



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الموضوع:

تسيير الموارد البشرية بين التكوين و واقع العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك بمركب ميثانول أرزيو وهران

تحت إشراف الأستاذ:

أستاذة كرابية أمينة



من إعداد الطالب:

عبد الهادي كمال

قائلة للإبلاغ

الأستاذ (ة)	الرتبة	الصفة
د. عثمان عز الدين	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. سيدي موسى ليلي	أستاذة محاضرة أ	مناقشة
د. كرابية أمينة	أستاذة محاضرة أ	مشرفة ومقررة

السنة الجامعية 2023/2022



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم –

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الموضوع:

تسيير الموارد البشرية بين التكوين و واقع العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك بمركب ميثانول أرزيو وهران

تحت إشراف الأستاذ:

أستاذة كرابية أمينة

من إعداد الطالب:

عبد الهادي كمال

الأستاذ (ة)	الرتبة	الصفة
د. عثمان عز الدين	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. سيدي موسى ليلي	أستاذة محاضرة أ	مناقشة
د. كرابية أمينة	أستاذة محاضرة أ	مشرفة ومقررة

السنة الجامعية 2022/202

الفهرس

الشكر و الاهداء

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

ملخص الدراسة بالعربية

ملخص بالانجليزية

مقدمة ص 8

الفصل الأول: الفصل المنهجي للدراسة

- 1_1 الإشكالية ص 10
- 2_1 الفرضيات ص 10
- 3_1 أسباب اختيار الموضوع ص 10
- 4_1 أهمية موضوع الدراسة ص 11
- 5_1 تحديد المفاهيم ص 11
- 6-1 الدراسات السابقة ص 14
- 7_1 صعوبات الدراسة ص 20

الفصل الثاني: الفصل النظري

ماهية تسيير الموارد البشرية و التكوين

تمهيد ص 22

1 : الموارد البشرية

1_1 : مفهوم الموارد البشرية ومفهوم التسيير ص 23

2_1 : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ص 25

3_1 : أهمية إدارة الموارد البشرية ص 26

4_1 : أهداف إدارة الموارد البشرية ص 29

5_1 : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية ص 32

6_1 : نظريات تسيير الموارد البشرية ص 34

2 : تكوين

1_2 : مفهوم تكوين ص 39

2_2 : انواع التكوين	ص 40
3_2 : أهداف تكوين	ص 42
4_2 : أساليب التكوين	ص 44
5_2 : أهمية تكوين	ص 45
خلاصة الفصل .	ص 47

الفصل الميداني

الفصل الثالث

التمهيد	ص 49
---------	------

التكوين في مؤسسة سونطراك بالمركب CP1Z

1 : التعريف بمؤسسة سونطراك و المركب CP1Z

1_1 : التعريف بمؤسسة سونطراك	ص 50
2_1 : التعريف بمجمع ميثانول CP1Z	ص 51
3_1 : كيفية و خطوات اجراء عملية التكوين	ص 54
4_1 المنهج المتبع	ص 55
5_1 : تحليل لنتائج المعطيات	ص 57
6_1 نتائج و استنتاجات الدراسة	ص 86
خاتمة	ص 89
قائمة المراجع	ص 91
الملاحق	ص 94

الشكر و الاهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.
الشكر والتقدير :

الى عائلتي / أصدقائي / زملائي / أستاذتي

أود أن أعبر عن خالص شكري وتقديري لكل الأشخاص الذين ساهموا في إتمام هذه
المذكرة ودعموني طوال فترة دراستي. فقد كانت هذه الرحلة العلمية تحتاج إلى الجهود
المشتركة والمساعدة من العديد من الأفراد والجهات . ولولاهم لما تمكنت من إكمالها
بنجاح.

أود أن أعرب عن امتناني العميق لأسرتي، فهم كانوا الداعم الأول والركيزة الثابتة في
حياتي. شكراً لكم على حبكم وتشجيعكم الدائم وعلى صبركم وتفهمكم للتحديات التي
واجهتنا في هذه الرحلة العلمية. أود أيضاً أن أشكر أستاذتي / بالأخص أستاذتي المشرفة
استاذة كرابية امينة على وقوفها معنا طول مدة السنة كاملة ، حيث توجيهاتها السديد
ونصائحها القيمة كانت كالحافز الذي ساعداني على توجيهه بحثي وتطويره بشكل فعال.

كما أود أن أشكر زملائي الأعزاء وبالأخص زميلتي مرزوق سارة الذين قدموا لي المساعدة
والدعم خلال هذه الرحلة العلمية. لقد كنتم رفاقاً مميزين ومصدر إلهام لي، ولم أكن
أستطيع تحقيق هذا الإنجاز بدون تشجيعكم وتعاونكم

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم	50

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس	52
02	يبين توزيع العينة وفق متغير السن	53
03	يبين توزيع العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية	54
04	يبين توزيع العينة وفق متغير التخصص الجامعي	55
05	يبين توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية	56
06	يبين توزيع العينة وفق متغير منصب العمل	57
07	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الأول من المحور الثاني	58
08	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثاني من المحور الثاني	59
09	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثالث من المحور الثاني	61
10	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الرابع من المحور الثاني	62
11	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الخامس من المحور الثاني	63
12	يبين التحليل الإحصائي للسؤال السادس من المحور الثاني	64
13	يبين التحليل الإحصائي للسؤال السابع من المحور الثاني	66
14	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثامن من المحور الثاني	67
15	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الأول من المحور الثالث	69
16	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثاني من المحور الثالث	70
17	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثالث من المحور الثالث	71
18	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الرابع من المحور الثالث	73
19	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الخامس من المحور الثالث	74
20	يبين التحليل الإحصائي للسؤال السادس من المحور الثالث	75
21	يبين التحليل الإحصائي للسؤال السابع من المحور الثالث	76
22	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثامن من المحور الثالث	78
23	يبين التحليل الإحصائي للسؤال التاسع من المحور الثالث	79

فهرس الاشكال (دائرة النسبية)

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس	52
02	يبين توزيع العينة وفق متغير السن	53
03	يبين توزيع العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية	54
04	يبين توزيع العينة وفق متغير التخصص الجامعي	55
05	يبين توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية	56
06	يبين توزيع العينة وفق متغير منصب العمل	58
07	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الأول من المحور الثاني	59
08	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثاني من المحور الثاني	60
09	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثالث من المحور الثاني	61
10	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الرابع من المحور الثاني	62
11	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الخامس من المحور الثاني	63
12	يبين التحليل الإحصائي للسؤال السادس من المحور الثاني	65
13	يبين التحليل الإحصائي للسؤال السابع من المحور الثاني	66
14	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثامن من المحور الثاني	68
15	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الأول من المحور الثالث	69
16	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثاني من المحور الثالث	70
17	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثالث من المحور الثالث	72
18	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الرابع من المحور الثالث	73
19	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الخامس من المحور الثالث	74
20	يبين التحليل الإحصائي للسؤال السادس من المحور الثالث	75
21	يبين التحليل الإحصائي للسؤال السابع من المحور الثالث	77
22	يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثامن من المحور الثالث	78
23	يبين التحليل الإحصائي للسؤال التاسع من المحور الثالث	79

ملخص الدراسة

اولا بالعربية :

ان تسيير موارد البشرية يعد جانبا ضرورياً في المؤسسة الصناعية ، وذلك لعدة أسباب مهمة تتمثل اولاً في ان الموظفين يشكلون رأس مال مهم لأي مؤسسة صناعية اقتصادية ، فهم العنصر الحيوي الذي يضمن سير العمل بكفاءة وإنتاجية عالية.

وفي نفس الصدد ، يلعب التكوين دوراً حاسماً في تحسين واقع العمل وتطوير مهارات الموظفين اذ يساهم في تعزيز مهاراتهم ومعرفتهم ، ويعمل على تطوير الكفاءات الفنية والمهنية للفريق العامل. فبفضل التدريب ، يمكن تطوير مهارات جديدة وتحديث المعرفة للتأقلم مع متطلبات المؤسسة و التطورات التكنولوجية الحديثة.

ثانيا الانجليزية:

The management of human resources is a necessary aspect of the industrial Enterprise, for a number of important reasons. First, employees form an important capital of any industrial enterprise. They are the vital element that ensures the efficient and highly productive functioning. In the same vein, composition plays a crucial role in improving the reality of work and developing the skills of employees as it contributes to enhancing their skills and knowledge, and develops the technical and professional competencies of the working group. Thanks to training, new skills can be developed and knowledge updated to adapt to the organization's requirements and modern technology developments.

المقدمة

ان تسيير الموارد البشرية مجال حيوي في إدارة المؤسسات حيث يركز على تنظيم وتطوير العنصر البشري وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية كما يعد التكوين وواقع العمل احد الجوانب الرئيسية التي يجب مراعاتها في عملية تسيير الموارد البشرية اذ يتعلق التكوين بتوفير فرص تعليمية وتدريبية للموظفين بهدف تعزيز مهاراتهم ومعرفتهم كما يعمل على تحسين الكفاءات الفنية والمهنية للفريق العامل و يساهم في تطوير مهارات جديدة وتحديث المعرفة للتأقلم مع التطورات في السوق والتكنولوجيا ومتطلبات المؤسسة.

إن واقع العمل يشمل الجوانب العملية والتنظيمية التي يواجهها الموظفون يومياً أثناء أداء مهامهم. ويعد يعد فهمه وتحليله أمراً حيوياً لتحديد التحسينات اللازمة وتطبيق التوجيه الاستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة. و بالتالي، يجب على مصلحة الموارد البشرية التوازن بين التكوين وواقع العمل في المؤسسة. و يجب تحديد احتياجات التدريب والتطوير وفقاً لمتطلبات الوظائف وأهداف المؤسسة، وتوفير فرص التعلم المستمر والتنمية المهنية. كما ينبغي تحسين بيئة العمل وتطوير آليات التواصل والتعاون بين الفرق وتعزيز الرضا والمشاركة الموظفين.

و يضم موضوعنا عدة جوانب تمثلت في الجانب المنهجي الذي يشمل النقاط التالية تحديد اشكالية الدراسة الفرضيات ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية موضوع الدراسة ، مع الاهتمام بتحديد المفاهيم الدراسة ، الدراسات السابقة ، و في الاخير الصعوبات التي تمت موجهتها اثناء تأديتنا لهذه الدراسة ، اما على مستوى الجانب النظري الذي كان بعنوان ماهية تسيير الموارد البشرية و التكوين فتناولنا مبحثين المبحث الأول حول مفهوم الموارد البشرية ومفهوم التسيير والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أهميتها أهدافها التحديات التي تواجهها و في الاخير نظريات مرتبط بها ، اما الثاني فتناولنا مفهوم ، انواع ، أساليب وأهمية التكوين بالاضافة الى خلاصة الفصل أما الجزء التطبيقي متعلق بالميدان فكان موضوع بحثنا من اوائل المواضيع التي قامت بدراسة موضوع التكوين وواقع العمل في مؤسسة سونطراك بمركب ميثانول المرموز له ب **CP1Z** في قطاع الموارد البشرية فرع التكوين حيث قمنا باستعراض في هذا الفصل تعريف بمؤسسة و بمجمع ميثانول **CP1Z** ؛

المقدمة

كيفية و خطوات اجراء عملية التكوين؛ المنهج المتبع و في الأخير تحليل لنتائج المعطيات و تقديم استنتاجات الدراسة بهدف اثبات او ابطال الفرضياتها

في النهاية، يعد تسيير الموارد البشرية بين التكوين وواقع العمل عملية مستمرة تستهدف تحقيق التوازن المثالي بين تطوير الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. من خلال الاستثمار في التكوين وتحسين واقع العمل و عليه يمكن للمؤسسات بناء فرق قوية ومؤهلة تساهم في نجاحها ونموها المستدام.

1_1 الإشكالية

يشير الجانب الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية إلى الطرق التي تتفاعل بها المنظمة مع موظفيها وما ينعكس عليهم من حيث بيئتهم الاجتماعية في المؤسسة ، وذلك بمساهمة مسيري الإدارة في خلق ثقافة عمل ايجابية ، مع توفير فرص التدريب والتطوير الكافية وترتيبات عمل مرنة ، لتشمل إدارة مبادرات متنوعة وشامله. بحيث تتيح لكل فرد في المنظمة فرصة المساهمة والنجاح.

ويشكل الجانب الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية جزءا هاما في انتقاء قوة عاملة ناجحة وفعالة، وعليه تمر بعد التوظيف والتعيين بما يعرف بعملية تكوين الموارد البشرية والتي تعد من بين أهم الاستراتيجيات، تطوير وتحسين وتنمية مواردها البشرية، وذلك عن طريق الرفع وزيادة فاعلية الأفراد للتأقلم مع مناصبهم وكل ما هو جديد في المؤسسة، وهذا ما يساعد المنظمات على زيادة الكفاية الإنتاجية.

ولأن عملية تكوين الموارد البشرية في أي منظمة ليست بالأمر الهين إذ أنها تتطلب الكثير من العناية والحرص من قبل القائمين عليها، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الإلمام والدراية بكل ما يخص التكوين عملية جد مهمة من اجل الوقوف على كل جوانب هذه العملية ومتابعه تطبيقها في الواقع خاصة ما يتعلق منها كمدخل أساسي لتطوير الموارد البشرية.

يبقى التساؤل مطروحا بين ما هو نظري وما هو واقعي حول عملية التكوين في المؤسسات الاقتصادية ، ولهذا نريد البحث عن واقع التكوين في مؤسسة سوناطراك وما هي سياسة التكوين المتبعة في هذه المؤسسة؟

1_2.الفرضيات

1. يتماشى التكوين حسب متطلبات العمل في المؤسسة.
2. يدخل التكوين ضمن تشكيلات العمل في المؤسسة الاقتصادية.

1_3.أسباب اختيار الموضوع

يمكن تلخيص اسباب هذه الدراسة الى اسباب ذاتية متمثلة في التعلق الشديد بهذا المجال (تسيير الموارد البشرية) ومحاولة اكتشاف الجانب السوسولوجي بشكل اعمق اضافة الى

مدى شدة تأثيره من جهة نظر العمال والموظفين.
أما عن أسباب الموضوعية:

- إبراز آثار التكوين على العمال.
- تبيان إلى أي مدى يطبق التكوين داخل المؤسسة الاقتصادية.
- إظهار النتائج المرجوة من التكوين.
- تسليط الضوء على أهمية التكوين داخل المؤسسة .

1_4. أهمية الدراسة

- تتحد أهمية هذه الدراسة في ضرورة إعداد يد عامل ذات كفاءات حيث تتحقق غايات المؤسسة وتساهم في تحسين أدائها عن طريق التكوين.
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز وظيفة التكوين الذي يحقق دور كبير داخل المؤسسة الاقتصادية التي تسعى إلى تطوير وابتكار برامج تكوينية تتوافق مع احتياجات المؤسسة.
- توعية الموظف على أهمية التحديث وتطوير البرامج الإدارية وتوعيته بحقه في التكوين لمجارات تطورات العصر عبر الاتفاقيات الجماعية (جانب القانوني) .
- اثر التكوين في تبيان أهمية المدى الوظيفي للعامل مساعدته على تطوير إمكانياته الشخصية.

1_5 تحديد المفاهيم

يشير عنصر تحديد المفاهيم في مذكرة إلى عملية تحديد المصطلحات والمفاهيم الرئيسية التي يتم استخدامها في الموضوع بحثنا (تسيير الموارد البشرية بين التكوين وواقع العمل) ، وذلك بهدف توضيح المعنى الدقيق لهذه المفاهيم وضمان فهمها بشكل صحيح من قبل القراء أو المستخدمين. حيث يتم ذلك عادةً من خلال توفير تعريفات واضحة ومفصلة لكل مفهوم ، وعليه هذا العنصر يسهل على القارئ الانتقال إلى المفاهيم المطلوبة دون الحاجة إلى البحث عنها في جميع أنحاء موضوع البحث.

1.5. مفهوم تسيير الموارد البشرية: لغة: تسيير : مصدر سَيَّرَ سَيَّرَ: (فعل) سَيَّرَ يُسَيِّرُ ، تسييرًا ، فهو مُسَيِّرٌ، سَيَّرَ الشَّيْءَ: أسارَه؛ حرَّكَه، جعله يسير ، سَيَّرَ المحرِّكُ القاربَ: دفعه بقوة.¹

الموارد البشرية : مجموع الإمكانيات والطاقات البشرية المتوفرة في مجال معين والتي يمكن تعبئتها لتحقيق التنمية في مختلف الميادين والقطاعات.²

اصطلاحا : التسيير :التسيير في علم الاجتماع. يعرف بما وراء التنسيق ، يتعلق الأمر بالعمل المنظم وتعاون الجهات الفاعلة. كما يستطيع المديرون التعرف على حدود العمل الإداري على أساس الهيمنة والتلاعب (زاريفيان ، 1996).

الخطاب ولغة الإدارة مهنة "طبيعية" يمكن أن تحتكرها فئة من الفاعلين أو مجموعة اجتماعية مهيمنة و في سياق اجتماعي يتم تحديده بالتأكيد من خلال عدم المساواة في السلطة وعلاقات القوة ، لا شك في أن الإدارة يمكن تصورها بشكل متزايد على أنها مجموعة من الأنشطة الاجتماعية التي تتطلب التعاون والتفاهم المتبادل بين الجهات الفاعلة ، ولكن أيضًا بناء أشكال أخرى من شرعية القادة و المدراء.³

_الموارد البشرية : ويقصد بمصطلح موارد بشرية حسب عادل" زايد": "كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة ، وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية".⁴

_ تسيير الموارد البشرية : ويرى الدكتور مهدي حسن أن تسيير الموارد البشرية . هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية تخدم أغراضها ، وترغيبهم في البقاء بخدمتها ، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.⁵

¹ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تسيير/> بتاريخ 7 ماي بتوقيت 20:44 pm

² <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/الموارد-البشرية/> بتاريخ 7 ماي بتوقيت 20:55 pm

³ André Akoun et Pierre Ansart . Dictionnaire de Sociologie . Collection Dictionnaires LE ROBERT / SEUIL . 1999 . p242_243

⁴ لحبيب بلية ابن محمود. وظيفة التكوين والتدريب في ادارة الموارد البشرية الادارة العمومية في الجزائر المودجا. الطبعة الأولى. دار الولاية للنشر والتوزيع. 2018. ص19

⁵ نوري منير، تسيير الموارد البشرية. الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية. 2014. ص35

إجرائياً : تسيير يمكن تعريف مفهوم " التسيير " على أنها عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والتقييم للأنشطة والموارد في المؤسسات والمنظمات ، بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وتحسين أدائها. وبالتالي ، فإن التسيير يشمل القدرة على إدارة الناس والموارد والوقت والمال والمعلومات بطريقة فعالة والتي تعزز نجاح اي المؤسسة أو المنظمة.

الموارد البشرية : يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها المجموعة الشاملة للموظفين والعاملين في المنظمة ، بما في ذلك الموارد المتاحة لإدارتهم وتنميتهم ، والهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو إدارة هذه الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة مستدامة.

تسيير الموارد البشرية : تسيير الموارد البشرية هو عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنفيذ ومراقبة الأنشطة والمهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات و المنظمات، وذلك بهدف تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنظيمية. يتضمن تسيير الموارد البشرية العديد من الأنشطة مثل التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وتحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وإدارة الأجور والمزايا والتعامل مع قضايا الموظفين وإدارة العلاقات العامة والموارد البشرية. وفي الاخير يهدف إلى جعل الموظفين أكثر فعالية وإنتاجية ورضا عن عملهم وإيجاد بيئة عمل مناسبة وصحية وتعزيز الثقة والتواصل بين الموظفين والإدارة.

