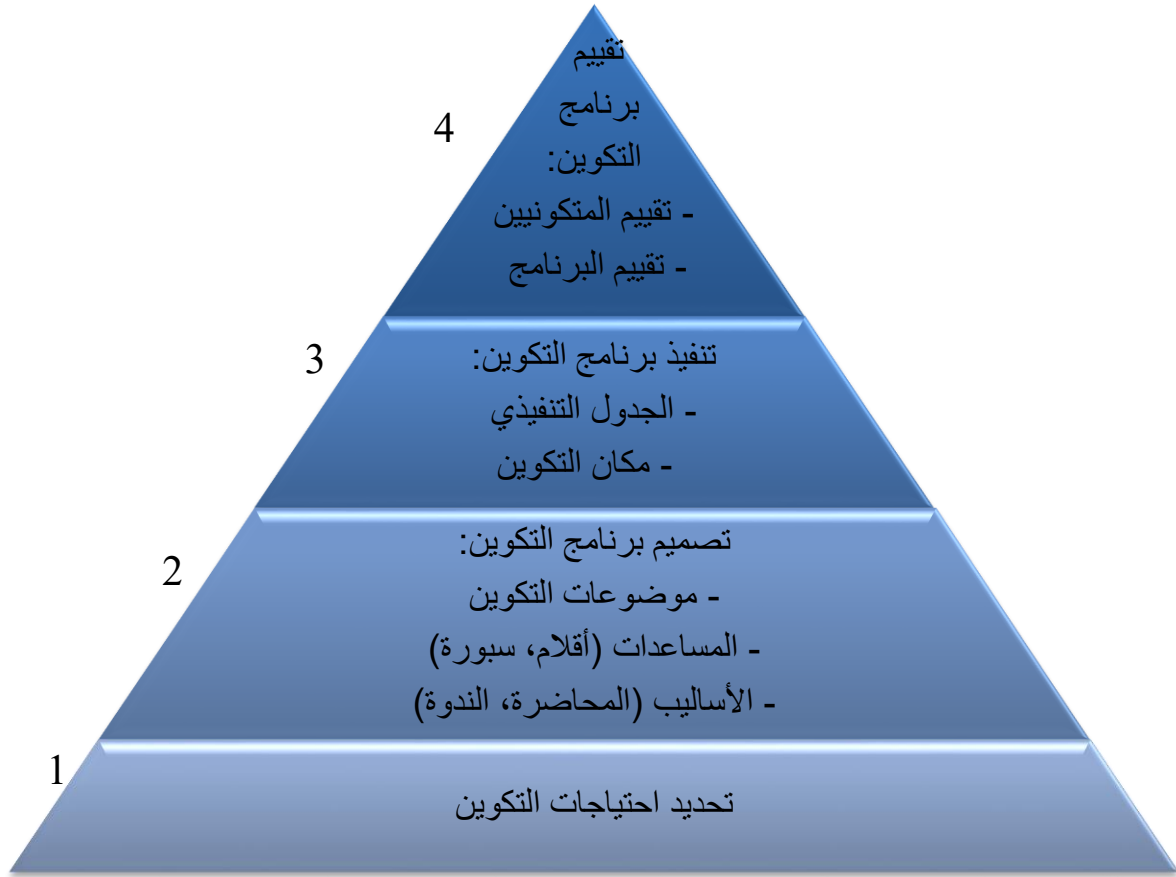
✓ المرحلة الأخيرة: تقييم برنامج التكوين

ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتكويين محل التكوين، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج. ولا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقييم كل البرامج قد يعني محاولة المنظمة لتقييم نشاط التكوين.

¹ - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 320-321.

ويمكن تلخيص هذا الطرح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح مراحل عملية التكوين



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعطيات السابقة

المبحث الثالث: فاعلية التكوين ومعيقاته

المطلب الأول: مفهوم فاعلية التكوين

يعرف مصطلح "فاعلية التكوين" باعتبارين:

➤ الأول: باعتبار مفرديه، أي باعتبار كلمة «فاعلية» وكلمة «التكوين»

فالفاعلية: لغة: "هي وصف في كل ما هو فاعل، فهي القوة الكامنة في الشيء"¹.

أما اصطلاحاً: "فهي مدى القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة ودرجة تحقيق الهدف اضافة إلى مراعات متغيرات أخرى مثل: الإنتاجية، والتكيف، والمعنويات المرتفعة، والانسجام"².

-والتكوين: كنا قد أوردنا له تعاريفاً في ما سبق ما أغنى عن إعادتها ههنا.

➤ والثاني: باعتباره مركباً إجمالياً.

فيعرف بأنه: "مبرر وجود التنظيم واستقراره وهي أساس تطوره وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه"³.

وهو من منظور الباحث: مدى تحقيق التكوين للنتائج المستهدفة منه، بأساليب وتكلفة أقل، وفي أسرع وقت ممكن.

المطلب الثاني: العناصر المساهمة في تحقيق فاعلية التكوين

تتحقق فاعلية التكوين إذا ما توافر للتكوين أركانه الأساسية، والمتمثلة في ما يلي:

1- برنامج تكويني هادف.

2- مكون كفاء.

¹ - محمد مصطفى قادر الجشعمي، رؤى إبراهيم خالد العزي، "مفهوم الفاعلية في النطاق الدولي"، المجلة الأكاديمية العالمية للدراسات العالمية، العدد 52، 2020، ص5.

² - شافية بن حفيظ، محمد الساسي الشايب، "فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلاشار من وجهة نظر الموظفين"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016، ص121.

³ - منشور على الموقع الإلكتروني: <https://www.elmarjaa.com>، اطلع عليه يوم 2022/11/11، تصفح بتاريخ

2024/03/12، على الساعة 15:48

3- أدوات وأساليب تكوينية حديثة.

4- بيئة تكوينية جيدة ومواتية.

5- تقييم البرنامج التكويني.¹

1- برنامج تكويني هادف: بحيث يحتوي على أهداف يؤمل تحقيقها، ومن بين هذه الأهداف ما يلي²:

- تنمية معلومات المتكون وذلك بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين ادائه.
- إكساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية.
- إمداد المتكون بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

2- مكون كفاء: والذي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من السلوكيات والخصائص منها:

- أن تكون لديه رغبة في التكوين.
- أن يتكيف مع المادة التكوينية.
- المعرفة الدقيقة بالميدان وواقعه ومشكلاته.
- قدرته على الاتصال مع المشاركين وتقبل أدائهم وتعديل بعض الاتجاهات والأفكار السلبية لديهم...إلخ.³

3- أدوات وأساليب تكوينية حديثة:

¹ - وائل يوسف أحمد المطاع، "فاعلية التدريب ودورها في تطبيق المنظمة الذكية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد الأول، 2021، ص394.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص35.

³ - صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص124.

حيث أجمعت الدراسات أن الأساليب التكوينية الحديثة تعود بفائدة أكبر من الأساليب التقليدية، ومدى تذكر المتكولين للمادة التي تم تكوينهم عليها أكثر من الأساليب التقليدية، ومن أبرز الأساليب التكوينية الحديثة (التكوين بالتعلم المبرمج، التكوين عن بعد، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية).¹

4- بيئة تكوينية جيدة ومواتية:

تلعب البيئة التكوينية دوراً مهماً وكبيراً في رفع جودة وكفاءة عملية التكوين، وهي تعني كل ما يحيط بنا أثناء عملية التكوين، وهي تشمل بذلك المكان وتجهيزاته المادية ومراعاة الجوانب النفسية والراحة الجسدية للمشاركين.²

5- تقييم البرنامج التكويني:

حيث يتم التعرف على مدى تلبية البرنامج التكويني للاحتياجات السلوكية للمشاركين، وكذا التسهيلات المادية لبيئة العمل، بالإضافة إلى مقارنة الفوائد العائدة من التكوين بمقدار الاستثمارات التي بذلت في سبيله مع التأكد من مدى الالتزام بالخطوة الزمنية الموضوعية للعمل التكويني.³

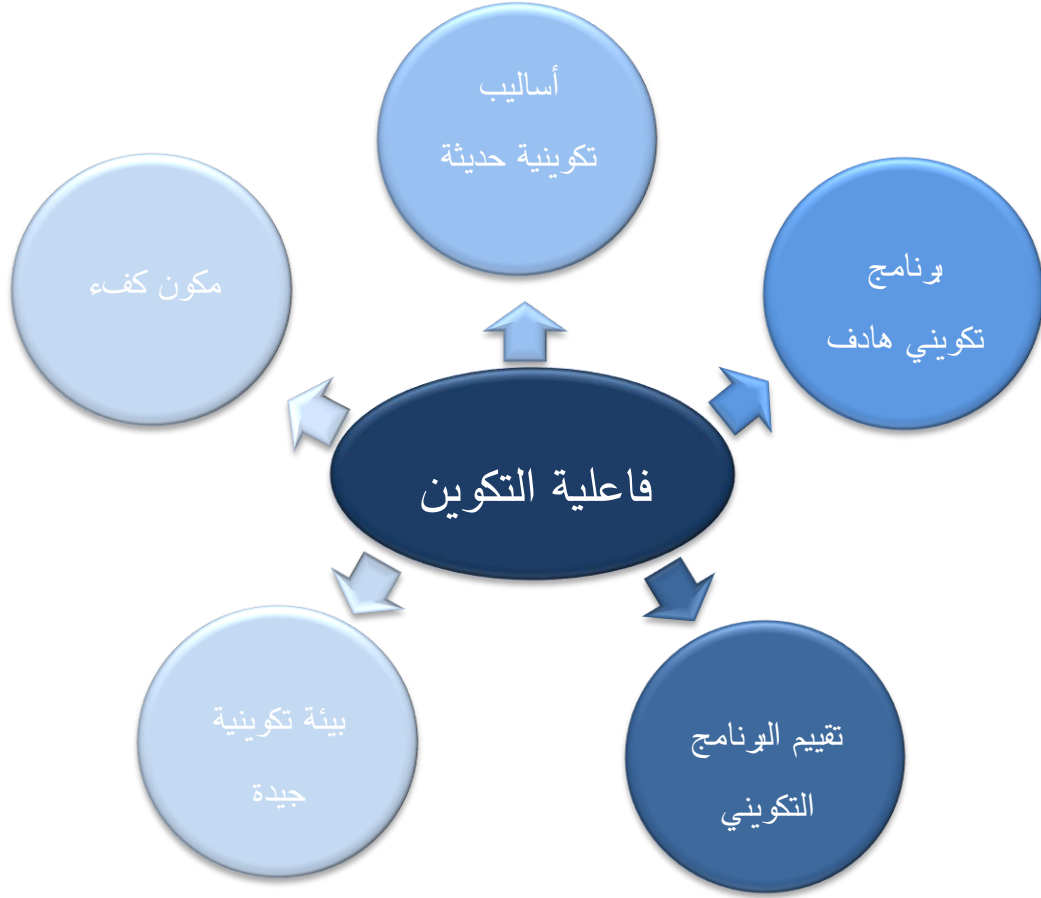
وعليه، فإن فاعلية التكوين يمكن تحقيقها إذا ما حُددت أهدافه، وتوافرت متطلباته، من مكونين أكفاء وأدوات وأساليب تكوينية متقدمة، وبيئة مناسبة، مع تقييم البرنامج التكويني، وذلك ببيان أثره ومدى التقدم الذي حققه، ويمكن تلخيص هذا الطرح من خلال الشكل التالي:

¹ - زياد محمد جميل عبدالرزاق، "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية"، (رسالة ماجستير)، جامعة القدس، 2020، ص56.

² - موقع مدونات عربية، منشور على الموقع الإلكتروني: <http://messages.arablog.org>، 2014/07/31، اطلع عليه يوم 2024/04/02، على الساعة 21:12.

³ - علاء عبدالمجيد الأعر، "أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)"، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2012، ص23.

الشكل رقم (02): يوضح العناصر المساهمة في تحقيق فاعلية التكوين



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعطيات السابقة

المطلب الثالث: معوقات التكوين

هناك عدة معوقات تمنع من تحقيق أهداف التكوين وفاعليته، وقد شاع منها ما يلي¹:

- مشكلات الهيكل التنظيمي، فكثير من المؤسسات لا تخصص قسم خاص بالتكوين في هيكلها التنظيمي ولا يأخذ مكانها المناسب في الهرم التنظيمي.
- مشكلة النقص في أخصائيي التكوين المؤهلين للقيام بعملية تكوين الأفراد.
- نقص مراكز التكوين المتخصصة لتوجيه الموظفين إليها.
- تعارض مواعيد التكوين مع ظروف العمل.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية للتكوين كالمحاضرة والندوة التي يغلب عليها الطابع النظري.

¹ - محمد عبد الفتاح الصرفي، "التدريب الإداري"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 72-73-74-75.

خلاصة الفصل:

وبذلك نكون قد انتهينا من رصد أبرز المفاهيم المتعلقة بموضوع هذا الفصل، والتي توحى إلى أن التكوين عملية مخططة ومستمرة ترافق الفرد طيلة مشواره المهني، وفق احتياجاته واهتماماته، يهدف إلى تنمية وتطوير المعارف والأفكار اللازم توفرها لدى الفرد لأداء عمله بالصورة المطلوبة، وأن صوره وأساليبه تختلف على حسب احتياجات المؤسسة وأفرادها وطبيعة تركيبته، وعلى حسب نشاطها والإمكانيات المتوفرة لديها، أضف إلى ذلك أنه عملية منظمة تمر بمراحل بدءاً من تحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، ومن ثم تقييمه كآخر مرحلة، وهذه الأخيرة تدخل ضمن أهم العناصر المساهمة في نجاح التكوين، ومن ضمنها أيضاً أن تحدد أهدافه، وتتوفر متطلباته، من مكونين أكفاء، أدوات وأساليب حديثة، وبيئة مناسبة.

