

# دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة فندق فينكس

تحت اشراف الأستاذ:

قوار الحبيب سعيد

من اعداد الطالب:

لكحل عمر

## أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم		رئيسا
جامعة مستغانم	قوار الحبيب سعيد	مشرفا ومقررا
جامعة مستغانم		عضوا مناقشا

السنة الدراسية: 2024-2025

## الإهداء

إلى من كانا لي سندًا في كل خطوة، إلى من لولا دعاؤهما ودعمهما ما كنت لأصل إلى هذه اللحظة...

إلى والديّ العزيزين، لكم كل الحب والامتنان، أنتما الأصل والنبض، أنتما المعنى الحقيقي للتضحيات النبيلة.

إلى أخواتي الغاليات:

إلى زينب، روح البيت وابتسامته الدافئة،

إلى حكيمة، النور الهادي الذي يرافقني دون أن يشعر،

إلى وئام، نبض القلب، ورفيقة الطفولة والأحلام...

أحبكن أكثر مما تبوح به الكلمات.

إلى عماتي الحبيبات، أنتنّ الأمان والحنان والضحكة الجميلة في أيام الحياة.

إلى روح جدتي الغالية (رحمها الله)، التي كانت حضناً من طمأنينة، وصوتاً من دفء لا يُنسى.

وإلى جديّ وجدتي من جهة والدتي، لكم الأثر العميق في القلب، والدعاء الصادق في كل حين.

إلى حفصة ابنة عمتي،

رفيقتي في الحياة، وصديقتي في الصمت والكلام،

أنتِ الأخت التي لم تلدها أمي، بل أنجبتها لي الأيام،

إلى هدى زميلة الدراسة،

كنتِ النصف الثاني في قاعة المحاضرات، ورفيقة التفاصيل الصغيرة التي صنعت من الأيام العادية ذكريات لا تُنسى،

شكرًا لابتسامتك، لصبرك، لدعمك في كل محطة من هذه الرحلة.

ولا أنسى من كانوا لي العون والرفقة والدافع في أصعب الأوقات

إلى صديقي طه ورفيق الدرب عبد النور،

لكما كل الامتنان على المساندة والدعم والضحكة التي لم تنطفئ.

وإلى سيدريك.....

أنت لم تكن مجرد صديق، بل الأخ الذي جاءت به الحياة من باب الصدفة الجميلة كنت الحافز، والسبب الحقيقي في استمرارتي ووصولي إلى هذه اللحظة، فشكرًا لأنك كنت هنا حين احتجت من يفهمني دون أن أتكلم.

وإلى كل من أحبني ورافقني بالدعاء أو الكلمة الطيبة، هذه المذكرة ثمرة قلوبكم قبل جهدي.

## شكروعرفان

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وكرمه تيسرت الخطى، واكتملت هذه المذكرة بعد جهد وتوفيق منه سبحانه وتعالى. فله الحمد أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، عدد ما كان وعدد ما يكون، وما سيكون.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ سعيد، الذي كان لي نعم المؤطر والموجه، فقد واكبني في كل مراحل هذا العمل بتوجيهاته السديدة وملاحظاته البناءة، وكان لحضوره العلمي والإنساني الأثر الكبير في تشكيل ملامح هذا البحث وصقله، فله مني جزيل الشكر والتقدير والامتنان.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السيد عثمان، مالك فندق "فينكس"، الذي منحني فرصة ثمينة للولوج إلى بيئة مهنية حقيقية، وساعدني بسعة صدره وتعاونه على إنجاز هذا العمل التطبيقي بكل أريحية. وأتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى السيدة مريم، مديرة الموارد البشرية بالفندق، على حسن استقبالها، ودعمها المتواصل، وتوفيرها للمعلومات اللازمة، وتسهيلها لكل الظروف التي ساعدتني في استكمال الجانب الميداني من هذا البحث.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق وامتناني الكبير إلى كل عمال الفندق، الذين رحبوا بي وشاركوا بكل جدية وتعاون في إنجاز هذا العمل، بمساهماتهم القيمة في الإجابة على الاستبيانات، وبابتناساتهم وروحهم الطيبة التي صنعت لي بيئة محفزة ومحترمة. شكرًا لكل من كان سببًا في أن تصل هذه المذكرة إلى هذا المستوى، ولكل من قدم لي كلمة، دعاء، أو نصيحة في طريقي.

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	اهداء
أ-ب-ت-ث-ج	مقدمة
	<b>الفصل الأول مدخل إلى التكوين</b>
01	تمهيد
01	المبحث الأول: ماهية التكوين
02	المطلب الأول: مفهوم التكوين
03	المطلب الثاني: مبتدئ التكوين
04	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين
04	المبحث الثاني: اليات التكوين
07	المطلب الأول: أنواع التكوين
12	المطلب الثاني: طرق التكوين
15	المطلب الثالث: مراحل عملية التكوين
20	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: التكوين وعلاقته بتنمية الموارد البشرية</b>
20	المبحث الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية
20	تمهيد
21	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية
26	المبحث الثاني: التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية
26	المطلب الأول: دور التكوين في تطوير المهارات والقدرات
27	المطلب الثاني: دور التكوين في تنمية الكفاءات

29	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين الأداء وجودة الخدمات
30	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة الفندقية ايدن فينكس ولاية وهران</b>
32	المبحث الأول: نظرة عامة للمؤسسة محل الدراسة
32	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الفندقية ايدن فينكس
33	المطلب الثالث الموارد البشرية بالمؤسسة
36	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
37	المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة للمؤسسة الفندقية ايدن فينكس
37	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
38	المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها
43	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
46	المبحث الثالث: دراسة ثبات وصدق أداة الدراسة مع تحليل وتفسير النتائج
46	المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
52	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
58	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
63	خاتمة الفصل
64	الخاتمة العامة
65	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
07	أنواع التكوين	01
10	إيجابيات وسلبيات تكوين داخل وخارج المؤسسة	02
32	خدمات فندق فينكس وهران	03
36	عدد الموظفين في الفندق	04
38	يبين طبيعة الجنس لأفراد العينة	05
39	يبين طبيعة العمر لأفراد العينة	06
40	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة	07
41	يبين المركز الوظيفي لأفراد العينة	08
42	بين عدد الدورات التكوينية التي شارك فيها أفراد العينة	09
43	يبين مكان الدورة التكوينية التي شارك فيها أفراد العينة	10
45	يوضح الحدود القصوى والدنيا لدرجات مقياس لكرت الخماسي	11
46	يبين قيمة ألفا كرو نباخ في الاستبيان	12
47	نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور التدريب	13
48	نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور	14
49	نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور	15
50	نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور	16
51	نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور تنمية الموارد البشرية	17
52	يمثل توزيع العينة في المحور الأول حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري	18
53	يمثل توزيع العينة في المحور الثاني حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري	19

54	يمثل توزيع العينة في المحور الثالث حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري	20
55	يمثل توزيع العينة في المحور الرابع حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري	21
57	يمثل توزيع العينة في المحور الخامس حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري	22
58	يدرس الارتباط بين متغيري الدراسي (التكوين وتنمية الموارد البشرية)	23
59	يدرس العلاقة الأثر بين متغيري الدراسة (التكوين وتنمية الموارد البشرية)	24

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
03	دائرة مغلقة للتغذية المرتدة	01
06	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	02
14	أساليب التكوين	03
15	مراحل عملية التكوين	04
23	التفاعل بين البيئة الخارجية والمنظمة	05
34	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية فينكس وهران	06
38	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	07
39	يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر	08
40	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
41	يوضح توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي	10
42	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11
43	يوضح توزيع العينة حسب متغير عدد الدورات التكوينية	12
45	يوضح توزيع العينة حسب متغير مكان الدورة التكوينية	13
46	يوضح شكل استبيان الدراسة	14



# المقدمة العامة

## مقدمة عامة

في ظل عالم يشهد تغيرات متسارعة وتطورات تكنولوجية واقتصادية متلاحقة، أصبحت الموارد البشرية تشكل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، بغض النظر عن طبيعتها نشاطها أو حجمها. فلم يعد العنصر البشري مجرد أداة تنفيذية، بل تحول إلى رأس مال استراتيجي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستدامة التنظيمية.

وفي هذا الإطار، يبرز التكوين المستمر كأحد العوامل الحاسمة في تعزيز كفاءة العاملين، تطوير مهاراتهم، وتمكينهم من مواكبة المتطلبات المتجددة لسوق العمل. إذ لم تعد عملية التكوين المهني تقتصر على نقل المعارف الأساسية، بل امتدت لتشمل بناء الكفاءات، تنمية القدرات القيادية، وتعزيز الذكاء العاطفي والاجتماعي لدى الموظفين.

وتزداد أهمية هذا الجانب في ظل المنافسة الشرسية بين المنظمات، لا سيما في القطاعات الخدمية مثل السياحة، الصحة، والبنوك، حيث يُعد الاستثمار في العنصر البشري من خلال برامج تكوينية فعالة أحد أهم محركات النمو والتميز المؤسسي، ورغم الوعي المتزايد بأهمية التكوين، إلا أن العديد من المؤسسات، خصوصًا في الدول النامية مثل الجزائر، لا تزال تفتقر إلى استراتيجيات تكوينية شاملة، مما ينعكس سلبيًا على أداء الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التحديات المعاصرة. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تهدف إلى تسليط الضوء على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، وكيف يمكن أن يكون رافعة حقيقية لتحسين الإنتاجية، تعزيز الانتماء الوظيفي، وضمان جودة الخدمات.

ومن بين القطاعات الحيوية التي تتطلب تأهيلًا عاليًا للموارد البشرية، يبرز قطاع السياحة، الذي يعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري المباشر. وتُعد الجزائر من الدول التي تزخر بمقومات سياحية متنوعة، تشمل الشواطئ الخلابة، الصحراء الفريدة، والتراث التاريخي والثقافي الغني. إلا أن هذا القطاع لا يزال يعاني من ضعف في الاستغلال الأمثل مقارنة بإمكاناته الكبيرة. وفي المقابل، نجد أن دولًا كثيرة اعتمدت على السياحة كمصدر رئيسي للدخل، واستطاعت أن تقلل من اعتمادها على موارد أخرى لصالح تطوير هذا القطاع، مما يؤكد على أهميته الاقتصادية. لذا، تبرز الحاجة إلى دراسة واقع السياحة في الجزائر واستكشاف سبل النهوض بها، وجعلها دعامة أساسية للاقتصاد الوطني، خاصة في ظل التوجه العالمي نحو تنوع مصادر الدخل.

وانطلاقًا من ذلك، فإن التكوين المستمر للموارد البشرية يُعد عنصرًا أساسيًا في ضمان جودة الخدمات السياحية، والرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في هذا المجال

وختامًا، يمكن القول إن التكوين لا يمثل عبئًا ماليًا على المؤسسة، بل هو استثمار يعود بنتائج ملموسة على مختلف المستويات، سواء من حيث الأداء التشغيلي، السمعة المؤسسية، أو الربحية على المدى الطويل. ومن خلال تبني استراتيجيات تكوينية مبتكرة، تستطيع المؤسسات أن تخلق تجربة متميزة للزبون، وتعزز من موقعها في سوق يتسم بالديناميكية والمنافسة المتزايدة.

## أ. الإشكالية:

يُعد التكوين المستمر للموارد البشرية أحد الركائز الأساسية لنجاح المنظمات في العصر الحديث، حيث يشكل استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري الذي يُعتبر أهم عناصر الإنتاج وأكثرها تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية. وفي سياق المنشآت السياحية التي تعتمد بشكل أساسي على جودة الأداء البشري في تقديم الخدمات، يبرز التكوين كعامل حاسم في ضمان كفاءة العاملين وقدرتهم على تلبية توقعات الزبائن المتزايدة

غير أن واقع الممارسات التكوينية في العديد من المنشآت السياحية، خاصة في البلدان النامية، يُظهر وجود فجوة بين النظرية والتطبيق. فبالرغم من الإجماع النظري على أهمية التكوين، نجد أن العديد من المنظمات تواجه تحديات كبيرة في تصميم وتنفيذ برامج تكوينية فعالة تلبي الاحتياجات الحقيقية للموظفين والمؤسسة على حد سواء ومن هنا يبرز اشكال بحثنا المتمثل في:

## ❖ ما هو دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ايدن فينكس ؟

## التساؤلات الفرعية

❖ ما هو التكوين وما أهميته وأهدافه؟

❖ ما مفهوم تنمية الموارد البشرية؟

❖ ما هي مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية؟

وكمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة:

## ب. فرضيات الدراسة

وللإجابة على التساؤلات نطرح مجموعة من الفرضيات كحل أولي لها.

✓ الفرضية الأولى: تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بعملية التكوين إذ يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية ومواكبة التغيرات.

✓ الفرضية الثانية: تعتبر تنمية الموارد البشرية الهدف والغاية التي تصبوا إليها المؤسسة.

ت. أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية (الشخصية):

- شغفي الكبير بمجال إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات

- اهتمامي الخاص بقطاع السياحة كمجال واعد للتنمية الاقتصادية

- رغبتني في المساهمة في تطوير هذا القطاع الحيوي في بلدي الجزائر

- خبرتي الميدانية في مجال الضيافة

- إيماني بقدرة العنصر البشري على إحداث الفرق في جودة الخدمات السياحية

ث. أهداف الدراسة وأهميتها:

- إبراز أهمية التكوين وتنمية الموارد البشرية.
- توضيح نقاط القوة والضعف للتكوين وتنمية الموارد البشرية.
- تحليل ودراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية في الجزائر.

ج. حدود الدراسة:

لكل دراسة ميدانية حدود زمانية ومكانية، تمثلت حدود دراستنا فيما يلي:

- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة مدة شهرين من يوم 2025/01/11 الى يوم 2025/03/11.
  - الحدود المكانية: تم اختيار مجتمع فندق فينكس لولاية وهران والتابع لسلسلة فنادق ايدن الجزائرية.
  - الحدود البشرية: تم توزيع الاستبيان على عينات عشوائية من كل مصلحة داخل الفندق.
- ح. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقاً، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، حيث يُعتبر الأخير الأكثر توافقاً مع موضوع الدراسة. يُعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً في الدراسات الاجتماعية، إذ يركز على وصف وتفسير الظواهر المدروسة كما هي. يعتمد هذا النوع من المناهج على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية من خلال:

المنهج الوصفي: في القسم النظري، يتم استخدام مجموعة من المراجع والمصادر، بما في ذلك الكتب، الرسائل الجامعية، والمجلات.

المنهج التحليلي: في الجزء التطبيقي للدراسة الميدانية، بغية تحليل وتحديد دور العملية التكوينية في تنمية الموارد البشرية، قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة الفندقية فينكس لولاية وهران.

خ. مرجعية الدراسة:

يعتبر موضوع التكوين وتنمية الموارد البشرية من القضايا التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث تم تأليف العديد من الكتب والمذكرات حوله، وهو ما استندنا إليه في هذه الدراسة.