2.5. مفهوم التكوين : لغة: تكوين : مصدر كَوَّنَ الجمع : تكوينات ، تكوين : تركيب ، بنية ، إنشاء تكوين:تدريب تكوين :تربية وتعليم¹

اصطلاحاً : التكوين هو جهود مخططة تهدف إلى أحداث تعديل ايجابي في المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للأفراد ، حيث تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وذلك بهدف إكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج إليها ، وتحصيل المعلومة التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة ، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع كفايته في الأداء وزيادة إنتاجيته على نحو يحقق الأهداف التنظيمية ، وقد

يسبق التدريب مرحلة التعيين ، كما قد يكون بعد التعيين أو في أثناء العمل.¹ اجرائيا : تعتبر عملية التكوين جزءًا أساسيًا في إدارة الموارد البشرية ، حيث تسهم في رفع مستوى المعرفة لدى الموظفين وبالتالي يعزز قدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية. كما يساهم ايضا في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

1-6 الدراسات السابقة

تلعب دورًا هامًا في البحوث الميدانية ، حيث تساهم في إثراء الخلفية النظرية وتوجيه الباحثين في إعداد وتنفيذ بحوثهم .
اضافة توفير سياق وإطار للبحث وتساعد في إرساء الأساس النظري والفهم السابق للمشكلة المعروضة في البحث الميداني. تتيح للباحث فهم الأبحاث السابقة والنظر في النتائج والمفاهيم المستخدمة ، والتعرف على الفجوات المعرفية والتحديات التي يمكن أن يواجهها في بحثه.

الدراسة الأولى :

دراسة بليه لحبيب بعنوان مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية دراسة حالة إدارة الجمارك (1994-2011) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية فرع التنظيم السياسي والإداري .

تمثلت اشكالية هذه الدراسة في :

إلى أي مدى يؤثر التكوين في الموارد البشرية ؟

وهل أولت الإدارة العمومية الجزائرية عموما وإدارة الجمارك خصوصا التكوين مكانته اللازمة ؟

الأسئلة الفرعية عن التساؤل الرئيسي وهي :

- ما أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات باعتبارها الجهة المشرفة على التكوين

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي.معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال.دار أسامة

للتنشر والتوزيع الأردن - عمان.2011.ص126

- ما هو واقع منظومة التكوين في إدارة الجمارك الجزائرية¹؟
أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

_ محاولة التعرف على إدارة الموارد البشرية من خلال إبراز ماهيتها وأهميتها وأهدافها وكذا استعراض وظائفها.

_ تشخيص منظومة التكوين في إدارة الجمارك من خلال استعراض الإطار التنظيمي والهيكلية والمؤسسية والبيداغوجي للتكوين.²
المنهج :

من أجل تحليل إشكالية هذه الدراسة ومن ثم الإجابة على مختلف الفرضيات المطروحة وبالنظر إلى طابع الدراسة النقدي ، كان لزاما علينا اعتماد العديد من المناهج ، وذلك كلما دعت الحاجة البحثية لذلك ، فقد استعملنا المنهج الوصفي في سرد مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو بوظيفة التكوين أو بإدارة الجمارك ، واستخدمنا المنهج التحليلي - المقارن في شرح³.
نتائج الدراسة :

لقد توصلت نتائج هذه الدراسة وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة ، تلك النتائج ستقدم بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا.

- 1- وظيفة التكوين أداة ترفع قدرات الموارد البشرية في الإدارة العمومية
 - 2- الموارد البشرية المتكونة تحقق الفعالية في الأداء وتحقق النتائج بأقل تكلفة وأعلى جودة.
 - 3- التكوين وسيلة أساسية لإصلاح وعصرنة إدارة الجمارك.
- كما توصلنا إلى أن وظيفة التكوين تهدف إلى التأثير على الموارد البشرية من خلال العديد من العمليات من بينها:

_ تطوير الدافعية للأداء إذ تساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم.⁴

¹ بليه لحبيب ، مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية دراسة حالة إدارة الجمارك (2011-1994) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير في العلوم السياسية فرع التنظيم السياسي والإداري ، جامعة الجزائر، 2012 ص 5

² نفس المرجع السابق ص 3_4

³ نفس المرجع السابق ص 6

⁴ نفس المرجع السابق ص 248

الدراسة الثانية :

دراسة بن نضري سعاد بعنوان الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الشهيد حماد" و "حسين" بسيدي علي - مستغانم - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل .
تمثلت اشكالية هذه الدراسة في :

كيف يساهم التكوين في تحسين قدرات ومهارات العنصر البشري بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الشهيد "حماد وحسين" سيدي علي ، مستغانم؟

الأسئلة الفرعية عن التساؤل الرئيسي وهي:

1 ماهي أهمية التكوين في سياسة المؤسسة الصحية

3 ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة من قبل المؤسسة الاستشفائية العمومية ؟¹

أهداف الدراسة :

وتكمن أهداف دراسة هذا الموضوع كالتالي:

- فهم علاقة الإنسان بالمؤسسة.

- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال الاطلاع على الأسس النظرية لمتغيرات البحث ؛ الدورات التكوينية والموارد البشرية²

المنهج :

المنهج المستعمل في هذه الدراسة هو المنهج الكيفي مع استعمال تقنية المقابلة

نتائج الدراسة :

من خلال سيرورة تحليل المقابلات ومناقشة فرضيات الدراسة واستنادا إلى ما جاء في الدراسات السابقة وتبعا للنتائج التي توصلنا إليها في كل فصل من الفصول الميدانية توصلنا إلى النتائج العامة التالية:

_المورد البشري أصبح أهم موارد المؤسسة الإستشفائية العمومية، ونجاح المؤسسة يتوقف

¹ بن نضري سعاد ، الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الشهيد حماد" و "حسين" بسيدي علي - مستغانم . ، مذكرة ماستر قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة مستغانم ،

2022_2021 ص 3

² نفس المرجع السابق ص 5

على مدى تكوين العمال للعمل بجدية.

_ اعتبار التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة الإستشفائية العمومية محل الدراسة، حتى لا تفقد عنصر التجديد وتتعاظم فرص النجاح والاندماج والتفاعل الايجابي مع متغيرات ومستجدات المحيط .

_ تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ضرورة معرفة العامل للمهام المتعلقة بوظيفته ومسؤوليته وواجباته اتجاه منصب عمله عند تحديد الاحتياجات التكوينية وبالتالي فهي تحدد الاحتياجات التكوينية للعاملين بوضوح.

_ كل العاملين بالمؤسسة لديهم مستوى قبل اللجوء إلى التكوين والمؤسسة تقيم العامل بمردوديته وليس كشخص.

_ تستطيع القول من خلال سيرورة العمل الميداني و تحليل مقابلات المبحوثين و القراءة السوسيولوجية للمقاطع أن فرضيات الدراسة الثلاث قد تحققت.¹

الدراسة الثالثة :

دراسة حمادي اكرم بعنوان سيرورة عملية تكوين الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع صوميز ارزيو - وهران مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل

تمثلت اشكالية هذه الدراسة في :

التساؤل الرئيسي :

كيف تتم عملية تكوين الموارد البشرية بمؤسسة صوميز؟

التساؤلات الفرعية :

ما هي أهداف عملية التكوين ؟

ما هي الحالات التي تمسها عملية التكوين؟²

أهداف الدراسة :

¹ نفس المرجع السابق ص 101_102

² حمادي اكرمة ، سيرورة عملية تكوين الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع صوميز ارزيو - وهران ، مذكرة ماستر قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة مستغانم، 2018_2019 ص5

- التعريف بمصلحة تكوين الموارد البشرية بمؤسسة صوميز .
 - لإطلاع على صلاحيات المسيرين ورؤساء المصلحة ودورهم في انجاح عملية التكوين¹
- المنهج : المنهج المستعمل في هذه الدراسة هو المنهج الكيفي مع استعمال تقنية المقابلة

نتائج الدراسة :

_ يكون التقييم بمؤسسة صوميز في صورة مؤشرات موضوعية وكمية ملموسة ، تدل على مدى نجاح التكوين ، و مدى تحقيقه للأهداف المرسومة له ، من خلال تقييم أني بعد نهاية التكوين مباشرة ، و تقييم لاحق يكون بعد سنة أشهر ، عملية التكوين بمؤسسة صوميز تمس مختلف المجالات : تكوين في مجال الميكانيك الصناعية ، في مجال الكهرباء الصناعية ، تكوين في مجال حماية المنشآت و القواعد ، التكوين في الإعلام الآلي ، تكوين في المحاسبة و المالية ، التكوين في الموارد البشرية ، تكوين، في أنظمة الحماية ، التكوين في مجال البيئة²

_ حيث أن التكوين يساهم في رفع كفاءة العاملين والمستخدمين عن طريق البرامج التكوينية التي تقوم بإعدادها المؤسسة والإشراف عليها ، فمصلحة التكوين في المؤسسة ، غايتها إعداد وتأهيل الأفراد الممارسة أعمالهم على أسس صحيحة وسليمة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج الجيد المتقن، بأقل جهد ممكن وبأقل التكاليف. لأن التكوين وسيلة علمية وعملية و إدارية وفنية يمكنها أن تدفع بالأداء البشري قدما نحو الأمام في العمل والي أقصى حد ممكن بشكل وبأسلوب يجعل في المستطاع تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمنظمة ولم لا على مستوى المجتمع كله³

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسات السابقة عبر :

1_ نظرة شاملة : من خلال مساعدتنا على اخذ نظرة شاملة عن موضوع البحث والمجال المرتبط به. زيادة تسلط الضوء على الأبحاث السابقة مكنتنا من منحنا فهماً أفضل للمفاهيم والنظريات والتحديات المتعلقة بموضوع دراستنا الحالي.

¹ نفس المرج السابق ص 6

² نفس المرج السابق ص 73

³ نفس المرج السابق ص 76

2_ تحديد الفرضيات : ساعدتنا الدراسات السابقة في تحديد الفرضيات الأساسية التي سنختبرها في بحثنا الحالي.

3_ المراجع : سهلت لنا هذه الدراسات السابقة العثور على المراجع المناسب التي تخدم موضوع بحثنا .

4_ التوجيه : يمكن أن تساعدنا هذه المعرفة في اتخاذ قرارات صائبة بشأن تنفيذ البحث الحالي وتحقيق أهدافه.

5_ توجيه النتائج والاستنتاجات : من خلال المقارنة يمكن أن نستنتج نتائجنا بناءً على الأدلة والنتائج الموجودة في الدراسات السابقة.

كل الدراسات المذكورة سابقا اهتموا بموضوع التكوين فبرغم من اختلاف الميادين التي تم فيها اجراء بحوثهم إلا أنهم اشتركوا في النقاط التالية :

أولاً، يعمل التكوين والتدريب على تطوير مهارات العاملين في المجالات المختلفة. من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة ، يتاح للموظفين فرصة تعلم المهارات الجديدة والتقنيات الحديثة المطلوبة في مجال عملهم. وهذا يعزز قدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية، مما يسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يقدمونها.

ثانياً، يساعد التكوين والتدريب على تحسين الأداء العملي في المؤسسات الصناعية. من خلال تعلم أفضل الممارسات وتبني استراتيجيات فعالة، يستطيع الموظفون تحقيق أداء متميز في مهامهم اليومية. وهذا ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح.

ثالثاً، يساهم التكوين والتدريب في قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة. في ظل التقدم التكنولوجي والتطورات السريعة في السوق ، يصبح من الضروري تحسين المهارات وتحديث المعرفة. وبفضل التكوين والتدريب المستمر ، تستطيع المؤسسات الصناعية مواكبة التطورات وتبني التقنيات الحديثة ، مما يعزز تنافس واستدامتها في السوق

الدراسة اقرب الى موضوعنا :

من بين الدراسات المذكورة ، فالموضوع الأقرب لدراستنا هو "دراسة حمادي أكرم بعنوان سيرورة عملية تكوين الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونا طراك فرع صوميز أرزيو - وهران". تهتم هذه الدراسة بتحليل سيرورة عملية التكوين للموارد البشرية في مؤسسة سونا طراك ؛ تقييمها بالإضافة الى تأثيرها على الواقع العملي. وبالتالي فإنها تتناول بشكل مباشر نفس المبدأ البحث الذي نرغب بدراسته.

يكن الاختلاف فقط في مكان الدراسة برغم من تواجدهم في نفس المؤسسة (دراستنا في مركب ميثانول و الثانية في فرع صوميز) بالإضافة الى طرق البحث المستخدمة والتركيز النظري و المناهج المستعملة و النتائج المتوصل إليها .

7_1 صعوبات الدراسة

من أبرز الصعوبات التي وجدها في ميدان البحث كان معظمها قبل النزول إلى الميدان من أبرزها :

تأخر إدارة الجامعة في إعداد أوراق مطلوبة بهدف النزول إلى الميدان و متمثل في مؤسسة سونا طراك بمركب ميثانول حيث استغرقت المدة اكثر من شهر.

زيادة على ذلك تغير مدة التبرص عدة من شهر ديسمبر إلى أبريل ومن ثم تحديد التاريخ الاخير من 07 ماي 2023 إلى 30 جوان 2023 مع إمكانية توقف حسب متطلبات البحث ويرجع السبب لذلك الى احد الموظفين المسؤولين عن ادارة الموارد البشرية وارتكابه خطأ و متمثل في تضييع ملف عدة مرات متتالية ما أدى بنا الى اعادة جمع ملف من جديد .

اما عن الصعوبات أثناء تأدية البحث تمثلت في :

عدم تحكم في عدد العينة و تحديدها من طرف موظفين إدارة الموارد البشرية حيث تم تحديدها إلى 55 كحد أقصى و تأخر بعض الموظفين في إرجاع استمارة الاستبيان و عدم التحرك داخل المركب بسهولة وهذا راجع الى نظام الصارم داخل المؤسسة .

الفصل الثاني:

الفصل النظري

ماهية تسيير الموارد البشرية و التكوين

تمهيد

1 : الموارد البشرية

1_1 : مفهوم الموارد البشرية ومفهوم التسيير

1_2 : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

1_3 : أهمية إدارة الموارد البشرية

1_4 : أهداف إدارة الموارد البشرية

1_5 : التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

1_6 : نظريات تسيير الموارد البشرية

2 : التكوين

2_1 : مفهوم التكوين

2_2 : انواع التكوين

2_3 : أهداف تكوين

2_4 : أساليب التكوين

2_5 : أهمية تكوين

خلاصة الفصل .

تمهيد

العنصر البشري هو أحد العوامل الأساسية في نجاح أي مؤسسة اقتصادية ، فهو الذي يشكل القوة العاملة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. ولذلك ، فإن الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتمميته يعتبر أمراً حاسماً في نجاح المؤسسة واستمراريتها. تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، حيث تعمل على توظيف الكفاءات المناسبة للوظائف المختلفة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإنتاجية والإبداع ، كما تعمل على إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة وتعزيز التواصل والتفاعل بين جميع أفرادها.

1. مفهوم الموارد البشرية ومفهوم التسيير

1. مفهوم التسيير

إن التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية ، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل ومهما توافرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية ، فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها. ¹ فالتسيير عملية تتمثل في تنفيذ الأنشطة مع مجموع من الافراد بهدف إبراز مدى كفاءاتهم ، حيث تشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم ، التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ومنه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة وهي : أهداف ، موارد محدودة ، أفراد.

وبالرجوع إلى تعريفنا للتسيير فالأهداف هي (الأنشطة المنفذة) والموارد المحدودة مضمنة في كلمة (كفاءة) والأفراد هم الأفراد أو الآخرين. ² كما ذكرنا في التعريفات السابق للتسيير فكلها تجتمع على انها عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرصد والتحكم في الموارد المتاحة (مثل الموارد المادية والبشرية والمالية والتقنية) زيادة إلى اتخاذ القرارات الصائبة وتسطير النشاطات المستقبلية لتحقيق أهداف محددة بطريقة فعالة وفي ظل ظروف متغيرة.

2. مفهوم تسيير الموارد البشرية

يمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية على انه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية، بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة ، وتحفيزها وتطوير إمكاناتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف ، وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها. ³

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر). الطبعة الثانية. ديوان المطبوعات الجامعية. 2015. ص 7

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية. الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية. نفس المرجع السابق. ص33

³ الدكتور نوري منير. الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر). نفس المرجع السابق. ص7

ولتعريف تسيير الموارد البشرية لابد أن نحيط بكافة المعايير المستخدمة في هذا الفرع من المعرفة ، حيث ترددت تسميات عديدة منها إدارة الأفراد والعلاقات العمالية والعلاقات الصناعية والعلاقات الإنسانية ، ويبدو لأول وهلة أن هذه التسميات تقصد معنى واحد ، هو مجمل العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة ، ولكن لو أمعنا النظر مليا لوجدناها تختلف في أهدافها ، إذ لكل تسمية هدفها ، فالمقصود بالعلاقات العمالية هو العلاقة بين النقابة والإدارة والدولة وهي مرادفة للعلاقات الصناعية ، إذ تضم المفاوضات بشأن شروط العمل والمساومة الجماعية وأعمال اللجان الخاصة بمنازعات العمل والتشريعات التي تسنها الدولة لتنظيم العلاقة بينها وبين الإدارة والعاملين.¹

كما عرف تسيير الموارد البشرية على انه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة ، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.²

الفقرة المذكورة تشير إلى أهمية العنصر الإنساني في تسيير الموارد والإدارة بشكل عام ، حيث يعتبر الإنسان المحور الأساسي لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. وتوضح الفقرة أن عملية التسيير تشمل أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم ، وهي العناصر الأساسية التي يجب توفرها لتحقيق الأهداف مسطرة من طرف المؤسسة وبالتالي فإن علمية التسيير أو بالأصح ، تسيير الموارد البشرية تعتبر جزءاً هاماً داخل كل المؤسسات الاقتصادية وغيرها من المؤسسات حيث يتم التركيز على تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري بشكل كبير.

¹ الدكتور نوري منير . المرجع السابق . ص7

² الدكتور نوري منير . المرجع السابق . ص8

3. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

جدول رقم (1): الفروق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الجديدة.¹

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
<p>تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.</p>	<p>اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أي دور في التفكير واتخاذ القرارات .</p>
<p>تهتم بمحتوى العمل والبحث كما تشدذ القدرات الذهنية للفرد ولذاتهم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.</p>	<p>ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البنية المادية للعمل.</p>
<p>التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشدذ روح الفريق.</p>	<p>اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون ادنى تنمية للمهارات الفكرية أو روح الفريق. استثمارها.</p>

يبين لنا هذا الجدول ملخص حول الفروق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الجديدة التي تعكس التطور الذي شهدته مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية مع تغيرات

¹ . لحبيب بلية ابن محمود. وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية الإدارة العمومية في الجزائر المودجا. الطبعة الأولى. دار الولاية للنشر و التوزيع . نفس المرجع السابق .ص51

العصر واحتياجات المؤسسات. فإدارة الموارد البشرية التقليدية كانت تركز بشكل أساسي على الجوانب المادية للعمل ، وأيضاً بشكل كبير على الحوافز المالية وتحسين البنية المادية للعمل. بينما إدارة الموارد البشرية الجديدة تتميز بتركيزها على الجوانب اللامادية للعمل ، مثل تنمية العمل الجماعي وروح الفريق والإبداع والإطلاق الكامل لطاقت التفكير والابتكار عند الإنسان ، ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات. وبالتالي ، فإن إدارة الموارد البشرية الجديدة تهدف إلى تطوير القدرات الذهنية والإبداعية للفرد ، وتعزيز العمل الجماعي وروح الفريق ، وتحفيز العاملين بحوافز معنوية كما تمنحهم الصلاحيات اللازمة لتحمل المسؤوليات ، وهي خطوات ضرورية لتعزيز أداء المؤسسة وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

4. أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من حيث أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج ، وتزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة. وتتجلى أهميتها في الجوانب الآتية :

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين ، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.

_ تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة و المؤثرة على فعالية التنظيم.

_ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ، ومن هذه الإجراءات الخدمات إعداد وتهيئة الأفراد العاملين ، إعداد البرامج التدريبية ، إدارة الأجور و الحوافز.

_ ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات ويدخل في هذا توفير

المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية.¹ ان قمنا بتركيز على العناصر السالف فسنلاحظ انها تشير الى ان إدارة الموارد البشرية هدفها الاساسي تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، وتوفير بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والإنتاجية ، وتحسين رفاهية العاملين وزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة.