الفصل الثاني

التأصيل النظري لتنمية الموارد البشرية

اشتمل هذا الفصل على:

- السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية.
- مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها.
- خصائص تنمية الموارد البشرية
- أسباب ودوافع الاهتمام بتنمية الموارد البشرية
- مسئوليات تنمية الموارد البشرية
- الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية
- الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية.
- التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية.

تمهيد:

في ظل الثورة الصناعية والمعلوماتية والتوجه نحو الاقتصاد المعرفي والمنظمات الذكية، بات العنصر البشري أحد أهم أصول المنظمة الناجحة، وذلك لكون أن إرتفاع المستوى الفني لهذا العنصر يؤدي إلى زيادة قدرتها الإنتاجية، لذا لجأت المنظمات الحديثة إلى التنمية كأداة ذات فاعلية تستخدمها للاستثمار في الموارد البشرية التي بحوزتها، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية.

ولتحقيق هذه التنمية، تقوم وظيفة إدارة الموارد البشرية بإجراء مجموعة من الأنشطة والعمليات المخططة والمنظمة والمستمرة؛ والتي تمثل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وذلك لتمكين أفراد المنظمة من إكتساب المهارات الضرورية التي تُعدّ مطلباً أساسياً من متطلبات العمل.

ولأجل ذلك قسمت الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: أسباب ومسئوليات وأهداف تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: الاستراتيجيات والاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية والتحديات

التي تواجهها

نسأل الله التوفيق والسداد

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها في وقتنا الراهن، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية¹:

1- من أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيات التنظيمية) ثروة ومربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعية العمل.

2- خلال التنظيمات من القرن الماضي، برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل الموارد البشرية.

3- من السبعينيات إلى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول، في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

4- الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى السياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة.

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة لا سيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير.

¹ - جينيفر جوي ماثيوز وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 50-51.

إذن أن الفوارق التاريخية ربما قد تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تقادي أخطاء الماضي والتعلم ولاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

يعرف مصطلح «تنمية الموارد البشرية» باعتبارين:

➤ الأول: باعتبار مفرديه، أي باعتبار كلمة «تنمية» وكلمة «الموارد البشرية»

فالتنمية لغة: "جاءت من الفعل نما أي زاد. ومن النماء أي الخير والإصلاح"¹.

واصطلاحاً: "هي حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة"².

وتعرف أيضاً بأنها: "عملية تطوير القدرات، وليست تعظيم الرفاهية الاقتصادية فقط،

بل ارتفاع المستوى الثقافي والاقتصادي والاجتماعي"³.

والموارد البشرية: "هي الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة

لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقتناع، من ذلك نتعرف

إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

أ- صفة القدرة على أداء الأعمال.

ب- صفة الرغبة في أداء الأعمال.⁴

¹ - حسن علي معتوق، "برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص 37.

² - خالد مصطفى قاسم، "إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 19.

³ - أحمد فؤاد مندر وآخرون، "تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة العلوم البيئية، العدد الثاني، 2017، ص 50-51.

⁴ - علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 19.

➤ الثاني: باعتبار المعنى اللقي، أي: المركب الإجمالي، والمسمى ب: «تنمية الموارد البشرية».

فُتُعرف بأنها: "هي نشاط مستمر، ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية، اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم"¹.

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم"². وهي من منظور الباحث: مجموعة من العمليات والإجراءات المخططة والمستمرة، تهدف إلى إحداث تغييرات على مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري.

الفرع الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية

تتجلى أهمية تنمية الموارد البشرية في ثلاثة مستويات، وهي كالاتي³:

1- على مستوى الموظفين: وتتلخص هذه الأهمية في أربع نقاط:

- توفير المناخ المناسب للعمل بغرض زيادة إنتاجية الفرد.
- تنمية قدرات الأفراد، مما يساعد هذا على زيادة رغبتهم في تحمل المسؤوليات.

2- على مستوى فريق العمل: وتتلخص في نقطتين:

- بث روح التعاون لدى فريق العمل، حيث يمكنهم ذلك من تحسين كفاءة الإنتاج، وكذا الاستفادة من الموارد.
- الرفع من قدرة فريق العمل في تحليل المشاكل، مع إيجاد الحلول الملائمة لها.

¹- باريك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، ص 277.

²- عبدالكريم أحمد جميل، "تدريب وتنمية الموارد البشرية"، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 121.

³- محمد الفاتح محمود البشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 41-44.

3- على مستوى المنظمة: حيث يمكن تلخيصها في نقطتين:

- نجاح تنمية الموارد البشرية في أحد أجزاء المنظمة يساعد على تطبيقها على ما تبقى من الأجزاء الأخرى لدى المنظمة.
- تساعد في زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسين لها.

المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية

يمكن إحصاء أربع خصائص أساسية لعملية تنمية الموارد البشرية:

- أ- **عملية إستراتيجية:** حيث أنها تعمل في إطار استراتيجية المنظمة، حيث تتكون هذه الإستراتيجية من مجموعة مخططة من برامج التكوين والتنمية المستمرة بهدف تطوير وتحسين أداء الموظفين... إلخ¹.
- ب- **نشاط مستمر:** وهذا بالنسبة للمنظمة التي تسعى جاهدة للحفاظ على مكانتها في السوق، وكذا تحقيق المزايا التنافسية، وذلك راجع للتغيرات الطارئة على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فيلزمها هذا أن تتكيف مع جميع هذه التغيرات حتى تواكب كل التطورات الحديثة.
- ج- **نشاط شامل:** أي أنها تشمل جميع أفراد المنظمة من دون إستثناء، لأن كل فرد من هؤلاء يحتاج إلى تنمية مهارته ومعرفته وخبرته المهنية، ليعود نفعها في الأخير على الفرد والمنظمة على حد سواء.

- د- **نظام فرعي:** وهذا لكونها تتواجد ضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية، والتي تتكامل فيما بينها، فهي بالتالي أداة تسيير تتفاعل مع بقية الإدارات بغية تحقيق الأهداف².

المبحث الثاني: أسباب ومسئوليات وأهداف تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: أسباب ودوافع الاهتمام بتنمية الموارد البشرية

¹ - سراج وهيبة، "تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف

1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص 29-30.

² - فريد خيملي، "أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف

1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، (2015-2016)، ص 221-222.

إن حاجة المؤسسات إلى تنمية مواردها البشرية ما هو إلا للأسباب والدوافع الآتية¹:

- توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بجميع النشاطات والوظائف المطلوب منهم تأديتها.
- تحسين مهارات الموظفين وزيادة قدراتهم، وكذلك رفع مستوى أدائهم الوظيفي بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- تهيئة الموظفين من أجل ترقيةهم في المستقبل، حتى تتم بهم مواجهة كل التغيرات التكنولوجية والتسويقية...إلخ.
- تهيئة الموظفين لمواجهة تحديات التي تفرضها البيئة الخارجية على المنظمات في مجالات كثيرة، بما في ذلك: عولمة اليد العاملة، والتنافسية.
- الاستفادة القصوى من تنوع ثقافات الموارد البشرية داخل المنظمة.
- شيخوخة الموارد البشرية، شجع المنظمات على إعداد برامج إعادة التأهيل، من أجل تزويدهم بمهارات وقدرات ومعارف حديثة لمواكبة مختلف التطورات.

المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربعة مستويات رئيسية²:

1- على مستوى الإدارة العليا:

حيث تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية ذات وضوح تام عن مفهوم تنمية الموارد البشرية، وعليه فإن كل تصرف تقوم به ينتج عنه تطور على مستوى العنصر البشري لديها، ولذلك وجب عليها:

- مراجعة الهيكل التنظيمي للمنشأة مع سياسات الموارد البشرية.
- إيجاد بيئة مناسبة تساهم في نجاح وازدهار المورد البشري.
- توفير الموارد المالية اللازمة.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 237.

² - علي بن حكوم، مرجع سابق، ص 172-173.

- تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة.

2- على مستوى الإدارة الإشرافية:

وتكون إما بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة، وتتحمل الإدارة الإشرافية هذه المسؤولية حتى تضمن أن العنصر البشري قد أدى وظائفه بكفاءة وفعالية، وليتمتع أيضاً بفرص تعلم مستمرة من أجل تنمية قدراته وطاقاته الكامنة، وعليه يمكن القول بأن هذه المسؤولية تهتم بـ:

- تشجيع العنصر البشري على اكتساب المهارات والمعارف التي تمكنه من أداء وظيفته على النحو الصحيح.

- مراجعة أهداف العمل عن طريق تقييم أداء العنصر البشري، مما يساعده ذلك على تنمية مهاراته، وكذا مراجعة وتقييم النتائج.

3- على مستوى الإدارة الوسطى (الجهات المختصة):

حيث تتمثل في التنظيم والتوجيه، المشاركة، والتدريب. وتكون هذه المسؤولية إما من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة أو خارجها.

4- على مستوى القوى العاملة:

يحمل المورد البشري على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي عن طريق ما يسمى بالتنمية الذاتية، فيعمل على إثراء معارفه وتنميتها، وذلك بهدف إشباع احتياجات وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي.

المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية

الهدف من تنمية الموارد البشرية هو الحصول على قوى عاملة تتميز بما يلي¹:

¹ - علي بن حكوم، "تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهوما وأبعادها"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الأول، برلين، ألمانيا، ص 186.

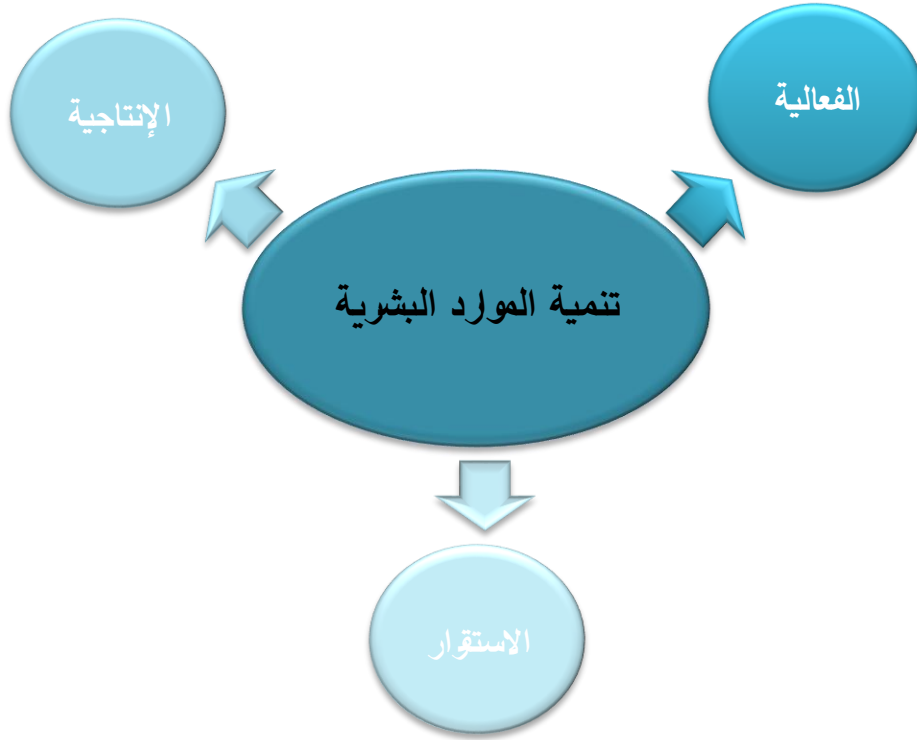
أ- الإنتاجية: أي تعمل على تحقيق منتج أو خدمة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المحدد وبالمواصفات الصحيحة.

ب- الاستقرار: بمعنى تقليل معدل دوران العمل.

د- الفعالية: بحيث يحقق الأفراد المطلوب منهم بأحسن طريقة، وبأقل تكلفة، وفي أقصر وقت.

ويمكن تلخيص هذا الطرح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح أهداف تنمية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على المعطيات السابقة

المبحث الثالث: الاستراتيجيات والاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

المطلب الأول: الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية
الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية:

1- لغة: كلمة يونانية الأصل (Stratos -Agos)، استعملت أول مرة في المجال العسكري، فهي مركبة من كلمتين:

- الأولى (Straos) والتي تعني: الجيش.

- والثانية (Agos) وتعني: فن القيادة.

- والمعنى الإجمالي: فن قيادة الجيش.

ثم استعملت بعد ذلك في مجال إدارة الأعمال، وكان ذلك في و.م.أ بعد الحرب العالمية الثانية¹.

2- اصطلاحاً: لها عدة تعاريف، من بينها:

1-2 تعريف داركر (Drucker): "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر ذلك، ويدخل في ذلك تحديد ماهية مقدار الموارد"².

2-2 تعريف شندلر (Chandler): "تحديد الأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"³.

2-3 تعريف بورتر (Porter): "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون"⁴.

¹ - مساعدة عماد، "دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013-2014، ص7.

² - كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص25.

³ - عائدة سيد خطاب، "الإدارة للموارد البشرية"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997، ص13.

⁴ - فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص17.