د. صعوبات البحث:

من الطبيعي أن يواجه الباحث تحديات أثناء سعيه لإكمال مشروعه. ومن بين الصعوبات التي واجهتها في دراستي كانت:

- نقص المراجع الشاملة حول موضوع التكوين في الفنادق،
- قصر مدة فترة التبرص،
- صعوبة جمع المعلومات اللازمة والكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة.

ذ. هيكل الدراسة

ركزت هذه الدراسة الى محاولة معرفة واقع التكوين بإحدى فنادق الجزائر ودوره في تنمية أداء العمال وقد تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول.

- الجزء النظري: وقد قمنا بتقسيمه إلى فصلين:

الفصل الأول: تضمن دراسة مفهوم التكوين، مع استعراض أسسه، أهدافه، أهميته، تصنيفاته المختلفة، منهجيته، والمراحل التي يتضمنها.

الفصل الثاني: تناول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، من خلال استعراض مفهوم التنمية، مكوناتها، أهدافها، محدداتها، وآثارها على تعزيز المعارف، المهارات، والاتجاهات لدى الأفراد.

- الجزء التطبيقي:

تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي الذي قسمناه إلى مبحثين الأول يخص إجراءات الدراسة الميدانية والمبحث الثاني قمنا بعرض وتحليل نتائج الاستبيان ومناقشتها.

واختتمنا الفصل ببعض الاقتراحات انطلاقا من النتائج المتوصل إليها.

ر. الدراسات السابقة والمشابهة:

هنالك دراسات قليلة التي تناولت تكوين المورد البشري داخل المؤسسات الفندقية فمن بين هذه الدراسات هي:

✓ الدراسة التي قامت بها طالبة دكتوراه ديملي نجات تحت عنوان "تكوين المورد البشري في القطاع السياحي كآلية لتنشيط الوجهة السياحية الجزائرية" المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة (الجزائر) بتاريخ 2024/06/08 حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التكوين السياحي في الجزائر و الذي يكسب العاملين في هذا القطاع المهارات اللازمة و ينمي من قدرات المتكويين و يحسبهم بضرورة ترقية النشاط السياحي و تقديم خدمات ذات جودة عالية من اجل تنشيط الوجهة السياحية و كسب رضا السياح توصلنا من خلال هذه الدراسة الى ضرورة وضع أهداف جديدة للقطاع السياحي في الجزائر عموما كقدراتها الاستيعابية و برامجها التكوينية التقليدية التي يجب أن تتماشى مع متطلبات العصر على وجه الخصوص

✓ دراسة الطالبين جزار عبد الستار و بلطاس رشيد تحت عنوان "دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية دراسة حالة مجموعة من الفنادق بمدينة جيجل" رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل- 2021/2020 هدف الطالبين خلال بحثهما الى ابراز دور التدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة السياحية حيث أن هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بالمورد البشري في المؤسسات الفندقية و لخلق عرض متميز و تنافسي لا بد من تدريب و تأهيل المورد البشري بما يتلاءم بخصائص لخدمة السياحية

✓ فريحة ليندة منير خروف خديجة عزوزي بعنوان "دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية السياحية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بالجزائر)" تهدف الى دراسة ما مدى قدرة التدريب في تنمية القدرات المورد البشري في المؤسسات الفندقية السياحية ومن أهم الاستنتاجات المتوصل اليها أن العلاقة نوعية البرامج التدريبية في تنمية القدرات الابتكارية للمورد البشري السياحي أنها مرتبطة بنسبة 24.1٪ كما توجد علاقة ارتباط بين تدريب الموارد البشرية السياحية وتنمية قدراته الابتكارية بنسبة 45.8٪

# الفصل الأول

## تمهيد

يمثل التكوين ركيزة أساسية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تستند فلسفة التكوين المعاصرة إلى مبدأ التطوير المستمر للمهارات والمعارف، الذي لم يعد مقتصرًا على المراحل الأولى من التوظيف، بل تحول إلى عملية ديناميكية ترافق الموظف طوال مسيرته المهنية. وهذا التحول جاء استجابةً لمتطلبات بيئات العمل المتغيرة التي تتطلب تحديثاً مستمراً للقدرات المهنية لضمان بقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة ومواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم التكوين في "المبحث الأول" واليات التكوين في "المبحث الثاني".

## المبحث الأول: ماهي التكوين

## المطلب الأول: مفهوم التكوين

قبل التطرق إلى مفهوم التكوين، يجدر بنا الإشارة إلى أن استخدام المصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم يختلف باختلاف المرجعية اللغوية المعتمدة في الترجمة. ففي بلدان المشرق العربي، يُستخدم مصطلح "التدريب"، المأخوذ من الكلمة الإنجليزية (Training)، بينما يُستعمل في بلدان المغرب العربي مصطلح "التكوين"، المترجم عن الكلمة الفرنسية (Formation) ورغم اختلاف التسمية، إلا أن المدلول العام للمفهوم يبقى واحداً، إذ يشير في كلا السياقين إلى عملية منظمة تهدف إلى تطوير معارف ومهارات الأفراد داخل المؤسسة.

التكوين حسب معجم إدارة الأعمال الأمريكي (Dico management) هو:

"اكتساب العمال لمعارف وكفاءات جديدة تمكّنهم من التسلح بروح التأقلم مع المهام أو العمليات الجديدة سواء في نفس موقع العمل الذي عرف التغيير نوعي في الوقت الحالي أو في منصب آخر داخل المؤسسة نفسها.<sup>1</sup> ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف مسبقاً تزويد العمال بالمعارف والمهارات المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافها الفعالية فيها وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي داخلي أو خارجي دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.<sup>2</sup>

يعرف PIERRE CASE التكوين بأنه العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات للأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءاتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصل بوظائفهم الحالية والمستقبلية فهو وسيلة الترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية أو ضرورة التكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثماراً للعامل ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين.<sup>3</sup>

وعرف كذلك على أنه: "عملية مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الأفراد وتطوير قدراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>4</sup>

عرفه عبد الباقي بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في معدلات أداءهم.

<sup>1</sup> عبد الرحمان مساهل، "وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة"، البيض-الجزائر، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، 2022 ص82-83

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر والتوزيع، 2004، ص99

<sup>3</sup> Pierre casse, "la formation performante", Alger : office de la publication universitaire central, 2001, p 84

<sup>4</sup> العنزي سعد علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، 2018، ص134

التكوين عملية إدارية تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد العاملين ومعارفهم ومهاراتهم بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة.<sup>5</sup>

اكتساب العمال لمعارف وكفاءات جديدة تمكنهم من التسلح بروح التأقلم مع المهام أو العمليات الجديدة سواء في نفس موقع العمل الذي عرفه عرف تغيير نوعي في الوقت الحالي أو في منصب آخر داخل المؤسسة نفسها.<sup>6</sup>

### التعريف الاجرائي

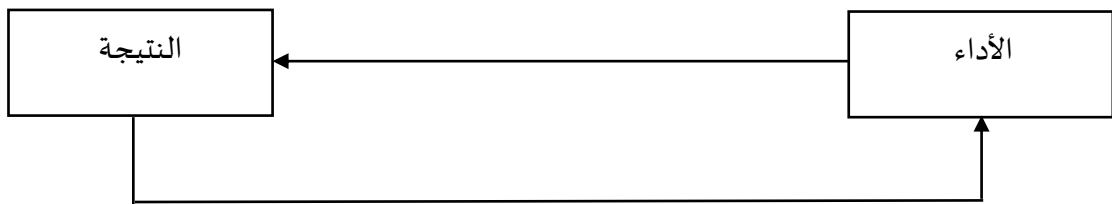
من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن التكوين عملية منظمة ومخططة تستهدف تزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد في أداء الواجبات والأعمال الموكلة لهم الحالية أو المستقبلية بشكل أمثل.

### المطلب الثاني مبادئ التكوين:

أظهرت الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتكوين مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير توجيهية لنقل المهارات والمعرفة وتغيير الاتجاهات بما يتناسب مع مصلحة المنظمة ومن بين هذه المبادئ ما يلي:<sup>7</sup>

- ✓ ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون: حيث أنه من ضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم بحيث هذه الرغبة تؤدي الى زيادة مستويات الجهود المبذولة فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات فالاستعداد لتكوين يتطلب تهيئة الموظف لكأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والاقناع بأهمية التكوين.
- ✓ التغذية المرتدة: تعتبر معرفة نتائج الأداء أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة من أهم العوامل المساعدة على التعلم إذ أن فهم طريقة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء وأن استمرارية الأداء وفهم طبيعة النتيجة هما من أهم عناصر التكوين كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم (01) يمثل دائرة مغلقة للتغذية المرتدة



المصدر: بوفلجة غياث مبادئ التسيير البشري دار الغرب الجزائر

<sup>5</sup> بن شعبان سميرة، مذكرة ماستر علم الاجماع، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018-2019

<sup>6</sup> عبد الرحمان مساهل، "وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة"، ألفا للوثائق استيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة-الجزائر، 2022، ص 82-83

<sup>7</sup> بوفلجة غياث، "مبادئ تسيير البشري"، دار الغرب الجزائر، ص 70-71

ويمكن القول إن أحسن تغذية مرتدة هي تلك التي تحدث مباشرة وبعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغيرات الواجب إجرائها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة كما أن دقة مؤشرات المراقبة وأدوات التحكم ساعد على دقة التغذية المرتدة الناتجة عن ذلك.

- ✓ المكافئة أو التعزيز: من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التكوين هو مبدأ المكافئة أو التعزيز أي استشارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده، وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافئة أو في شكل الشعور بالنجاح، أو على شكل زيادة إنتاج العامل أو مكافئة مالية، لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من خلال تكوين أهداف واقعية بحيث يمكن تحقيقها.
- ✓ ضرورة الممارسة العلمية للمتكون: لكي تكتسب المهارة والمعرفة فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين، لذا يجب أن تتوافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين، حيث أن تصنيف ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق الفعلي يؤدي إلى تحليل الأخطاء وعدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني.
- ✓ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: هناك طريقتان لتكوين هما الطريقة الكلية: وهي التي يقتضي أن يتعلم المتكون أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي تقسيم المادة إلى وحدات جزئية يعني يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءاً جزءاً.
- ✓ ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، لكن نظراً لاختلاف الأفراد من حيث المستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية، وبناء برامج التكوين بحيث تتلاءم الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية المقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.
- ✓ ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة:

لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم صيغة المنظمات والظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

للتكوين تأثيرات إيجابية متعددة تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة العامة. كما تتجاوز هذه التأثيرات إلى ضمان استمرارية المؤسسة واستقرارها، بالإضافة إلى تعزيز مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع .

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين

أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ ساهم في زيادة الأرباح أو في توفير الظروف المناسبة للبحث عن الأرباح
- ✓ تعزيز المعرفة والمهارات المطلوبة للعمل في جميع مستويات التنظيم
- ✓ يعزز العلاقات بين الإطارات ومرؤوسهم

- ✓ يعزز كفاءة المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات
- ✓ يساهم في تحسين فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات
- ✓ يعزز مفهوم المسؤوليات تجاه المؤسسة ويحسن العلاقات بين أصحاب العمل والموظفين
- ✓ تسهيل تطوير المهارات القيادية يعزز من التحفيز ويزيد من مستوى النزاهة

#### أهمية التكوين بالنسبة للفرد:

- ✓ يساعد الشخص على اتخاذ قرارات سليمة وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية
- ✓ يمكن تسهيل تطويره من خلال الترقية الداخلية
- ✓ يعزز التطور الذاتي والثقة بالنفس.
- ✓ يساهم في التخلص من الخوف المرتبط بالمهام الجديدة الموكلة إليه.
- ✓ يساعد الشخص على التكيف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات
- ✓ يساهم في تعزيز مهارات التواصل لدى الفرد سواءً كان ذلك بشكل شفهي أو كتابي
- ✓ يوفر للمستخدم المكون فرصًا للنمو الشخصي والقدرة على التحكم في مستقبله.

#### أهداف التكوين

- ✓ الهدف الأساسي هو تحسين الأداء أو إزالة المشاكل والمعوقات التي تؤدي الى انخفاض الأداء.<sup>8</sup>
- ✓ تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة لأن زيادة خبرة الموظف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساسا داخليا بالأمن والأهمية وهذا بالتالي قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.
- ✓ توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين انتاجهم كما ونوعا من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- ✓ ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.

وقد ركزت أهداف التدريب كذلك في النقاط التالية:<sup>9</sup>

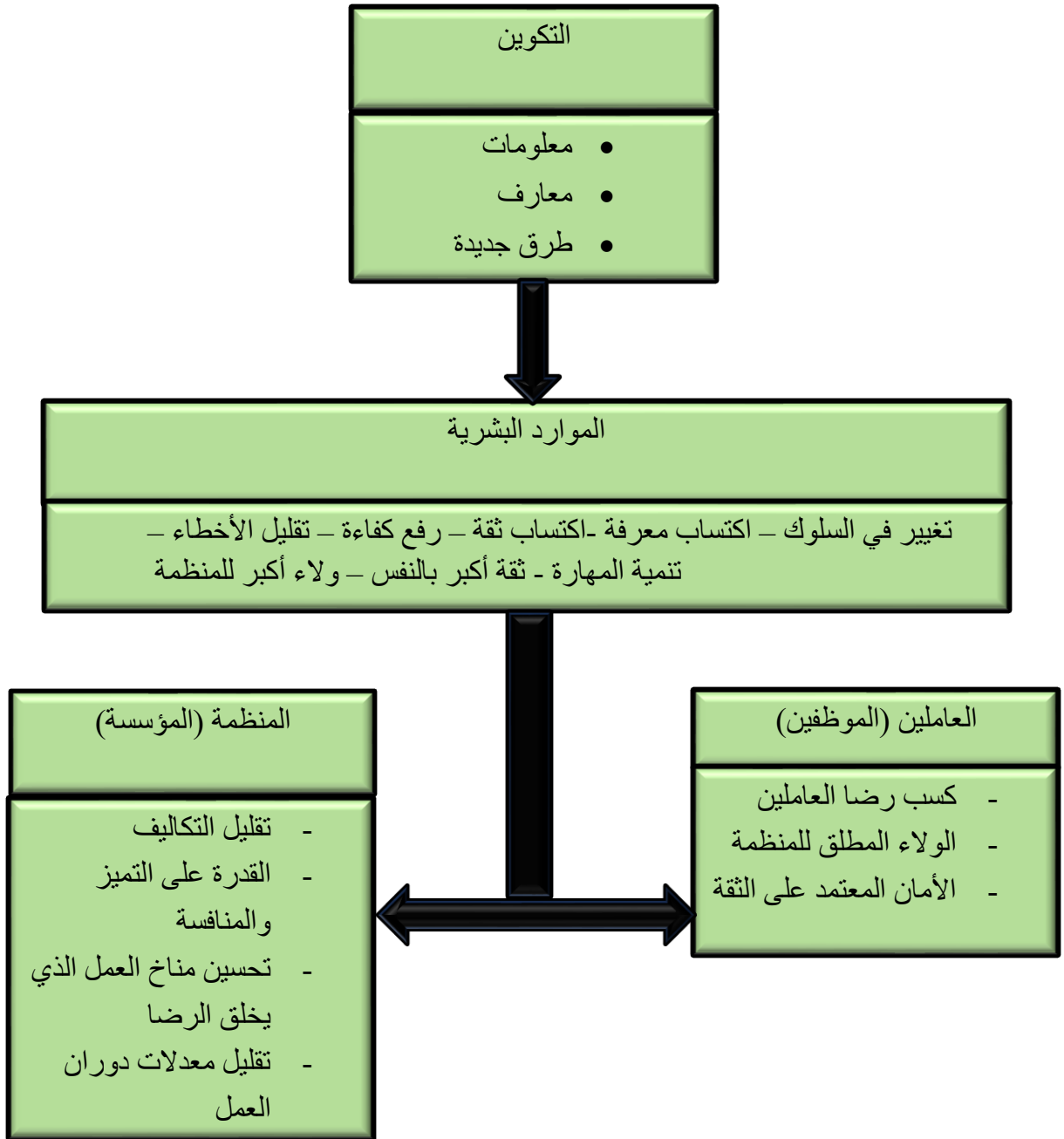
- ✓ الأول الأهداف الاقتصادية وتتمثل في زيادة الإنتاج تحسين الإنتاجية تخفيض الفاقد زيادة المبيعات تنمية الحصة السوقية وزيادة معدلات النمو وتأكيد مركز التنافسي.
- ✓ الثاني الأهداف التقنية وتدور حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات ادماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة.