كما تعد إدارة الموارد البشرية أداة مهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، حيث يمكن أن تعمل على تنسيق وتوجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف المحددة ، وتحسين التواصل والتنسيق بين الإدارات والأفراد ، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في إدارة التغييرات الداخلية والخارجية التي يواجهها المؤسسة.

بشكل عام ، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز النمو المستدام وتحقيق الربحية وتحسين العلاقات العملية داخل المؤسسة ، ولذلك يجب الاهتمام بها وتطويرها باستمرار.

5. أهمية الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

ومما لا شك فيه ، فإن هذا الانشغال التام وهذه العناية الفائقة التي أصبحت توليها المنظمات والفكر الإداري على حد سواء للموارد البشرية ، باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها ، هو من أبرز المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية وما أحدثته من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي والإستراتيجي للموارد البشرية في الأسس التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث وهي:

1. أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات ، وعنصر فاعل في منظمته وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.

⁷ إبراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء، 2012، ص. 49-50

2. أن المورد البشري في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي المجموعة من المهام تحددها له الإدارة ، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

3. أن المورد البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وتكوينه وتعيينه في المكان المناسب المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد ويشكل غير مباشر ولا يحتاج من أجل ضمان أدائه لعمله إلى التدخل والرقابة من طرف المشرف.

4. أن المورد البشري يزيد مردوديته وترتفع كفاءته إذا عمل ضمن فريق يشترك في التحقيق نتائج محددة وتتوزع فيه مسؤوليات العمل. وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس الإسهامات والإضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب الحركة المتغيرات والظروف التنافسية العالمية الجديدة¹

إن إدارة الموارد البشرية هي عملية حيوية وحاسمة في أي منظمة أو مؤسسة اقتصادية ، حيث تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء بين العمال. فعندما تقوم المؤسسة بتوظيف وتدريب وتطوير موظفين محترفين ومؤهلين ، يتم تحسين مستوى الإنتاجية والجودة وتحقيق الأهداف بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك ، فإن إدارة الموارد البشرية تساعد في خلق بيئة عمل إيجابية ، حيث يشعر الموظفون بالاهتمام والاحترام والتقدير ، وبالتالي يزداد التفاني والولاء والانتماء للمؤسسة.

كما يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي عنصر أساسي وحيوي لتحقيق النجاح والاستمرارية في المؤسسات الاقتصادية. زيادة على ذلك مساعدتها على كشف الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فعالية التنظيم ، وتقديم جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية أفضل و أداء أعلى ، بما في ذلك البرامج التدريبية وإدارة الأجور والحوافز. كما تضمن التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المؤسسة ، من

¹ لحبيب بلية ابن محمود. وظيفة التكوين والتدريب في ادارة الموارد البشرية الادارة العمومية في الجزائر النموذج. نفس

المرجع السابق. ص 53-54

خلال توفير المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية. لذلك ، فإن إدارة الموارد البشرية تعد عاملاً محورياً لتطوير المؤسسات وتحسين أدائها.

6. أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري ، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
2. السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين مجموع العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
3. تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار و تعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات ... إلخ وذلك بالشكل يمكن من تحقيق الانسجام الأمثل للموارد البشرية.
4. الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والفكرية في العمل والإنتاج.¹

زيادة على ذلك الغاية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأفراد العاملين وللوصول إلى هذه الغاية تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف التالية :

1.6. الأهداف الاجتماعية (السلوكية)

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف السلوكية التالية:

- 1.1.6. **زيادة الروح المعنوية :** إن من بين الأهداف التي تهدف إليها إدارة الموارد البشرية هي الرفع من مستوى معنويات الأفراد العاملين لأن ذلك يلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف المنظمة حيث تعتبر مقياساً لمدى فعالية الأفراد فكلما ارتفعت معنويات الأفراد زادت إنتاجيتهم وتحسن أدائهم . فبعد أن كان الهدف الرئيسي هو مستوى الأداء ، أصبح اليوم الجانب المعنوي أو الروح المعنوية من الأساسيات الحديثة التي تهتم بها إدارة الموارد

⁹ كامل أسامة، الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006، ص.13

البشرية ، فمصطلح الروح المعنوية يشير إلى العلاقات الإنسانية للأفراد داخل الجماعة ، كما يشير إلى علاقة الأفراد بالرؤساء وكذلك إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله ، وقد يخطئ البعض عندما يعتقدون بأن الروح المعنوية تتوقف على زيادة الأجور ، ففي كثير من الأحيان ترتفع الأجور إلا أن شكاوي العمال لا تتوقف ومعيار قياس الروح المعنوية هو تماسك الجماعة وخاصة إذا كان تماسكها نابع من ذاتها بمعنى أنه ليس مفروضا عليها من سلطة خارجية.

ويمكن تنمية الروح المعنوية والرفع من مستواها عن طريق عدة حوافز:

- مادية : تتمثل في الرواتب والعلاوات والترقيات والمكافآت ، وبعبارة أخرى هي أغلب المزايا المادية التي يتلقاها الفرد مقابل عمله.
- معنوية : تتمثل في المدح والتقدير ، وإدماج الفرد في اتخاذ القرارات مقابل التشجيع على الأداء الأفضل ، وهذا يتطلب دراسة مستمرة للحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد لمعرفة نوع الحوافز والدوافع التي تدفعهم أكثر إلى العمل.

2.1.6. الرضا عن العمل : إن تحقيق الرضا عن العمل هو هدف من أهداف إدارة الموارد البشرية فقياسه ضروري لتقييم مدى فعالية هذه الإدارة ، ويعتبر قياس الرضا عن العمل عملية صعبة كونها عبارة عن ظواهر ضمنية غير محسومة ، وبالتالي فإن استعمال أي أسلوب أو طريقة تعتبر نتائجها نسبية غير دقيقة ، ويمكن قياس الرضا من أجل معرفة مدى تأثير برامج العمل وجوانبه المختلفة على مشاعر العامل باستخدام نوعين من المقاييس.¹

تعتبر الأهداف الاجتماعية أو السلوكية من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية ، حيث تركز على تطوير وتحسين سلوكيات العاملين داخل المؤسسة ، لتوضيح أكثر تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي ، كما تسعى إلى تطوير قيم الأخلاق والسلوك الإيجابي داخل المؤسسة وتعزيز العمل الإنساني و المسؤول في المجتمع.

¹ لحبيب بلية ابن محمود. وظيفة التكوين والتدريب في ادارة الموارد البشرية الادارة العمومية في الجزائر المودجا .نفس

مرجع سابق . ص 59-60

إذا تم تحقيق هذه الأهداف الاجتماعية ، فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين بيئة العمل والارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية ، كما يساهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة قدرتها على جذب الكفاءات والمواهب العالية وبناء سمعة إيجابية في المجتمع. بالإضافة إلى ذلك ، فإن الأهداف الاجتماعية تساعد في تطوير العلاقات بين المؤسسة والعاملين بها وتحسين العلاقات مع العملاء والمجتمع بشكل عام ، وبالتالي تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وتحقيق المزيد من النجاح والاستدامة في المستقبل.

2.6. الأهداف التنظيمية (أهداف المنظمة)

تتمثل الأهداف التنظيمية في تحقيق الفعالية عن طريق:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة ، وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها ، بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم وخلق روح تعاون المشتركة ، وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.¹

1.2.6. الكفاءة الإنتاجية

تعرف الإنتاجية بأنها تحويل المدخلات المادية والمالية عن طريق استخدام الموارد البشرية إلى مخرجات يرغب فيها المستهلكون ويطلبونها في شكل سلع وخدمات. كما يمكن أن تعبر عنها بصيغة أخرى هي نسبة المخرجات العملية الإنتاجية إلى مدخلاتها ، ويعبر عنها بالعلاقة التالية : $\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$. وتتمثل مدخلات العملية الإنتاجية في مختلف عوامل الإنتاج من معدات ورؤوس أموال وموارد بشرية وغيرها ، أما مخرجاتها فتتمثل في مجموع السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

¹ لحبيب بلية ابن محمود. نفس مرجع سابق . ص 60-61

أما الكفاءة الإنتاجية فتعني استخدام المدخلات بالطريقة التي تسمح بالحصول على أكبر قدر من المخرجات ، وذلك بعد مقارنة الإنتاجية المحققة بالإنتاجية المعيارية وهي عبارة عن إنتاجية فترات زمنية سابقة أو إنتاجية مؤسسات أخرى .¹

فالهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو زيادة مساهمة الموظفين في الشركة إلى أقصى حد من خلال تطوير مهاراتهم. وتهدف أيضا إلى توظيف وتدريب واستبقاء الموظفين الموهوبين والملتزمين مع ضمان صحتهم وسلامتهم في العمل. من خلال إدارة النزاعات وتعزيز ثقافة المؤسسة الإيجابية فيما بينهم ، مع احترام السياسات والإجراءات المنصفة والموضوعية.

ولتحقيق هذه الأهداف ، يمكن للشركة تحسين إنتاجيتها وأرباحها ومكانتها التنافسية في السوق. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية الفعالة أيضًا في الحفاظ على بيئة والرضا عند الموظفين وتحفيزهم ، ويمكن أن يكون لذلك تأثير إيجابي على ثقافة الشركة وسمعتها. بشكل عام ، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحسين أداء الشركة من خلال إدارة فعالة وكفئة لموظفيها.

7.التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية اليوم العديد من التحديات ، ومن أبرزها:

1.7.إدارة الجودة الشاملة : لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف إدارات الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة ، إلى التركيز على العنصر البشري ، وإعطائه أهمية كبيرة ، لما له من دور فاعل في تحقيق الجودة في الخدمة ، مقرونة بتحسين الأداء وتطويره .

2.7.تحديات العولمة التنافسية : لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية ، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة ، نستطيع من خلال ثواني معدودة أن نتعامل مع مختلف المنظمات ، وتحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة ، كذلك إمكانية التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية ، فخضعت طرائق الحصول على القوى البشرية

¹ لحبيب بلية ابن محمود. نفس مرجع سابق.ص 61

واختيارهم ، العديد من الاعتبارات والمعايير التي نصت عليها الاتفاقيات الدولية ، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع القوى العاملة خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين .

3.7.التحديات التكنولوجية : لقد لعب التطور التكنولوجي ، وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية ، مما أدى بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية ، وتعدد المهارات والتخصصات ، التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض و طلب القوى البشرية من ناحية أخرى ، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد دورا في تأكيد قيم جديدة ، أملتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية ، مع احترام العمل ، ومواعيد تنفيذ وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين ، وذا محاولة تحسين مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية المختلفة ¹

4.7.التحديات البيئية : إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجاباتها للمتغيرات المتغيرة ، أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية ، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية ، أما الثبات والاستقرار فحالة شاذة ، مما أثر على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ، وعلى قيمهم الاجتماعية والثقافية ، لذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي للمنظمات القرن الحادي والعشرين ، تركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة هذه المعطيات ، من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والفاعلة اتجاه هذه المتغيرات البيئية ونتائجها المختلفة.²

تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العديد من التحديات التي يجب التعامل معها بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها. من بين أهم هذه التحديات هو توفير العمالة المؤهلة والمناسبة للمهام المطلوبة ، وتحفيز العاملين وتعزيز روح الفريق ، والحفاظ على العاملين الموهوبين والتميزين في المؤسسة ، وتطوير السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية لتحسين أدائها.

كما تتضمن التحديات الأخرى تحسين وتطوير البرامج التدريبية والتعليمية للعاملين ،

¹ خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، الأردن ، عمان ، ط5، 2013 ص 24

² خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة ، نفس المرجع ، ص 25

وتحسين ثقافة المؤسسة وتعزيز التعاون بين العاملين ، وتطوير استراتيجيات التوظيف والتعاقد مع الموظفين والمتعاونين ، وتطوير سياسات الحوافز والمكافآت والترقيات وتقييم أداء الموظفين بطريقة عادلة وشفافة.

بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تتعامل إدارة الموارد البشرية مع التحديات التي تنشأ من التطور التكنولوجي والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في البيئة الخارجية للمؤسسة. وبشكل عام ، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون على دراية بالتحديات المختلفة وتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهتها والتعامل معها بشكل ناجح لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها ومن الجدير بالذكر أن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

8. نظريات تسيير الموارد البشرية

إسهامات مدخل الإدارة العلمية (المدرسة الكلاسيكية) تمتد هذه المرحلة من عام 1890 وحتى العشرينات من القرن الماضي ، وقد شهدت هذه المرحلة ظهور ثلاث مدارس في الفكر الإداري ، متمثلة في:

1.8. مدرسة الإدارة العلمية

1.8..1. فريدريك "تايلور" (1856-1915) (F. W Taylor)

اقتترنت هذه المرحلة في بداية الأمر بنشأة مدرسة الإدارة العلمية للعالم فريدريك "تايلور" (1856-1915) (F. W Taylor) الذي يعتبر أبرز من اهتم بدراسة موضوع الإنتاجية وكيفية تحسين مستوياتها من خلال نظريته إلى أهمية العنصر البشري ، فقد كرس "تايلور" معظم وقته للبحث والدراسة وإجراء التجارب من أجل تجنب تبذير المواد وضياع الوقت وفي سبيل تحقيق ذلك قام "تايلور" بسلسلة من الدراسات التي تدور في مجملها حول العامل في المنظمة وتهدف إلى :

- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال بالمؤسسة.

-- توفير الوسائل العلمية لإدارة العمال.¹

¹ لحبيب بلية ابن محمود. وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية الإدارة العمومية في الجزائر النموذج .

كما قدم "تايلور" أربعة مبادئ أو قواعد للإدارة العلمية ، والتي تشكل في مضمونها الأساس والمنطلق في إدارة المواد البشرية بالمؤسسات الحديثة اليوم ، والتي تهدف إلى تحقيق أفضل مستويات للإنتاجية وهي:

- إحلل الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر عمل الفرد أي ما يُعرف في إدارة الموارد البشرية بتحليل المناصب أو الأعمال.

- الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة مثل المهارة والمقدرة اللازمتين لتأدية كل عمل

- تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم على أسس علمية.

- تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال ، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية التخطيط بينما يقوم العاملون بتنفيذ هذه الأعمال.¹

وبالرغم من أن مدرسة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أن "تايلور" قوبل بانتقادات شديدة من طرف النقابات العمالية لأنها رأت في مبادئه استغلالاً للعامل عن طريق إجهاده لساعات طويلة أو تخفيض أجره، إذ يعاب عليه أنه كان ينظر إلى الإنسان على أنه آلة أو قطعة غيار أي إهماله للجانب الإنساني ولم يكن يضمن الحد الأدنى للأجر فمن يصل إلى المعدل المطلوب من الإنتاج فله أجر معين ومن لم يصل إليه فالأجر الأدنى غير محدد. وبالرغم من أنه أكد على معايير العمل وتحسين ظروف العمل ، إلا أنه كان يطالب العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل بنفس الدرجة.²

تعتبر مدرسة الإدارة العلمية التي تأسست على يد فريدريك تايلور في أوائل القرن العشرين أحد أهم المدارس الإدارية في التاريخ. كانت فلسفة تايلور في الإدارة تركز على تحسين الإنتاجية من خلال تحليل وتحسين العمليات الصناعية وزيادة كفاءة العاملين. وتجلت ذلك من خلال استخدامه لطريقة العمل العلمي والتحليل الدقيق لعمليات الإنتاج ، وكذلك إجراء دراسات حركية لحركات العاملين في الصناعة ، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات.

¹ لحبيب بلية ابن محمود. نفس مرجع سابق . ص 28 - 29

² لحبيب بلية ابن محمود . نفس مرجع سابق . ص 29

ومع ذلك ، فإن مدرسة الإدارة العلمية تلقت انتقادات حادة من بعض المهنيين والنقاد ، حيث اعتبروا أن هذه الفلسفة تنظر إلى العاملين كآلات وتجعلهم مجرد أدوات لتحقيق الأهداف المالية للشركات. ومن هنا ، فقد أدى ذلك إلى ظهور المدارس الإدارية الأخرى التي تركز على أهمية الإنسان في العملية الإنتاجية. فمدرسة الإدارة العلمية لا تزال لها أهمية كبيرة في الإدارة الحديثة ، حيث تستخدم بعض من أساليب تايلور في تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية ، ولكن بطرق أكثر اهتمامًا بالعاملين واحترام لحقوقه.

2.1.8. "هنري فايول" (1841-1925) (H. Fayol) وكان الغرض من الأبحاث التي قام بها هو إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسينه حيث وضع أسس وقواعد كل من التنظيم والإدارة وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل ورسم الخرائط الدقيقة لإنجاز الأعمال وذلك بتحليلها إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا ، كما عالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الأجور والحوافز. ويمكن تقسيم أبحاث وملاحظات "فايول" إلى ملاحظات خاصة بالأصول والمبادئ العامة للإدارة وأخرى خاصة بعناصر الإدارة ووظائف المؤسسة.

فيما يخص الأصول والمبادئ العامة للإدارة قدم "فايول" أربعة عشر مبدأ يرى أنها مرنة وليست مقيدة بنظام معين من بينها تسعة مبادئ تتعلق بالعنصر البشري هي:

- تنظيم العمل.
- توجيه العامل.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- العدالة في تقديم الأجور.
- العدالة بين العمال.
- الترتيب من خلال وضع كل عامل في مكانه المناسب.
- الاستقرار في العمل.
- تنمية روح المبادرة.
- التعاون بين العمال لتنمية روح الجماعة.

أما بخصوص وظائف المؤسسة فقد حددها "فايول" في خمس وظائف هي:

الوظيفة الإدارية والوظيفة الإنتاجية والوظيفة المالية ووظيفة الأمن والوظيفة التجارية ، أي أنه لم يخصص وظيفة للموارد البشرية ، على الرغم من اهتمامه بالعنصر البشري في أبحاثه ، فقد كانت من ضمن اهتمامات وأنشطة الوظيفة الإدارية تحت مسمى التوظيف.¹

تعد مدرسة الإدارة العلمية التي أسسها هنري فايول في القرن العشرين واحدة من المدارس الأكثر تأثيراً في تطوير العملية الإدارية. حيث كانت مدرسة فايول تركز على الاهتمام بالإنتاجية والكفاءة في العمل ، وكان يعتبر العامل الإنساني جزءاً من الآلات المستخدمة في الإنتاج. ومن خلال تحسين عمليات الإنتاج ، يمكن للشركات تحقيق الربح والنجاح.

ومع ذلك ، فإن تركيز المدرسة العلمية الإدارية على الإنتاجية والتكلفة أحياناً كان يتجاهل العوامل الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على الأداء المستدام والنجاح في الشركات. وقد أدى ذلك إلى ظهور تيارات إدارية أخرى مثل النظرية السلوكية ونظرية العلاقات الإنسانية التي تركز على العامل الإنساني كمورد حيوي للشركة وتهتم بتحسين جودة الحياة في العمل ورضا الموظفين.

بشكل عام ، تعتبر مدرسة فايول هامة في تطوير النظريات الإدارية والتي تسعى جميعها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات ، ويجب توازن بين تحسين الإنتاجية وتحسين العوامل الإنسانية في العمل.

3.1.8. المدرسة البيروقراطية : يعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر (M.Weber)

(1864-1920) رائداً لهذه المدرسة ، وقد عاصر رواد مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية وكان يرى أن نظرياتهم تصلح فقط في المشاريع والمؤسسات الصغيرة ، واعتبر نظريته في إقامة الجهاز البيروقراطي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية ، وقد جاءت هذه النظرية نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس ، حيث توصل إلى أن تلك المؤسسات تخضع في عملها إلى قواعد وإجراءات وأنظمة صارمة وعقلانية وبعيدة

¹ لحبيب بلية ابن محمود . مرجع سابق . ص 29-30

عن الاعتبار الشخصية ، مما أكسبها كفاءة عالية وتنظيم محكم ، وهذا ما دفعه إلى بناء نظريته على أساس المبادئ التالية:

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس النجاح.
- التسلسل السلمي ضروري لتحديد علاقات واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ضرورة وضع أنظمة للقواعد تحدد ما هو مسموح به وما هو ممنوع
- ضرورة وضع أنظمة للقواعد تحدد خطوات تنفيذ المهام. يجب على النظام أن يقوم على العلاقات غير الشخصية وأن يضمن الحياد والموضوعية في التعامل مع العاملين.