الفرع الثاني: الاستراتيجيات الحديثة لتنمية الموارد البشرية:

تعتبر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من أهم أساليب وعناصر تنمية وتطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها، ومن بين هذه الاستراتيجيات الحديثة: التكوين، والتمكين، والتحفيز، وفيما يلي استعراض لشرح مُيسّر لهذه العناصر:

1- استراتيجية التكوين:

لقد حظيت استراتيجية التكوين باهتمام واسع في حقل تنمية الموارد البشرية، حيث سعت الكثير من المؤسسات إلى الاهتمام بتنمية المورد البشري من خلال تمكينه من الالتحاق ببرامج التدريب، وتعمل استراتيجية التكوين على تحقيق الأهداف الآتية:

- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء الأعمال.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامه بهم.
- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرص أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.¹

2- استراتيجية التمكين:

¹ - هشام بوخاري، عتيقة حرايرية، "تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة: تأصيل نظري معاصر"، جامعة الجزائر3، ص9-10.

يعرف التمكين على أنه: "منح الثقة الكاملة للموظفين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات وتفويض المزيد من الصلاحيات بغرض توسيع دائرة الحرية للموظفين في اتخاذ القرارات"¹. ويظهر تأثيره على المورد البشرية للمؤسسة من خلال ما يلي²:

- الزيادة من عزيمته وولائه للمؤسسة.
 - إكسابه القدرة على تحمل المصاعب.
 - إفراغ طاقته الإبداعية في العمل.
- ولا يمكن نجاح عملية التمكين في تنمية الموارد البشرية، حتى تتوافر شروط التمكين، وقد ذكرها الدكتور مدحت أبو النصر، ومن أهمها³:
- أن يتمتع العامل بالخبرة تمكنه من مواجهة مشاكل العمل واتخاذ القرار المناسب لها.
 - أن تكون هناك ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوس.
 - أن تتوفر الموارد اللازمة، والتي تساهم في الإبداع الوظيفي للعمال.

3- استراتيجيات التحفيز:

تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة بغرض التأثير على سلوك العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على الإبداع والاستمرارية في العمل"⁴.

¹ - علاوة سلمى، "إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 1، كلية العلوم الاقتصادية. وعلوم التسيير، 2008، ص55.

² - يوسف زدام، أسماء زينة، "أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي"، مجلة الجزائر للأمن والتنمية، المجلد 19، العدد 16، جامعة باتنة 1، 2020، ص238.

³ - مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص175.

⁴ - يوسف زدام، أسماء زينة، مرجع سابق، ص233.

ولقد حظيت استراتيجية التحفيز باهتمام كبير في مجال تنمية الموارد البشرية، حيث سعت الكثير من المؤسسات لانتهاجها حتى تتمكن من رفع إنتاجية موظفيها وتحسين أداءهم وكفاءتهم. ويؤثر نظام التحفيز على مردودية المورد البشري وذلك من خلال:

- إشباع حاجيات الموظفين بمختلف أصنافها، كالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة، ذلك ويدفع الموظفين لزيادة وتحسين مهاراتهم في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى رفع سقف إنتاجية المنظمة.
- جذب الموظفين إلى المؤسسة وتحسيسهم بروح العدالة، الأمر الذي يؤدي إلى ربط ولاء الموظفين بالمؤسسة وتنمية روح التضامن بين فريق العمل مما يشجعهم على العمل بغرض زيادة مبيعات المؤسسة.¹

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

توجد اتجاهات أخرى حديثة في تنمية الموارد البشرية، رأينا أنه يمكن إدراجها تحت غطاء ما يسمى بتحسين جودة حياة العمل (Quality of Work Life) ويكون ذلك من خلال²:

- المساعدة على الإشباع المناسب لاحتياجات الإنسان المشروعة: والتي تدخل ضمن أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال العديد من البرامج مثل: التكافل الاجتماعي، برامج الإسكان...، وعندما نذكر الحاجات نذكر سلم ماسلو الذي أضاف في كتاباته الأخيرة الحاجة إلى المعرفة والفهم ووضعها من حيث الأهمية بين الحاجة إلى التقدير والاحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات؛

- تعلم وتعليم السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالوقاية: عن طريق استفادة إدارة الموارد البشرية من إسهامات النظرية السلوكية؛

¹ - كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 2000، ص25.

² - علي بن حكوم، مرجع سابق، ص176.

- التدريب على التعامل السليم والفعال مع المشكلات: فالمشكلات تعد ظاهرة شبه حتمية، والعبرة هنا ليست في وجودها من عدمه، بل في الكيفية التي يتم التعامل بها مع المشكلات وذلك عن طريق تجنب الوقوع في أخطاء التعامل؛
- العمل على تقليل ضغوط الحياة والعمل: لا شك أن الضغوط لها تأثير وأعراض على سلوك العامل، إذ يناط بإدارة الموارد البشرية مساعدة العاملين على تجنبها بالقيام بعدة إجراءات نذكر منها:

- 1- الاختيار السليم للعاملين بما يتناسب مع المواقع الوظيفية الشاغرة؛
- 2- تقديم برامج التدريب قبل وأثناء الخدمة؛
- 3- مراعاة نطاق التمكن والإشراف؛
- 4- تحقيق وتشجيع التعاون الجماعي؛
- 5- تهيئة وتوفير فرص الإبداع والابتكار في العمل؛
- 6- توفير فرص الترقية المناسبة والعادلة؛
- 7- توفير برامج اللياقة البدنية لجميع العاملين، فلقد أثبت العديد من الدراسات والبحوث مدى تأثير ممارسة الرياضة المناسبة والنتائج الإيجابية لها على جوانب القدرة على التحمل، المرونة، القوة، العلاقات مع الآخرين...

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية وتحد من تأثيرها الإيجابي على الموظفين والمنظمات، وهي كما يلي¹:

1- التطورات التكنولوجية السريعة:

¹ - موقع بكة التعليمي، منشور على الموقع الإلكتروني: <https://bakkah.com>، اطلع عليه يوم 2024/04/14، تصفح

بتاريخ 2024/04/30، على الساعة 04:09

تتأثر القطاعات ومسؤوليات العمل بالتغيرات التكنولوجية التي تحدث بمعدلات سريعة، وهو ما يتطلب استمرار أنشطة تدريب الموظفين، للتأكد من امتلاكهم القدرات الأساسية للتكيف مع تلك التغيرات.

2- الموارد المحدودة:

تحتاج عملية تنمية الموارد البشرية إلى المال والوقت والموارد، وهو ما لا تستطيع الشركات المتوسطة والصغيرة توفيره، وبالتالي تكون غير قادرة على تقديم برامج تدريبية تطور من إمكانيات الموظفين.

3- محدودية إشراك الموظفين:

حتى تؤدي جهود تنمية الموارد البشرية ثمارها، لابد من إشراك الموظفين في عملية التطوير، لأن عدم إشراكهم قد يحد من فعالية البرامج التدريبية، فلا تتحقق النتائج المرجوة منها.

4- مقاومة التغيير:

من أبرز مشكلات تنمية الموارد البشرية، رفض الموظفين برامج التدريب الجديدة أو التعديلات التي تجريها المنظمات على ممارسات العمل، وهو ما يفرض على المنظمات التواصل الجيد مع الموظفين وإشراكهم في عملية التطوير حتى يتمكنوا من فهم مزايا برامج تنمية الموارد البشرية.

5- صعوبة قياس العائد على الاستثمار:

في الكثير من الأحيان تجد المنظمات صعوبة في قياس العائد على الاستثمار في جهود تنمية الموارد البشرية، فلا تستطيع تقييم مدى النجاح الذي حققته بعد تنفيذ برامج التدريب وأنشطة تنمية المهارات.

6- تنوع القوى العاملة:

قد تجمع الكثير من المنظمات موظفين متنوعين من حيث العمر والجنس والثقافة، وبالتالي تجد صعوبة في إدارتهم وتلبية احتياجاتهم الوظيفية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما استعرضناه في هذا الفصل من أسس ومفاهيم حول موضوع تنمية الموارد البشرية، نجد أن هذه الأخيرة تطورت عبر العصور إثر ممارسات إدارية، جعلت منها أداة حيوية لتحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز الأداء الشامل، حيث ساهمت في تطوير قدرات ومهارات الأفراد من خلال تنفيذ برامج التكوين، وكذا تعزيز رضاهم واستمراريتهم في العمل عن طريق تقديم الحوافز وإعادة توزيع المسؤوليات وتقويض الصلاحيات، كما أنها ساهمت في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الإبداع والابتكار، وبالتالي تحقيق أهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة بكفاءة وفعالية.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية حجر أساس وجب الاعتناء به، وتوفير له كل مقومات وطرق تعزيزه وإيصاله إلى أفراد المنظمات وذلك لتحقيق العائد منه مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لأثر التكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الذبح والتحويل

اشتمل هذا الفصل على:

- 📖 التقديم بمؤسسة الذبح والتحويل
- 📖 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الذبح والتحويل
- 📖 تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 📖 منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات
- 📖 أدوات جمع البيانات
- 📖 الخصائص السيكومترية للاستبيان
- 📖 تحليل الوصفي للدراسة
- 📖 عرض وتحليل وصفي للإجابات أفراد العينة
- 📖 اختبار ومناقشة الفرضيات

تمهيد:

بعد أن إنتهينا من الجانب النظري لموضوع دراستنا، والذي خصصنا له فصلين كاملين، تحدثنا فيهما عن المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التكوين كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع، قمنا بتخصيص فصل كامل للجانب الميداني وذلك لتبيان مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية إنطلاقاً من المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في الاستبانة والتحليل الإحصائي عن طريق برنامج Spss، ومن ثم محاولة تحليل النتائج، ولقد تمت هذه الدراسة في وحدة بوقيرات للذبح والتحويل التابعة لشركة ORAVIO.GAO.

وعليه قسمت هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: نظرة شاملة عن مؤسسة Mostavi – بوقيرات-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل النتائج

نسأل الله التوفيق والسداد

المبحث الأول: نظرة شاملة عن مؤسسة Mostavi – بوقيرات -

المطلب الأول: التقديم بمؤسسة Mostavi

1- تاريخ الإنشاء:

أنشأت وحدة بوقيرات (م.ذ.ت) التابعة لشركة " ORAVIO.GAO " سنة 1986.

2- المساحة:

تبلغ المساحة الإجمالية لمؤسسة Mostavi 2 هكتار، و 35 أر و 10 سار، أما بالنسبة لمساحة المباني فإنها تُقدر 4531. 12م.

3- نشاط المؤسسة:

تقوم مؤسسة Mostavi ببيع الدجاج المذبوح كمنتوج تام، كما أنها تستعمل جزء منه كمنتوج نصف مصنع، يدخل في عملية إنتاج مشتقات الدواجن، مثل: فطيرة الدواجن (parte de volaille).

4- قدرة الإنتاج:

- الذبح: 7200 وحدة / اليوم.

- الإنتاج المحول: 1 طن / اليوم.

5- قدرة التخزين:

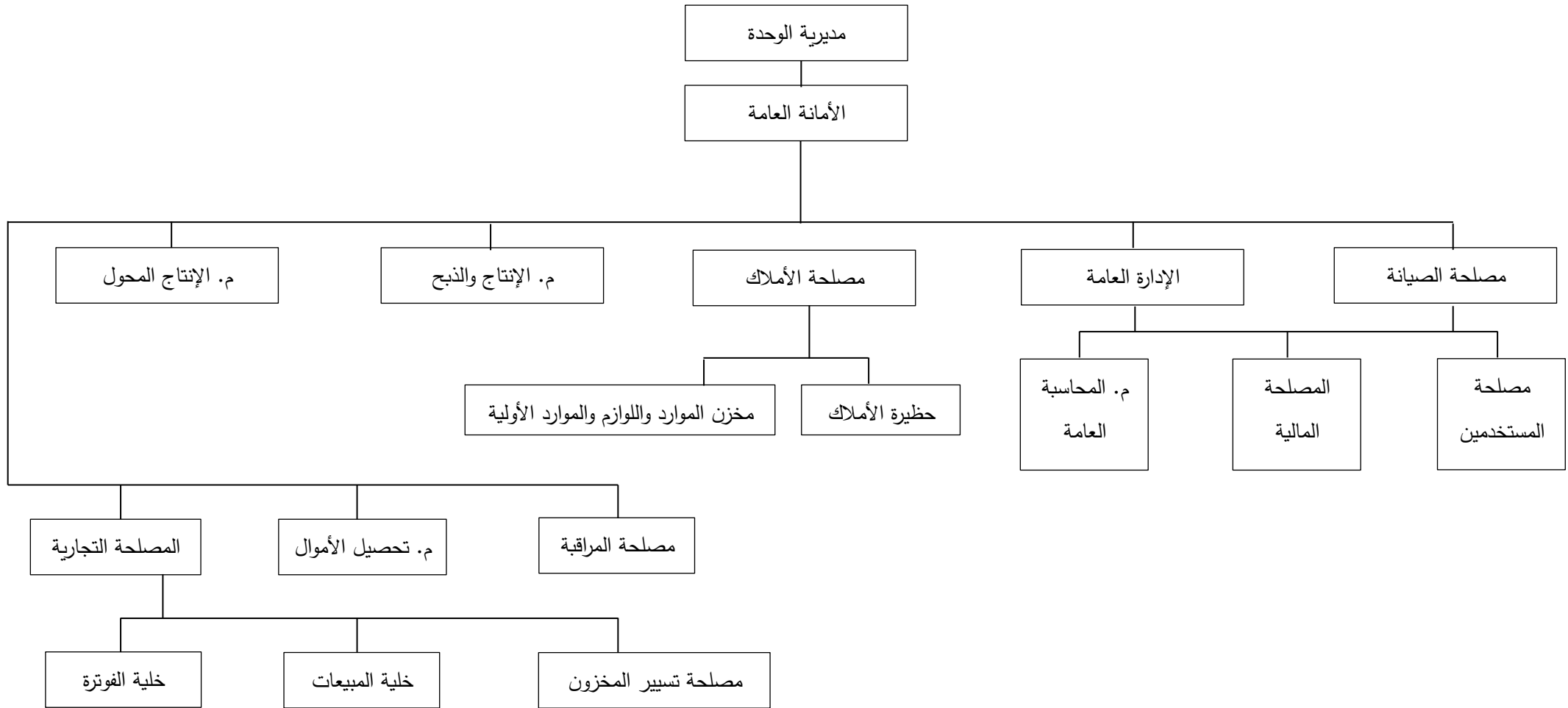
- غرفة التجميد السريع: 100م³.