<sup>8</sup> سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر طبعة الثانية، 2002، ص 198

<sup>9</sup> أحمد جابر حسنين، "التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية"، ص 53

- ✓ الثالث الأهداف السلوكية وتهتم بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.
- ✓ تبادل المعلومات والخبرات بين المشاركين في البرامج التكوينية والاستفادة من تجارب الغير وكيفية تطبيقهم للمفاهيم الإدارية الحديثة ومجالات الاستفادة منها أو الاحجام عنها اذ لم تلاق نجاحا عند تطبيق المنظمات الأخرى لها خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث نتيجة نقص كفاءات الأفراد توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لرفع كفاءته وتحسين انتاجه كما ونوعا ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة المامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.

الشكل رقم (2) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة



المصدر: حمزاوي محمد سعيد تحسين الأداء والتدريب دار الصفاء للنشر والتوزيع ط 2004 ص 104

### المبحث الثاني: اليات التكوين

للتكوين أنواع عديدة تتباين بحسب الفئات، فهو يستند إلى معايير تسعى لتأهيل الفرد لأداء مهامه ببراعة، عبر تطوير مهاراته الفكرية. كل مؤسسة تختار النوع أو الشكل المناسب لأعمالها الحالية والمستقبلية، كما أنه يتأثر بالتغيرات والتطورات التقنية. تتجسد أنواع التكوين في أصناف مختلفة، نوردتها في النقاط التالية:

### جدول رقم (01): أنواع التكوين

يمكن تقسيم التكوين حسب				
مرحلة التوظيف	مكان التكوين	مدة التكوين	نوعية الأفراد	نوع الوظائف
* توجيه الموظف الجديد	* التكوين الداخلي	* التكوين قصير الأجل	* التكوين الفردي	* التكوين المهني والفني
* التكوين أثناء العمل	* التكوين الخارجي	* التكوين طويل الأجل	* التكوين الجماعي	* التكوين الإداري
* التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة				* التكوين التخصصي
* التكوين بغرض الترقية والنقل				* تكوين المكونات
* التكوين لتهيئة على التقاعد				

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المقدمة

#### 1. تصنيف حسب مرحلة التوظيف<sup>10</sup>

##### أ. توجيه الموظفين الجدد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية السنوات عديدة قادمة ، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف ، منها على سبيل المثال

<sup>10</sup> حريري أنفال، " التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة خيضر محمد بسكرة، 2022-2023، ص34

الترحيب بالقادمين الجدد تهيئة الموظفين الجدد للعمل ، وتدريبهم على كيفية أداء العمل وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات ، والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق .

### ب. التكوين أثناء العمل<sup>11</sup>

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب ، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن تقوم المشرفين المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين مما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها وممن المشرف عليه ، ويعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به

### ت. التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة<sup>12</sup>

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

وتعرف المهارات بأنها عبارة عن مجموع ثلاثة أنواع من المعارف معارف نظرية، وممارسات (خبرة)، وبعد سلوكي معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن.

### ث. التكوين بغرض الترقية والنقل<sup>13</sup>

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق المطلوب تكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

### ج. التكوين لتهيئة على التقاعد<sup>14</sup>

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

## 2. تصنيف حسب مكان التكوين<sup>15</sup>

<sup>11</sup> مبروكة عمر محيرق، "أساسيات تدريب الموارد البشرية"، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2013، ص34

<sup>12</sup> حريري أنفال، مرجع سبق ذكره، ص34

<sup>13</sup> مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص34

<sup>14</sup> مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص35

<sup>15</sup> حسن أحمد طعاني، "التدريب (مفهوم وفعاليته)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص19

ح. في ويتم هذا التكوين من خلال البرامج التي يتم عقدها داخل المركز التكويني للمؤسسة، حيث يكون المكون موظف مداخل المؤسسة ويعمل لديهم، وقد يكون من خارجها ويتم التكوين وفقا للتخطيط الإداري ولكن يعاب على التكوين الداخلي اقتصره على المحيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العامل بها، ومن ثم لا يوجد تبادل للخبرات الخارجية الكفوة، ولكن تتميز هذه البرامج أيضا بقلّة الميزانية كما تملك المرنة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجات العمال والمؤسسة وتعمل على معالجة المشاكل الفعلية للعمل والعمال.

نلاحظ أن التكوين داخل المؤسسة يكون على جملة من الممارسات التكوينية على العمال داخل المؤسسة وفق تخطيط الإدارة، لكن الأمر الذي يجعل المؤسسة غير كافية في مدخولها الاقتصادي على محيط العمل وهذا ما يعيق الوصول إلى المعارف المطلوبة، ويتميز هذا النوع عن غيره من أنواع التكوين في أنه يقوم بمراعات جدول المواقيت الذي يتناسب مع حاجات العمل والعمال في تحديد برامج التكوين.

#### خ. التكوين خارج المؤسسة

ان ويقوم هذا النوع من التكوين على التدريب الرسمي استعدادا لإجراءات تكون خارج المؤسسة إما في القسم المستقل التابع للمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات مختلفة. ولهذا النوع من التكوين وسائل وأساليب متنوعة، منها المحاضرات والحلقات الدراسية والمؤتمرات والمناقشات الجامعية والحوار المفتوح، ودراسة الحالة تتمثل في الأدوار ووسيلة القرارات والمبررات الإدارية والزيارات الميدانية وترتكز على عدة عوامل منها:

- مدى ملائمة أسلوب التدريب للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
- مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.

بمعنى أن هذا النوع من التكوين يكون عن طريق التدريب الرسمي لكي يستعد العامل الإجراء مهام أخرى، كما نجد هذا النوع من التكوين له العديد من الأساليب لتلقى المعلومات، وتختلف من حيث الزمان والمكان ولها العديد من المهام تختلف من حيث العوامل، فلكل منها هدف خاص متاح لكل وسيلة تدريبية تناسب العمل.

وهذا التدريب الذي يتم بواسطة مراكز التدريب المتخصصة من داخل أو خارج المنظمة وعادة ما يتم التدريب في مواقع بعيدة عن موقع عمل الفرد وقد يكون ذلك في قاعات دراسة أو ورش أو معامل معدة ومجهزة للتدريب وعادة ما يتم ذلك بواسطة مدربين متخصصون ويتطلب التدريب الخارجي تفرغ الفرد لعملية التدريب والبعد عن مكان الرسمي ويمكن استخدام العديد من أساليب التي سوف نناقشها في الجزء التالي في التدريب الخارجي.

## جدول (02) إيجابيات وسلبيات تكوين داخل وخارج المؤسسة

التكوين في مكان العمل	التكوين في أماكن خاصة
الإيجابيات	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الحاجة الى تجهيزات</li> <li>- عدم الحاجة الى مكونين</li> <li>- يعتبر التكوين جزء من العمل</li> <li>- يحقق للمتكون علاقات عمل مبكرة</li> <li>- القدرة على التحكم في عملية التعلم</li> <li>- قلة التكلفة</li> <li>- لا وجود لمشكلة نقل أثر المتكونين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الابتعاد عن ضغط العمل</li> <li>- وجود وقت كافي للتكوين</li> <li>- سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة</li> <li>- بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم</li> <li>- تحقيق عنصر الاهتمام من المتكونين</li> <li>- امكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة</li> <li>- تنمية المعنويات والحوافز</li> </ul>
السلبيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد لا تكون لدى المشرفين خبرة كمكونين</li> <li>- عدم اعطاء الوقت الكافي للتكوين</li> <li>- احراج المتكونين امام الموظفين ذو خبرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة التكوين صناعية</li> <li>- عدم تقبل بعض المتكونين الابتعاد عن عائلاتهم</li> <li>- صعوبة نقل أثر التكوين إضاعة وقت طويل أحيانا يتطلب نفقات سفر</li> </ul>

المصدر عبد الرحمان مساهل، وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة، ألفا للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص92

3. تصنيف حسب مدة التكوين<sup>16</sup>

## د. تكوين قصير الأجل

غالبا ما تستغرق هذه العملية التكوينية من أسبوع الى ستة أسابيع حيث تعقد دورات تكوينية مكثفة يقدم فيها نظرة عامة على البرنامج التكويني دون الخوض في التفاصيل وهذا يؤدي الى عدم اتاحة الوقت الكافي لمكون لتغطية الموضوع بتوسع.

## ذ. تكوين طويل الأجل

هذا النمط من التكوين يستمر ستة أسابيع أو أكثر. من إيجابياته يحصل المتكون على معلومات شاملة وكافية حول المادة. بالإضافة إلى ذلك، يمد للمكون الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يريد إيصالها للمتكون.

<sup>16</sup> منى دريس، " دور التكوين في تنمية الرأس المال البشري"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل الجزائر، 2005، ص41

4. تصنيف حسب نوع الوظائف<sup>17</sup>

## ر. تكوين مهني وفني

هو التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة، ويطلق على البعض التكوين التخصصي لكونه يؤدي إلى أن يتخصص الفرد المتكون بأداء مهنة تخصص معين.

## ز. التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية المشتريات المبيعات هندسة الإنتاج وغيرها والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على إجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

## س. التكوين الإداري

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية المشتريات المبيعات هندسة الإنتاج وغيرها والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على إجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

## ش. تكوين المكونين

يهدف البرنامج إلى تأهيل المكونين لتمكينهم من أداء دورهم في مختلف البرامج التدريبية. لا يقتصر هذا التأهيل على الجوانب الفنية والبحثية التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية، بل يمتد ليشمل أيضاً الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية، بهدف تعزيز كفاءاتهم في التعامل الفعال مع المتكونين.

## 5. تصنيف من حيث نوعية الأفراد

ص. التكوين الفردي<sup>18</sup>

و يكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث تتناول كل فرد على حدة، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، بهدف توظيف وتكوين الفرد مع المناخ العام للمؤسسة ولتعريفه بمهام وظيفته، ويتم ذلك أيضا أثناء العمل و ذلك عندما يكون الهدف تطوير مهارات عللا أداة جديدة أو أساليب عمل جديدة، أو بإرسال بعض العاملين في صورة فردية للمشاركة في دورات و برامج خارج المؤسسة سواء كانت داخل أو خارج البلد، و من مزايا هذا النوع من التكوين يمكن المؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التكوينية للعاملين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية.

## ض. التكوين الجماعي

<sup>17</sup> منى دريس، مرجع سبق ذكره، ص42

<sup>18</sup> بلعربي بعبوة نصيرة، بن حمادي نعيمة، التكوين وعلاقته بالكفاءة المهنية دراسة ميدانية على أساتذة التكوين المهني وأساتذة المدارس الابتدائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص علم النفس والتنظيم وتسيير موارد بشرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2023-2024، ص 17-18

هذا النمط يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين وغالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تكوينهم جماعياً إلى مراكز متخصصة غرض تطوير مهاراتهم.

يقصد بذلك تكوين أكثر من موظف معاً وفي غير أوقا العمل الرسمية، ويتم بمركز التكوين بالمؤسسة (اذ وجد) أو في مركز تكوين خارج المؤسسة، وعادة ما يعطى الأفراد فترة تكوين من الدوام الرسمي، يعمل هذا النوع من التكوين على افادة المتكويين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التكوين.

### المطلب الثاني: طرق التكوين

يتم تكوين العاملين او الموظفين او المدراء المطلوب تدريبهم وتأهيلهم إدارياً بعدة طرق نستعرض منها ما يلي:

#### ✓ التكوين أثناء العمل<sup>19</sup>

وهذا يعني أن يتعلم الفرد وهو يعمل أي خلال وجوده في كان العمل في المكتب أو العمل أو المصنع وعلى الآلات والمعدات الموجودة فعلاً ولكن هذا الأسلوب لا يلائم تدريب عدد كبير من العاملين.

#### ✓ الأسلوب التلقيني<sup>20</sup>

وهو أسلوب كلاسيكي معروف سهل في طبيعته هدفه إيصال المعرفة بطريقة مباشرة تلقن إلى المتدربين من خلال:

○ المحاضرات

○ دروس

سواء كان ذلك من خلال الدراسة التقليدية أو عبر استخدام الوسائل السمعية البصرية الحديثة، عادةً ما تتبع هذه الدروس بأسئلة مباشرة تطرح من قبل المشاركين. يرتكز هذا الأسلوب على ظروف ومعطيات مشابهة لبيئات العمل العادية، ويعتمد بشكل كبير على التكرار والقيام بالتمارين والتطبيقات العملية. كما يمكن تطبيق طريقة التلقين المباشر للتعليمات في مكان وزمان العمل بواسطة مدربين ذوي خبرة وكفاءة لتسهيل عملية تعلم المتدربين بشكل سريع وفعال. رغم الإيجابيات المتعددة لهذه الطريقة، إلا أنها تحمل بعض السلبيات. فهي تسهم في تعزيز اللقاء المباشر بين المتدربين والمدربين وإتاحة الفرصة للاستماع إليهم والمناقشة وجهاً لوجه، وكذلك تمكين المتدربين من طرح الأسئلة وفهم المراحل غير الواضحة. ومع ذلك، قد لا تكون فعالة مع الأفراد الذين يفتقرون إلى الاهتمام، بالإضافة إلى احتمالية عدم توافق النظريات مع الواقع في المحاضرات، مما يؤدي أحياناً إلى قصور في إيصال المعلومات بشكل كافٍ للمشاركين.