الجدارة في التعليم والتدريب والأداء هو أساس الاختيار والترقية للعاملين. غير أن ما يعاب على هذه النظرية إهمالها للإبداع والمبادرة الفردية ، كما أنها قد تؤدي إلى خلق نوع من الروتين والرتابة في العمل بسبب تشديدها على احترام القواعد والإجراءات ، كما أن أسلوبها في الإدارة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بأنهم يعاملون كالألات ما يؤثر سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم ، وبصورة أشمل تقول أنها أهملت الجانب الإنساني.¹

الشيء المشترك بين نظرية فريدريك تايلور وهنري فايول وماكس فيبر هو أنهم جميعاً كانوا مهتمين بتحسين كفاءة المؤسسات وتحديد أفضل الطرق لتحقيق ذلك. تايلور اهتم بتطوير العمليات الصناعية والعمل على تحليل الوظائف وتحديد أفضل الطرق لتنفيذها وزيادة الإنتاجية. فيما اهتم فايول بتحسين العلاقات بين الموظفين والمديرين وتحديد أفضل الطرق لتحسين العمل في فرق العمل. وأما فيبر فقد اهتم بدراسة بنية المؤسسات وتحديد أفضل الطرق لتحسين تنظيمها وإدارتها بفعالية. بشكل عام ، يمكن القول أن الشيء المشترك بينهم هو الرغبة في تحسين أداء المؤسسات وزيادة الإنتاجية والكفاءة.

نظرية الإدارة العلمية اشتركوا في الاهتمام بتحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم في العمل. ففي نظرية تايلور، يتم التركيز على تحليل العمل وتقسيمه إلى مهام صغيرة ومن ثم تحسين أداء الموظفين في كل مهمة على حدة. وفي نظرية فايول ، يتم التركيز على تحسين أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة وتحفيزهم على العمل بجدية. أما

¹ لحبيب بلية ابن محمود . مرجع سابق . ص31

في نظرية فيبر، يتم التركيز على تنظيم الموارد البشرية وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بطريقة فعالة وفقاً لمؤهلات الموظفين وخبراتهم ، مما يزيد من كفاءتهم وأدائهم.

بالتالي يمكن القول إن الهدف المشترك لهذه النظريات هو تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءاتهم وهذا يعتبر من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. فالاهتمام بتحسين أداء وكفاءة الموظفين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

II. تكوين الموارد البشرية

1. مفهوم تكوين

يوجد عدة تعاريف للتكوين سنذكر البعض منها ، حيث يمكن أن يعود سبب هذا الاختلاف إلى المجالات والمناطق والثقافات المختلفة التي يستخدم فيها هذا المصطلح. فالتكوين قد يعني أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة. وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة بارتباطها بالجانب العلمي.¹

ويعرف الباحث **وصفي عقيلي** التكوين على أنه "برامج متخصصة ، تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف و المهارات".² كما أن التكوين هو "تنمية منظمة وتحسين الاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة ، من أجل قيام الأفراد بمهامهم أحسن قيام ، وفي أقل وقت ممكن.³ و من هنا يتضح أن التكوين عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب الفرد معارف ومهارات حول العمل الذي هو بصدد التكوين له.⁴

¹ طرطار أحمد الترشيدي، الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 88

² أحمد وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية من بيروت، ط1، 2002 ، ص 236

³ بوفلجة غياث ، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص5

⁴ أحمد عزة رابح ، علم النفس الصناعي ، الدار القومية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 1965 ، ص 107

والمشترك بين تعريفات التكوين ((التدريب)) في المؤسسات الاقتصادية بأنه عملية منهجية تهدف إلى تحسين معارف الموظفين ومهاراتهم ومواقفهم ، حيث يمكن أن يكون التدريب الداخلي أو الخارجي . ، بواسطة وكالات متخصصة. يمكن أن يتخذ التدريب أيضًا أشكالًا مختلفة ، كمثل عن بعد أو التدريب التعاوني.....الخ فكلها تهدف إلى هو تحسين الأداء العام للشركة ، من خلال تحسين مهارات ومعرفة موظفيها ، مع منحهم فرصًا للتطوير المهني والشخصي.

2.أنواع التكوين

فالتكوين كما أسلفنا هو عملية مستمرة ومتواصلة تبدأ قبل التحاق العامل بمنصب عمله وإلى غاية بلوغه . سن التقاعد ، كما أنه عملية شاملة تمس . مختلف المستويات الإدارية والمهن والأعمال ويمكن أن يتم في أحد مرافق المنظمة أو في هياكل خارج المنظمة فالعملية التكوينية تتنوع بحسب المعيار الذي نتبناه في تقسيم التكوين لذلك يمكن أن يأخذ التكوين الأشكال التالية:

1.2 التكوين أثناء العمل : تفضل الكثير من المنظمات إجراء برامج التكوين لعاملها في موقع العمل و ليس في مكان آخر من أجل ضمان كفاءة أعلى لعملية التكوين ، إذ تحرص المنظمات على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات وإجراء التكوين على مستوى فردي للمتكونين ، ومما يعطي أهمية لهذا التكوين أن الكثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد ، حيث لا يكفي استعداد العامل أو خبرته الماضية ، إنما عليه أن يتلقى تكوينًا ومعلومات على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

2.2 التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات : إن معارف ومهارات الأفراد أصبحت معرضة للتقادم ، فعالم المنظمات يشهد باستمرار ظهور أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، مما يستدعي القيام بالتكوين المناسب لذلك ، فعند إدخال نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات والمستندات وغيرها ، يتطلب الأمر على القائمين بهذه الأعمال متابعة دورات تكوين قصد الحصول على معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الجديدة.

3.2 التكوين بغرض الترقية والنقل : إن ترقية العامل من رتبة وظيفية إلى رتبة أعلى قد تعني وجود اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الرتبة التي سيرقى إليها ، وهذا الاختلاف أو الفرق يستدعي خضوع هذا العامل لدورة تكوينية لسد هذه الثغرة (الفرق أو الفجوة في المهارات والمعارف) نفس الشيء عندما تكون لدى المنظمة رغبة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف ، أي ترقية العامل من وظيفة فنية - تنفيذية إلى وظيفة إدارية - إشرافية يتطلب الأمر التحاق هذا العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

4.2 التكوين بغرض التهيئة للتقاعد : في المنظمات الراقية يتم تهيئة الفرد أو العاملين من كبار السن الذين هم في طريقهم إلى الإحالة على التقاعد ، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج إلى المعاش ، يتم تكوينه في البحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة ، ومساعدته على السيطرة على الضغوط والتوترات الناتجة عن تقاعده.¹

5.2 التكوين داخل المنظمة : قد ترغب المنظمة في إجراء برامجها التكوينية داخل المنظمة ، سواء بمكونين من داخل أو خارج المنظمة ، وبالتالي يكون على عائق المنظمة تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في هذه البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

6.2 التكوين خارج المنظمة : تفضل بعض المنظمات نقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة ، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج التكوينية الحكومية.²

الشيء الذي يجمع هذه الأنواع هو أهمية التكوين في تطوير وتعزيز قدرات الأفراد والمؤسسات. لأن التكوين يمكن أن يحسن كفاءة العمل ، ويزيد من الإنتاجية ، ويعزز الابتكار كما أنه يساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات ، ويساعد في تطوير مهارات

¹ لحبيب بلية ابن محمود. وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية الإدارة العمومية في الجزائر المونجا .

مرجع سابق . ص131 - 132

² لحبيب بلية ابن محمود. نفس مرجع سابق . ص134

الأفراد وزيادة مستوى الثقافة العامة. والتكوين يعد أحد الأدوات الرئيسية لتحسين فرص الحصول على الترقية والنقل في العمل ويساعد على التهيئة للتقاعد. ويمكن للتكوين الداخلي والخارجي أن يوفر مصادر جديدة للمعرفة والتجارب ، ويساعد في توسيع الشبكات الاجتماعية وتعزيز التعاون بين المؤسسات وأفرادها.

3. أهداف تكوين

عندما يكون التكوين قائماً على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة ، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين ، وعليه يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني فيما يلي:

1.3. الأهداف التوجيهية والإرشادية : تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين ، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين ويرقيهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين ، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية.

2.3. الأهداف التنظيمية والإدارية : تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماماً واهتماماً بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين ، انخفاض كفاءاتهم ومهاراتهم الفنية ، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

3.3. أهداف النمو الفكري : تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة و سياساتها ، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المرتبط به ، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية ، وتجنيدته بمقومات تؤهله للترقي للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه

المادي.

يمكن القول أن أهداف التكوين يمكن تقسيمها إلى عدة فئات متنوعة ، وحيث تشمل من بينها الأهداف التوجيهية والإرشادية والتي تركز على تطوير مهارات وقدرات المتدربين لتحسين أدائهم والارتقاء بمستواهم الوظيفي ، وكذلك الأهداف التنظيمية والإدارية والتي تركز على تحسين أداء المؤسسة وتطوير العلاقات بين العاملين ، وتحسين إدارة الموارد البشرية وتطوير العمليات الإدارية. وبالإضافة إلى ذلك ، اما عن الأهداف التكوين الخاصة بالنمو الفكري والثقافي والاجتماعي يهدف إلى تحسين مستوى المعرفة والثقافة وتنمية القيم والمهارات الشخصية للمتدربين.

بشكل عام ، يعد تحديد الأهداف المحددة للتكوين من أهم الخطوات لتحقيق النجاح في التكوين ، ويجب تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق وفقاً لاحتياجات المؤسسة والمتدربين ،

4.3. أهداف ذات بعد تكتيكي : من بين الأهداف التكتيكية نذكر :

1.4.3. التكوين من أجل الترقية : إن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائماً إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية ، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابياً.

2.4.3. التكوين من أجل تنويع اليد العاملة : يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى ، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.¹

الأمر الذي يجمع كل هذه الأهداف من جميع الجوانب انه أمر ضروري و مهم في تطوير المؤسسات وتعزيز جودة الإنتاجية ، فعندما يتلقى الموظفون التدريب اللازم ويتم تطوير مهاراتهم يمكنهم تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. كما أنه يساعد على زيادة روح الفريق والتعاون بين الموظفين وتحقيق الأهداف المشتركة.

والهدف الرئيسي من تكوين المؤسسة هو تطوير مهارات ومعارف الموظفين من أجل تحسين أدائهم وتلبية احتياجات الشركة. وتشمل الأهداف الأخرى تكييف الموظفين مع التغييرات في بيئة العمل ، وإعداد الموظفين لأدوار قيادية وزيادة رضاهم الوظيفي. يمكن أيضاً استخدام التكوين لتعزيز التنوع والشمول في الشركة ، وتوفير التدريب على قضايا

¹ <https://formationdz.ahlamontada.com/t31-topic> بتاريخ السبت 8 أفريل 2023 بتوقيت 23 :30 pm

التنوع وتطوير برامج التوظيف لجذب قوة عاملة متنوعة. ويتمثل هدف هام آخر في تعزيز ثقافة التعلم المستمر في الشركة ، حيث يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم واتخاذ مبادرات لتحسين أدائهم. أخيرًا ، يمكن استخدام التكوين لتحسين الاتصال والتعاون بين مختلف إدارات الشركة ، مما يمكن أن يساهم في تنسيق الجهود بشكل أفضل ونتائج أكثر فعالية. وباختصار ، فإن التكوين عنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية ويمكن أن يساهم في نجاح الأعمال التجارية ونجاحها.

4.أساليب التكوين

يعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين شيوعا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة ويأخذ الأشكال التالية :

1.4.أساليب التكوين داخل مكان العمل ويمكن حصره في النقاط التالية:

- أسلوب تعليمات العمل : إذ يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإشارات التي يتوجب على المتكون تطبيقها ، أثناء تكوينه ، لكسب المهارات المطلوبة ،ويقوم المكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة.
- أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر .
- أسلوب التكوين عن طريق العمل .
- أسلوب التكوين تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف .
- أسلوب التكوين بالانتقل بين مراكز العمل .
- أسلوب التكوين بالاشتراك في الأعمال : يسمى هذا الأسلوب بأسلوب الإدارة المتعددة المرجع .

2.4.أساليب التكوين خارج مكان العمل ويمكن حصره في النقاط التالية:

- 1.2.4.أسلوب المهارات الفردية : حيث يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة حيث يكون هذا العمل منفردا و مهمة لإنجاز عمال أو بحاث اخرى , تقوم بإعداده أو بإعداد تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة وتترك له حرية معالجتها وإعدادها ثم بعد الانتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل إليها المكون .

2.2.3. أسلوب المحاضرة : وهي من أبرز أساليب التكوين وبموجبها يقوم المحاضر بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني على المتكويين ، ويتحكم المكون في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور (المتكون) على الاستماع فقط.

3.2.3. أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث : ويعني هذا الأسلوب اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين ، يهدف الخروج بتوصيات محددة حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين ويتميز بالتفكير الجماعي.

4.2.3. أسلوب التطبيق العملي : أي عرض وقيام المكون لأداء العمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتكويين بالتطبيقات العلمية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم.¹

5. أهمية التكوين

ترجع أهمية التكوين إلى عدة عوامل من بينها :

- الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.
- الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة وتعتبر من مسؤوليتها .
- القدرة على عرض الأفراد الأكفاء والمهارة.

ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية :

1.5. الأهمية بالنسبة للمؤسسة : تظهر فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

¹ مخلوف فتيحة ، إستراتيجية تكوين وتدريب العمال في المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم ، مذكرة ماستر ،قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة مستغانم ، 2016-2017 ،ص16.

-يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

-يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.

- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

2.5. الأهمية بالنسبة للعمال : تتمثل فيما يلي:

-يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.

-يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

-تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.

-يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

-رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال.

-يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

3.5. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة : تتمثل فيما يلي:

-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.

-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

-تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.¹

لتوضح يمكننا التركيز بشد على جانبين إن تحدثنا عن أهمية التكوين دون إنقاص من أهمية العناصر الأخرى:

1.أهمية تكوين للعمال : يسمح لهم بتعلم مهارات جديدة ومواكبة أحدث التطورات

صناعتهم. وبهذه الطريقة ، يمكنهم تحسين إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل ، مما قد يؤدي إلى فرص التقدم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يساعد التكوين العمال على الشعور بمزيد من الثقة في عملهم وأن يكونوا أكثر رضا عن وظائفهم.

2. أهمية تكوين للمؤسسات : يسمح للشركات قادرة على المنافسة من خلال تمتع موظفيها بالمهارات والمعرفة اللازمة . وهذا يسمح لهم بتحسين كفاءاتهم ، بالإضافة إلى ذلك ، يمكن

¹ <https://formationdz.ahlamontada.com/t31-topic> بتاريخ الاحد 09 افريل بتوقيت 14 :50 pm

أن يساعد التكوين في بناء ولاء الموظفين من خلال توفير فرص التطوير المهني وتحسين الرضا الوظيفي ، مما قد يقلل من دوران الموظفين وتكاليف التوظيف.

خلاصة الفصل الثاني :

يعتبر تسيير الموارد البشرية والتكوين أمراً حيوياً لنجاح المؤسسات الصناعية. ففي المبحث الأول ، تم استعراض مفهوم الموارد البشرية ومفهوم التسيير ، بالإضافة إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ، وأهمية إدارة الموارد البشرية ، وأهداف إدارة الموارد البشرية ، والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، ونظريات تسيير الموارد البشرية.

أما في المبحث الثاني ، تم التطرق إلى مفهوم التكوين ، وأنواع التكوين ، وأهداف التكوين ، وأساليب التكوين ، وأهمية التكوين. فتعتبر عملية تسيير الموارد البشرية والتكوين في المؤسسة الصناعية من الجوانب الأساسية التي تساهم في تحقيق نجاح المؤسسة وتحسين أدائها. فهذه العمليات تعمل على تطوير وتحسين مهارات وقدرات العاملين وتعزيز روح الفريق والتعاون بينهم ، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة لها. كما تعمل عملية التكوين على تحسين مستوى الجودة والابتكار والتقنية في المؤسسة الصناعية ، مما يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة في السوق.

بالإضافة إلى ذلك ، تعمل عملية تسيير الموارد البشرية على تحسين بيئة العمل وزيادة رضا العاملين عن العمل في المؤسسة ، مما يؤدي إلى تقليل نسبة الاستقالات والتغييرات في الوظائف وبالتالي تقليل تكاليف التعويضات والتدريب. ومن أهم المزايا الأخرى لتسيير الموارد البشرية والتكوين في المؤسسة الصناعية ، هو تحسين مستوى الأمان والصحة المهنية والحفاظ على سلامة العاملين في المؤسسة ، مما يساعد في تقليل حوادث العمل وإنتاجية عالية.

وبشكل عام ، فإن تسيير الموارد البشرية يعني تنظيم الموظفين وإدارتهم بشكل فعال ، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية بشكل أفضل. كما أن التكوين يعني توفير الدورات التدريبية والتعليمية المناسبة للموظفين ، وهذا يساعد في تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم ، وبالتالي يحسن من أدائهم في العمل ويساهم في نجاح المؤسسة الصناعية.

الفصل الثالث

الفصل الميداني

التمهيد

التكوين في مؤسسة سونطراك بالمركب CP1Z

1 : التعريف بمؤسسة سونطراك و المركب CP1Z

1_1 : التعريف بمؤسسة سونطراك

2_1 : التعريف بمجمع ميثانول CP1Z

3_1 : كيفية و خطوات اجراء عملية التكوين

4_1 المنهج المتبع

5_1 : تحليل لنتائج المعطيات

6_1 نتائج و استنتاجات الدراسة

تمهيد

وضعت لجنة سوناطراك وسائل كبيرة لتنفيذ التدريب بشكل فعال لموظفيها ولتسهيل هذه العملية ، تم تجهيز SONATRACH بمراكز تدريب داخلية ، بحيث يوفر كل مجمع التدريب وفقاً للمعدات والتقنيات التي يستخدمها ، لإكمال المعرفة المطلوبة. قامت سوناطراك ، بالإضافة إلى معاهد التدريب التابعة لها والمعهد الدولي للتدريب و مؤسسات التدريب والجامعات الوطنية والدولية مراكز توفر طائفة واسعة جداً من التدريب والتدريب الإضافي في تخصصات مختلفة. تعبر سياسة التدريب في SONATRACH عن طموح لتطوير وإدارة رأس المال البشري للشركة بشكل أفضل ، وهو أمر ضروري لتطويرها ونموها واستدامتها.

1 : التعريف بمؤسسة سونطراك و المركب ميثانول CP1Z

1_1 : التعريف بمؤسسة سونطراك

سوناطراك هي أول شركة في القارة الأفريقية. وتحتل المرتبة 12 بين شركات النفط العالمية ، والمصدرة الثانية للغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال ، والمصدرة الثالثة للغاز الطبيعي ... سوناطراك هي مؤسسة عالمية بمجال أنشطتها صناعة البترولية والغازية ومن أهم أنشطتها هي

ا_ النشاط صناعة البترول الاستغلال والإنتاج

ب_ نشاط النقل : يتمثل في نقل المحروقات عبر القنوات

ت_ نشاط الصناعة البترولية التحتية وهي آخر نشاطات المؤسسة متمثلة في التميع والتحويل.

كما أنها نشطة في قطاعات أخرى مثل توليد الكهرباء ومصادر الطاقة الجديدة والمتجددة وتحلية مياه البحر.

تمارس الأنشطة التنفيذية في مجالات عمل حيث تطور إمكاناتها التجارية في الجزائر وعلى الصعيد الدولي على حد سواء.