- غرفة ذات درجة تحت الصفر: 2450 م³.

- غرفة ذات درجة فوق الصفر: 486 م³.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mostavi

الشكل (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة mostavi - مذبج بوقيرات-



المصدر: مصلحة المستخدمين لوحدة الذبح والتحويل-بوقيرات

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1-مديرية الوحدة:

يعتبر المدير المسئول الأول الذي يشرف على التسمم والتنظيم داخل المؤسسة.

2-الأمانة العامة:

تسهر على جمع الملفات الخاصة بالمديرية، وكذلك المراسلات الإدارية دخل المؤسسة (المصالح فيما بينها/ بين المصالح ومدير المؤسسة) وخارجها.

3-مصلحة الصيانة:

مهمتها متابعة حالة المعدات (كآلات الصناعية، غرف التبريد).

4-الإدارة العامة:

تتكون هذه الإدارة من ثلاث مصالح وهي كالآتي:

4-1- مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بمتابعة قوائم حضور العمال، وإعداد

الكشوف الشهرية للأجور، بالإضافة إلى عمليات التكوين...إلخ.

4-2- المصلحة المالية: يتمثل دور هذه المصلحة في تسيير أموال المؤسسة خلال دورة

النشاط، كما أنها تتابع الوضعية المالية للمؤسسة عن طريق مراقبة المداخيل (الأموال المحصلة

عليها من المبيعات) والمصاريف (عمليات الشراء والخدمات المقدمة للمؤسسة).

4-3- مصلحة المحاسبة العامة: مهمتها جمع وتبويب المعلومات وتصنيفها من أجل إعداد

القوائم المحاسبية والمالية حسب الفترة المحاسبية للمؤسسة، والقيام بالمسك المحاسبي لعمليات

للمؤسسة.

5-مصلحة الأملاك: تتكون هذه المصلحة مما يلي:

5-1- حظيرة الأملاك: تقوم بمراقبة ومتابعة حظيرة المؤسسة (كشاحنات التبريد،

السيارات...إلخ)، وكذا التثبيات (العقارات، ومعدات النقل وغيرها).

5-2- مخزن المواد واللوازم والمواد الأولية: عبارة عن مساحات مخصصة لتخزين المواد

والسلع بشكل منظم ومرتب.

6-مصلحة الإنتاج والذبح:

تقوم هذه المصلحة باستلام الدجاج الحي لذبحه ومعالجته وتعبئته في صناديق للتخزين.

7-مصلحة الإنتاج المحول:

مهمة هذه المصلحة تحويل اللحوم البيضاء من أجل إنتاج منتجات تامة ونصف (فطائر الدجاج)، كما أنها تقوم بعملية تقسيم الدجاج الموجه للبيع حسب الطلب.

8-المصلحة التجارية: تتكون مما يلي:

8-1 مصلحة المخزون: تقوم بمتابعة وتسيير كل المدخلات والمخرجات من منتجات تامة ونصف مصنعة، حيث تستلم المنتجات من مصلحتي الذبح وتخزينها في غرف التبريد.

8-2 خلية المبيعات: تقوم بتوجيه الدجاج ومشتقاته والبيض للإستهلاك.

8-3 خلية الفوترة: تقوم هذه الخلية بتحرير فاتورة المبيعات للزبائن، بالإضافة إلى إعداد كشف رقم الأعمال في نهاية كل فترة حيث توجه هذه الأخيرة إلى مصلحة المحاسبة.

9-مصلحة تحصيل الأموال:

مهمة هذه المصلحة جمع وتحصيل الأموال من الزبائن بالتنسيق مع المصلحة المالية، فهي كهمزة وصل بين المصلحة المالية والمصلحة التجارية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا البحث توضيح منهجية الدراسة الميدانية بدءاً بتحديد مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة والمتمثلة في أداة الاستبيان، ومختلف الأساليب الإحصائية، حيث تشمل العينة مختلف عمال مؤسسة Mostavi-بوقيرات تم اختيارهم بصفة عشوائية حتى تتمكن من تعميم النتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة ومصادر جمع المعلومات

يقدم في هذا المطلب المنهجية المتبعة في الدراسة انطلاقاً من تحديد منهج الدراسة وأسلوب جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

المنهج الذي تم إتباعه هو المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تقديم وصف عام وشامل لمختلف العناصر ذات الصلة بمتغيرات الدراسة متمثلة في المتغير المستقل "التكوين" وعلاقته بالمتغير التابع "تنمية الموارد البشرية" وقمنا بتحليل المتغيرين قصد الوصول إلى نتائج صحيحة.

الفرع الثاني: مصادر جمع معلومات

تم استخدام نوعين من المصادر في تقديم هذه الدراسة هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية. أولاً- **البيانات الثانوية:** هي البيانات التي يتم إعدادها مسبقاً، ويتم تجميعها من الدراسات السابقة والكتب والمقالات والأطروحات الجامعية بالإضافة إلى مواقع شبكة الانترنت التي تتناول جوانب الموضوع حول التكوين، تنمية الموارد البشرية

ثانياً - البيانات الأولية: اعتمادنا في جمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة Mostavi-بوقيرات.

1- مجتمع الدراسة: المجتمع هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، ويتم حصر ضرورياً من أجل إسقاط على العينة بدلا من تطبيق بحث عن مجتمعه، وكذلك معرفة مدى قابلية نتائج البحث لتعميم وتأكيده تمثيل العينة للمجتمع، حيث يتمثل مجتمع دراستنا في عمال مؤسسة Mostavi-بوقيرات- بولاية مستغانم.

2- عينة الدراسة: يتم اللجوء لاختيار العينة من المجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع ويعود ذلك إما إلى التكاليف المادية والبشرية والوقت وإلى كثرة أفراد المجتمع، حيث كان حجم العينة المعتمد في دراستنا مساوي 40 عامل من مؤسسة Mostavi-بوقيرات.

الجدول رقم(02): يوضح عدد الاستبانات

الاستبيانات الموزعة		المسترجعة		الصالحة للدراسة		
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
40	%100	40	%100	40	%100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تمثل عملية تجميع البيانات من أهم الخطوات المستخدمة في البحث العلمي حيث تعمل على تحليل وتصنيف البيانات وتجميعها وفقا للمنهج المستخدم لعرضها على شكل نتائج يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على ظواهر مشابهة للدراسة وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تعتبر هذه الأداة من أهم الأدوات في إعداد البحوث العلمية.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان

اشتمل الاستبيان على ثلاث محاور أساسية، يضم كل جزء مجموعة من أسئلة تغطي جانب من الدراسة، حريصين على وضع هذه الأسئلة أن تكون مفهومة ومختصرة وشاملة وملمة لموضوع الدراسة حيث كان التقسيم على الشكل التالي:

الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية من أفراد العينة المتمثلة في: "الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية".

• **المحور الأول:** حيث هذا الجزء يركز على المتغير المستقل المتمثل في: "التكوين" وتكون إذ تناولنا فيه ثلاث أبعاد متمثلة في: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية، بعد تصميم البرامج التكوينية، وبعد تنفيذ البرامج التكوينية، بعد تقييم البرامج التكوينية. تتكون هذا المحور من 17 سؤال.

جدول رقم (03): توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (التكوين)

أبعاد المتغير	الفقرات (العبارات)
الاحتياجات التكوينية	04-01
تصميم البرامج التكوينية	09-05
تنفيذ البرامج التكوينية	13-10
تقييم التكوين	17-14

المصدر: من إعداد الطالب

• **المحور الثاني:** حيث هذا الجزء يركز على المتغير التابع المتمثل في: "تنمية الموارد البشرية" وتكون هذا المحور من 07 أسئلة.

جدول رقم (04): توزيع الفقرات على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)

المتغير التابع	الفقرات (العبارات)
" تنمية الموارد البشرية "	24-18

المصدر: من إعداد الطالب

حيث تكون الإجابة على هذه العبارات وفق سلم ليكارت الذي يحتوي على خمس درجات ويعتبر من المقاييس المناسبة وزعت درجاته على النحو التالي:

يتم حساب طول الفئة عن طريق: **المدى / عدد درجات المقياس**

المدى: يمثل الفرق بين أعلى وأدنى الدرجة (4=5-1)

عدد الدرجات المقياس هو: 5 ويمثل (منخفضة جدا، منخفضة، متوسطة، عالي، عالي جدا)

ومنه طول الفئة: $0.8 = 5/4$

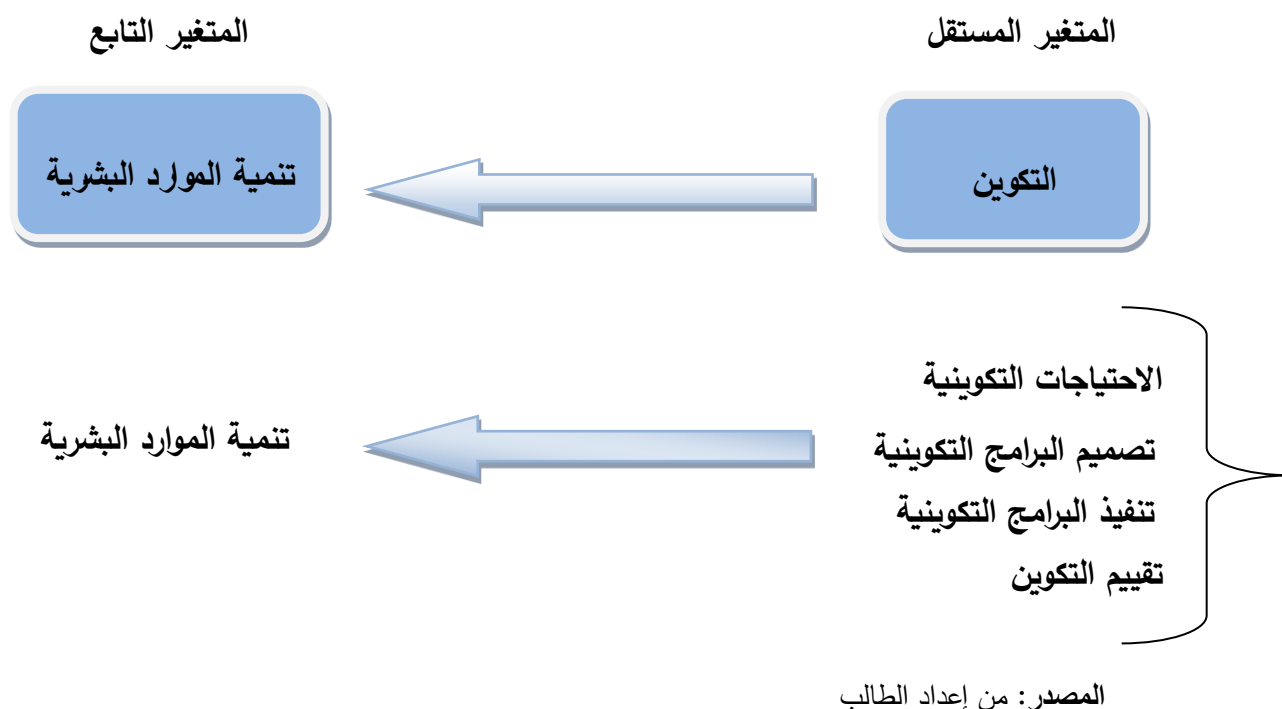
الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: 1 إلى $1 + 0.79$ ، وهكذا بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية الأخرى، فيكون التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية

الدرجة 1	الدرجة 2	الدرجة 3	الدرجة 4	الدرجة 5	
01	02	03	04	05	القيمة المعطاة عند التفريغ
منخفضة جدا (غير موافق تماما)	منخفضة (غير موافق)	متوسطة (محايد)	عالي (موافق)	عالي جدا (موافق تماما)	درجة توافر الفقرة
[1.79-1]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]	المجال

نموذج الدراسة: يمثل نموذج الدراسة في المتغيرين التالية: التكوين كمتغير مستقل وتنمية الموارد البشرية كمتغير التابع، ويتمثل النموذج التي اعتمدت عليه الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

لمعالجة البيانات والعبارات الموضوعة في الاستبيان تم الاعتماد على برنامج spss الإصدار 22، حيث تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية متمثلة في:

- **معامل الثبات الفا-كرونباخ:** لتأكد من الثبات لعبارات الاستقصاء، حيث يأخذ معامل الثبات قيما تتراوح ما بين 0.6 و 1، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان ثبات مرتفعا وكلما انخفضت أقل من 0.6 كان الثبات منخفضا.
- **معامل الارتباط بيرسون Pearson:** لاختبار العلاقة بين الأبعاد المستقلة والتابعة للدراسة.
- **جدول توزيع التكرارات والنسب المئوية:** استعملت بهدف تحليل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة.
- **المتوسطات الحسابية وانحراف المعياري:** استخدمت لحساب القيمة التي يعطيها أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المحاور وترتيبها.

• استخدام تحليل انحدار **Anylises Regression Multipe**: لمعرفة نسبة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة، حيث يعتمد على قياس المعلومات التالية:

- R^2 : لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من المتغير التابع.

- R : لتحديد علاقة ارتباط بين متغير مستقل وتابع.