#### ✓ أسلوب طرح الأسئلة<sup>21</sup>

ويتم فيه الإجابة عن مجموعة من الأسئلة وإعطاء أو إبداء وجهة نظر كل مشارك في هذه المسألة، ثم يتم تصحيح هذه المسألة بشكل جماعي وفوري، وذلك حتى يتمكن كل مشارك من تحديد خطأه مباشرة وتصحيحه في الوقت

<sup>19</sup> هاشم حمدي رضا، "التدريب والتأهيل الإداري"، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 95  
عبد الرحمن مساهل، "وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة"، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، 2022، ص 93 <sup>20</sup>  
<sup>21</sup> عبد الرحمن مساهل، مصدر سبق ذكره، ص 94

ذاته. وتُستخدم في هذا الأسلوب وسيلتان، الأولى تتم عن طريق توزيع منشورات ورقية والأخرى تتم باستعمال الوسائل الحديثة (الإنترنت خاصة) وكلا الطريقتين تحققان نفس الغرض. ويفيد هذا الأسلوب في أنه يمس أكبر عدد من المشاركين، ويساعد على تصحيح الأخطاء بشكل فوري، لكنه يكلف الكثير من الوقت والجهد في إعداد قوائم الأسئلة.

#### ✓ أسلوب دراسة حالة<sup>22</sup>

يتضمن هذا الأسلوب تقديم مشكلة محددة للمتدربين لتحليلها ودراستها بهدف الوصول إلى حل لها. يُستخدم عادة في تدريب الكوادر والموظفين الإداريين، لدعمهم في تعلم كيفية حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين. من الأفضل في مثل هذه الحالات اختيار حالات قريبة من الواقع، وينبغي أن تتميز تلك الحالات بالواقعية والجدية لتحقيق الفائدة المرجوة.

#### ✓ أسلوب تمثيل الأدوار<sup>23</sup>

يُستخدم هذا الأسلوب أيضاً في التكوين الإداري، حيث يعتمد على قيام بعض المشاركين بتقمص أدوار شخصيات حقيقية للمشاركة في حل مشكلة إدارية أو أكثر. يُزوّد كل مشارك بفكرة عامة عن المشكلة المطروحة، ثم يتخيل أنه يواجه مشكلة حقيقية تستوجب الحل. في هذه الحالة، يؤدي دوره المفترض بحرية كاملة، كما يُسمح للمشاركين بالنقاش بحرية حول كيفية اتخاذ القرارات في مثل هذه الحالات. بعد الانتهاء من هذا النشاط، يقوم المدرب بتحديد نقاط القوة والضعف لكل مشارك، مع تصحيح أخطائهم وتنمية مهاراتهم المكتسبة.

#### ✓ أسلوب المباريات الإدارية<sup>24</sup>

ويتم في هذا الأسلوب تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة تمثل كل منها شركة أو مؤسسة وهمية وعلى أساس والمعلومات المبدئية الممنوحة لهم. يبدأ أفراد كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تخص الإنتاج التوزيع إدارة الأفراد وسياسات التمويل. وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبني قرارات كل دورة على نتائج الدورة السابقة وهكذا. ورغم أن هذا الأسلوب يجعل المشاركين يتعلمون كيفية اتخاذ القرارات ويعمل ما في وسعه ليوثر لهم فرصة كبيرة مشابهة للواقع إلا أن الواقع أحياناً يكون مغايراً تماماً لهذه البرامج.

#### ✓ أسلوب تكوين الحساسية<sup>25</sup>

هو من الوسائل الحديثة في تكوين الفرد على تقبل الانتقاد وحسن التعامل مع الضغوط والتعامل مع الآخرين مع استخدام مجموعة من المتدربين الذين يشاركون في مناقشات مفتوحة ومباشرة وغير موجهة فيما بينهم ويتبادلون آرائهم فيما يخص شخصية كل منهم بكل صدق وصراحة ومحاولة كل شخص منهم تقبل انتقادات الآخرين

<sup>22</sup> عبد الرحمان مساهل، مصدر سبق ذكره ص95

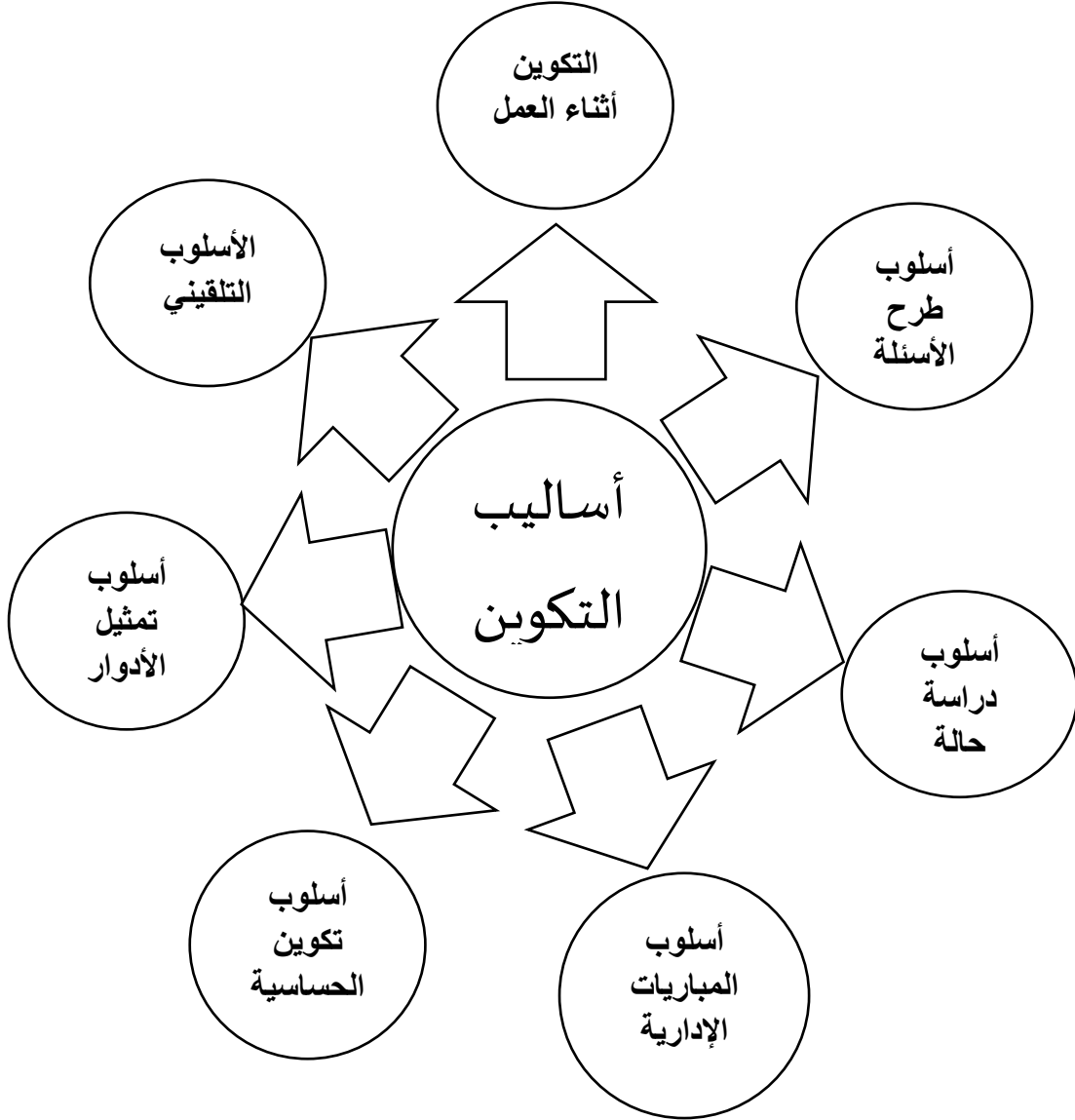
<sup>23</sup> عبد الرحمان مساهل، مصدر سبق ذكره ، ص95

<sup>24</sup> عبد الرحمان مساهل، مصدر سبق ذكره ، ص95

<sup>25</sup> عبد الرحمان مساهل، مصدر سبق ذكره ، ص96

لشخصيته مهما كانت جارحة ولكن يمكن أن يسبب هذا الأسلوب نوع من خيبة الأمل وتدهور الروح المعنوية لبعض المتدربين كما يمكن أن يتسبب في تدهور العلاقات المهنية بين المتدربين أثناء عودتهم لمناصبهم المعتادة.

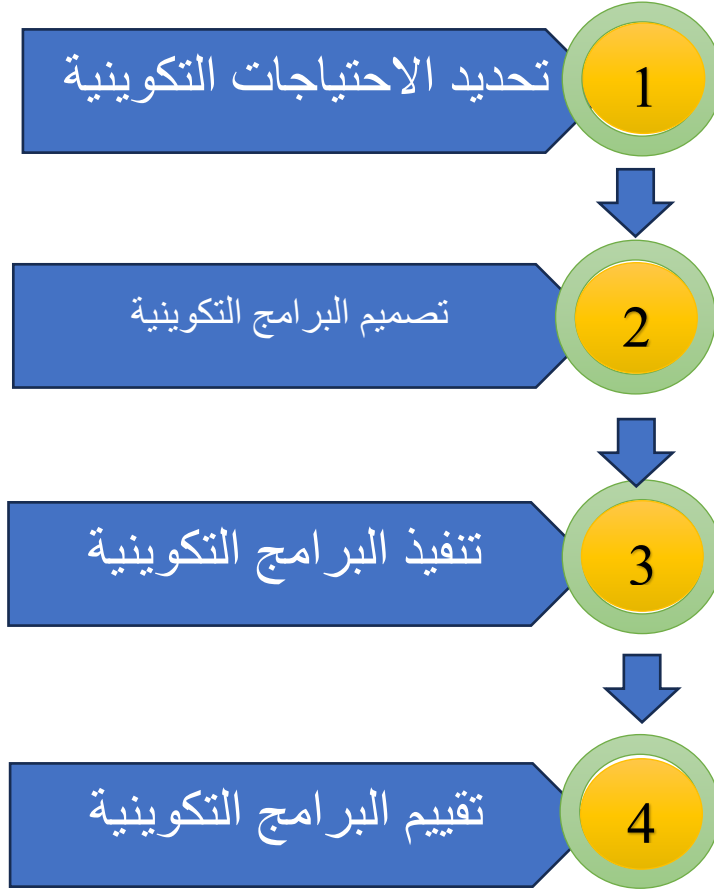
الشكل رقم (03) يوضح أساليب التكوين



المصدر من اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المقدمة

المطلب الثالث: مراحل عملية التكوين ومعوقاته

الشكل (04): يمثل مراحل عملية التكوين



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على محيرق مبروكة عمر، "أساسيات تدريب الموارد البشرية"، دار السحاب

للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013

#### 1. تحديد الاحتياجات التكوينية<sup>26</sup>

تعتبر هذه العملية من أدق العمليات في خطوات التكوين ففما يتم تحديد العاملين الذين يحتاجون الى تنمية قدراتهم بالتكوين ففي هذه المرحلة يتضح لنا أن هناك نقص في جانب معين من أداء العاملين بسبب انخفاض معدل انتاجه حيث يتم البحث عن أسباب القصور في العمل وهل يمكن معالجة هذا القصور في انخفاض الأداء عن طريق التكوين؟

<sup>26</sup> حسن محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص194-195

أم انخفاض إنتاجية العامل ترجع الى عوامل أخرى لا يستطيع التكوين معالجتها وبالتالي يجب قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية ومقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل فيتم ذلك الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- جوانب الأداء التي بها قصور، لكن العامل يمتلك القدرات اللازمة لها. ففي هذه الحالة لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، بينما يجب توجيه البحث عن أسباب هذا النقص نحو الجوانب الدافعية للعامل أو في ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء كالأجر الضعيف أو الإشراف غير الفعال أو أن المزايا الممنوحة غير كافية أو الظروف المادية للعمل سيئة، ففي هذه الحالة تكوين العامل لن يكون له أي فائدة تذكر
- جوانب الأداء التي بها قصور ولا يملك الفرد القدرات أو المعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه المهارات في هذه الحالة أيضا لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد في هذه الحالة يكون الحل الوحيد المتاح أمام الإدارة هو الاستغناء عن العامل.
- جوانب الأداء التي بها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها لكنه يمتلك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب القدرات في هذه الحالة تكون هناك جدوى من التكوين حيث هناك إمكانية لتنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء، لكن هذا لا يعني أن تقوم المؤسسة بالتكوين الفوري للعامل بل عليها التأكد أولا من مدى جدوى تكوينه وذلك عن طريق التحقق مما يلي:
- مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وتنمية قدراته فقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتكوين وأيضا معرفة نوع الحوافز التي يجب توفرها في برنامج التكوين وفي العمل بعد التكوين.
- مقارنة العائد المتحقق من الزيادة في إنتاجية العامل والتي يمكن إرجاعها إلى التكوين خاصة وأن للتكوين مصاريف وكذلك مكاسب مرتقبة.

## 2. تصميم البرامج التكوينية<sup>27</sup>

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة، والتي تتعلق بالأفراد الذين يحتاجون إلى جهود تكوينية محددة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تضمن تحقيق هذه الأهداف. تُعتبر هذه المرحلة، أي تصميم البرامج التكوينية، المرحلة الثانية ضمن مراحل سياسة التكوين، ويعتمد نجاحها على نتائج المرحلة الأولى، وهي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، التي تُعد الأساس لتصميم أي برنامج تكويني.

يشير تصميم البرامج التكوينية إلى العملية التي يتم من خلالها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية، من خلال إعداد برنامج يلبي ما تم تحديده من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات. وبالتالي، تُعتبر

<sup>27</sup> عمري حكيمة، بوراس داود عمارية، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر تسيير موارد بشرية، معهد علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب، 2020-2021، ص14

هذه المرحلة حلقة الوصل بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم خلالها تحديد الموضوعات التكوينية وعمقها وشمولها، بالإضافة إلى الأساليب التكوينية المناسبة.

يمكن أن يتضمن البرنامج التكويني عدة عناصر، منها:

- معلومات عن المتكويين، حيث يكون البرنامج مخصصاً لأفراد جدد أو لأولئك الذين يسعون للترقية.
- موضوع التكوين، والذي يتطلب تحديد المواضيع والمواد التعليمية، مع توضيح مستوى العمق والشمول في تقديمها، بالإضافة إلى المنهجية المتبعة في ترتيب عرضها.
- تحديد طرق وأساليب التكوين
- تحديد المتكويين ومعايير التقييم.
- تحديد مسؤوليات الإدارة، بما في ذلك المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.
- اختيار موقع التكوين، سواء كان داخلياً أو خارجياً.
- تحديد نوع الحوافز المستخدمة، بهدف تحفيز الأفراد المتكويين لتحقيق نتائج إيجابية في عملية التكوين، وهو أمر أساسي في إعداد البرامج التكوينية.
- تخصيص ميزانية التكوين، من خلال حصر جميع المصاريف والمستلزمات الضرورية لضمان التنفيذ الفعال للبرنامج التكويني، وتخصيص الاعتمادات اللازمة لذلك.

### 3. تنفيذ البرامج التكوينية<sup>28</sup>

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أو تخطيط البرنامج التدريبي وتحديد المكان والوقت والوسائل والمتدربين تأتي الخطوة اللاحقة الهامة وهي صلب الموضوع في التدريب الا وهي إدارة وتنفيذ البرنامج التدريبي أو ما يطلق عليه عملية تدريب الأفراد.