اولا نشاط المنبع:

إنه البحث عن الغاز الطبيعي ورواسب النفط.

نشاط النقل بالخط (TRC) :

إنه نقل خط الأنابيب للهيدروكربونات السائلة والغازية.

نشاط التكرير والبتروكيماويات

ثانيا نشاط التسويق (COM):

إنه تسويق المنتجات النهائية في السوق العالمية.

ثالثا البعثات الرئيسية لـ SONATRACH :

تطوير جميع الأنشطة التي لها صلة مباشرة بالصناعة الهيدروكربونية بجميع الوسائل.
 إمدادات البلاد من الهيدروكربونات على المدى المتوسط والطويل.
 دراسة وتعزيز وإقرار أي شكل ومصدر آخر للطاقة.
 استكشاف الهيدروكربونات والبحث فيها واستغلالها.
 ضمان استجابة وشفافية وسلاسة المعلومات اللازمة لفعالية الفريق بوجه عام.
 إعطاء الأولوية للأنشطة التشغيلية ودعم وحدات الأعمال في العمليات وتطوير تقاسم الموارد وتخزين وتحميل الهيدروكربونات.
 تسهيل الغاز الطبيعي ومعالجة الهيدروكربونات الغازية وتحديثها.
 تعزيز وظيفة الموارد البشرية الجماعية بطريقة مجدية.

2_1: التعريف بمجمع ميثانول CP1Z

1_2_1 التعريف المركب CP1Z : نظرا لأهمية الغاز الطبيعي كثروة تعتمد عليها الصادرات لجلب العملة الصعبة وزيادة في ميزان مدفوعات و استخدامه اليومي قررت مؤسسة سوناطراك انشاء مركب هو CP1Z.
 وعليه يحتل مجمع الميثانول ومشتقاته ، الفريد من نوعه في الجزائر ، مساحة 27 هكتارًا على هضبة ، ويطل على خليج مدينة أرزيو ، الواقع على بعد كيلومترين من الأخيرة وشمال مصفاة أرزيو.

2_2_1 : نبذة تاريخية عن مركب CP1Z :

تزداد أهمية الصناعة البتروكيمياوية يوم بعد يوم من أجل ذلك في إطار التنمية الاقتصادية وتحقيق التطور الاقتصادي الشامل لطالما سعت الجزائر لجعل الصناعة البتروكيمياوية دائما في تقدم مستمر و كان للشركة الوطنية سوناطراك الأولوية في هذا المجال بالتنسيق مع الشركة الإيطالية SIR لتأسيس الشركة المختلطة (ALMER) عام 1969 .

كان هدفها الأول بناء مركب الميثانول بهدف انتاج مادة الميثانول والراتجات الاصطناعية وقد أمضت هذه الشركة عقد مع الشركة الجديدة وهي (HUMPHERYS) و (GLASGROW) لبناء وحدة الميثانول و كان ذلك في 10 سبتمبر 1970 و التي دخلت

في حيز التنفيذ في فبراير 1971 و في نوفمبر 1971 قامت شركة ALMER بحل SONATRACH المواصلة تحقيق المشروع ، تم توقيع عقدين مع الشركة الإيطالية ITALCONSULT

-العقد الأول في 1972 لبناء مرافق.

-العقد الثاني في 1973 الوحدات انتاج الراتنجات.

_تشغيل وحدة الميثانول عام 1976.

_تشغيل وحدات الفورمالديهايد والمواد اللاصقة عام 1978

1_2_3 : لأنشطة الرئيسية للمجمع:

ويتمثل نشاط مجمع CP1Z في تولي جميع عمليات التحول الكيميائي للهيدروكربونات السائلة أو الغازية ومشتقاتها لإنتاج المنتجات البتروكيمياوية الأساسية والمنتجات التامة الصنع المخصصة للسوق الوطنية وللتصدير. حتى نهاية التسعينيات وقبل توقف إنتاج بضع وحدات بسبب مشاكل تسويق المنتجات وتقادمها، أنتج المجمع المنتجات التالية:

_الميثانول.

_فورمالديهايد 36% .

_تشكلت 80 (UFC80) .

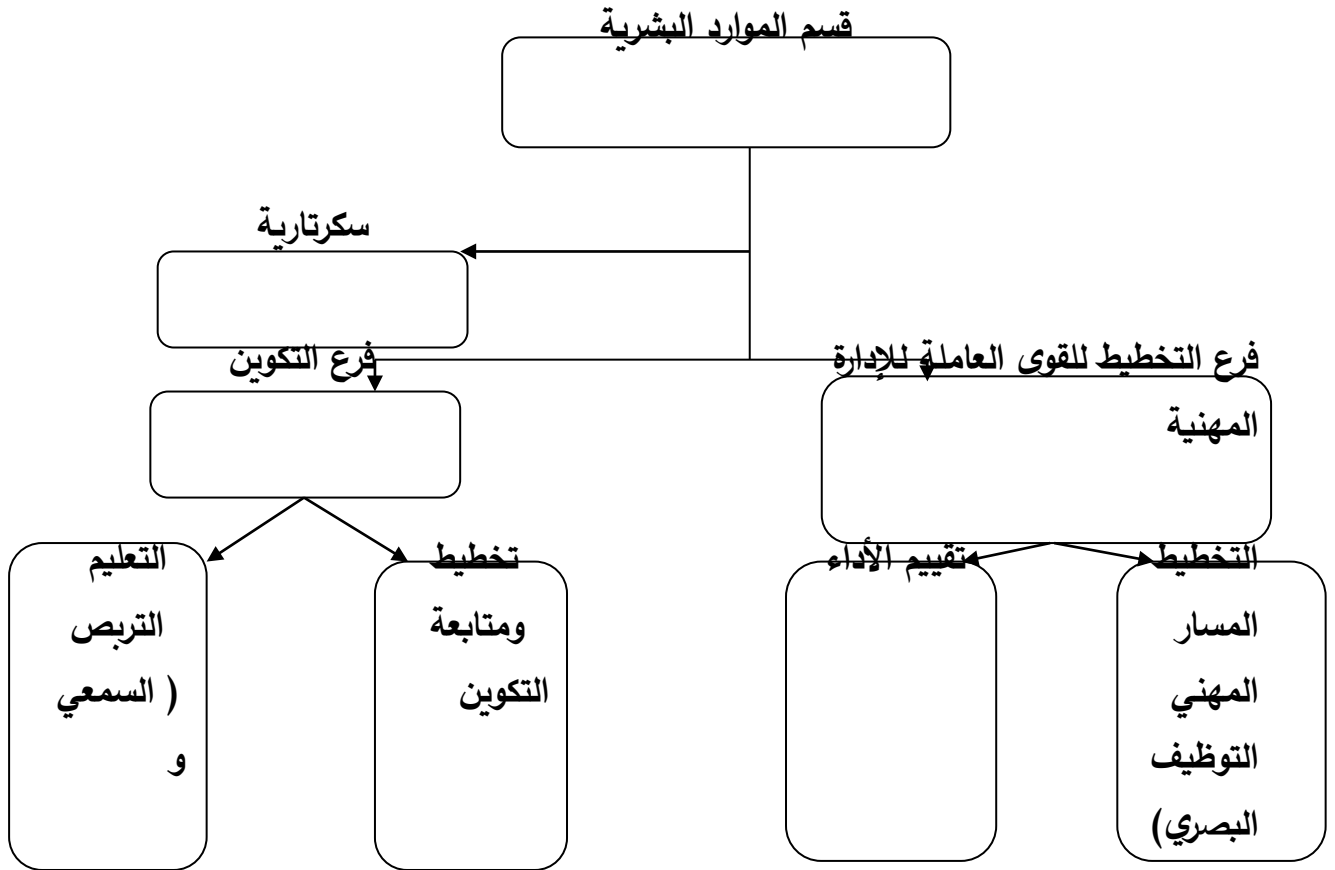
_راتنجات فينولية سائلة .

_مسحوق الراتنج الفينولي للقولبة .

_راتنجات اليوريا السائلة

_راتنجات اليوريا المشذبة .

4_2_1 : هيكل تنظيمي لمركز ميثانول (ادارة الموارد البشرية)



3_1 : كيفية و خطوات اجراء عملية التكوين

تخصص المؤسسة نسبة 6% من دخلها العام فقط للتكوين , وحيث ينقسم بالضرورة الى تكوين الى داخلي INTER و الذي ينقسم بدوره ايضا الى عدة انواع نذكر منها (التدريب عند التوظيف / التدريب المهني / التدريب التوجيهي / تدريب الممولين / التدريب بالتخصص) والهدف منهم

يرتكز اغليبيته في تغيير المنصب و تأقلم معه او رفع مستوى أداء الوظيفي او الترقية .
اما عن التكوين الخارجي IAP يحمل نفس المبادئ و أهداف التكوين الداخلي لكن في الولايات التالية: حاسي مسعود / سكيكدة / بومرداس / الجزائر العاصمة .

تخطيط عملية التكوين : يصرح لكل موظف اجراً تدريب مرتين في العام و احيانا ثلاث مرات (الثالثة تبرمج من قبل الادارة المركزية بالعاصمة أي ان امر موجه من خارج المؤسسة) هذا ما يركز عليه مركب ميثانول.

من خلال فترات التي قضيناها مع طاقم العمل وجدنا انها تقوم بعدة اجراءات قبل اعلانها عن التكوين , اولا تقوم بتحديد احتياجات التكوين والتحليل حسب طبيعة منصب كل فرد من افراد المؤسسة , وذلك من اجل عدم الوقوع في نفس التكوين السابق (اعادة مراجع كل التدريبات خلال فترة 4 سنوات 2019/2020/2021/2022 عبر برنامج الاكسال حيث يؤخذ الاسماء مع نوع التكوين فقط لتسهيل العملية) و في شهر جوان يتم تخطيط للعام المقبل (2024) و تحديد ميزانية الكافية طيلة الفترة التكوينية وكل متطلباتها .

ثم يقومون رؤساء الاقسام والمصالحات بعملية التحكيم مع العاملين ووضع محضر يتضمن مدة التكوين ومكان التكوين , ويبعث للمديرية بالعاصمة LPC عن طريق برنامج GESSOR لتقوم بعملية المصادقة على العاملين الذين يتطلبون التكوين لتبدأ عملية التسجيل في معاهد التدريب حسب تخصص العامل .

عند نهاية التكوين يقوم الموظف بتقييم جودة التدريب من سيئ / متوسط / جيد / جيد جدا / ممتاز .

و بعد مرور 6 اشهر يتم تقييم من طرف المكون للمتدربين على مجمل اعمالهم خلال فترة التكوين .

1_4 المنهج المتبع

سيتم في هذه المذكرة استخدام المنهج الكمي والذي يعتبر من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات التي تهدف إلى جمع البيانات الكمية. وسيتم الاعتماد في هذا المنهج على إجراء استبيانات وتوزيعها على عينة من الموظفين ، وذلك للحصول على معلومات حول التدريب والتطوير في هذه المؤسسات.

حيث يعرف "ريمون بودون" التحقيقات (أي البحوث الكمية) بأنها " تلك التي تسمح بجمع معلومات متشابهة من عنصر لآخر من مجموعة العناصر ، فيما تسمح هذه التشابهية بين المعلومات بقيام الإحصاءات و بشكل أهم التحليل الكمي للمعطيات¹ اما عن الاداة مستعملة هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها وتختلف الأداة المناسبة للاستخدام حسب طبيعة البحث والأهداف المحددة.

فالأداة مناسبة موضوع بحثنا هذا هي الاستمارة او الاستبيان

_ يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها ، حيث يعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والاستبيان نوعان الأول مباشر وهو الذي يوزع باليد مباشرة من قبل المبحوثين وميزاته أن نسبة مردوديته عالية والمفقود منه قليل ، كما يجعل الباحث متأكدًا من أن المبحوث هو الذي يجيب على الاستمارة ، أما الاستبيان الغير مباشر هو الذي يتم توزيعه عن طريق وسائل الاتصال التالية :

1- البريد المرسل : حيث ترسل استمارة الأسئلة إلى عناوين محددة ، لكن تتم الإجابة عليها وإعادتها عن طريق البريد .

2 بواسطة الهاتف : يمكننا الاكتفاء بالاتصال هاتفيا بالمبحوثين ليكلف المستجوب المتصل هاتفيا مرتين أقل من المستجوب الذي يقوم بملء الاستمارة بحضور المبحوث ، زيادة على ذلك يتم جمع المستجوبين في مكان واحد والتأكد بذلك من التنسيق الجيد وتوحيد العملية.

¹ لندة لطاء وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية. برلين _ ألمانيا، 2019، ص66

3 - الصحف والمجلات والقنوات تتعلق بدراسة الاستطلاع العام ، فمن الميزات الايجابية تتحصر في أنه سريع التوزيع والانتشار ويختصر الوقت والجهد على غرار الاستبيانات التي تقوم بها الدول على وسائل الإعلام والتي تود استطلاع الرأي العام.

4 - بمقر السكن نادرا ما يلجأ إلى هذه الطريقة غير أن نسبة الإجابات ستكون من دون شك أكثر ارتفاعا مما لو تم ذلك بواسطة البريد.

5 - وجهها لوجه في إمكاننا الذهاب لملاقة المبحوثين وإجراء مقابلة معه وجها لوجه فقد تتطلب مدة أطول نظرا للميزة الذاتية ، حيث يمكن أن تصل نسبة الإجابة 70.3%¹

لقد تم تقسيم هذه الاستمارة الى ثلاثة محاور المحور الاول بعنوان البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس / الفئة العمرية / الحالة الاجتماعية / التخصص الجامعي / الخبرة المهنية منصب العمل .

و المحور الثاني بعنوان واقع التكوين و المتكون من مجموعة اسئلة يبلغ عددها 7 اسئلة مغلق و واحد مفتوح

اما عن محور الثالث بعنوان أهمية التكوين و المتكون بدوره من مجموعة اسئلة يبلغ عددها 9 اسئلة مغلق.

* تم تحكيم هذه الاستمارة بعد تأكد منها موافقة عليها من قبل استاذة المؤطرة و المحكمين هما:

_ استاذة محاضر أ سميرة مناد جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم

_ استاذة محاضر ب عزوز نوال جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم

اما عن العينة التي تمثل مجتمع بحثنا و تم تعامل معها فهي :

عينة عشوائية بسيطة هي عينة يراعى في اختيارها أن يسمح لكل فرد من أفرادها بفرص متكافئة

¹ لطفى بن لعوج ، مناهج وطرائق البحث في علم الاجتماع عرض نقدي للاتجاهات والممارسات، ألفا للوثائق نشر

استيراد وتوزيع كتب 36 مكرر نهج سايعي أحمد س م ك قسنطينة الجزائر ، 2020، ص194_195

لوجوده داخل العينة ، وأن سحب أي فرد لا يؤثر في سحب فرد آخر ، بمعنى أن احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي تكون متساوية ، وبهذا لا يؤثر الاختيار في الباحث من حيث الانحياز ويتم اختيار العينة العشوائية إما بطريقة القرعة أو باستخدام جداول الأعداد العشوائية ، أو غير ذلك وينبغي مراعاة أن "العينة العشوائية" لا تمثل بالضرورة خصائص المجتمع الأصلي كله ولكنها تترك اختيار الأفراد بالصدفة، وبهذا تنقص إمكانية تسرب التحيز في اختيار العينة.¹

__ اما من عن استمارة الاستبيان متكون من (53 استمارة) تم توزيعها على 53 موظف و موظفة من عدد الاجمالي للعمال و المتمثل في (481 عامل) حيث وتم توزيع على النحو التالي :

بتاريخ 07 ماي و استرجاعها بتاريخ 22 ماي 2023
لنتنقل بعد ذلك الى علمية التفريغ المعطيات وتبويبها في جداول احصائية عبر برنامج spss وتحليلها تحليلًا سوسولوجيًا .

1_5 : تحليل لنتائج المعطيات

شروط قياس الأداة العلمية:

الثبات:

من أجل حساب معامل الثبات ، قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة التجربة الاستطلاعية البالغ قوامها 10 موظفين والتي تم استبعادها من عينة الدراسة الأساسية ثم قمنا بتوزيعه مرة أخرى بعد مرور أسبوعين ومن خلال هذا تم معرفة درجة ثبات الأداة.

الصدق الذاتي:

لمعرفة الصدق الذاتي للاستبيان المستخدم في دراستنا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، والجدول رقم (01) يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية:

¹ لندة لطاء واخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، نفس المرجع السابق ، ص 69

جدول رقم (01): يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم

الصدق الذاتي	الثبات	
0.91	0.82	المحور الثاني
0.92	0.84	المحور الثالث
0.92	0.84	الاستبيان ككل

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن قيمة الثبات لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل تتدرج ضمن المجال [0.82، 0.84]، فيما تراوحت قيمة الصدق الذاتي بين 0.91 و0.92 وهذا ما يعني أن استبيان دراستنا يتمتع بمعامل صدق وثبات عاليين.

الوسائل الإحصائية:

تمثلت الوسائل الإحصائية المستخدمة في:

أ. النسب المئوية:

$$\text{النسبة المئوية} = \text{عدد التكرارات} / \text{مجموع التكرارات} \times (100)$$

ب. اختبار كا تربيع:¹

يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{كا}^2 = \text{مجموع} [(\text{التكرارات المشاهدة} - \text{التكرارات المتوقعة})^2 / \text{التكرارات المتوقعة}]$$

ج. معامل الارتباط البسيط لبيرسون:

¹ - محمد نصر الدين رضوان: الاحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة،

يستخدم لإيجاد قوة العلاقة بين متغيرين (س, ص) ويرمز له ب (r) ويحتسب وفق القانون التالي:

$$R = \frac{(x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum(x-\bar{x})^2 - \sum(y-\bar{y})^2}}$$

R : معامل الارتباط البسيط لبيرسون. \bar{X} : المتوسط الحسابي للمجموعة 01. X : قيم المجموعة 01.

y : قيم المجموعة 02. \bar{y} : المتوسط الحسابي للمجموعة 02.

5_1 : تحليل لنتائج المعطيات

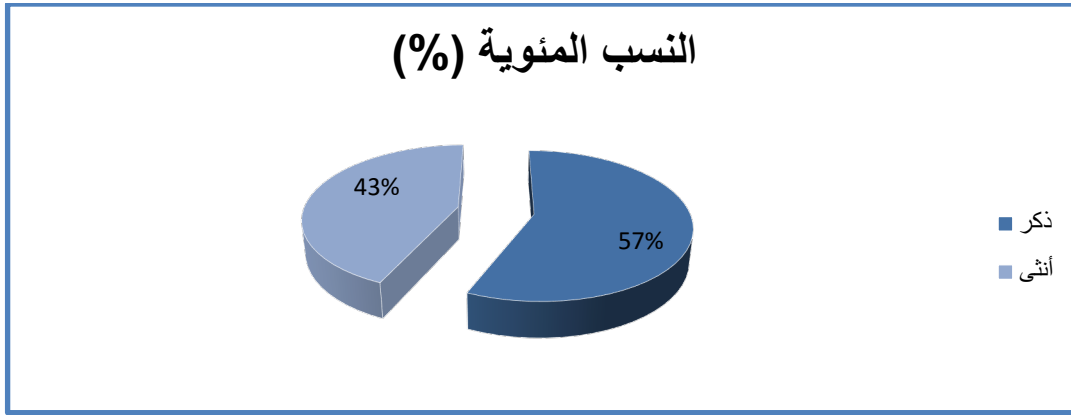
المحور الأول: البيانات الشخصية.