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية للاستبيان (الصدق والثبات)

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب الى الخصائص السيكومترية من أجل التحقق من مدى صدق وثبات الاستبيان.

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

ويقصد به أن يكون الاختبار يحقق دائما نفس النتائج في حالة تطبيقه أكثر من مرة على نفس عينة ونفس مجتمع الدراسة للتأكد من ثبات الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا-كرونباخ Alpha -cronbach لأبعاد حيث كانت قيم معامل الثبات مقبولة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار قيم ثبات الدراسة "معامل الثبات ألفا -كرونباخ"

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	فقرات الدراسة	معامل الثبات
التكوين	الاحتياجات التكوينية	04-01	0,912
	تصميم البرامج التكوينية	09-05	0,924
	تنفيذ البرامج التكوينية	13-10	0,898
	تقييم التكوين	17-14	0,969
" تنمية الموارد البشرية		24-18	0,893
قيمة الإجمالية الاستبيان		24 فقرة	0.937

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06): إن أغلب القيم معامل الثبات فاقت (0.6) بالنسبة لكل المتغيرات، سواء المستقلة أو التابعة حيث بلغت ما بين 893.0 و 0.924

معادلات ممتازة ومقبولة، وبالنسبة لإجمالي قيمة معامل الثبات ألفا-كرونيباخ بلغت (0.937)، ومنه نقول إذا تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وب نفس حجم العينة، فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المتحصل عليها في العينة الأولى، وتكون نتائج العينتين متساويتين باحتمال يساوي نسبة (93.7%) بالتالي يمكن القول إن العبارات الاستبيان قادرة على تمثيل مجتمع الدراسة.

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي

يقصد به إيجاد مدى اتساق كل مؤشر من مؤشرات القياس والبعد الذي ينتمي إليها، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه، من خلال الاعتماد على مقياس برسون (pearson) وهو موضح في الجدول التالي:

أولاً- الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني - المتغير المستقل (التكوين):

1- الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (التكوين):

جدول رقم (07): معاملات الارتباط بين فقرات التكوين والدرجة الكلية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	الاحتياجات التكوينية	0.936	0.000
02	تصميم البرامج التكوينية	0.904	0.000
03	تنفيذ البرامج التكوينية	0.976	0.000
04	تقييم التكوين	0.668	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد التكوني والدرجة الكلية له كانت محصورة ما بين 0.668 و 0.976 هي كلها أكبر من 0.05 وبمستوى معنوية أقل 0,05، وبالتالي

يمكننا استنتاج أن جميع أبعاد التكوين مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبيان، بذلك يعتبر محور التكوين صادق لما وضعت لقياسه.

2-الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث-المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)

الرقم	فقرات متغير التابع - تنمية الموارد البشرية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يحسن التكوين الوظائف من حيث مكوناتها.	0.767	0.000
02	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء.	0.793	0.000
03	يهيئ التكوين الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة.	0.739	0.000
04	تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية.	0.719	0.000
05	تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية.	0.726	0.000
06	يساعد على العيش في بيئة صحية (توفير احتياجات العامل).	0.777	0.000
07	يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى الموظفين في المؤسسة.	0.730	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات تنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية له كانت محصورة ما بين 0.719 و 0.793 هي كلها أكبر من 0.05 وبمستوى معنوية أقل 0,05، وبالتالي يمكننا استنتاج أن جميع فقرات تنمية الموارد البشرية مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبيان، بذلك يعتبر محور تنمية الموارد البشرية صادق لما وضعت لقياسه.

المطلب الرابع: تحليل الوصفي للدراسة

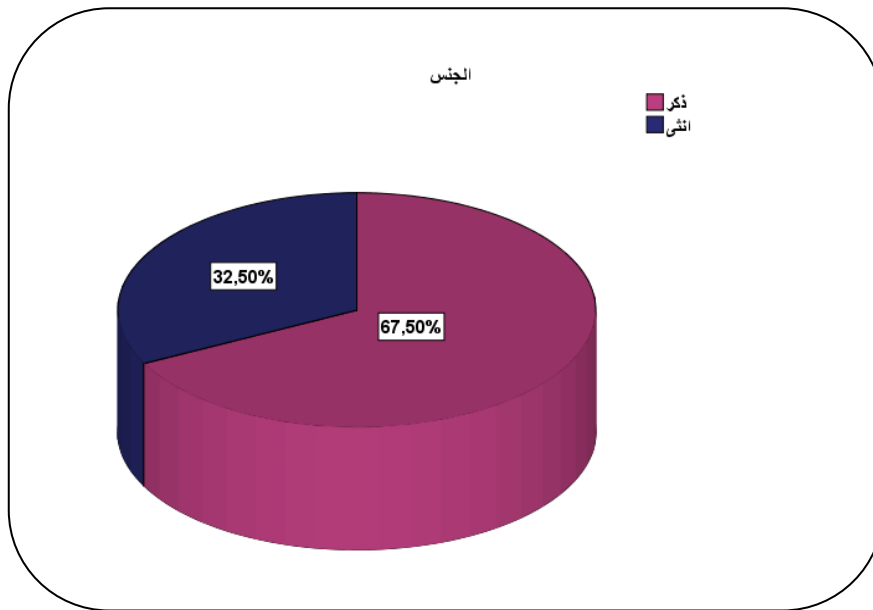
1- المحور الأول: البيانات الشخصية

أ. خصائص العينة من حيث الجنس:

جدول رقم (08): تحليل خصائص العينة-الجنس		
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	27	67,5
انثى	13	32,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (06): تحليل خصائص العينة-الجنس



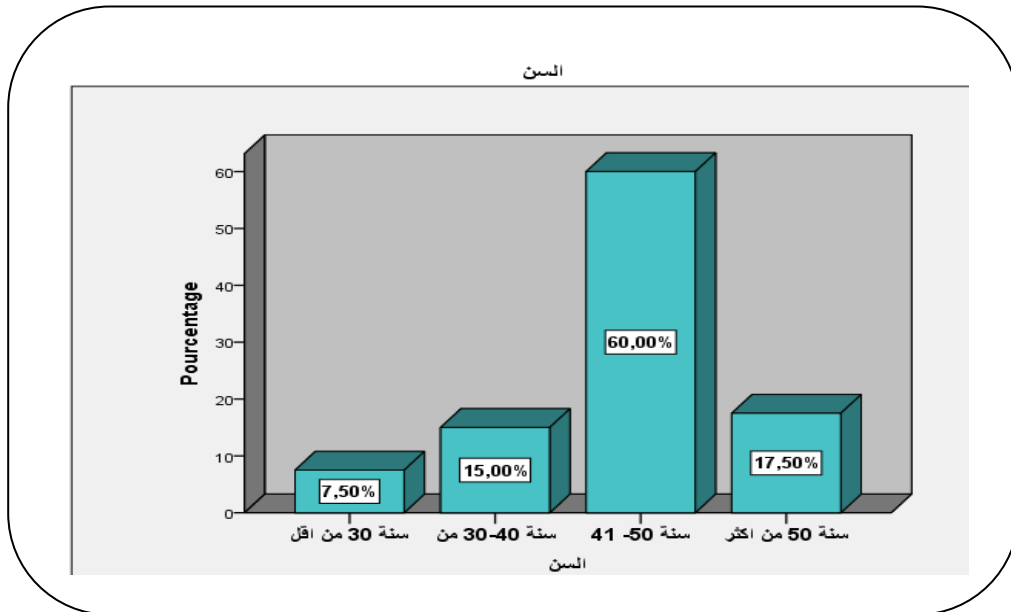
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عينة الدراسة يتوزعون حسب متغير الجنس أغلبهم ذكور بنسبة 67.5%، في حين بلغت نسبة الإناث 32.5%، وهذا يعود إلى طبيعة الخدمات في مؤسسة Mostavi -بوقيرات- الموزعة عليهم الاستثمار والذي تفسر على أن نسبة الذكور فئة مهيمنة في هذا المجال من العمل وبالتالي نستنتج أن عمال مؤسسة الذبح أغلبهم الذكور.

ب. خصائص العينة من حيث السن:

جدول رقم (09): تحليل خصائص العينة-السن		
السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	7,5
من 30-40 سنة	6	15,0
41-50 سنة	24	60,0
أكثر من 50 سنة	7	17,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (07): تحليل خصائص العينة-السن



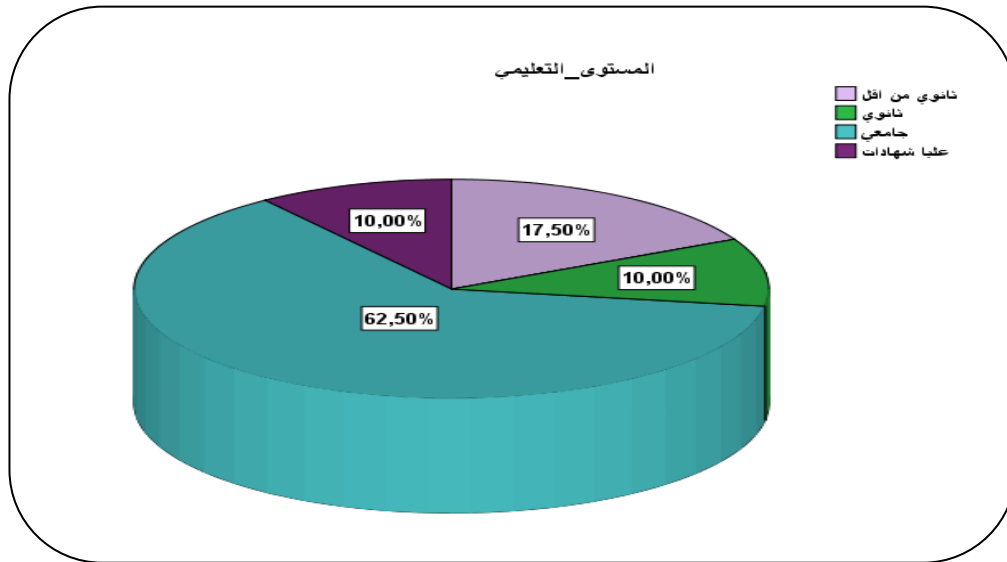
يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عمال مؤسسة Mostavi بوقيرات- هم فئة الذي يبلغ عمرهم من 41-50 سنة بنسبة 60%، ثم تليها فئة العمال أكثر من 50 سنة بنسبة 17.5% بينما فئة من 30-40 سنة جاءت بنسبة 15% وفي فئة الأخيرة جاءت فئة العمال أقل من 30 سنة بنسبة 7.5% هي أقل نسبة مقارنة مع نسب الفئات العمرية الأخرى وهذا راجع على أن العمال مؤسسة Mostavi بوقيرات-.

ج- خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي:

جدول رقم (10): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي		
المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	7	17,5
ثانوي	4	10,0
جامعي	25	62,5
شهادات عليا	4	10,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (08): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي



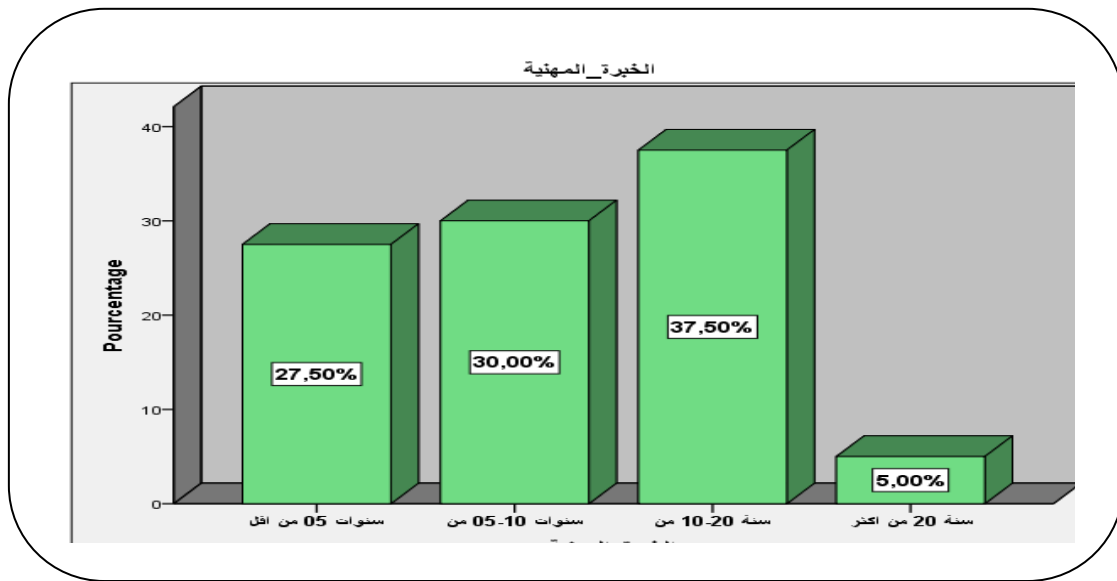
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب عمال مؤسسة Mostavi -بوقيرات- يملكون مستوى جامعي بنسبة 62.5 %، ثم تليها فئة أقل من ثانوي بنسبة تقدر بـ 17.5% ثم تليها فئة الدراسات العليا و ثانوي بنسبة 10% لكل فئة وهذا قد يعود للشروط التي تفرضها المؤسسة من أجل توظيف العمال.