وهذه المرحلة مهمة جداً وعلى درجة عالية من الخطورة بحيث أنه فيما ومن خلالها يتبين للقائمين على التدريب حسن وسلامة تصميم البرنامج التدريبي وتعتبر هذه المرحلة هي التي تسبق المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تقويم أو تقييم البرنامج التدريبي حيث يتم هنا في هذه المرحلة اختيار طرق التدريب والتي سبق الإشارة إليها ويتم تحديد أساليب التدريب حيث يتم اختيار أحد الأساليب المعروفة والمتبعة في التدريب وهي: أسلوب المحاضرة التي يلقيها المدرب أو أسلوب التطبيق العملي أي اتباع المحاضرة بشرح عملي وتدريب عملي أو أسلوب دراسة الحالات Study case أو أسلوب النقاش المخطط والذي يفسح المجال أمام المتدربين لتبادل الآراء والاشترك في المنافسة بهدف تحديد المشكلات وتحديد حلول لها أو أسلوب تمثيل الأدوار حيث يطلب للمتدرب أن يعيش المشكلة ويضع حلاً لها أو أسلوب المباريات الإدارية عن طريق تقسيم الأفراد إلى مجموعات ثم تقوم هذه المجموعات بطرح أفكارها كل على حده.

<sup>28</sup> هاشم حمدي رضا، "التدريب والتأهيل الإداري"، دار راية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 97-98

4. تقييم البرامج التكوينية<sup>29</sup>

تعتبر عملية التقييم وسيلة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التكوين وقياس فعاليتها وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، فرغم أهمية التقييم إلا أن القلة النادرة من المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات التكوين من تمارسه على أساس علمي منهجي والسبب يعود إلى المخاوف التي تمتلك المعنيين بالتقييم وصعوبة التأكد من مصداقية النتائج المتحصل عليها لكن صعوبة التقييم لا تتنافى معها قيمة المحاولة. لذلك على هيئة التكوين أن تحدد إستراتيجية التقييم والتي بناءً عليها تتحدد طبيعة المعلومات المطلوب تجميعها ومجالات الاستفادة من عملية التقييم من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة والتي يمكن عرضها كالآتي:

من سيقوم؟ يتعلق الأمر بتعيين الشخص المكلف بالعملية والذي قد يكون المكون المسؤول المباشر للعمال، مسؤول التكوين أو خبراء محايدون.

ماذا سيقوم؟ ويعني ذلك اختيار أحد أو بعض الجوانب التي ستكون هدف لعملية التقييم والمتمثلة في المضمون الوثائق، المكون المتربص طرق التكوين الوسائل البيداغوجية، العلاقة بين المتكون والمتربص، ميزانية التكوين للوضع بين التربص) أثار التكوين على الفرد والمؤسسة المتوقعة منها وغير المتوقعة).

متى تتم العملية خلال التكوين وبعده مباشرة أم بعد فترة من انتهاءه؟

أين؟ في موقع العمل، أم في حجرات خاصة؟

كيف ذلك؟ ما هي الوسائل المستعملة؟

لماذا؟ ما هي أهداف العملية؟

من هنا يمكن القول إن تقييم البرامج التدريبية (التكوينية) تهدف إلى ما يلي:

- معرفة التغيرات التي حدثت من خلال تنفيذ البرامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه وعمل على تجنبها وتلاقيها مستقبلاً.
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمدربين.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلا بد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التكويني ما يلي:

○ الاستبيان<sup>30</sup>

<sup>29</sup> رسيوي هزار، "التكوين كآلية لتطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع سونلغاز غرداية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم تسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، 2017-2018، ص 23  
<sup>30</sup> مصطفى نجيب شوايش، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 251

بعد انتهاء البرنامج التكويني، يتم توزيع استمارة على المشاركين تحتوي على مجموعة من المعايير مصاغة في شكل أسئلة واستفسارات. يجيب المشاركون على هذه الأسئلة للتعبير عن آرائهم حول البرنامج من حيث تصميمه وتنفيذه، بالإضافة إلى تقييم المكونات. من خلال هذا الاستبيان، يمكن تحديد الثغرات أو نقاط الضعف التي قد تكون موجودة في البرنامج التكويني.

#### ○ الملاحظة المباشرة:<sup>31</sup>

إذ يمكن تقييم البرنامج التكويني والمكونين عن طريق مراقبة ملاحظة ردود فعل المتكونين اتجاه البرنامج، وكذلك المكونون الهيئة المشرفة على التكوين ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم البعض، أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه.

#### معوقات التكوين

- المشكلة المادية وضعف التمويل اللازم لبرامج التكوين
- عدم انتظام ورغبة العاملين في مواظبة على الاهتمام بالدورات التكوينية
- غياب التقييم المستمر لبرامج التكوين
- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه هو بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد الى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي
- وضع بعض العاملين غير الأكفاء في أقسام وإدارات التكوين
- غلبة الطابع النظري على البرامج التكوينية الاهتمام بالإداري على حساب التكوين الفني والمعلوماتي والمالي في كثير من الأحيان
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعقد التقييم العلمي ولا يكون ممكنا.
- ومن خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها وجهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونات أكفاء.

<sup>31</sup> مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 251

## خلاصة الفصل:

يعد التكوين أداة رئيسية في تحسين أداء المنظمات، حيث يسهم بشكل كبير في سد الفجوات وتحقيق الحلول للكثير من المشكلات، بالإضافة إلى تزويد الأفراد بمهارات جديدة في مختلف المجالات. يتطلب التكوين أن يكون في سياق التطورات الحديثة في مجالات العمل المختلفة، سواء في العمل الإداري أو الفني، وكذلك في مجالات استخدام التقنيات الحديثة، مثل تكنولوجيا المعلومات.

يعد التكوين جزءاً أساسياً من استراتيجيات المنظمات التي تسعى لتحسين أداء موظفيها وتحقيق رضاهم الوظيفي، مما يساهم في تعزيز أداء المؤسسات بشكل عام. في هذا السياق، يعد التكوين جزءاً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويجب أن يرتبط بشكل مباشر بمطالب العمل. كما أن التكوين لا يقتصر فقط على الموظفين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين في المناصب الإدارية العليا، حيث يؤدي إلى تحسين أدائهم وتوجيههم بشكل أكثر كفاءة.

# الفصل الثاني

## تمهيد

أصبحت تنمية الموارد البشرية تمثل أهم قضايا القرن الحادي والعشرين بصفتها أهم الاستثمارات والرهانات المستقبلية، فالمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها، وعملياتها، لأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات والموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان بما يملك من قدرات ومهارات يعتبر العنصر الحاسم في رفع الكفاءة الإنتاجية، وإن تقدم المنظمات واستمرارها بفعالية في المجتمع يعتمد على مستوى ونوعية الأداء الذي تقدمه وبالتالي درجة تحقيق أهدافها، إذ كان لابد لها من الاهتمام بأداء العاملين فيها.

لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، حيث لن يكون للمنظمة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية على مستوى الموارد البشرية، ونظرا لهذه الأهمية جاء تخصيصنا بتناول تنمية الموارد البشرية، حيث تتطرق فيها إلى العناصر والمتمثلة على النحو الآتي:

### المبحث الأول: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية

#### المطلب الأول مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية من الأطر التي تساعد على تطوير المهارات الشخصية لدى الموظفين، من أجل تطوير المعرفة لديهم، وتنمية الإمكانيات المهنية، والنفسية، والشخصية الخاصة بهم، حيث تتضمن تنمية الموارد البشرية عددا من فرص الخاصة في التطور الوظيفي للموظفين، وفرص التدريب، والمساعدة الدراسية، وإدارة التطوير والأداء.<sup>32</sup>

تُعرف هذه العملية بأنها ديناميكية تتسم بالتطور والاستمرارية، وتهدف إلى تعزيز كفاءة الموظفين في المنشأة. يتم ذلك من خلال تدريبهم وتأهيلهم، بالإضافة إلى تطوير وبناء قدراتهم ومهاراتهم، واستثمارها بطريقة تساهم في زيادة الإنتاجية.<sup>33</sup>

تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم الفنية والسلوكية والإدارية، بما يساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة التي يعملون بها.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> براك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص15

<sup>33</sup> الجمالي، حمزة، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار أعلام الثقافة، القاهرة، 2017، ص79

<sup>34</sup> عبد الباقي محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 ص74

تُعد تنمية الموارد البشرية نشاطاً استراتيجياً يهدف إلى دعم الأفراد داخل المنظمة عبر تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، بما يتماشى مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، سعياً إلى تحقيق التوازن بين تحقيق الأداء المؤسسي وطموحات الأفراد المهنية<sup>35</sup>.

تنمية الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى تحسين كفاءات الأفراد، وتطوير إمكاناتهم، وتحقيق توافق أفضل بين قدراتهم وحاجيات المنظمة، وذلك ضمن رؤية شاملة تسعى إلى التوفيق بين الأداء التنظيمي وتطلعات الأفراد<sup>36</sup>.

تعتبر تنمية الموارد البشرية من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، حيث تلعب دوراً محورياً في تطوير المهارات وتعزيز القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في الجوانب العلمية والمهنية والتقنية، مما يساهم في تلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.

تُعرف أيضاً بأنها تحول في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والمعارف المتعلقة بتطوير المجتمع.

تنمية الموارد البشرية تعني تعزيز المعرفة والمهارات والقدرات لدى القوى العاملة القادرة على العمل في مختلف المجالات. يتم اختيار هذه القوى بناءً على مجموعة من الاختبارات المتنوعة، بهدف رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن.

يتعلق الأمر بإعداد العنصر البشري بشكل يتناسب مع احتياجات المجتمع، حيث إن زيادة المعرفة والقدرات لدى الأفراد تعزز من استغلالهم للموارد البشرية، بالإضافة إلى رفع طاقتهم وجهودهم.

من خلال استعراض هذه التعاريف يتبين أن تنمية الموارد البشرية تركز بشكل أساسي على تعزيز قدرات الأفراد لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مع تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية والمهنية.

### المطلب الثاني العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

تتفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي، حيث تساهم دراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها في تزويد الإدارة برؤية علمية تساعد على التغلب على التحديات والمشكلات. كما تمنحها هذه العملية فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تمكنها من مواجهة جميع المتغيرات البيئية المحيطة بها.

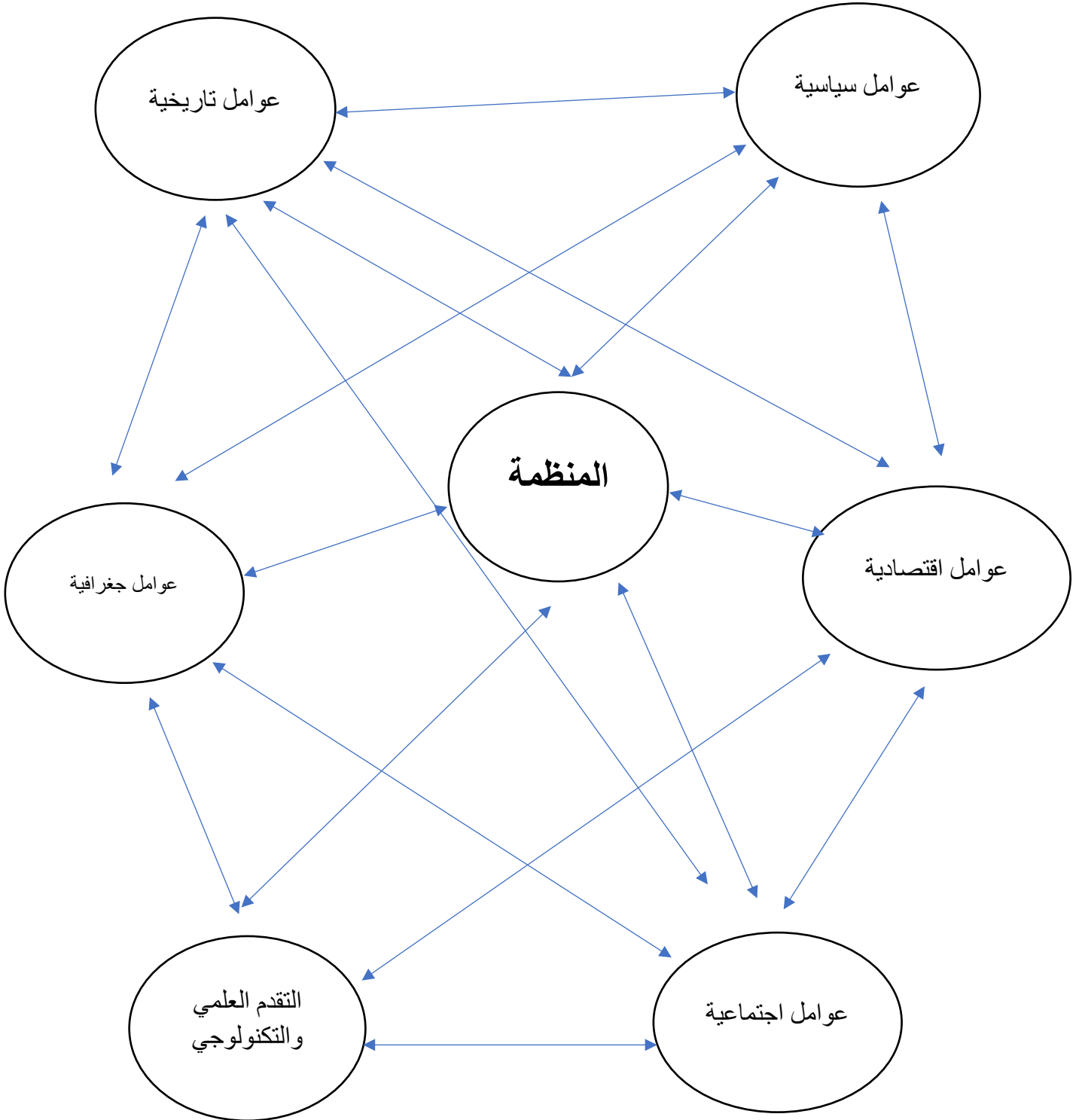
تعتبر الموارد البشرية الأكثر تأثراً بالتغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية. لذا، فإن إدارة الموارد البشرية تُعد من الإدارات الأكثر تأثراً بهذه التطورات، حيث تتحمل مسؤولية الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية. يتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكاً فعالاً في إعداد وتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة، بالإضافة إلى تبني دور في التنبؤ بجميع الظروف والمتغيرات التي قد تؤثر على إدارتها.