توزيع العينة وفق متغير السن:

جدول رقم 01 يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس

النسب المئوية (%)	التكرارات	
57	30	ذكر
43	23	أنثى
100	53	المجموع

¹ -شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية، دون بلد، دون تاريخ، ص82



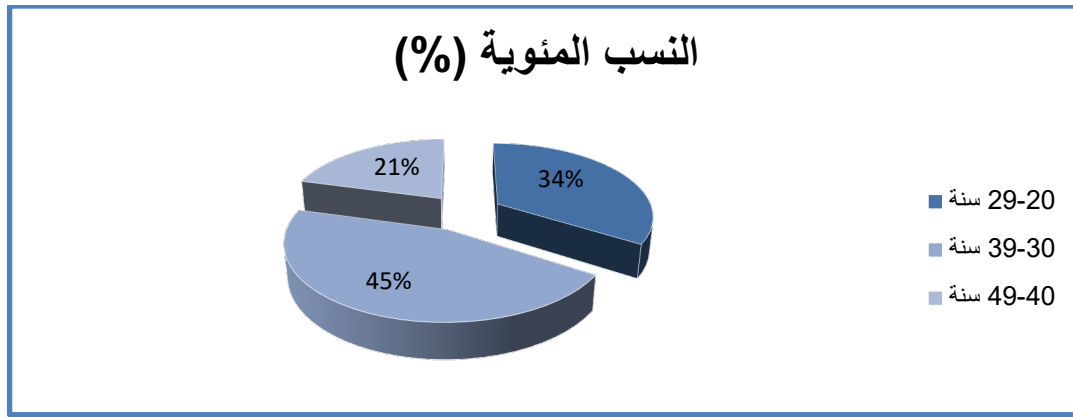
شكل رقم 01 يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الجنس

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 57% من جنس ذكور ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 21% من جنس إناث.

توزيع العينة وفق متغير السن:

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة وفق متغير السن

النسب المئوية (%)	التكرارات	
34	18	29-20 سنة
45	24	39-30 سنة
21	11	49-40 سنة
100	53	المجموع



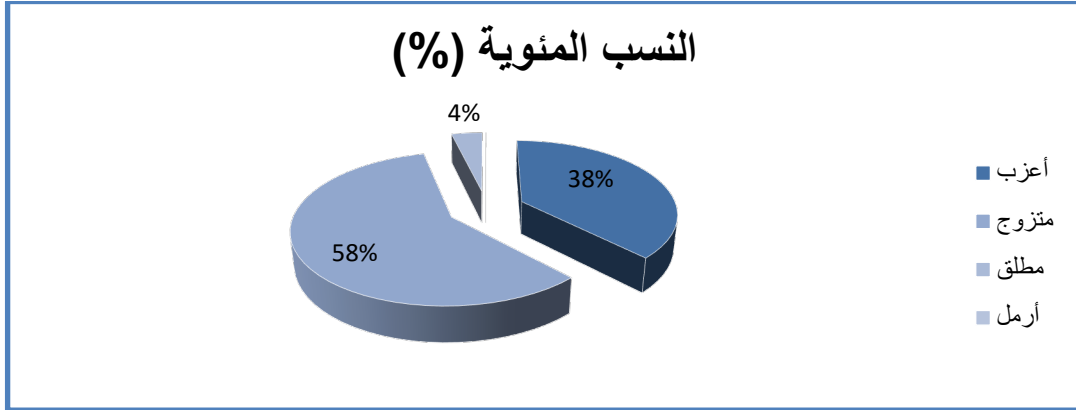
شكل رقم 02: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير السن

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 45% تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 21% تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة.

توزيع العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية

النسب المئوية (%)	التكرارات	
38	20	أعزب
58	31	متزوج
04	02	مطلق
00	00	أرمل
100	53	المجموع



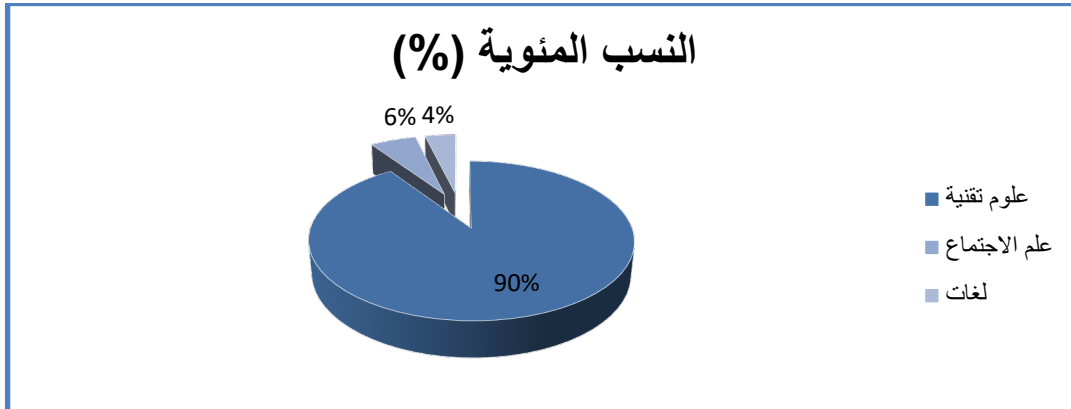
شكل رقم 03: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 58% متزوجون ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 04% مطلقون.

توزيع العينة وفق متغير التخصص الجامعي:

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة وفق متغير التخصص الجامعي

النسب المئوية (%)	التكرارات	
90	48	علوم تقنية
06	03	علم الاجتماع
04	02	لغات
100	53	المجموع



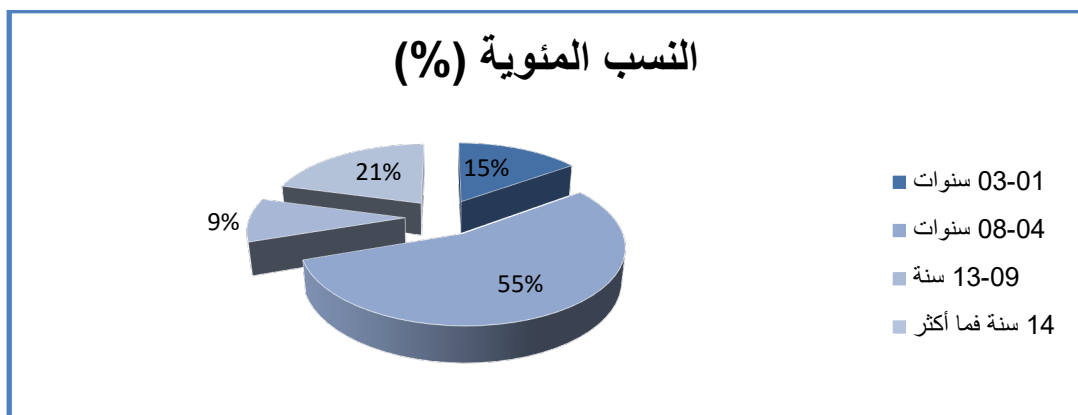
شكل رقم 04: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير التخصص الجامعي

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 90% لديهم تخصص علوم تقنية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 4% لديهم تخصص لغات.

توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم 05: يبين توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية

التكرارات	النسب المئوية (%)
03-01 سنوات	15
08-04 سنوات	55
13-09 سنة	09
14 سنة فما أكثر	21
المجموع	100

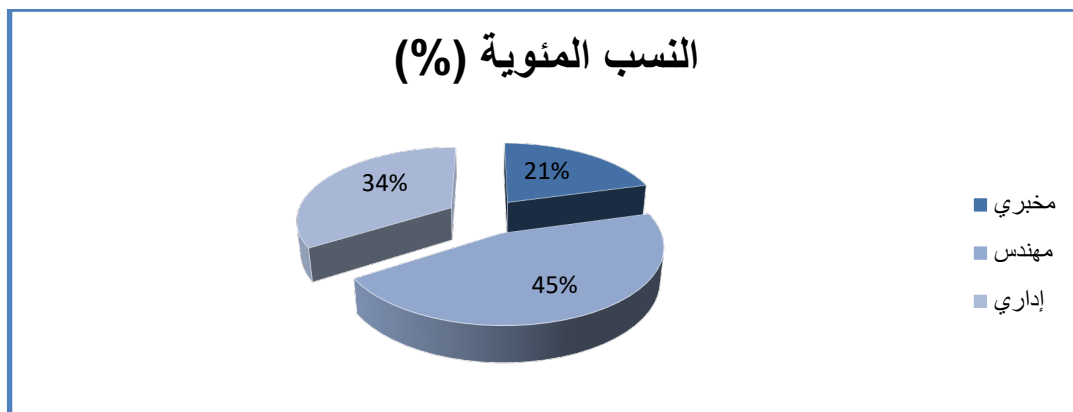


شكل رقم 05: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 55% تتراوح خبرتهم المهنية بين 04 و 08 سنوات ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 09% تتراوح خبرتهم المهنية بين 09 و 13 سنة.
توزيع العينة وفق متغير منصب العمل:

جدول رقم 06: يبين توزيع العينة وفق متغير منصب العمل

التكرارات	النسب المئوية (%)
مخبري	21
مهندس	45
إداري	34
المجموع	100



شكل رقم 06: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير منصب العمل

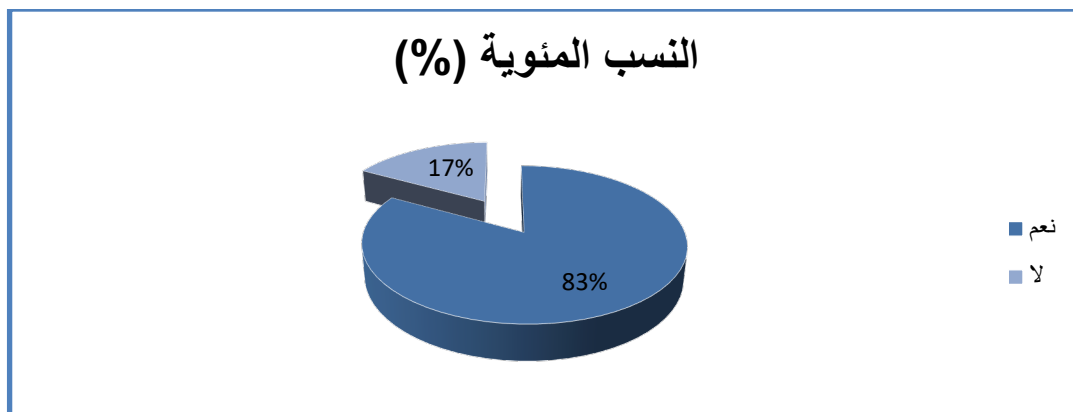
من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 45% يعملون في منصب مهندس، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 21% يعملون كمخبريين.

المحور الثاني: واقع التكوين.

السؤال الأول: هل فرص التكوين متاحة لجميع الموظفين؟

جدول رقم 07: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الأول من المحور الثاني

دلالة	درجة	نسبة	قيمة كا ²		النسب المئوية (%)	التكرارات	نعم
			الخطأ	المحسوبة			
اختبار كا ² <td>الحرية <td></td> <td>الجدولية</td> <td>المحسوبة</td> <td></td> <td></td> <td>لا</td> </td>	الحرية <td></td> <td>الجدولية</td> <td>المحسوبة</td> <td></td> <td></td> <td>لا</td>		الجدولية	المحسوبة			لا
		0.05	3.84	23.11	17	09	لا
					83	44	نعم
					100	53	المجموع



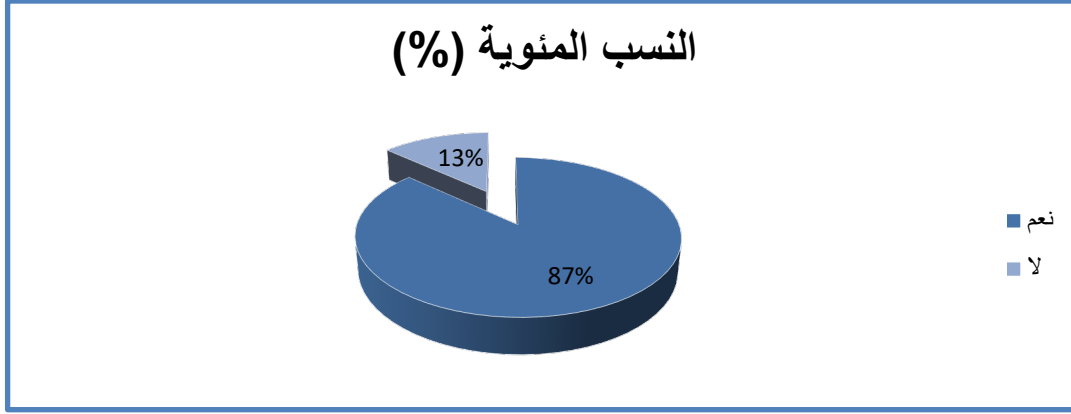
شكل رقم 07: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 01 من المحور الثاني

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 83% يرون أن فرص التكوين متاحة لهم جميعاً على حد سواء، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 17% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 23.11 وهي أكبر من قيمة اختبار χ^2 الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن فرص التكوين متاحة لهم جميعاً على حد سواء.

السؤال الثاني: هل تحصلت على مهارات جديدة بعد التكوين؟

جدول رقم 08: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثاني من المحور الثاني

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة χ^2		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار χ^2
		المحسوبة	الجدولية			
نعم	46	87				
لا	07	13	28.70	0.05	01	دال
المجموع	53	100				



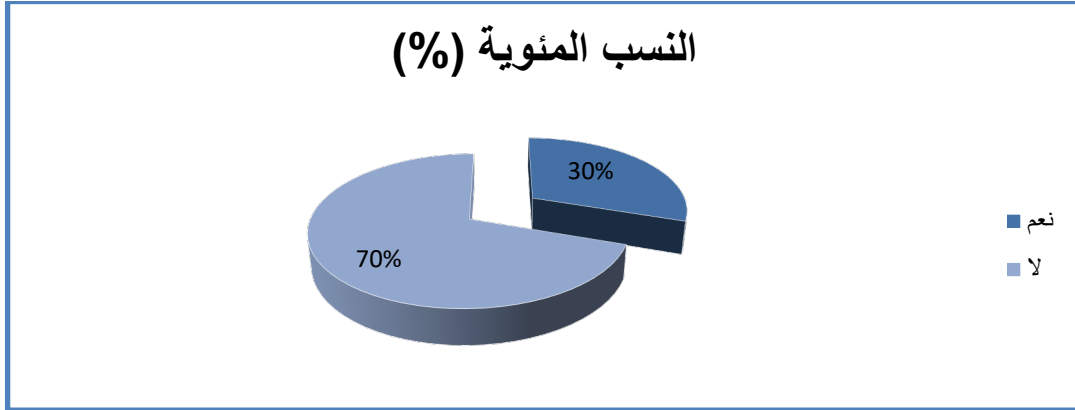
شكل رقم 08: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 02 من المحور الثاني

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 87% تحصلوا على مهارات جديدة بعد التكوين، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 13% لم يتحصلوا على ذلك، كما بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 28.70 وهي أكبر من قيمة اختبار χ^2 الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين تحصلوا على مهارات جديدة بعد التكوين.

السؤال الثالث: هل توفر هذه المؤسسة التكوين خارج الوطن؟

جدول رقم 09: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثالث من المحور الثاني

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة χ^2		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار χ^2
		المحسوبة	الجدولية			
نعم	16	30				
لا	37	70	3.84	0.05	01	دال
المجموع	53	100				



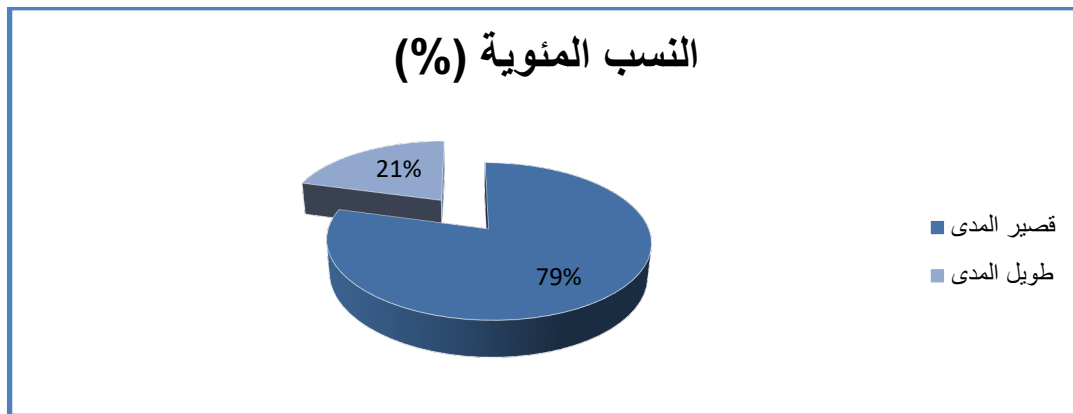
شكل رقم 09: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 03 من المحور الثاني

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 70% يرون أن المؤسسة لا توفر التكوين خارج الوطن ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 30% يرون أنها توفر ذلك، كما بلغت قيمة χ^2 المحتسبة 8.32 وهي أكبر من قيمة اختبار χ^2 الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن المؤسسة لا توفر التكوين خارج الوطن.

السؤال الرابع: ما مدة التكوين؟

جدول رقم 10: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الرابع من المحور الثاني

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا ²		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار كا ²
		المحسوبة	الجدولية			
قصير المدى	79	42				
طويل المدى	21	11	3.84	0.05	01	دال
المجموع	100	53				



شكل رقم 10: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 04 من المحور الثاني

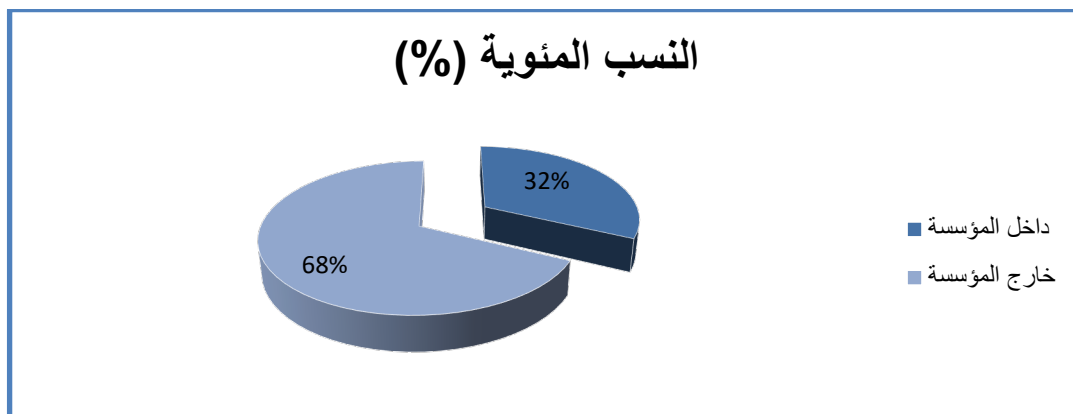
من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 79% أفادوا أن المؤسسة تقدم لهم تكويناً قصيراً المدى، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 21% أفادوا أنها تقدم لهم تكويناً طويلاً المدى، كما بلغت قيمة كا² المحتسبة 18.13 وهي أكبر من قيمة اختبار كا² الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05

وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين أفادوا أن المؤسسة تقدم لهم تكويناً قصيراً المدى.

السؤال الخامس: هل يكون التكوين في أغلب الأحيان داخل المؤسسة أم خارجها؟

جدول رقم 11: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الخامس من المحور الثاني

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا ²		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار كا ²
		المحسوبة	الجدولية			
داخل المؤسسة	32	17				
خارج المؤسسة	68	36		0.05	01	دال
المجموع	100	53				



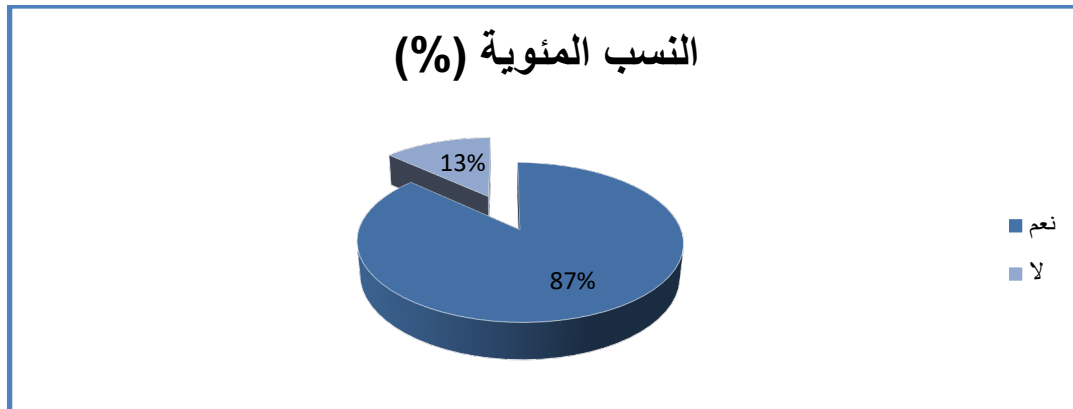
شكل رقم 11: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 05 من المحور الثاني

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 68% يرون أن التكوين يكون في أغلب الأحيان خارج المؤسسة ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 32% يرون أنه يكون داخل المؤسسة، كما بلغت قيمة كا² المحتسبة 6.81 وهي أكبر من قيمة اختبار كا² الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن التكوين يكون في أغلب الأحيان خارج المؤسسة.