د-توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (11): تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية		
الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	11	27,5
من 05-10 سنوات	12	30,0
من 10-20 سنة	15	37,5
أكثر من 20 سنة	2	5,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

شكل رقم (09): تحليل خصائص العينة- الخبرة المهنية



يتضح من الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة الغالبة تتراوح مدة خبرتهم من 10-50 سنة إذ تمثل نسبة 37.5% من مجموع العينة، في حين نجد الذي تتراوح مدة خبرتهم من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات تمثل نسبة 30 % أما الفئة الذي تتراوح مدة خبرتهم من أقل من 05 سنوات جاءت في بنسبة 27.5%. وفي المرتبة الأخيرة فئة أكثر من 20 سنة

بنسبة 05% وهذا ما يدل على أن عمال مؤسسة Mostavi -بوقيرات- يتمتعون بخبرة سنوية جيدة وما تفضله المؤسسة بتوفير الاستقرار اتجاه العمال.

➤ وما يمكن استنتاجه من الجداول السابقة للمعلومات الشخصية عن العمال مؤسسة Mostavi -بوقيرات- هو أن:

جنس الذكور يحتل المرتبة الأولى في الفئة العمرية من 41-50 سنة والذين يملكون مستوى تعليمي لشهادة جامعية وتحدد فترة عملهم من 10-20 سنة حسب العينة المدروسة.

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل النتائج

سيتم التطرق في هذا المبحث لمختلف العمليات الاختبارية لمحور التكوين، سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع إجابات الأفراد التي شملت محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة

الفرع الأول: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول المتعلق بالتكوين

لمعرفة آراء واتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو محددات التكوين فيتم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة وكذا الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور.

جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التكوين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
01	يشارك الموظفون في تحديد في تحديد إحتياجاتهم.	4,35	0,483	01	درجة مرتفعة جدا
02	يتم تحليل كفاءات موظفي وحدة بوقيرات للذبح والتحويل لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها.	4,30	0,687	02	درجة مرتفعة جدا
03	تقوم الوحدة بدراسات لتحديد إحتياجات التكوين للموظفين.	3,93	1,347	03	درجة مرتفعة
04	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية للموظفين بشكل مسبق.	3,80	0,853	04	درجة مرتفعة
	البعد الأول: تحديد الإحتياجات التكوينية	4.09	0.842	01	درجة مرتفعة

01	يتم تصميم المحتوى التكويني مما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني.	3,23	1,050	04	درجة مرتفعة
02	التوقيت الزمني للبرنامج التكويني لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.	3,07	1,047	05	درجة مرتفعة
03	يتم الإستعانة بمكونين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التكويني.	3,32	0,971	03	درجة مرتفعة
04	يتم تصميم الدورات التكوينية حسب المشكلات والعوائق الموجودة في الوحدة.	3,38	1,055	02	درجة مرتفعة
05	يتم إشراك المتكونين في تصميم البرنامج التكويني.	3,55	0,986	01	درجة مرتفعة
البعد الثاني: تصميم البرنامج التكويني					
01	يتم تنفيذ التكوين خلال ساعات العمل.	3,60	0,871	02	درجة مرتفعة
02	يتم إختيار مكان التكوين وفقاً لنوعية البرنامج التكويني.	3,50	0,816	03	درجة مرتفعة
03	يتم استخدام وسائل وتقنيات حديثة في البرنامج التكويني.	3,38	1,055	04	درجة مرتفعة
04	يتم إختيار أسلوب التكوين وفقاً لأهداف البرنامج التكويني.	3,75	0,809	01	درجة مرتفعة
البعد الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني					
01	يتم تقييم المتكون بمجرد الإنتهاء من التكوين.	3,85	0,949	04	درجة مرتفعة
02	تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف أثناء تأديته لعمله.	3,95	0,677	02	درجة مرتفعة
03	تستخدم الوحدة أدوات محددة في تقييم البرنامج التكويني.	4,18	0,747	01	درجة مرتفعة
04	يتم إختيار الموظفين المتكونين للتعرف على مدى إستفادتهم من البرنامج التكويني.	3,95	0,749	03	درجة مرتفعة

البعد الرابع: تقييم البرنامج التكويني	3.9 8	0.780	02	درجة مرتفعة
نتائج المحور الثاني	3.73	0.879		درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه القيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الخاصة بالتكوين بمؤسسة Mostavi -بوقيرات-، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور 3.73 وانحراف معياري بلغ 0.879 التي تعتبر درجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور يقع ضمن المجال [3.40-4.19]، حيث كان ترتيبه على كما يلي:

• جاءت في المرتبة الأولى بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بمتوسط حسابي بلغ 4.09 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-4.19] كان ترتيب الفقرات بعدها كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=4.35$ يعكس موافقتهم في إجاباتهم يشارك الموظفون في تحديد في تحديد إحتياجاتهم. بدرجة مرتفعة جدا.
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=4.30$ ما يعكس موافقتهم في يتم تحليل كفاءات موظفي وحدة بوقيرات للذبح والتحويل لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها. بدرجة مرتفعة جدا.
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=3.93$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم تقوم الوحدة بدراسات لتحديد إحتياجات التكوين للموظفين. بدرجة مرتفعة
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=3.80$ ما يعكس موافقتهم في يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين بشكل مسبق. بدرجة مرتفعة

• جاءت في المرتبة الثانية بعد تقييم البرامج التكوينية بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-14.19] حيث كان ترتيب الفقرات لبعده كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=4.18$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم تستخدم الوحدة أدوات محددة في تقييم البرنامج التكويني. **بدرجة مرتفعة**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=3.95$ ما يعكس موافقتهم تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف أثناء تأديته لعمله. **بدرجة مرتفعة**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=3.95$ ما يعكس موافقتهم على يتم اختيار الموظفين المتكويين للتعرف على مدى إستفادتهم من البرنامج التكويني **بدرجة مرتفعة**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=3.85$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم يتم تقييم المتكون بمجرد الإنهاء من التكوين **بدرجة مرتفعة**

• جاءت في المرتبة الثالثة بعد تنفيذ البرامج التكوينية بمتوسط حسابي بلغ 03.55 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-14.19] حيث كان ترتيب الفقرات لبعده كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=3.75$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم يتم اختيار أسلوب التكوين وفقاً لأهداف البرنامج التكويني. **بدرجة مرتفعة**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=3.60$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم يتم تنفيذ التكوين خلال ساعات العمل. **بدرجة مرتفعة**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=3.50$ ما يعكس موافقتهم في اجابتهم يتم اختيار مكان التكوين وفقاً لنوعية البرنامج التكويني. **بدرجة مرتفعة**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=2.38$ ما يعكس موافقتهم في إجابتهم على يتم استخدام وسائل وتقنيات حديثة في البرنامج التكويني. **بدرجة مرتفعة**

• جاءت في المرتبة الرابعة بعد تصميم البرامج التكوينية بمتوسط حسابي 03.31 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يقع ضمن المجال [3.40-14.19] حيث كان ترتيب الفقرات لبعد كما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (05) $x=03.55$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم يتم إشراك المتكولين في تصميم البرنامج التكويني. **بدرجة مرتفعة**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (04) $x=03.38$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم يتم تصميم الدورات التكوينية حسب المشكلات والعوائق الموجودة في الوحدة. **بدرجة مرتفعة**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (03) $x=03.32$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم يتم الاستعانة بمكونين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التكويني. **بدرجة مرتفعة**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (01) $x=03.23$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم يتم تصميم المحتوى التكويني مما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني. **بدرجة مرتفعة**
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (02) $x=3.07$ ما يعكس موافقتهم في إجاباتهم التوقيت الزمني للبرنامج التكويني لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل. **بدرجة مرتفعة**

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
01	يحسن التكوين الوظائف من حيث مكوناتها.	3,28	0,816	03	درجة مرتفعة
02	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء.	3,85	0,864	02	درجة مرتفعة
03	يهيئ التكوين الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة.	4,00	0,877	01	درجة مرتفعة

04	تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية.	2,98	1,187	07	درجة مرتفعة
05	تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية.	3,25	1,056	05	درجة مرتفعة
06	يساعد على العيش في بيئة صحية (توفير احتياجات العامل).	3,28	1,037	04	درجة مرتفعة
07	يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى الموظفين في الركة.	3,12	1,090	06	درجة مرتفعة
نتائج المحور الثاني		3.39	0.989	درجة مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه القيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الخاصة بتنمية الموارد البشرية بالنسبة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور 3.39 وانحراف معياري بلغ 0.989 التي تعتبر درجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور يقع ضمن المجال [3.40-14.19] حيث كان ترتيبه على كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (03): "يهيئ التكوين الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة". بمتوسط حسابي بلغ 04 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [3.40-14.19]

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (02): "يعكس المظهر الخارجي للفروع مستوى جودة الخدمات المقدمة من البنك" بمتوسط حسابي بلغ 03.85 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [3.40-14.19]

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01): "يحسن التكوين الوظائف من حيث مكوناتها." بمتوسط حسابي بلغ 03.28 وبدرجة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [3.40-14.19]

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (06): "يساعد على العيش في بيئة صحية (توفير احتياجات العامل). بمتوسط حسابي بلغ 03.28 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [14.19-3.40]

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (05): "تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية. بمتوسط حسابي بلغ 3.25 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [14.19-3.40]

- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (07): "يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى الموظفين في المؤسسة. متوسط حسابي بلغ 3.12 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [14.19-3.40]

- جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (04): "تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية". بمتوسط حسابي بلغ 02.98 وبدرجة مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا الفقرة يقع ضمن المجال [14.19-3.40]

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات

سنتناول من خلال هذه المطلب اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة وذلك باستخدام الانحدار البسيط. من أجل اختبار هذه الفرضيات يجب ضمان ملائمة البيانات لتحليل الانحدار والتوزيع الطبيعي، ومن أجل ذلك لابد من التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات (Multi-collinearity) لتحليل انحدار وهنا سنقوم بحساب معامل تضخم التباين (factory inflation variance-FIV) وإجراء اختبار للتباين المسموح (Tolérance) لكل بعد من أبعاد المتغيرات، والقاعدة العامة تقول أنه يجب أن يكون معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أن لا يتجاوز (10) وقيمة التباين المسموح به أن تزيد عن (0.05)، من أجل تحقيق عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات، ومن أجل التحقق من التوزيع الطبيعي

للبيانات يتم إجراء اختبار لمعامل التواء (Skewness) للمتغيرات المستقلة، ويجب أن يكون محصورة ما بين (1) و (-1).

الجدول رقم(14): نتائج اختبار معامل التضخم التباين المسموح به ومعامل الالتواء

الأبعاد	التباين المسموح Tolérance	معامل تضخم التباين FIV	معامل التواء Skewness
تحديد احتياجات تكوينية	0,179	5,579	-0.722
تصميم برنامج تكويني	0,158	6,319	-0.361
تنفيذ برنامج تكويني	0,091	11,043	-1,075
تقييم برنامج تكويني	0,468	2,136	-2,150

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

يتضح من خلال الجدول رقم (14): أن قيم معامل تضخم التباين (FIV) لجميع الأبعاد تقل عن (10) حيث تراوحت بين (309.2 و 625.2)، بالإضافة إلى أن قيم التباين المسموح (Tolérance) جاءت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.381 و 0.443)، ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات أقل من 1 إذن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (اعتدالية البيانات).

1- الفرضية الرئيسية: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة Mostavi -بوقيرات-

من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار

التالية:

- تقبل الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة F الجدولية والقيمة SIG اكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.

- **تقبل الفرضية البديلة H1:** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.

- ومن أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التكوين وتنمية الموارد البشرية وتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test وجدول يبين ذلك.

جدول رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط للتكوين وتنمية الموارد البشرية

التكوين	الثابت	beta	T	Sig T	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	المحسوب F معامل	مستوى المعنوية
	1.267	0.973	26.132	0.000	0.973	0.947	682.867	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة Mostavi، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R=0.973$ التي تشير أن 97.3 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

وبلغ معامل التحديد: $R^2=0.947$ وهذا ما يدل على قدرة المتغير المستقل (التكوين) على تفسير ما نسبته (94.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، ويبقى ما قيمته (06.03%) تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول كذلك فإن المستوى المعنوية يقدر بـ 0.000 وهو أقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 682.867 ومنه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة بمؤسسة Mostavi -بوقيرات-

1-1- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة Mostavi -بوقيرات-

من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- **تقبل الفرضية الصفرية H_0 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين احتياجات التكوينية وتنمية الموارد البشرية.
- **تقبل الفرضية البديلة H_1 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين احتياجات التكوينية وتنمية الموارد البشرية.

ومن أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين احتياجات التكوينية وتنمية الموارد البشرية وتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test وجدول يبين ذلك.

جدول رقم (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط احتياجات التكوينية وتنمية الموارد البشرية

احتياجات التكوينية	الثابت	Beta	T	Sig T	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	المحسوب F معامل	مستوى المعنوية
	1.196	0.929	15.487	0.000	0.929	0.863	239.843	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم (16) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية بين احتياجات التكوينية وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة Mostavi، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R=0.929$ التي تشير أن 92.9 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

وبلغ معامل التحديد: $R^2=0.863$ وهذا ما يدل على قدرة بعد المتغير المستقل (احتياجات التكوينية) على تفسير ما نسبته (86.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، ويبقى ما قيمته (13.7%) تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول كذلك فإن المستوى المعنوية يقدر بـ 0.000 وهو أقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 239.843 ومنه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين احتياجات التكوينية وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة بمؤسسة Mostavi -بوقيرات-.

1- 2 الفرضية الفرعية الثانية: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تصميم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة Mostavi -بوقيرات-.

من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار

التالية:

- **تقبل الفرضية الصفرية H_0 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تصميم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية.
- **تقبل الفرضية البديلة H_1 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تصميم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية

ومن أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تصميم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية وتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anov واختبار test وجدول يبين ذلك.

جدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتصميم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية

تصميم البرامج التكوينية	الثابت	Beta	T	Sig T	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	المحسوب F معامل	مستوى المعنوية
	0.845	0.911	13.602	0.000	0.911	0.830	185.022	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية بين تصميم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة Mostavi، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R=0.911$ التي تشير أن 91.1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

وبلغ معامل التحديد: $R^2=0.830$ وهذا ما يدل على قدرة بعد المتغير المستقل (تصميم البرامج التكوينية) على تفسير ما نسبته (83%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، ويبقى ما قيمته (17%) تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول كذلك فإن المستوى المعنوية يقدر بـ 0.000 وهو أقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 185.022 ومنه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تصميم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة بمؤسسة Mostavi - بوقيرات -

3-1 الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة Mostavi -بوقيرات-.

من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- تقبل الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية.
- تقبل الفرضية البديلة H_1 : إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية.

ومن أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تنفيذ البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية وتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين Anova واختبار test وجدول يبين ذلك.

جدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتنفيذ البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية

تنفيذ البرامج التكوينية	الثابت	beta	T	Sig T	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	المحسوب F معامل	مستوى المعنوية
	1.052	0.952	19.169	0.000	0.952	0.906	367.454	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية بين تنفيذ البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة Mostavi، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R=0.952$ التي تشير أن 95.2% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

وبلغ معامل التحديد: $R^2=0.906$ وهذا ما يدل على قدرة بعد المتغير المستقل (تنفيذ البرامج التكوينية) على تفسير ما نسبته (90.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، ويبقى ما قيمته (9.4%) تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول كذلك فإن المستوى المعنوية يقدر بـ 0.000 هو أقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 367.454 ومنه قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة Mostavi-بوقيرات-.

1-4 الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة Mostavi -بوقيرات-.

من أجل اختبار الفرضيات ومعرفة مدى قبولها أو رفضها تم الاعتماد على قاعدة القرار

التالية:

- **تقبل الفرضية الصفرية H_0 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أكبر مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية
- **تقبل الفرضية البديلة H_1 :** إذا كانت القيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة F الجدولية والقيمة SIG أقل مستوى المعنوية من 0.05 وذلك عند مستوى الثقة 0.95 ومنه قبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية.

ومن أجل اختبار الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقييم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية وتم الاعتماد على حساب قيمة معامل الارتباط R وحساب مستوى المعنوية SIG إضافة إلى اختبار تحليل التباين $Anova$ واختبار $test$ وجدول يبين ذلك.

جدول رقم (19): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتقييم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية

مستوى المعنوية	المحسوب F معامل	R ² معامل التحديد	Rمعامل الارتباط	Sig T	T	beta	الثابت	تقييم البرامج التكوينية
0.000	19.517	0.339	0.583	0.000	4.418	0.583	0.797	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS.V.22

تشير نتائج الجدول رقم (19) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) متوسطة بين تقييم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة Mostavi، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط $R=0.583$ التي تشير أن 58.3 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل.

وبلغ معامل التحديد: $R^2=0.339$ وهذا ما يدل على قدرة بعد المتغير المستقل (تقييم البرامج التكوينية) على تفسير ما نسبته (33.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)، ويبقى ما قيمته (66.1%) تفسره المتغيرات أخرى.

وكذلك من خلال الجدول كذلك فإن المستوى المعنوية يقدر بـ 0.000 وهو أقل من المستوى المعنوية 5% عند قيمة F المحسوبة بلغت 19.517 ومنه قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم البرامج التكوينية وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة بمؤسسة Mostavi -بوقيرات-.

خلاصة الفصل:

وختاماً، فإن هذا الفصل بمثابة تطبيق عملي لأثر التكوين في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة Mostavi-بوقيرات-، والذي ساعدنا في الإجابة عن إشكالية دراسة وتساؤلاتها، وكذا التحقق من صحة فرضياتها، وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة.

لقد ساهمت استمارة الاستبيان في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (40) فرداً تم اختيارهم عشوائياً، وقد احتوت هذه الاستمارة على ثلاثة محاور رئيسية، تمثل المحور الأول في البيانات الشخصية لأفراد العينة، بينما شكل المحور الثاني العناصر المتعلقة بالمتغير المستقل "التكوين"، أما المحور الثالث فهو يمثل العناصر المتعلقة بالمتغير التابع "تنمية الموارد البشرية"، ولغرض تحليل بياناتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، والذي تم من خلاله اختبار الفرضيات باستعمال أساليب إحصائية متنوعة.

وفي الأخير، خرجنا بنتيجة عامة تشير إلى وجود علاقة طردية وأثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، ومن خلال الخاتمة العامة سيتم عرض بالتفصيل لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات وبعض الأفاق التي ستفتح المجال للبحث والدراسة في حدود هذا الموضوع.



وفي الختام نؤكد على أهمية التكوين كأداة أساسية وفعالة لتطوير وتنمية العنصر البشري لدى المؤسسات، وقد استطعنا من خلال تحليل البيانات ومراجعة الأدبيات فهم أثر التكوين بعناصره في تطوير المهارات والمعارف ورفع الكفاءة والأداء لدى العاملين، مما يساهم ذلك في رفع أداء المؤسسات وزيادة إنتاجيتها ونجاحها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع تعزيز تنافسيتها في السوق.

لذلك حاولنا من خلال هذا البحث التطرق إلى كل ما يتعلق بموضوع التكوين وأثره في تنمية الموارد البشرية، وقد توصلنا من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية إلى جملة من النتائج مع اقتراح بعض التوصيات والآفاق المستقبلية، وهي كالآتي:

1- النتائج :

أ- النتائج النظرية :

- التكوين عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى تزويد الفرد بمعارف ومهارات واتجاهات جديدة .
- التكوين عملية منظمة تمر بأربعة مراحل أساسية وهي: تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرنامج التكويني، تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم البرنامج التكويني.
- تختلف أنواع التكوين على حسب المستوى، الوظيفي، ونوع الوظيفة وحسب المكان، والمؤسسة تختار من بينها ما يتوافق مع طبيعة تركيبة مواردها البشرية، ونشاطاتها، والإمكانيات التكوينية المتاحة لديها.
- يركز مفهوم تنمية الموارد البشرية على تطوير وتعزيز مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات، بما في ذلك التكوين المستمر، وهو نقطة أساسية في هذا المفهوم، أضف إلى ذلك تمكين الموظفين وتحفيزهم.

ب- النتائج التطبيقية:

- سيطرة جنس الذكور على الإناث، مما يدل على حاجة المؤسسة إلى الذكور بسبب طبيعة العمل.
- تميل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة إلى الفئات العمرية الأكبر، مما يبرهن أن لديهم خبرة وتجربة في العمل.
- غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي، وهذا قد يرجع إلى طبيعة سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة.
- غالبية عينة الدراسة يتمتعون بخبرة واسعة، مما يعكس معرفتهم العميقة بمجال عملهم.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين بعناصره وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.
- وجود علاقة طردية (قوية إلى متوسطة) وموجبة بين التكوين بعناصره وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.

2- التوصيات :

- ضرورة إنشاء مصلحة خاصة بالتكوين بمؤسسة Mostavi، حيث تعمل على إعداد وتنفيذ مخططات التكوين ومراجعتها.
- التنوع من استخدام وسائل تحديد الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة من خلال إجراء مقابلات فردية وجماعية، وكذا توزيع الاستبانات لمعرفة آراء الموظفين وتجنب الاعتماد الكلي على الملاحظة المباشرة.
- مراجعة البرامج التكوينية من كل الجوانب وبصفة مستمرة، بعد وقبل التنفيذ، وأن يكون المعيار الأساسي في تصميم هذه البرامج هو مواكبتها لأساليب التكوين الحديثة .
- تقديم حوافز للموظفين الذين يشاركون بنشاط في الدورات التكوينية مما يشجعهم ذلك على الاستمرار في تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

3-الآفاق المستقبلية :

- واقع التكوين في شركة ORAVIO.GAO (دراسة مقارنة بين وحدات الشركة).
- واقع التكوين خلال سنوات جائحة كورونا في المؤسسات الجزائرية .
- مساهمة التحفيز والتمكين في ترسيخ ثقافة التكوين لدى العاملين.
- دور التكوين الداخلي في تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة.



قائمة المصادر والمراجع

أولا- باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1979.
- 2- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 3- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 4- حسن علي معتوق، "برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
- 5- خالد مصطفى قاسم، "إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 6- رضا هاشم حمدي، "التدريب الإداري المفاهيم والأساليب"، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 7- زكي محمد هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الكويت، 1989.
- 8- صلاح صالح معمار، "التدريب الأسس والمبادئ"، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.
- 9- طاهر محمود الكلاهد، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، الأردن.
- 10- عايده سيد خطاب، "الإدارة للموارد البشرية"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997.
- 11- عباس أنس، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 12- عبدالكريم أحمد جميل، "تدريب وتنمية الموارد البشرية"، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 13- عصام حيدر، "التدريب والتطوير"، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 14- علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

- 15- علي محمد ربابعة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- 16- فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 17- كاظم نزار الركابي، "الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 18- كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 2000.
- 19- مدحت أبو النصر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 20- مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
- 21- محمد الفاتح محمود البشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- 22- محمد عبد الفتاح الصرفي، "التدريب الإداري"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

ثانيا - الرسائل والمذكرات:

✓ الرسائل:

- 1- فريد خيملي، "أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، (2015-2016).

✓ المذكرات:

- 1- سراج وهيبة، "تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، (رسالة ماجستير)، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012.
- 2- علاوة سلمى، "إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة"، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر 1، كلية العلوم الاقتصادية. وعلوم التسيير، 2008.

3- مساعدة عماد، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (رسالة ماجستير)، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013-2014.

ثالثا - المقالات:

- 1- أحمد فؤاد مندور وآخرون، "تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة العلوم البيئية، العدد الثاني، 2017.
- 2- باريك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف.
- 3- بلحاجي أمينة، "التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري"، مجلة التنمية البشرية، العدد الأول، جامعة الجزائر 3، 2019.
- 4- خرموش منى، "أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة"، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا، المجلد الأول، العدد الأول، 2021.
- 5- شافية بن حفيظ، محمد الساسي الشايب، "فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلاشار من وجهة نظر الموظفين"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016.
- 6- علي بن حكوم، "تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الأول، برلين، ألمانيا.
- 7- محمد مصطفى قادر الجشعمي، رؤى إبراهيم خالد العزي، "مفهوم الفاعلية في النطاق الدولي"، المجلة الأكاديمية العالمية للدراسات العالمية، العدد 52، 2020.
- 8- وائل يوسف أحمد المطوع، "فاعلية التدريب ودورها في تطبيق المنظمة الذكية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، العدد الأول، 2021.
- 9- يوسف زدام، أسماء زينة، "أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تميز الأداء الوظيفي"، مجلة الجزائر للأمن والتنمية، المجلد 19، العدد 16، جامعة باتنة 1، 2020.

رابعا - المطبوعات:

- 1- هشام بوخاري، عتيقة حرايرية، "تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة: تأصيل نظري معاصر"، جامعة الجزائر 3.

ثانيا- مواقع إلكترونية

- 1- <http://messages.arablog.org>
- 2- <https://bakkah.com>
- 3- <https://ibsacademy.org>
- 4- <https://www.elmarjaa.com>

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التكوين بأبعاده الأربعة (تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرنامج التكويني، تنفيذ البرنامج التكويني، تقييم التكوين) في تنمية الموارد، وقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة Mostavi - بوقيرات بمدينة مستغانم، واعتمد الباحث لإجراء هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب العينة العشوائية لجمع البيانات من موظفي المؤسسة قيد الدراسة، والبالغ عددهم (134) موظفاً، في حين بلغت عينة الدراسة (40) موظف، ولتحقيق أهداف البحث؛ تم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، مع استخدام برنامج (Spss.v.22) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

وأهم ما توصل إليه الباحث من نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتكوين بعناصره في تنمية الموارد البشرية وأكثرها تأثيراً تنفيذ البرنامج التكويني، وفي المقابل كان تقييم التكوين أقل تأثيراً في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة، مما برهن لنا ذلك وجود علاقة طردية قوية إلى متوسطة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

كما أوصى الباحث في نهاية الدراسة بضرورة إنشاء مصلحة خاصة بالتكوين داخل مؤسسة Mostavi، والتنويع من استخدام وسائل تحديد الاحتياجات التكوينية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى مراجعة البرامج التكوينية من كل الجوانب وبصفة مستمرة قبل وبعد تنفيذها، وأن تواكب أساليب التكوين العصر الحديث، أضف إلى ذلك تقديم حوافز للموظفين الذين يشاركون بنشاط في الدورات التكوينية.

الكلمات المفتاحية:

1/ التكوين. 2/ أبعاد التكوين. 3/ تنمية الموارد البشرية.

4/ مؤسسة Mostavi.

Study summary

This study aimed to know the impact of training in its four dimensions (identifying training needs, designing the training program, implementing the training program, and evaluating training) on resource development. This study was conducted at the Slaughter and Transformation Institution - Bouguirat in the city of Mostaganem, and the researcher adopted the descriptive analytical approach to conduct this study. And using the random sampling method to collect data from the employees of the institution under study, who numbered (134) employees, while the study sample was (40) employees, and to achieve the research objectives; The questionnaire was designed as a study tool, with the program (Spss.v.22) used to enter and process data and test hypotheses.