<sup>35</sup> Barabel, Michel & Meier, Olivier, "gestion des ressources humaines", 2006 Dunod, Paris, p357

<sup>36</sup> Peretti, Jean-Marie, "Gestion des ressources humaines", Éditions Vuibert 10°, Paris, p358

وفيما يلي الشكل يوضح التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية:

الشكل رقم (05): يوضح التفاعل بين البيئة الخارجية والمنظمة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المقدمة

- تتداخل العوامل البيئية للمؤسسة وترتبط ببعضها بشكل يجعل من الصعب فصلها، مما يستدعي فهم تأثير كل منها على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- سنستعرض فيما يلي بعض العوامل والتغيرات وتأثيرها على تنمية الموارد البشرية:

#### ❖ العوامل التعليمية:<sup>37</sup>

تعد العوامل التعليمية من أبرز المؤثرات الخارجية على إدارة الموارد البشرية، حيث يُعتبر النظام التعليمي المصدر الرئيسي الذي يزود المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة. يتضمن ذلك تحديد أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة لكل تخصص، إذا فشل النظام التعليمي في أداء هذه المهمة، فإن ذلك يؤثر سلبًا على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها. في هذه الحالة، تُعتبر العوامل التعليمية من العوائق التي تعيق تنمية الموارد البشرية.

ومن بين هذه المعوقات نذكر:

- ارتفاع نسبة الأمية.
- لا يزال نظام التعليم غير قادر على تلبية احتياجات سوق العمل من خلال توفير عدد كاف من التخصصات الفنية والمهنية.
- نقص في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقدمها الجهات الحكومية المعنية بالتدريب ومؤسسات العمل.

تتحمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مسؤولية تطوير الكفاءات اللازمة لمجالات العمل، وذلك من خلال تنفيذ برامج تدريبية.

#### ❖ العوامل الاجتماعية:

ويقصد بالعوامل الاجتماعية تلك المرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد، والتي تنعكس بشكل مباشر على السلوكيات العامة للأفراد. وتؤثر هذه العوامل بشكل واضح في أداء كل من المؤسسة والعاملين بها، ويمكن تلخيص أبرز الجوانب الاجتماعية المؤثرة فيما يلي:<sup>38</sup>

1. **المسؤولية الاجتماعية:** تتكون هيئات الأعمال من أفراد وجماعات تحمل مصالح متنوعة، مما يستدعي من الإدارة الانتباه إلى هذه الجوانب. فهذه الأطراف قادرة على إحداث ضغوط كبيرة على التنظيم، مما قد يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمات.
2. **الجوانب الأخلاقية:** تشير هذه الجوانب إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي توفر إرشادات للأفراد لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ. تسهم هذه القواعد في تبني أنماط سلوكية محددة وتعزز الاتجاهات الإيجابية.
3. **الزيادة السكانية:** تشير هذه النقطة إلى أن تزايد عدد السكان سيؤدي إلى ارتفاع الطلب على السلع والخدمات، مما يستدعي وضع استراتيجيات محددة تساعد في تنظيم الأمور وتجاوز أي معوقات قد تظهر.

<sup>37</sup> عيسى كززة نحال بوضربة اسية، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة ميناء ارزيو"، مذكرة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، 2023-2024، ص55-56

<sup>38</sup> موسى سلامة اللوزي، "التنمية والمجتمع (مفاهيم، أسس، تطبيقات)"، طبعة أولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص252

### ❖ العوامل القانونية والسياسية:

يمثل النظام السياسي للدولة، بما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية، عاملاً مهماً يؤثر على تنمية الموارد البشرية وكفاءتها. تلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً بارزاً في تعزيز التأثيرات الإيجابية على التنظيمات. فأنظمة الرقابة وإجراءاتها المتعلقة بالسلع والأجور تسهم في تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، توجد أنظمة وقوانين تنظم عمليات التصنيع والتسويق، وتعمل على حماية البيئة ومنع التلوث.<sup>39</sup>

من جهة أخرى، أصبحت العوامل القانونية تؤثر بشكل كبير على سياسات الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تمثل الإطار الذي يجب أن تعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب منها الالتزام بتطبيق التشريعات والقوانين المتعلقة بالعاملين.

### ❖ العوامل الاقتصادية:<sup>40</sup>

تلعب الظروف الاقتصادية دوراً كبيراً في التأثير على كفاءة التنظيمات الإدارية، حيث ترتبط العلاقة بين الوحدات التنظيمية والبيئة الاقتصادية بشكل وثيق. لذا، من الضروري إجراء دراسة شاملة للظروف الاقتصادية الحالية وتطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التكيف مع هذه التغيرات. في حالة الركود الاقتصادي، يكون التأثير سلبياً على التنظيم، بينما في فترات الازدهار والنمو، يزداد حجم الأموال المتداولة، مما يستدعي وضع استراتيجيات ملائمة للتعامل مع هذه الأوضاع. وعندما تكون الظروف الاقتصادية في حالة تراجع أو ركود، يتعين على الإدارة اتخاذ إجراءات وتدابير محددة للتكيف مع هذه التحديات.

### المطلب الثالث: العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية<sup>41</sup>

- تعددت الآراء حول العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية. حيث يحدد الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية كنشاط واحد يتمثل في التكوين، ويشرح أن التنمية هي عملية تهدف إلى تعزيز القدرات والكفاءات البشرية في الجوانب الفنية والسلوكية.

تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية شاملة ولا تقتصر على التكوين فقط، بل تتكامل مع أنشطة أخرى لتشكّل مدخلاً متكاملًا لهذه العملية. ومن بين هذه الأنشطة، يأتي اختيار الأفراد المؤهلين الذين يمتلكون الإعداد العلمي الأساسي، بالإضافة إلى توفر الصفات الشخصية والنفسية الضرورية لتحقيق النجاح في العمل.

يمكن القول إن التكوين يُعتبر أحد المداخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات. ومع ذلك، هناك مداخل أخرى تساهم في هذه التنمية، مثل التعليم، التأهيل قبل الخدمة، التطوير التنظيمي، الترقية، الاتصال، العلاقات

<sup>39</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تنظيمي معاصر)، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص59  
<sup>40</sup> لطيفة خليفي مروة سعوي، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب سعيد طاهر جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016-2017، ص50

<sup>41</sup> بشيخ جميلة، " دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية"، مذكرة تخرج ماستر تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية- علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2017/2016، ص20

الإنسانية، وتقييم الأداء. جميع هذه العناصر تساهم في تعزيز قدرات ومهارات الموارد البشرية، وتوليد نوع من التحفيز لتحقيق الأهداف الشخصية للأفراد بالتوازي مع أهداف المنظمة.

- توجد العديد من النظريات التي تناولت تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين، ومن أبرزها نظرية الرأسمال البشري. تهدف هذه النظرية إلى توضيح مفهومه، الذي يُعرف بأنه مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي تعزز إنتاجية العمل لدى الأفراد أو الجماعات. تستند فرضية هذه النظرية إلى أن الأفراد يستثمرون في تطوير هذا النوع من الرأسمال بهدف الحصول على أجور أعلى، وذلك من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم.

من خلال النشاط التكويني الأساسي، يتحمل الفرد نفقاته بالكامل أو تتحملها المنظمة جزئيًا أو كليًا. ولتحقيق تراكم في هذا النوع من الرأسمال، يجب أن يتحمل الفرد مجموعة من التكاليف المباشرة، مثل مصاريف الإقامة والدراسة والطعام، بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة، مثل الأجر الذي كان يمكن أن يتقاضاه لو اختار العمل بدلاً من التكوين. في هذه الحالة، يمكن أن تتجلى العوائد من هذا الاستثمار في شكلين: زيادة في الراتب والمستوى الاجتماعي وراحة الفرد، وزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة.

### المبحث الثاني: التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية

يُعد التكوين من الأدوات الحيوية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتطوير رأس المال البشري، وذلك من خلال تحسين الكفاءات الفردية والجماعية، وتطوير المهارات بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

#### المطلب الأول: أثر التكوين على تطوير المهارات والقدرات<sup>42</sup>

تركز الدورات التكوينية على تزويد المتكويين بمهارات جديدة تساعدهم في أداء مهامهم بشكل أفضل وبمستوى عالٍ من الإتقان. يتم ذلك وفقاً لمتطلبات طبيعة الأعمال، مع الاستفادة من التطبيق العملي للمعرفة المتخصصة التي تم اكتسابها سابقاً.

ينبغي أن يهدف البرنامج التكويني إلى تزويد الفرد بمجموعة متنوعة من المهارات المتجددة، بدلاً من الاقتصار على مهارة واحدة فقط، وذلك لتمكينه من أداء مهام متعددة داخل بيئة العمل. هذا التنوع في المهارات يساهم في الحد من الشعور بالروتين الوظيفي، ويعزز من مرونة الفرد في التكيف مع مختلف التحديات المهنية. كما أن فرص استمرارية الفرد في المؤسسة وعدم الاستغناء عنه ترتبط بالمهارات التي يتقنها الفرد داخل العمل.<sup>43</sup>

ومن بين المهارات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التكويني ما يلي:<sup>44</sup>

1. المهارات الفنية تعد أحد الركائز الأساسية في أداء الوظائف المختلفة، إذ تتعلق بقدرة الفرد على تطبيق المعرفة التقنية المتخصصة داخل مجال عمله. فعلى سبيل المثال، يحتاج موظف الإنتاج

<sup>43</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الابداع التنظيمي"، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 253  
<sup>44</sup> أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 43-44

إلى تكوين يتضمن إجراءات العمل، تقنيات الإنتاج، وأساليب تحقيق الحجم الأمثل للإنتاج. كما يتطلب أخصائي التسويق برامج تكوينية تركز على إعداد بحوث السوق، تحليل سلوك المستهلك، التنبؤ بالطلب، وفنون البيع، بالإضافة إلى كيفية تصميم وإدارة الحملات الإعلامية بكفاءة.

2. المهارات العقلية تمثل مجموعة من الكفاءات الذهنية التي يحتاجها الفرد على مستوى التنظيم الكلي، وتشمل القدرة على حل المشكلات، اتخاذ القرارات في إطار العمل الجماعي، وضع الخطط والميزانيات التقديرية، تنظيم الوقت، إعداد أنظمة للمتابعة والرقابة، تبسيط الإجراءات، تفويض الصلاحيات، وتحليل الوظائف وإعادة هيكلة التنظيم الإداري. وتعد هذه المهارات ذات أهمية خاصة بالنسبة للمديرين، وتزداد الحاجة إليها كلما ارتقى الفرد في السلم الإداري. فعلى سبيل المثال، يحتاج مدير المؤسسة إلى قدرات تحليلية عالية لفهم المعلومات، وتشخيص المواقف المعقدة، واستخلاص النتائج، مع امتلاك رؤية دقيقة وواسعة لفهم طبيعة المشاكل واختيار أفضل البدائل الممكنة لاتخاذ قرارات استراتيجية تعزز من أداء المؤسسة، سواء على المدى القريب أو البعيد.

3. المهارات السلوكية تمثل بعداً إنسانياً أساسياً في العمل الإداري، إذ تهدف إلى تعزيز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل من خلال ترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي. وتتمثل هذه المهارات في قدرة الفرد على التواصل الفعال، الاستماع الجيد، احترام الرأي الآخر، والانخراط في نقاشات بناءة قائمة على حرية التعبير وتقبل وجهات النظر المختلفة. كما تشمل المهارات السلوكية مهارات التفاوض، إدارة الصراعات، وبناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يسهم في تحقيق التماسك التنظيمي وتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

### المطلب الثاني: دور التكوين في تنمية الكفاءات

تقوم عملية التكوين أساساً على نقل المعلومات وتنمية مهارات محددة لدى مجموعة من المتدربين، باستخدام وسائل وأساليب تدريبية متنوعة تهدف إلى التأثير في سلوكهم وتحسين قدراتهم في أداء وظائفهم. ويهدف التكوين أيضاً إلى تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات والسلوكيات المرتبطة بوظائفهم بشكل مباشر، مما يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجيتهم في العمل. وقد أصبح التكوين اليوم مسألة جوهرية بالنسبة للعديد من المؤسسات في مختلف القطاعات، نتيجة لتغير معايير الأداء التي لم تعد تقتصر على تقديم الخدمة أو المنتج فقط، بل أصبحت تركز على ضمان الجودة التي تلي حاجات ورغبات العملاء. ولهذا السبب، بات التكوين يحتل مكانة مهمة ويشكل محور اهتمام واسع لدى الباحثين والمتخصصين في الإدارة الحديثة<sup>45</sup>.

يعتمد المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب على تحليل الفرضيات والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى دراسة العوامل المتغيرة مثل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية. كما يتطلب تحديد

<sup>45</sup> علي ميا، رني عزت كنج، "أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في السوق السوري"، مجلة جامعة تشرين والبحوث والدراسات العلمية، العدد 03، ماي 2014، ص 193

نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك العوامل البشرية والمادية والمعلوماتية. يركز هذا المدخل على اعتبار الفرد كأصل استثماري مهم ضمن أصول المؤسسة، ويعتبر إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي الشامل. لم يعد دور إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على إدارة الأنشطة اليومية مثل الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتقييم، بل يجب أن تتبنى رسالة واضحة تتماشى مع رسالة المؤسسة. من الضروري أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملوا وفقاً لها، كما يجب أن تكون هناك استراتيجية محددة لإدارة الموارد البشرية تتضمن الأهداف الأساسية طويلة المدى للمؤسسة في هذا المجال، والتي تتجلى في الممارسات اليومية وأعمال التنفيذ.<sup>46</sup>

تساهم استراتيجية التدريب في تعزيز مهارات الأفراد ذوي القدرات الإبداعية العالية، كما تساعد في رفع مستوى الأفراد ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع. تلعب استراتيجية التدريب دوراً حيوياً في تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات والسلوكيات والمعارف، سواء من حيث الكمية أو النوع، بما يتماشى مع التطلعات الاستراتيجية للمؤسسة.<sup>47</sup>

عليه تكمن أهمية التكوين في تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال:

- ✓ رفع مستوى الإنتاجية والأداء التنظيمي يتطلب وضوح الأهداف وطرق العمل، بالإضافة إلى تحديد ما هو مطلوب من العاملين. كما يجب تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة، مما يساهم في ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة.
- ✓ يعمل على تعزيز اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية تجاه المؤسسة، مما يساهم في انفتاحها على المجتمع الخارجي. يهدف ذلك إلى تطوير برامجها وقدراتها، بالإضافة إلى تحديد المعلومات الضرورية لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ✓ تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق ميزات تنافسية من خلال تأهيل وتطوير كادر وظيفي كفاء ومؤهل، قادر على تحمل الأعباء الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الميزات.
- ✓ تعديل وتغيير القيم والاتجاهات بما يتماشى مع منظومة القيم المتفق عليها.

من خلال ما تم ذكره، يتضح أن التدريب، كأحد الأنشطة الأساسية في المؤسسات الحديثة، يهدف إلى تعزيز أداء الموظفين وتزويدهم بالمهارات الضرورية لمواجهة التغيرات المتنوعة في البيئتين الداخلية والخارجية. لذا، ينبغي أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك الموظفين الحاليين، وتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة. بعد ذلك، يتم تصميم برامج تدريبية فعالة تهدف إلى تحقيق سلوك وأداء متوقعين يساهمان في تحسين كفاءة وفاعلية الموظفين في إنجاز مهامهم. وهذا بدوره يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية في أساليب العمل وزيادة كفاءة الموظفين نتيجة اكتسابهم مهارات فنية وعلمية جديدة تتماشى مع التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية للمؤسسة.