السؤال السادس: هل التكوين إلزامي داخل هذه المؤسسة؟

جدول رقم 12 : يبين التحليل الإحصائي للسؤال السادس من المحور الثاني

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا ²		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار كا ²
		المحسوبة	الجدولية			
نعم	46	87				
لا	07	13	3.84	0.05	01	دال
المجموع	53	100				



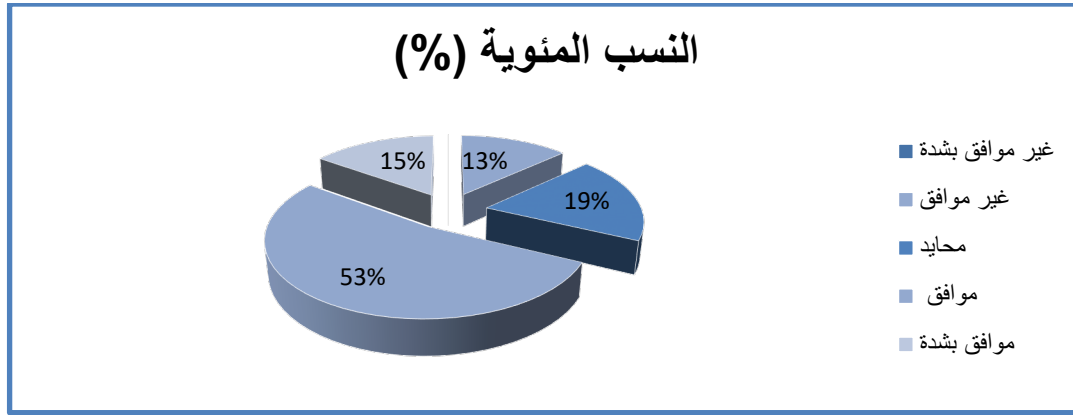
شكل رقم 12: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 06 من المحور الثاني

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 87% يرون أن التكوين إلزامي داخل هذه المؤسسة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 13% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 28.70 وهي أكبر من قيمة اختبار كا² الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن التكوين إلزامي داخل هذه المؤسسة.

السؤال السابع: تسخر هذه المؤسسة كل الوسائل والموارد الجيدة ومتاحة لتكوين عمالها.

جدول رقم 13: يبين التحليل الإحصائي للسؤال السابع من المحور الثاني

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا ²		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار كا ²
		المحسوبة	الجدولية			
غير موافق بشدة	00					
غير موافق	07					
محايد	10	19	41.06	0.05	04	دال
موافق	28	53				
موافق بشدة	08	15				
المجموع	53	100				



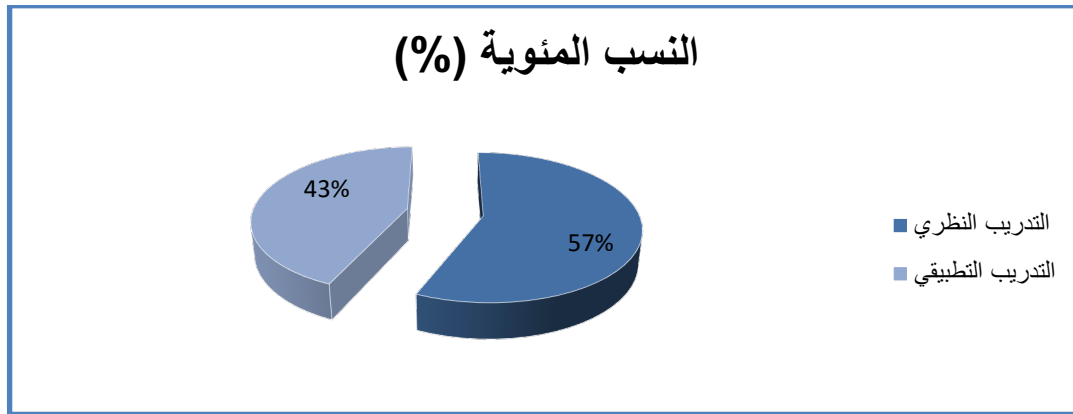
شكل رقم 13: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 07 من المحور الثاني

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 53% يوافقون على أن المؤسسة توفر كل الوسائل والموارد الجيدة لتكوين عمالها ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 13% لا يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة كاسي² المحتسبة 41.06 وهي أكبر من قيمة اختبار كاسي² الجدولية والبالغة 9.49 عند درجة حرية 04 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يوافقون على أن المؤسسة توفر كل الوسائل والموارد الجيدة لتكوين عمالها.

السؤال الثامن: ما الذي توفره مؤسستك لتحسين مؤهلات الموظفين؟

جدول رقم 14: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثامن من المحور الثاني

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا ²		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار كا ²
		المحسوبة	الجدولية			
التدريب النظري	57	30				
التدريب التطبيقي	43	23		0.05	01	غير دال
المجموع	100	53				



شكل رقم 14: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 08 من المحور الثاني

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 57% يرون أن مؤسستهم توفر لهم التدريب النظري لتحسين مؤهلاتهم ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 43% يرون أنها توفر لهم التدريب التطبيقي، كما بلغت قيمة كا² المحتسبة 0.92 وهي أقل من قيمة اختبار كا² الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة

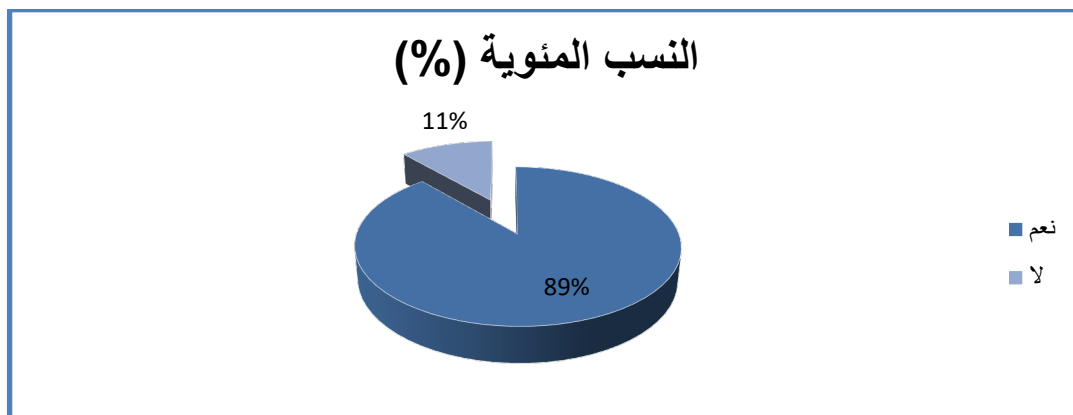
خطأ 0.05 وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين.

المحور الثالث: أهمية التكوين.

السؤال الأول: هل تعمل هذه المؤسسة على تكوين موظفيها لتحقيق أداء أفضل؟

جدول رقم 15 : يبين التحليل الإحصائي للسؤال الأول من المحور الثالث

دلالة	درجة	نسبة	قيمة كا ²		النسب	التكرارات
			المحسوبة	الجدولية		
اختبار كا ²	الحرية	الخطأ			المئوية (%)	
					89	47 نعم
دال	01	0.05	3.84	31.72	11	06 لا
					100	53 المجموع



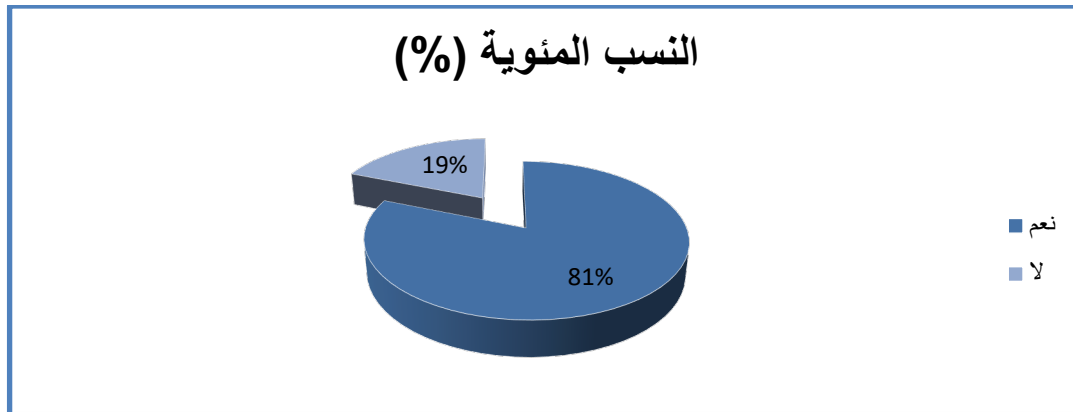
شكل رقم 15 : يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 01 من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 89% يرون أن المؤسسة تعمل على تكوين موظفيها لتحقيق أداء أفضل ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 11% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 31.72 وهي أكبر من قيمة اختبار χ^2 الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن المؤسسة تعمل على تكوين موظفيها لتحقيق أداء أفضل.

السؤال الثاني: هل التكوين الذي تتبعه يلبي حاجياتك (في منصب عملك) ؟

جدول رقم 16: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثاني من المحور الثالث

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة χ^2		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار χ^2
		المحسوبة	الجدولية			
نعم	43	81				
لا	10	19	3.84	0.05	01	دال
المجموع	53	100				



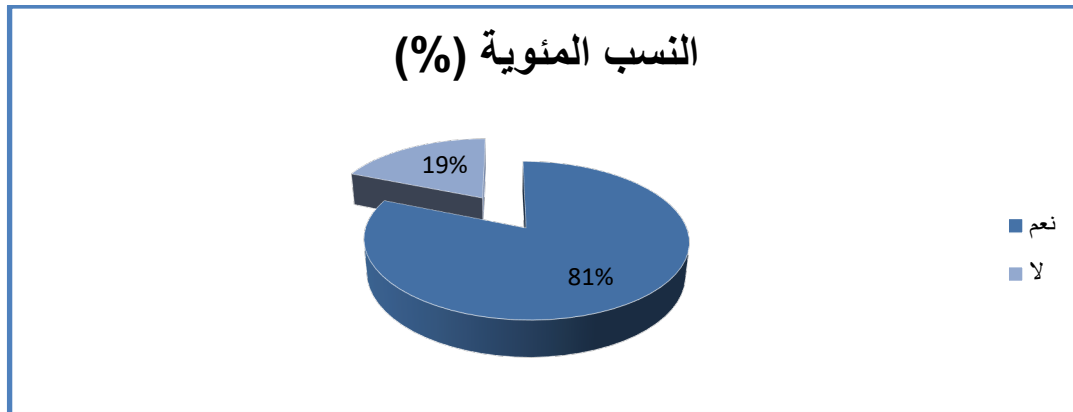
شكل رقم 16: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 02 من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 81% يرون أن التكوين الذي تتبعه المؤسسة يلبي احتياجاتهم في منصب عملهم ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 19% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كا² المحتسبة 50.55 وهي أكبر من قيمة اختبار كا² الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن التكوين الذي تتبعه المؤسسة يلبي احتياجاتهم في منصب عملهم.

السؤال الثالث: هل ينمي التكوين قدراتك ومهاراتك داخل مجال عملك؟

جدول رقم 17: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثالث من المحور الثالث

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا ²		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار كا ²
		المحسوبة	الجدولية			
نعم	43	81				
لا	10	19	3.84	0.05	01	دال
المجموع	53	100				



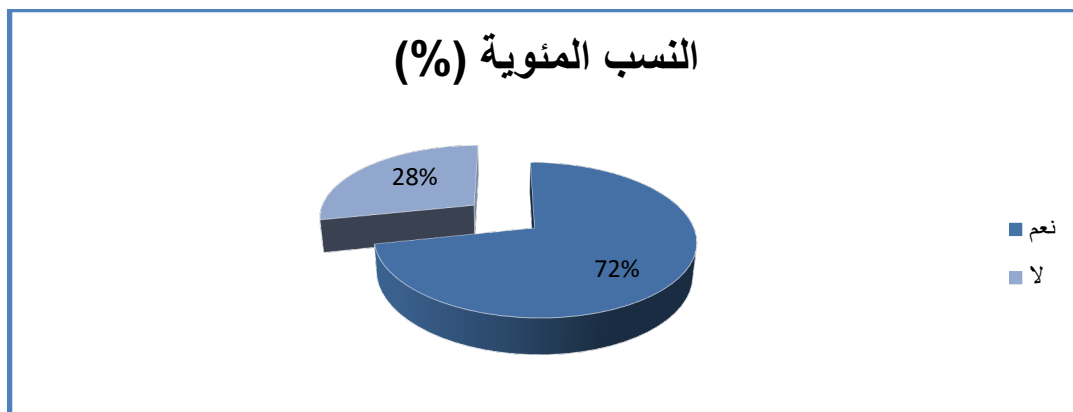
شكل رقم 17: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 03 من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 81% يرون أن التكوين ينمي قدراتهم ومهاراتهم داخل مجال عملهم ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 19% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 20.55 وهي أكبر من قيمة اختبار χ^2 الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن التكوين ينمي قدراتهم ومهاراتهم داخل مجال عملهم.

السؤال الرابع: هل يساعدك التكوين على انجاز مهامك بسرعة ودقة؟

جدول رقم 18: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الرابع من المحور الثالث

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة χ^2		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار χ^2
		المحسوبة	الجدولية			
نعم	38	72				
لا	15	28	9.98	0.05	01	دال
المجموع	53	100				



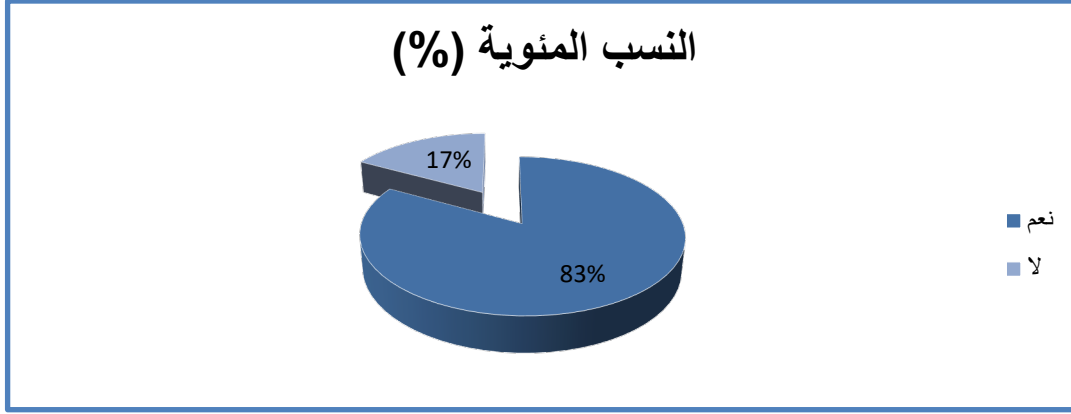
شكل رقم 18: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 04 من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 72% يرون أن التكوين يساعدهم على إنجاز مهامهم بسرعة ودقة ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 28% لا يرون أنه يساعدهم في ذلك، كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 9.98 وهي أكبر من قيمة اختبار كا² الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن التكوين يساعدهم على إنجاز مهامهم بسرعة ودقة.

السؤال الخامس: هل تعتبر المؤسسة التكوين استثمار لها (في موردها البشري) ؟

جدول رقم 19: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الخامس من المحور الثالث

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا ²		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار كا ²
		المحسوبة	الجدولية			
نعم	44	83				
لا	09	17	23.11	0.05	01	دال
المجموع	53	100				



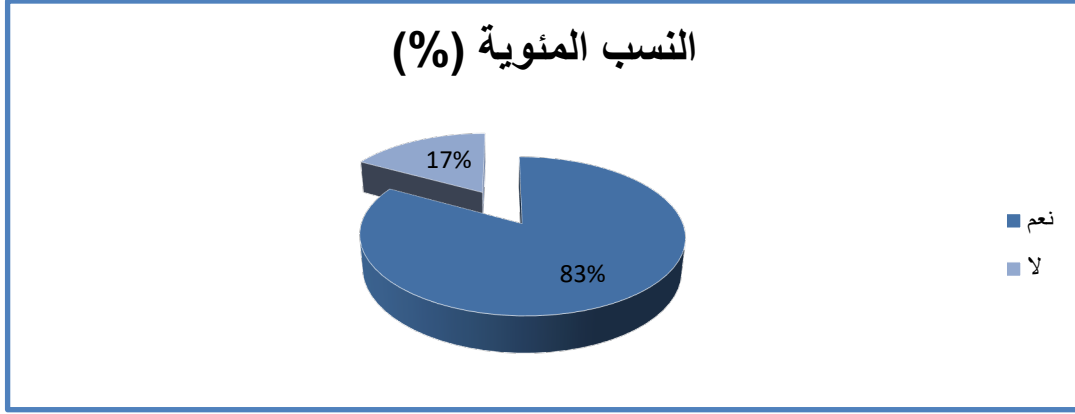
شكل رقم 19: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 05 من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 83% يرون أن المؤسسة تعتبر التكوين استثمارا لها في موردها البشري ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 17% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كا² المحتسبة 23.11 وهي أكبر من قيمة اختبار كا² الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائيا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن المؤسسة تعتبر التكوين استثمارا لها في موردها البشري .

السؤال السادس: هل التكوين يلبي حاجيات المؤسسة عموما؟

جدول رقم 20 : يبين التحليل الإحصائي للسؤال السادس من المحور الثالث

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا ²		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار كا ²
		المحسوبة	الجدولية			
نعم	83	44				
لا	17	09		0.05	01	دال
المجموع	100	53				



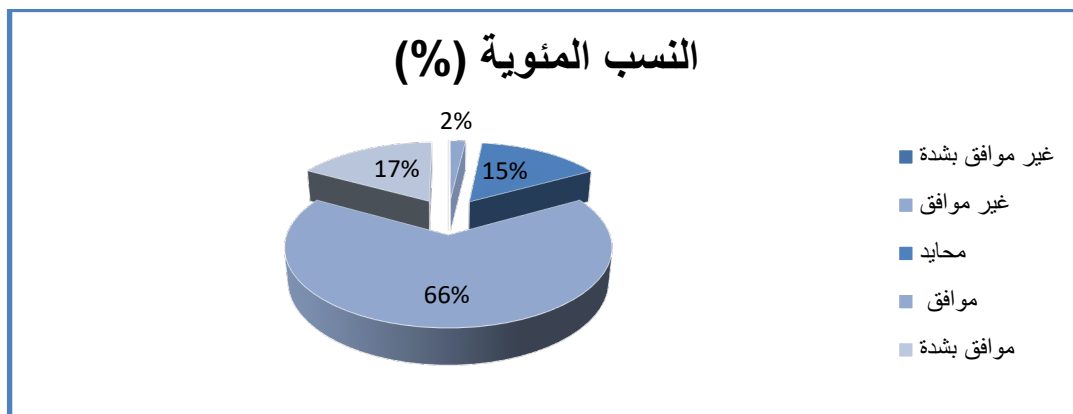
شكل رقم 20 : يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 06 من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 83% يرون أن التكوين يلبي حاجيات المؤسسة عموماً ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 17% لا يرون أنه يلبي حاجيات المؤسسة، كما بلغت قيمة χ^2 المحتسبة 23.11 وهي أكبر من قيمة اختبار χ^2 الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن التكوين يلبي حاجيات المؤسسة عموماً .