The most important finding of the researcher from the results of the study is that there is a positive impact of training with its elements on the development of human resources, the most influential of which is the implementation of the training program. In contrast, the evaluation of training was less influential on the development of human resources in the institution under study, which proved to us the existence of a strong to moderate direct relationship between the variables. The independent and dependent variable.

At the end of the study, the researcher also recommended the necessity of establishing a special training department within the slaughtering and transformation institution, and diversifying the use of means of identifying training needs within the institution, in addition to reviewing training programs from all aspects on an ongoing basis before and after their implementation, and for training methods to keep pace with the modern era, in addition to that. Providing incentives to employees who actively participate in training sessions.

Key words:

- | | | |
|-------------------|---------------------------|-------------------|
| 1/ Training | 2/ dimensions of training | 3/human resources |
| development | | |
| 4/mostavi company | | |



الملحق رقم (01) استثمار الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



إستبيان حول أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية

أخي العامل، أختي العاملة

تحية طيبة وبعد....

يقوم الباحث عبد الله مهدي بإعداد دراسة بعنوان:

أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية

لواصة ميدانية

إشراف الأستاذ الدكتور أحمد صافي

وذلك لنيل شهادة الماستر في إدارة منظمات وتسيير موارد بشرية.

وكلنا أمل في أن تتكرم و تخصص جزءا صغيرا من وقتك للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان والتعبير عن رأيك وإبداء ملاحظاتك، لتساهم في إنجاز هذا البحث وتساعد الباحث للوصول إلى نتائج تعبر عن الواقع الفعلي حول أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية. علما أن الإجابات سوف تستخدم لغايات البحث فقط، وسوف يتم التعامل معها بمنتهى السرية.

شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

☐ ذكر - ☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 30 سنة - ☐ من 30 إلى 40 سنة
☐ من 40 إلى 50 سنة - ☐ أكثر من 50 سنة

3- المستوى العلمي:

☐ أقل من ثانوي - ☐ ثانوي
☐ جامعي - ☐ شهادات عليا

4- الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات - ☐ من 5 إلى 10 سنوات
☐ من 10 إلى 20 سنة - ☐ أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: مجموعة العبارات الخاصة بالتكوين:

البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يشارك الموظفون في تحديد في تحديد إحتياجاتهم.					
02	يتم تحليل كفاءات موظفي مؤسسة mostaviu لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها.					
03	تقوم الوحدة بدراسات لتحديد إحتياجات التكوين للموظفين.					
04	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين بشكل مسبق.					
البعد الثاني: تصميم البرنامج التكويني		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم تصميم المحتوى التكويني مما يتفق مع أهداف البرنامج التكويني.					
02	التوقيت الزمني للبرنامج التكويني لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل.					
03	يتم الاستعانة بمكونين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التكويني.					

04	يتم تصميم الدورات التكوينية حسب المشكلات والعوائق الموجودة في الوحدة.				
05	يتم إشراك المتكولين في تصميم البرنامج التكويني.				
البعد الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم تنفيذ التكوين خلال ساعات العمل.				
02	يتم اختيار مكان التكوين وفقاً لنوعية البرنامج التكويني.				
03	يتم استخدام وسائل وتقنيات حديثة في البرنامج التكويني.				
04	يتم اختيار أسلوب التكوين وفقاً لأهداف البرنامج التكويني.				
البعد الرابع: تقييم التكوين					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم تقييم المتكون بمجرد الإنهاء من التكوين.				
02	تتم عملية التقييم من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف أثناء تأديته لعمله.				
03	تستخدم الوحدة أدوات محددة في تقييم البرنامج التكويني.				
04	يتم اختيار الموظفين المتكولين للتعرف على مدى استفادتهم من البرنامج التكويني.				

المحور الثالث: مجموعة العبارات الخاصة بالتنمية البشرية:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يحسن التكوين الوظائف من حيث مكوناتها.					
02	تحسين مهارات الموارد البشرية للحفاظ على الأداء.					
03	يهيئ التكوين الموارد البشرية للتغيرات المحيطة للمؤسسة.					
04	تمكن الأفراد من تحقيق احتياجاتهم الشخصية.					

05	تتكيف الموارد البشرية مع التطورات التكنولوجية.				
06	يساعد على العيش في بيئة صحية (توفير احتياجات العامل).				
07	يسعى نحو تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى الموظفين في الركة.				

الملحق رقم (02) مخرجات برنامج spss

معامل الثبات

Reliability Statistics

Cronbachs Alpha	N of Items
,937	5

Item Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Correlated Item-Total Correlation	Cronbachs Alpha if Item Deleted
التكوينية_ الاحتياجات	14,2404	7,893	,909	,912
التكوينية_ البرامج_ تصميم	15,0241	6,843	,841	,924
التكوينية_ البرامج_ تنفيذ	14,7779	7,168	,958	,898
التكوين_ تقييم	14,3529	9,305	,526	,969
البشرية_ تنمية	14,9413	6,704	,973	,893

صدق الدراسة

Correlations

		التكوينية_ الاحتياجات	التكوينية_ البرامج_ تصميم نية	التكوينية_ البرامج_ تنفيذ	التكوين_ تقييم	التكوين
التكوينية_ الاحتياجات	Pearson Correlation	1	,839**	,901**	,521**	,936**
	Significance(2-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	40	40	40	40	40
التكوينية_ البرامج_ تصميم	Pearson Correlation	,839**	1	,881**	,343*	,904**
	Significance(2-tailed)	,000		,000	,030	,000
	N	40	40	40	40	40
التكوينية_ البرامج_ تنفيذ	Pearson Correlation	,901**	,881**	1	,606**	,976**
	Significance(2-tailed)	,000	,000		,000	,000

	N	40	40	40	40	40
التكوين_تقييم	Pearson Correlation	,521**	,343*	,606**	1	,668**
	Significance(2-tailed)	,001	,030	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
التكوين	Pearson Correlation	,936**	,904**	,976**	,668**	1
	Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation at 0.01(2-tailed):...

*. Correlation at 0.05(2-tailed):...

Correlations

	البشري_التنمية	البشري_التنمية	البشري_التنمية	البشري_التنمية	البشري_التنمية	البشري_التنمية	البشري_التنمية	البشري_تنمية
	1	2	3	4	5	6	7	ية
البشري_التنمية 1	1	,424**	,358*	,801**	,930**	,847**	,882**	,893**
		,006	,023	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
البشري_التنمية 2	,424**	1	,812**	,521**	,492**	,505**	,592**	,717**
	,006		,000	,001	,001	,001	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
البشري_التنمية 3	,358*	,812**	1	,369*	,443**	,451**	,402*	,624**
	,023	,000		,019	,004	,004	,010	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
البشري_التنمية 4	,801**	,521**	,369*	1	,864**	,755**	,814**	,881**
	,000	,001	,019		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
البشري_التنمية 5	,930**	,492**	,443**	,864**	1	,872**	,885**	,936**
	,000	,001	,004	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
البشري_التنمية 6	,847**	,505**	,451**	,755**	,872**	1	,921**	,912**

Significance(2-tailed)	,000	,001	,004	,000	,000		,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40
البشري_التنمية	Pearson	,882**	,592**	,402*	,814**	,885**	,921**	1
Correlation								
Significance(2-tailed)	,000	,000	,010	,000	,000	,000		,000
N	40	40	40	40	40	40	40	40
البشرية_تنمية	Pearson	,893**	,717**	,624**	,881**	,936**	,912**	,938**
Correlation								
Significance(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation at 0.01(2-tailed):...

*. Correlation at 0.05(2-tailed):...

تحليل الوصفي

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	27	67,5	67,5	67,5
انثى	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 من اقل	3	7,5	7,5	7,5
سنة 30-40 من	6	15,0	15,0	22,5
سنة 41 - 50	24	60,0	60,0	82,5
سنة 50 من اكثر	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي من اقل	7	17,5	17,5	17,5
ثانوي	4	10,0	10,0	27,5
جامعي	25	62,5	62,5	90,0
عليا شهادات	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 05 من اقل	11	27,5	27,5	27,5
سنوات 05-10 من	12	30,0	30,0	57,5
سنة 10-20 من	15	37,5	37,5	95,0
سنة 20 من اكثر	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي من اقل	7	17,5	17,5	17,5
ثانوي	4	10,0	10,0	27,5
جامعي	25	62,5	62,5	90,0
عليا شهادات	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

اتجاه العينة : متوسط الحسابي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1_التكوينية_الاحتياجات	40	4	5	4,35	,483
2_التكوينية_الاحتياجات	40	2	5	4,30	,687
3_التكوينية_الاحتياجات	40	1	5	3,93	1,347
4_التكوينية_الاحتياجات	40	2	5	3,80	,853
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1_التكوينية_البرامج_تصميم	40	1	5	3,23	1,050
2_التكوينية_البرامج_تصميم	40	2	5	3,07	1,047
3_التكوينية_البرامج_تصميم	40	2	5	3,32	,971
4_التكوينية_البرامج_تصميم	40	1	5	3,38	1,055
5_التكوينية_البرامج_تصميم	40	1	5	3,55	,986
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1_التكوينية_البرامج_تنفيذ	40	1	5	3,60	,871
2_التكوينية_البرامج_تنفيذ	40	2	5	3,50	,816
3_التكوينية_البرامج_تنفيذ	40	2	5	3,38	1,055
4_التكوينية_البرامج_تنفيذ	40	2	5	3,75	,809
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1_التكوين_تقييم	40	2	5	3,85	,949
2_التكوين_تقييم	40	1	5	3,95	,677
3_التكوين_تقييم	40	2	5	4,18	,747
4_التكوين_تقييم	40	2	5	3,95	,749
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1_البشرية_التنمية	40	2	5	3,28	,816
2_البشرية_التنمية	40	2	5	3,85	,864
3_البشرية_التنمية	40	2	5	4,00	,877
4_البشرية_التنمية	40	1	5	2,98	1,187
5_البشرية_التنمية	40	1	5	3,25	1,056
6_البشرية_التنمية	40	1	5	3,28	1,037
7_البشرية_التنمية	40	1	5	3,12	1,090
Valid N (listwise)	40				

اختبار التوزيع الطبيعي

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,147	,249		-4,600	,000		
	التكوينية_الاحتياجات	,397	,108	,308	3,683	,001	,179	5,579
	التكوينية_البرامج_تصميم	,348	,083	,375	4,207	,000	,158	6,319
	التكوينية_البرامج_تنفيذ	,290	,130	,263	2,230	,032	,091	11,043
	التكوين_تقييم	,183	,071	,134	2,588	,014	,468	2,136

a. Dependent Variable: البشرية_تنمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error
التكوينية_الاحتياجات	40	2,75	4,75	4,0938	,65459	-,722	,374
التكوينية_البرامج_تصميم	40	1,40	4,40	3,3100	,90803	-,361	,374
التكوينية_البرامج_تنفيذ	40	1,75	4,25	3,5563	,76269	-1,075	,374
التكوين_تقييم	40	1,75	4,75	3,9813	,61599	-2,150	,374
Valid N (listwise)	40						

الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,973 ^a	,947	,946	,19604

a. Predictors: (constant) التكوين...

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	26,244	1	26,244	682,867	,000 ^b
	Residual	1,460	38	,038		
	Total	27,704	39			

a. Dependent Variable: البشرية_تنمية

b. Predictors: (constant) التكوين...

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,341	,184	-7,295	,000		
	التكوين	1,267	,048	26,132	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: البشرية_تنمية

الفرضية الفرعية 01

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,929 ^a	,863	,860	,31577

a. Predictors: (constant) ...التكوينية_الاحتياجات

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	23,915	1	23,915	239,843	,000 ^b
	Residual	3,789	38	,100		
	Total	27,704	39			

a. Dependent Variable: البشرية_تنمية

b. Predictors: (constant) ...التكوينية_الاحتياجات

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	-1,504	,320	-4,699	,000		
	التكوينية_الاحتياجات	1,196	,077	15,487	,000	1,000	1,000

Dependent Variable: البشرية_تنمية

الفرضية الفرعية 02

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,911 ^a	,830	,825	,35245

a. Predictors: (constant) التكوينية_ البرامج_ تصميم

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	22,984	1	22,984	185,022	,000 ^b
	Residual	4,720	38	,124		
	Total	27,704	39			

a. Dependent Variable: البشرية_ تنمية

b. Predictors: (constant) التكوينية_ البرامج_ تصميم

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,594	,213		2,789	,008		
التكوينية_ البرامج_ تصميم	,845	,062	,911	13,602	,000	1,000	1,000

Dependent Variable: البشرية_ تنمية

الفرضية الفرعية 03

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,952 ^a	,906	,904	,26140

a. Predictors: (constant) ...التكوينية_ البرامج_ تنفيذ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	25,108	1	25,108	367,454	,000 ^b
	Residual	2,596	38	,068		
	Total	27,704	39			

a. Dependent Variable: البشرية_ تنمية

b. Predictors: (constant) ...التكوينية_ البرامج_ تنفيذ

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-,348	,199		-1,746	,089		
التكوينية_ البرامج_ تنفيذ	1,052	,055	,952	19,169	,000	1,000	1,000

Dependent Variable: البشرية_ تنمية

الفرضية الفرعية 04

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,583 ^a	,339	,322	,69403

a. Predictors: (constant) التكوين_تقييم...

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Significance
1	Regression	9,401	1	9,401	19,517	,000 ^b
	Residual	18,304	38	,482		
	Total	27,704	39			

a. Dependent Variable: البشرية_تنمية

b. Predictors: (constant) التكوين_تقييم...

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Significance	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,220	,727		,302	,764		
	التكوين_تقييم	,797	,180	,583	4,418	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: البشرية_تنمية