<sup>46</sup> علي ميا، مرجع سبق ذكره ص193

<sup>47</sup> علي ميا، مرجع سبق ذكره ص194

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين الأداء وجودة الخدمات<sup>48</sup>

تعتبر عملية التكوين من الأمور التي توليها المؤسسات أهمية كبيرة، حيث تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين وتزويدهم بالمعلومات والمهارات الجديدة اللازمة لتحقيق استراتيجية المنظمة في بيئتها وتحسين أدائهم. في ظل التغيرات التكنولوجية والتنظيمية السريعة التي تواجهها المؤسسات اليوم، أصبح من الضروري أن تتوافق قدرات العاملين مع هذه التطورات لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. لذا، يتعين على المؤسسات البحث عن برامج تكوين ملائمة للعاملين في مراكز التكوين المختلفة. كما يُنظر إلى وظيفة التكوين على أنها مكملة لعملية التعيين، حيث لا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار وتعيين العاملين، بل يجب أيضاً إعدادهم وتنمية قدراتهم لأداء المهام الموكلة إليهم، ومساعدتهم في اكتساب المعرفة والمعلومات الجديدة، وتزويدهم بأساليب العمل الحديثة وصقل مهاراتهم.

لتكوين تأثيرات متنوعة على أداء الموظفين:

- ✓ زيادة مستوى الأداء وتحسينه من الجوانب الكمية والنوعية.
- ✓ تعزيز الروابط الإنسانية بين الأفراد وتحسين توجهاتهم.
- ✓ تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- ✓ تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، بالإضافة إلى تعزيز القدرة على البحث عن الابتكارات والتطورات في مختلف مجالات العمل.

<sup>48</sup> أسماء حاطم، خديجة بوقرص، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين بجبل، مذكرة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جبل، 2018-2019، ص97

## خلاصة الفصل

يتناول هذا الفصل العلاقة الوثيقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية، انطلاقاً من كون التكوين أداة استراتيجية تسهم بفعالية في بناء الكفاءات البشرية وتطوير أدائها داخل المؤسسة. وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين، عالج كل منهما جوانب مختلفة لهذا الموضوع الحيوي.

في المبحث الأول، تم التطرق إلى مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، حيث تم تعريف مفهوم تنمية الموارد البشرية على أنه عملية شاملة تهدف إلى رفع كفاءة الأفراد وتحسين قدراتهم وتطوير سلوكياتهم ومهاراتهم، بما يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية. كما تم الوقوف على العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية، والتي تشمل عوامل تنظيمية، اجتماعية، تكنولوجية واقتصادية. واختتم المبحث بتوضيح العلاقة التفاعلية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية، حيث ثبت أن التكوين يمثل أحد أهم محركات هذه التنمية، من خلال تعزيز قدرات الأفراد وتحسين جاهزيتهم لمواكبة التغيرات.

أما في المبحث الثاني، الذي جاء تحت عنوان التكوين كألية لتنمية الموارد البشرية، فقد تم تحليل أبعاد تأثير التكوين على تحسين أداء العنصر البشري. تم التطرق أولاً إلى أثر التكوين في تطوير المهارات والقدرات، حيث يساهم التكوين في تحديث المعارف وصقل الكفاءات التقنية والسلوكية للعاملين. ثم تبين أن للتكوين دوراً فعالاً في تحسين الأداء وجودة الخدمات، كونه يساهم في رفع مستوى الاحترافية وتقليل الأخطاء وتقديم خدمات بجودة أعلى. وأخيراً، تم تسليط الضوء على دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية، باعتباره وسيلة تمكن المؤسسة من اكتشاف الطاقات الكامنة وتعزيز التميز والتفوق المهني.

وفي المجمل، يؤكد هذا الفصل أن تنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن التكوين، بل إن التكوين هو الوسيلة الأنجع لتحفيز العاملين، رفع أدائهم، وضمان جاهزيتهم لمواجهة التحولات المستمرة. وبالتالي، فإن المؤسسات التي تولي التكوين اهتماماً ضمن استراتيجيتها التنموية، تكون أكثر قدرة على المنافسة وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

---



الفصل الثالث

**تمهيد:**

سنحاول في هذا الفصل تجسيد مدى تطابق موضوع الدراسة مع الواقع بحيث تم اعتماد دراسة ميدانية استهدفت فندق فينكس بولاية وهران كما كانت عينة الدراسة متمثلة في الموظفين داخل الفندق الذين تم اخذ آرائهم بالاستعانة باستمارة موجهة إليهم وهذا لمعرفة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية، وهذا بإتباع الإجراءات المنهجية للقيام بالدراسة واستخدام أهم الأدوات الإحصائية لإيجاد النتائج واختبار الفرضيات حيث سنقسم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: نظرة عامة للمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة للمؤسسة الفندقية ايدن فينيكس-وهران-
- المبحث الثالث: دراسة ثبان وصدق أداة الدراسة مع تحليل وتفسير النتائج

المبحث الأول: نظرة عامة للمؤسسة محل الدراسة

نحاول من خلال هذا المبحث تقديم فندق فينيكس بوهران من خلال التاريخ والنشأة وكذلك تقديم الهيكل التنظيمي له.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الفندقية ايدن فينيكس-وهران-

فندق فينيكس هو فندق ضمن سلسلة ايدن للفنادق في الجزائر متواجد بولاية وهران من فئة أربعة نجوم يقع في غرب سانيا عند محور دوران مطار أحمد بن بلة. وافتتحت أبوابه سنة 1999 ويعتبر من أقدم الفنادق للولاية ويتربع على مساحة قدرها ويضم الفندق الخدمات المقدمة التالية:

الجدول رقم(03)خدمات فندق فينيكس وهران

المرافق	الخدمات الاضافية
موقف سيارات مجاني	صندوق الأمانات في مكتب الاستقبال يعمل على مدى 24 ساعة
قاعة مؤتمرات قاعة اجتماعات وحفلات	خدمة WIFI مجانية
معاملات بنكية	خدمة الاستعلامات والارشاد تخزين الأمتعة
حمام سباحة موسمي خارجي	النقل من وإلى المطار برسوم اضافية
قاعة التدليك والاستراحة قاعة رياضة	خدمة الغسيل والتنظيف الجاف

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الوثائق من المؤسسة

ويضم هذا الفندق كذلك:

- 4 طوابق
- 103 غرفة مقسمة الى مجموعة من الأجنحة (جناح خاص، جناح مزدوج).
- قاعة مؤتمرات
- قاعة اجتماعات
- قاعة حفلات
- 2 مطاعم

- ورشتين لمعدات الاسقاط والصوت
- قاعة التدليك والاستراحة وقاعة الرياضة
- مسبح خارجي
- ملهى ليلي

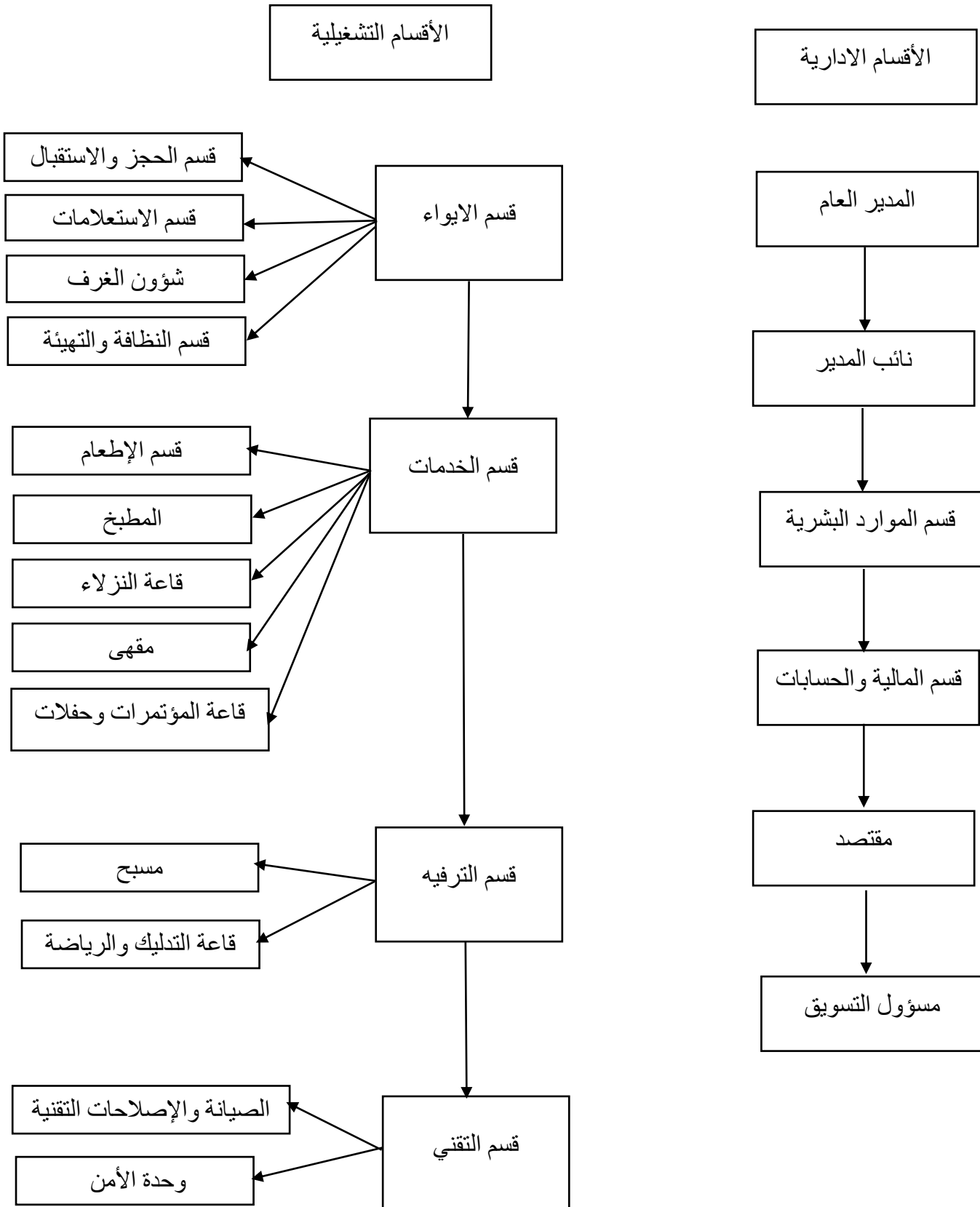
شعار فندق فينيكس PHOENIX

HÔTEL PHOENIX  
★★★★

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق فينيكس وهران

بناءً على المعطيات المتوفرة لدينا تمكنا من تصميم الهيكل التنظيمي للفندق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفندقية فينيكس وهران



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

خلال دراستنا الميدانية، التي تضمنت زيارة فندق فينكس في وهران، لاحظنا أن الفندق يتألف من عدة مستويات كما هو موضح في الشكل رقم (06)

1. الأقسام الإدارية: تتضمن المدير العام للفندق، الذي يُعتبر المسؤول الأول عن المؤسسة والجهة العليا في اتخاذ القرارات. كما تشمل أيضًا نائب المدير ورؤساء الأقسام.
  2. الأقسام التشغيلية: تشير إلى تلك التي تتعلق بتقديم الخدمات للزلاء والزوار في الفندق.
- يوجد وسيط بين المستوى الأول والمستوى الثاني (المدير ونائب المدير) يتمثل في السكرتارية. كما أن نائب المدير يشرف على المسيرين (المسير الأول والمسير الثاني)، اللذين يعملان ككنايين له، ويعتبران المسؤولين الرئيسيين عن الخدمات التي يقدمها الفندق، ومن بينها نجد:

\* رئيس قسم الإيواء هو المسؤول الرئيسي عن إدارة الحجز، بالإضافة إلى الإشراف على نظافة الغرف وتجهيزها وترتيب مستلزماتها.

\* رئيس قسم الخدمات هو المسؤول الرئيسي عن تقديم خدمات الإطعام (الأغذية والمشروبات) في الفندق، حيث يضمن جودة المنتجات وتاريخ صلاحيتها. كما يشرف على إدارة المقاهي والمساح، بالإضافة إلى قاعة الحفلات والمؤتمرات.

\* مدير الأمن: هو الشخص المسؤول عن ضمان سلامة الزوار وحمايتهم، بالإضافة إلى تأمين ممتلكاتهم مثل السيارات والأمتعة وغيرها.

\* مدير الحسابات هو المسؤول عن إدارة مداخيل ومصاريف الفندق.

\* مدير قسم المبيعات والتسويق هو المسؤول عن إدارة الحجوزات الإلكترونية والترويج للفندق عبر الوسائل الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة للزبائن.

\* رئيس قسم الهندسة والصيانة: هو المسؤول عن معالجة أي عطل تقني يحدث داخل الفندق.

\* رئيس قسم الموارد البشرية:

يُعد عنصرًا أساسيًا في دعم الأداء العام للمؤسسة، إذ تتوزع مهامه بين التخطيط الفعال للقوى العاملة، واستقطاب الكفاءات المناسبة، وتوفير بيئة عمل تساعد على التطوير والتحفيز. ويعمل على تنظيم عمليات التكوين المستمر بما يتماشى مع طبيعة العمل الفندقي الذي يتطلب مهارات عالية في خدمة الزبائن. كما يشرف على تقييم أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة، إلى جانب إدارة نظام الأجور والمزايا وفقًا للقوانين المعمول بها. ويضطلع كذلك بدور محوري في تعزيز العلاقات المهنية داخل الفندق، من خلال حل النزاعات الداخلية وتعزيز ثقافة العمل الجماعي. ومن خلال هذه المهام، يساهم مدير الموارد البشرية في تحقيق توازن بين الأهداف التنظيمية ومتطلبات العنصر البشري، بما يضمن استمرارية الجودة والفعالية في تقديم الخدمات الفندقية.

## المطلب الثالث : الموارد البشرية بالمؤسسة

يضم فندق فينيكس بوهران طاقماً بشرياً متنوعاً يشمل مختلف التخصصات الإدارية والخدمية، وذلك بما يتماشى مع متطلبات تسيير نشاطه الفندقي اليومي. وقد بلغ العدد الإجمالي للعمال في الفندق وفقاً للبيانات التي تم جمعها خلال الدراسة الميدانية حوالي 128 عاملاً، موزعين على عدة مصالح ووظائف، من بينها: الإدارة العامة، الاستقبال، خدمات الغرف، المطبخ، النظافة، الأمن، والصيانة الخ... وتتوزع هذه الموارد البشرية بين عمال دائمين وآخرين متعاقدين أو موسميين، حسب احتياجات الفندق وطبيعة النشاط السياحي الذي يعرف فترات ذروة خلال المواسم. وتبرز أهمية هذا العنصر البشري في ضمان جودة الخدمة المقدمة، وكذا في تحقيق رضا الزبائن واستمرارية النشاط الفندقي في ظل بيئة تنافسية متغيرة. ولهذا يُعد التكوين والتأهيل المستمر ضرورة ملحة لتطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم بما ينسجم مع المعايير المهنية الحديثة في قطاع الفنادق.