السؤال السابع: يتوافق التكوين مع مقتضيات العمل.

جدول رقم 21 : يبين التحليل الإحصائي للسؤال السابع من المحور الثالث

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا ²		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار كا ²
		المحسوبة	الجدولية			
غير موافق بشدة	00					
غير موافق	02					
محايد	15	76.34	9.49	0.05	04	دال
موافق	69					
موافق بشدة	17					
المجموع	100					



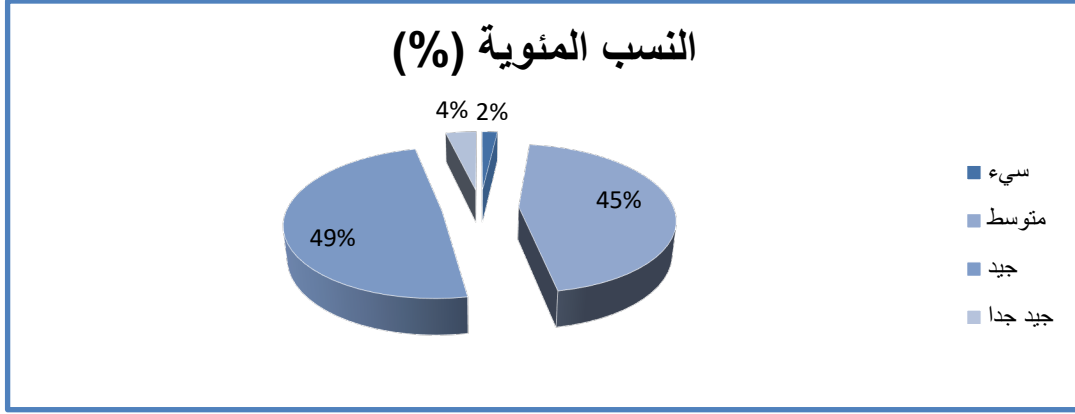
شكل رقم 21 : يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 07 من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 69% يوافقون على أن التكوين يتوافق مع مقتضيات العمل ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 02% لا يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة كا² المحتسبة 76.34 وهي أكبر من قيمة اختبار كا² الجدولية والبالغة 9.49 عند درجة حرية 04 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائيا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يوافقون على أن التكوين يتوافق مع مقتضيات العمل.

السؤال الثامن : من خلال تجربتك كيف تقيم نظام التكوين في مؤسستك؟

جدول رقم 22: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثامن من المحور الثالث

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا ²		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار كا ²
		المحسوبة	الجدولية			
01	02					
24	45	41.87	7.82	0.05	03	دال
26	49					
02	04					
53	100					



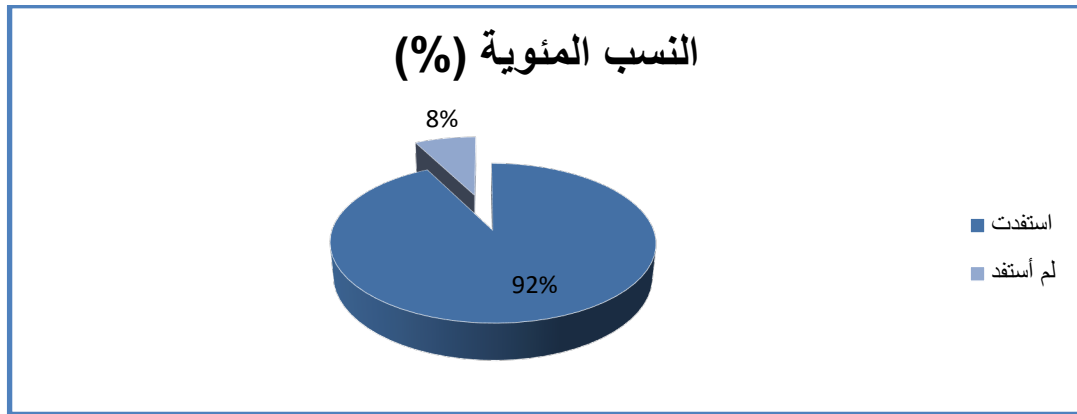
شكل رقم 22: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 08 من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 49% يرون أن نظام التكوين في مؤسستهم جيد، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 02% يرون أنه سيئ، كما بلغت قيمة χ^2 المحتسبة 41.87 وهي أكبر من قيمة اختبار χ^2 الجدولية والبالغة 7.82 عند درجة حرية 03 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن نظام التكوين في مؤسستهم جيد.

السؤال التاسع: ماذا قدم لك التكوين؟

جدول رقم 23 : يبين التحليل الإحصائي للسؤال التاسع من المحور الثالث

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا ²		نسبة الخطأ	درجة الحرية	دلالة اختبار كا ²
		المحسوبة	الجدولية			
استفدت	92	49				
لم أستفد	08	04	38.21	0.05	01	دال
المجموع	100	53				



شكل رقم 23 : يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال رقم 09 من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 92% يرون أنهم استفادوا من التكوين ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 08% لا يرون أنهم استفادوا منه، كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 38.21 وهي أكبر من قيمة اختبار كا² الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة

إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أنهم استفادوا من التكوين.

1_6 نتائج و استنتاجات الدراسة

بعد القيام بالدراسة الميدانية بمؤسسة مؤسسة سونطراك بالمركب CP1Z و بغرض التحقق من الفرضيات نكون قد توصلنا الى هذه النتائج التالية :

1. تساهم المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعامل عن طريق التكوين كما تسعى لضمان زيادة المعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهام بفعالية.
2. ان التكوين يجعل للموظفين القدرة على تحسين مهاراتهم والتأقلم مع المتطلبات الوظيفية بشكل فعال.
3. أن تكوين الموظفين وفقاً لمتطلبات العمل يعزز التطوير المهني وفرص التقدم.
- 4 . ان المؤسسة في السنوات الماضية تمت تركيز فيها فقط على التكوين داخل الوطن فقط وتوقيف خارج الوطن منذ مدة من الزمن.
- 5 . ان التكوين متاح لجميع الموظفين مرتين في العام و حتى في بداية التوظيف و المسمى بالتكوين التوظيفي كما اسلفنا في سيرورة عملية التكوين
- 6 . تكوين قصير المدى هو اكثر رواجاً في هذا المركب الذي لا تتجاوز مدته اسبوعاً واحداً اما طويل المدى فنسته اقل بسبب المصاريف الضخم التي تنفق عليه
- 7 . نسبة تكوين خارج المؤسسة اكبر من داخلها بهدف اكتساب معارف جديد عن مقتضيات العمل
- 8 . التركيز الجانب التطبيقي من اساسيات التكوين سواء داخل او خارج المؤسسة دون نسيان الجانب النظري .
- 9 . التكوين من اهم الاستثمارات للمورد البشري .

10. عندما يتمشى التكوين مع متطلبات العمل ، يشعر الموظفون بالدعم والاهتمام من قبل المؤسسة كما يؤدي ذلك إلى زيادة رضاهم ومستوى الالتزام بالعمل مما يسهم في تحسين البيئة العمل.

11. يتم تحديد الأولويات وتوجيه التدريب وفقاً لاحتياجات المؤسسة الاقتصادية وأهدافها الاستراتيجية.

12. يرى الموظفون أن التكوين جزء متكامل من شكليات العمل اذ انهم يشعرون بالدعم والتقدير من قبل المؤسسة.

_ و حسب هذه النتائج يمكن القول ان الفرضيتين تحققتا .

الخاتمة

الخاتمة :

في ختامنا لهذا الموضوع ، يمكن القول إن تسيير الموارد البشرية بين التكوين وواقع العمل في المؤسسة هو أمر حاسم لنجاح المؤسسات في بيئة العمل الحديثة. يجب أن يكون هناك توازن مثالي بين تطوير المهارات والمعرفة من خلال التكوين، وتطبيقها واستثمارها بشكل فعال في واقع العمل.

وذلك عن طريق توفير فرص التدريب والتطوير المستمر ، يتم تمكين الموظفين من اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها. ومع ذلك، يجب أن يتم توجيه هذه المهارات والمعرفة بشكل صحيح إلى واقع العمل، مع مراعاة تحدياته واحتياجاته الفعلية.

على الجانب الآخر ، يتطلب واقع العمل توفير بيئة عمل مناسبة وداعمة تساهم في تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والإبداع. يجب تحسين عمليات العمل والتواصل الداخلي وتعزيز الثقة والتعاون بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك ، ينبغي تطوير آليات تقييم الأداء الفعالة وتوفير فرص النمو والتطور المهني للموظفين.

في النهاية ، يتعين على مديري الموارد البشرية والقادة الإداريين أن يكونوا حريصين على تحقيق توازن مثالي بين التكوين وواقع العمل في المؤسسة. يجب أن يتعاملوا مع الموظفين كأصول قيّمة ويعملوا على تطويرهم وتمكينهم للمساهمة الفعالة في نجاح المؤسسة. تحقيق هذا التوازن سيؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق تنمية مستدامة ونجاح مستقبلي

الخاتمة

وفي الختام ، يمكن القول أن هذا البحث ما هو الابواب لمواضيع أخرى حيث يساهم في بناء قاعدة المعرفة ويفتح الباب أمام العديد من البحوث المستقبلية. فيجب على الباحثين أن يستمروا في السعي لفهم بشكل أعمق تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والعمل على تحقيق التطور والتغيير الإيجابي في هذا النطاق المهم و ايضا في مجال البحوث السوسولوجية مرتبط بالتنظيم و العمل .

قائمة المراجع

ا_الكتب

إبراهيم، السعيد مبروك. تدريب وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء، 2012.

أحمد وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية من بيروت، ط1، 2002 .

أحمد عزة رابح ، علم النفس الصناعي ، الدار القومية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 1965

بوفلجة غياث ، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه ، ديوان المطبوعات الجامعية .

خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، الأردن ، عمان ، ط5، 2013 .

شرف الدين خليل ، الإحصاء الوصفي، شبكة الأبحاث والدراسات الإقتصادية، دون بلد، دون تاريخ

طرطار أحمد الترشيد، الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .

كامل أسامة، الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006.

لحبيب بلية ابن محمود. وظيفة التكوين والتدريب في ادارة الموارد البشرية الادارة العمومية في الجزائر النموذج. الطبعة الأولى. دار الولاية للنشر والتوزيع. 2018.

لندة لطاء واخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي

قائمة المراجع

للدراستات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية.برلين _ألمانيا،2019.

لطفي بن لعوج ، مناهج وطرائق البحث في علم الاجتماع عرض نقدي للاتجاهات والممارسات، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب 36 مكرر نهج سايعي أحمد س م ك قسنطينة الجزائر.

محمد نصر الدين رضوان: الاحصاء الاستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.

نوري منير، تسيير الموارد البشرية.الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية.2014.

نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر). الطبعة الثانية. ديوان المطبوعات الجامعية. 2015.

II_المعاجم

1 بالعربية

إبراهيم بدر شهاب الخالدي.معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال.دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن - عمان.2011

2 اجنبي

Collection DICTIONNAIRES LE . DICTIONNAIRE DE SOCIOLOGIE . André Akoun et Pierre Ansart
ROBERT / SEUIL

III مذكرات

حمادي اكرمة ، سيرورة عملية تكوين الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناظراك فرع صوميز ارزيو - وهران ، مذكرة ماستر قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة مستغانم ،2018_2019

قائمة المراجع

بن نضري سعاد ، الدورات التكوينية للموارد البشرية في القطاع الصحي دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية الشهيد حماد" و "حسين" بسيدي علي - مستغانم . ، مذكرة ماستر قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة مستغانم ، 2021_2022

بليه لحبيب ، مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية دراسة حالة إدارة الجمارك (1994-2011) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية فرع التنظيم السياسي والإداري ، جامعة الجزائر، 2012

مخولف فتيحة ، إستراتيجية تكوين وتدريب العمال في المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم ، مذكرة ماستر ،قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة مستغانم ، 2016-2017.

IV المواقع الإلكترونية

بتاريخ 7 ماي بتوقيت 20:44 pm <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تسيير/>

بتاريخ 7 ماي بتوقيت 20:55 <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/الموارد-البشرية/>
pm

بتاريخ 7 ماي بتوقيت 21:00 pm <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/التكوين/>

بتاريخ السبت 8 أفريل 2023 <https://formationdz.ahlamontada.com/t31-topic>
بتوقيت 23 :30 pm

بتاريخ الاحد 09 افريل بتوقيت <https://formationdz.ahlamontada.com/t31-topic>
14 :50 pm

الملاحق

1. استمارة الاستبيان

1. بيانات شخصية

الجنس	نكر	انثى
الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة	من 20 الى 29 سنة	من 30 الى 39 سنة
الحالة الاجتماعية ارمل	أعزب	متزوج مطلق/ة
التخصص الجامعي :		
الخبرة المهنية اكثر من 14 سنة	من 1 سنة الى 3	من 4 الى 8 سنوات من 9 الى 13 سنوات
منصب العمل :		

2. محور واقع التكوين

1. هل فرص التكوين متاحة لجميع الموظفين؟ نعم لا
2. هل تحصلت على مهارات جديدة بعد التكوين نعم لا
3. هل توفر هذه المؤسسة التكوين خارج الوطن؟ نعم لا
4. ما مدة التكوين؟ قصير المدى طويل المدى
5. هل يكون التكوين في اغلب أحيان داخل المؤسسة أم خارجها؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة

الملاحق

6. هل تكوين إلزامي داخل هذه المؤسسة ؟ نعم لا

7. تسخر هذه المؤسسة كل الوسائل والمصادر الجيد و متاحة لتكوين عمالها

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

8. ما الذي توفره مؤسستك لتحسين مؤهلات الموظفين؟ .

.....
.....
.....

3. محور أهمية التكوين

1. هل تعمل هذه المؤسسة على تكوين موظفيها لتحقيق أداء أفضل ؟ نعم لا

2. هل التكوين الذي تتبعه يلبي حاجياتك (في منصب عملك) ؟ نعم لا

3. هل ينمي التكوين قدراتك و مهارتك داخل مجال عملك ؟ نعم لا

4. هل يساعدك التكوين على انجاز مهامك بسرعة و دقة ؟ نعم لا

5. هل تعتبر المؤسسة التكوين استثمار لها (في موردها البشري)؟ نعم لا

6. هل تكوين يلبي حاجيات المؤسسة عموما ؟ نعم لا

7. يتوافق التكوين مع مقتضيات العمل: موافق بشدة موافق محايد غير موافق

غير موافق بشدة

8. من خلال تجربتك كيف تقيم نظام التكوين في مؤسستك؟ سيئ متوسط جيد

جيد جدا

9. ما ذا قدم لك التكوين ؟ استفدت لم استفد

II. برنامج GESSUR



الملاحق

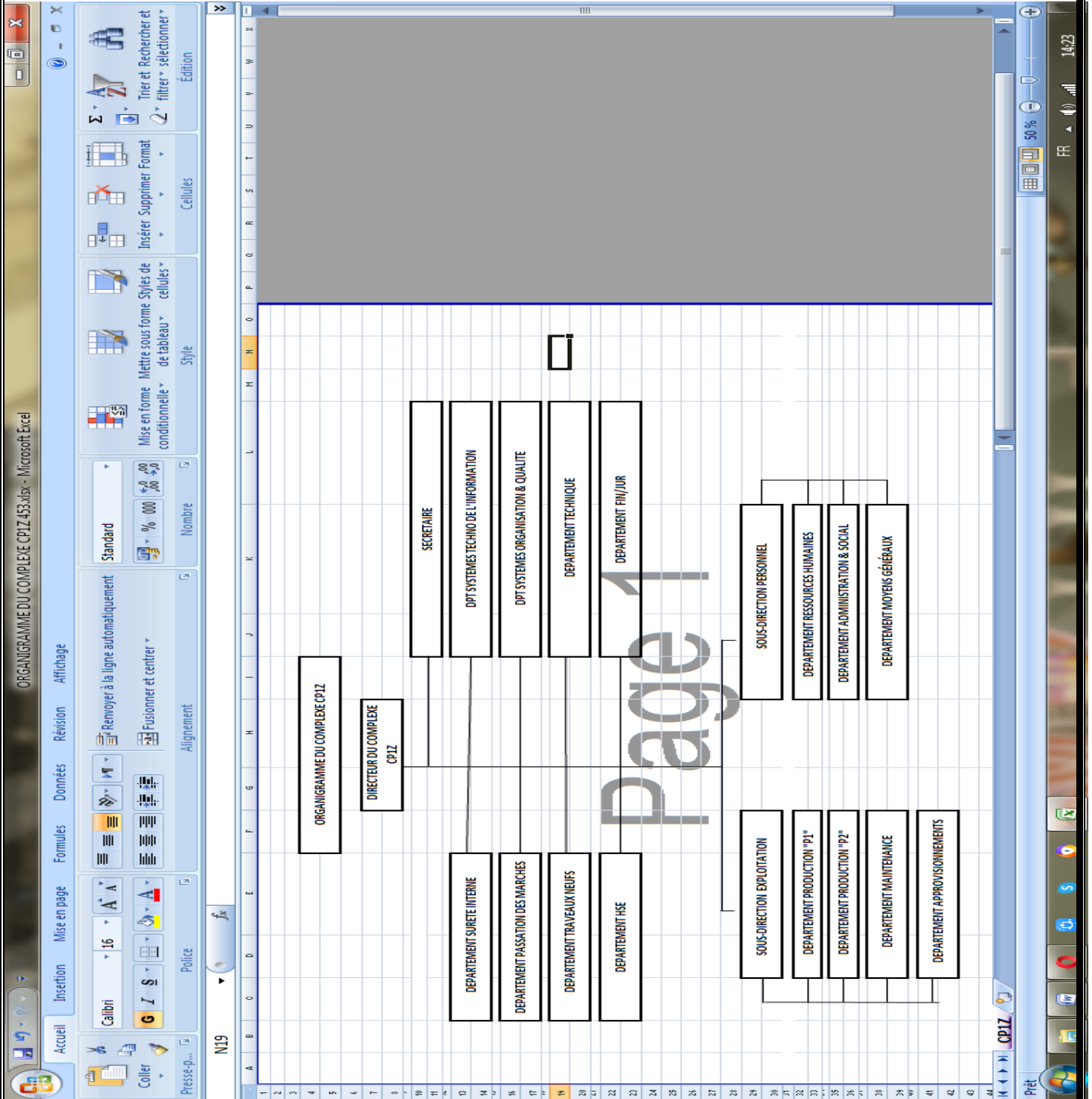
The screenshot displays the Oracle HRMS 'Tableau de Bord Formation' (Training Dashboard) report. It is accessed via Internet Explorer at 'http://p4p4p1das.cp.lilocal/7777'. The report is titled 'Tableau de Bord Formation' and is currently set for 'Mois' (Month) with a filter for 'MM/YYYY' (MM/2023). The report shows a 'Nombre d'agents: 0'. The data is organized into columns for various characteristics of the training action, including Function, Domain, Category, Organe, Location, and Start/End dates. A large watermark 'OracleAS Forms Services' is overlaid on the central part of the report.

Code	Form	Domaine	Besoin	Code action	Catégorie Formation	Intitulé action	Organe	Objet Formation	Lieu de formation	Mode de formation	Pays de formation	Date début (DD/MM/YYYY)	Date fin (DD/MM/YYYY)	Durée (H)
Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Total (H)

Inserer les BTS/NC le mois passé

المصدر : مكتب تسيير الموارد البشرية فرع التكوين

III. هيكل تنظيمي لمركب ميثانول (ORGANIGRAMME DU COMPLEXE CP1Z)



المصدر : مكتب تسيير الموارد البشرية فرع التكوين



Réf : N° /23

ATTESTATION DE FORMATION

Activité Raffinage et Pétrochimie
Division Exploitation Pétrochimie

Complexe CP1Z/ Sous-direction du Personnel

Département Ressources humaines

Nous soussignés monsieur Chef Departement Ressources Humaines, attestons que :

Monsieur :

Fonction :

A suivi avec succès la Journée de sensibilisation sur :

Le:

La présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Arzew le,

**Chef Département Ressources Humaines,
Directeur du Complexe CP1Z,**