الجدول رقم (04): يمثل عدد الموظفين الفندق

	CDD		CDI	
	H	F	H	F
EXECUTION	21	6	10	8
MAITRISE	31	5	9	7
CADRE	8	1	11	3
HANDICAP	2			
APPRENTIS	6			
	68	12	30	18

TOTAL	128
-------	-----

المصدر: من اعداد طالب اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف الإدارة

## المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة للمؤسسة الفندقية ايدن فينيكس

## المطلب الأول منهج ومجتمع الدراسة

يتناول هذا المبحث منهج ومجتمع وعينة الدراسة بمؤسسة الفندقية فينيكس وأدوات جمع وتحليل المعلومات.

## المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة للمؤسسة الفندقية ايدن فينيكس-وهران-

أولاً منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يعتمد عليها الباحث لدراسة مشكلة معينة أو تفسير ظاهرة محددة. يتيح له هذا الأسلوب تنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها بطريقة علمية، مما يساعده في الوصول إلى نتائج مدعومة بالأدلة المتعلقة بموضوع البحث.<sup>49</sup>

استنادًا إلى طبيعة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها، تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات، وتنظيمها، وعرضها. كما يتضمن هذا المنهج تحليلًا دقيقًا للبيانات والمعلومات وتفسيرها بهدف استخلاص النتائج.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو كامل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث والدراسة<sup>50</sup>، ويتكون مجتمع الدراسة لهذا الاستبيان من مجموعة من العاملين في المؤسسة الفندقية فينيكس.

## المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى عينة الدراسة ولأهم خصائصها المميزة

أولاً. تعريف عينة الدراسة

هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختبارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.<sup>51</sup>

قمنا بتوزيع الاستبيان على 50 موظف من موظفي مؤسسة الفندقية فينيكس عن طريق التسليم المباشر وقد تم استرجاع 40 عينة حيث يعتبرون المصدر الرئيسي للمعلومات.

ثانياً. خصائص عينة الدراسة

فيما يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية الأفراد العينة المدروسة للمؤسسة الفندقية فينيكس:

<sup>49</sup> وائل السميدي، "مناهج البحث العلمي"، ص3، 2025/05/20 <https://www.sanadkk.com/blog/post/10.html>

<sup>50</sup> زياد أحمد الطويسي، "مجتمع الدراسة والعينات"، ص2، 2025/05/20 <https://www.academia.edu/38976724>

<sup>51</sup> محمد در، "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 09، جوان 2017، ص313

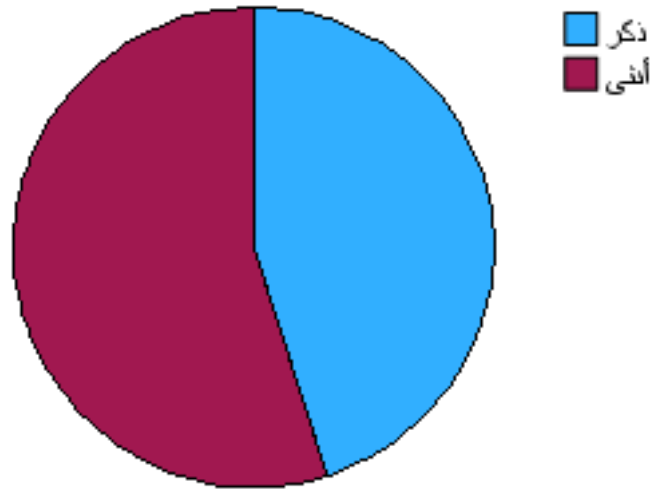
## 1- الجنس

الجدول رقم(05): يبين طبيعة الجنس لأفراد العينة

نوع الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	%45
أنثى	22	%55
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من برنامج spss

الشكل رقم (07) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (05) والشكل رقم (07)، ومن خلال توزيع العينة وفقاً لمتغير الجنس، أن نسبة الإناث بلغت (55%)، أي ما يعادل 22 عاملة، مقابل نسبة الذكور التي قُدرت بـ(45%) بعدد 18 عاملاً.

وتشير هذه النتائج وجود تمثيل أعلى للعنصر النسوي داخل المؤسسة، حيث فاقت نسبة الإناث نسبة الذكور. وقد يعود هذا التوزيع إلى سياسة التوظيف المعتمدة أو إلى طبيعة المهام والاحتياجات التشغيلية داخل المؤسسة الفندقية، التي قد تتطلب توازناً في توزيع الموارد البشرية بين مختلف الأقسام لضمان جودة الخدمات المقدّمة.

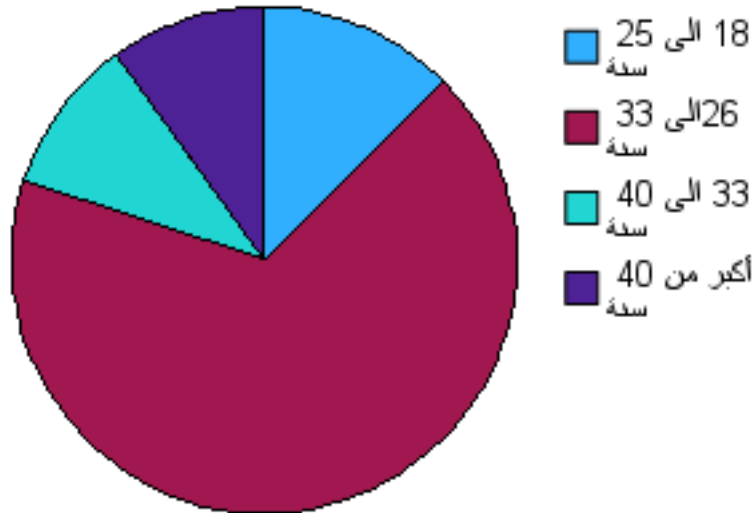
## 2- السن

الجدول رقم(06): يبين طبيعة السن لأفراد العينية

السن	التكرار	النسبة
18 الى 25 سنة	5	12.5%
26 الى 33 سنة	27	67.5%
33 الى 40 سنة	4	10%
أكبر من 40 سنة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من برنامج spss

الشكل رقم (08) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (06) والشكل رقم (08)، بناء على توزيع العينة وفقاً لمتغير العمر، أن الفئة العمرية من 26 إلى 33 سنة تُشكّل النسبة الأكبر من العمال داخل المؤسسة بنسبة تُقدّر بـ (67.5%)، أي ما يعادل 27 عاملاً من مجموع العينة. بينما تمثل الفئة العمرية من 18 إلى 25 سنة نسبة (12.5%) بعدد 5 عمال، في حين بلغت نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 34 و40 سنة (10%) بعدد 4 عمال، وهي نفس النسبة المسجلة للعمال الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة. ومن خلال هذه المعطيات، نستنتج أن الفئة العمرية السائدة في المؤسسة هي ما بين 26 و33 سنة، ما يدل على أن القوة العاملة يغلب عليها الطابع الشبابي الناضج، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على ديناميكية الأداء داخل المؤسسة.

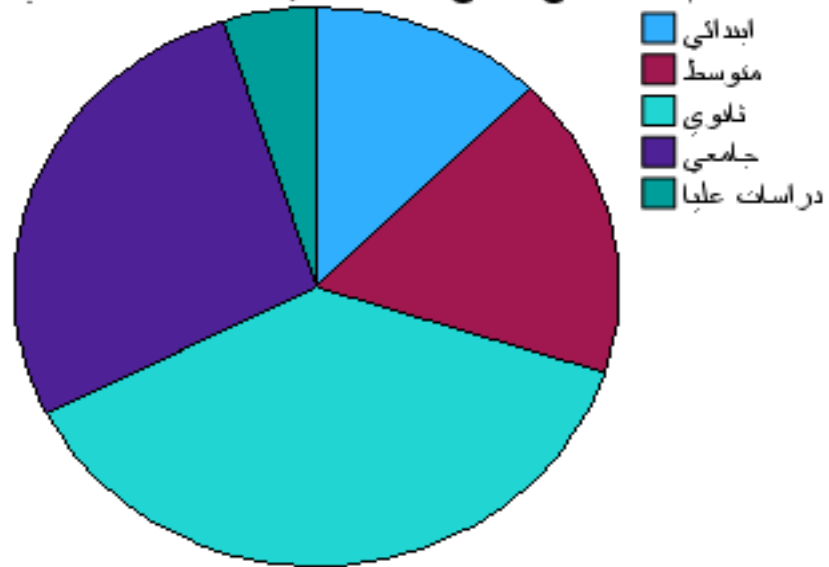
## 3- المستوى التعليمي

الجدول رقم(07): يبين المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى الجامعي
12.5%	5	ابتدائي
17.5%	7	متوسط
37.5%	15	ثانوي
27.5%	11	جامعي
5%	2	دراسات عليا
%100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من برنامج spss

الشكل رقم 09 يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (07) والشكل رقم (09)، ومن خلال توزيع العينة حسب المستوى التعليمي، أن أكبر نسبة تمثلها فئة العمال ذوي المستوى الثانوي بنسبة (37.5%)، أي ما يعادل 15 عاملاً. يليها العمال من ذوي المستوى الجامعي بنسبة (27.5%) بعدد 11 عاملاً، ثم العمال من ذوي المستوى المتوسط بنسبة (17.5%) بما يعادل 7 عمال. أما العمال الذين يحملون مستوى تعليمي ابتدائي فبلغت نسبتهم (12.5%) بعدد 5 عمال، في حين جاءت أدنى نسبة لفئة العمال الحاصلين على دراسات عليا، حيث قدرت بـ(5%) فقط، أي ما يعادل عاملين اثنين. ومن خلال هذه النتائج، نلاحظ أن الغالبية من العمال يتمتعون بمستوى تعليمي ثانوي وجامعي، ما قد يعكس توجه المؤسسة نحو توظيف أفراد ذوي تأهيل أكاديمي متوسط إلى عال.

#### 4- المصلحة التي تنتهي اليها

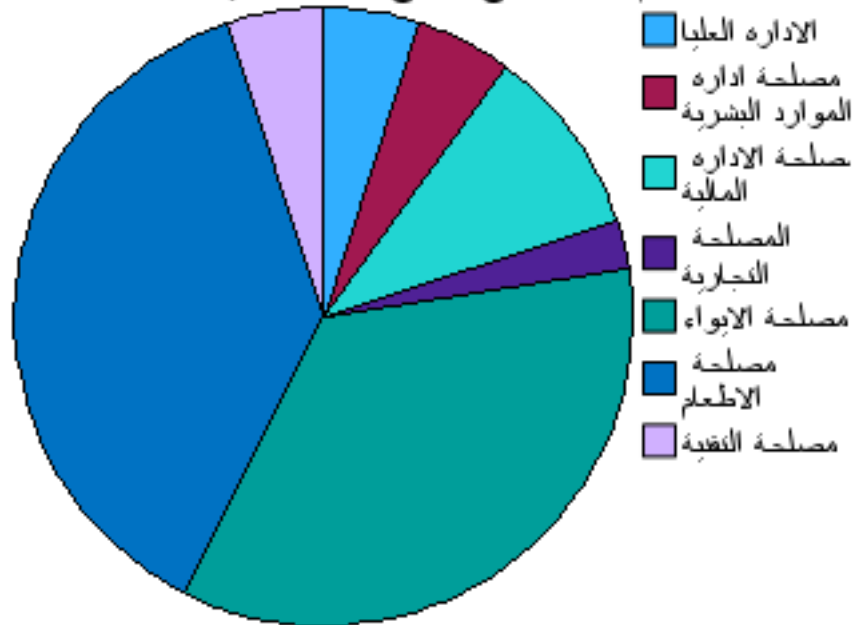
الجدول رقم(08): يبين المصلحة التي تنتهي اليها أفراد العينة

النسبة	التكرار	المصلحة
--------	---------	---------

الإدارة العليا	2	5%
مصلحة الإدارة المالية	4	10%
مصلحة إدارة الموارد البشرية	2	5%
مصلحة التجارية	1	3%
مصلحة الإيواء	14	35%
مصلحة الاطعام	15	38%
مصلحة التقنية	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من برنامج spss

الشكل رقم 10 يوضح توزيع العينة حسب المصلحة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (08) والشكل رقم (10)، بناء على توزيع العينة وفق متغير المركز الوظيفي، أن أعلى نسبة من العمال تتركز في مصلحتي الإيواء والإطعام، حيث بلغت نسبة العمال في مصلحة الإطعام (53%)، أي ما يعادل 15 عاملا، تليها مصلحة الإيواء بنسبة (35%) بعدد 14 عاملا. أما باقي المصالح فجاءت بنسب أقل، حيث بلغت نسبة العمال في المصلحة الإدارية المالية (10%) بعدد 4 عمال، والإدارة العليا (5%) بعدد عاملين، ومصلحة الموارد البشرية (5%) بعدد عاملين، وكذلك مصلحة التقنية بنسبة (5%) بعدد عاملين، في حين سُجلت أدنى نسبة في المصلحة التجارية بـ(3%) فقط، أي ما يعادل عاملا واحدا.

وتظهر هذه المعطيات أن الغلبة الوظيفية داخل المؤسسة تعود إلى مصلحتي الإيواء والإطعام، وهو ما يتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة الخدمي، الذي يركز بشكل رئيسي على تقديم خدمات الإيواء والإطعام للزبائن.

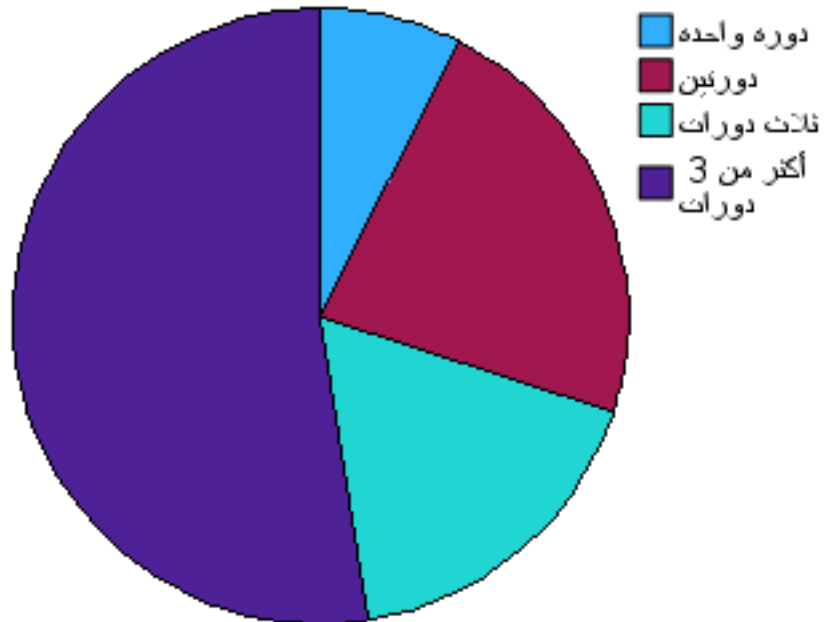
## 5- عدد دورات التدريبية التي شارك فيها أفراد العينة:

الجدول رقم (09): يبين عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها أفراد العينة

عدد دورات	التكرار	النسبة
دورة واحدة	3	7.5%
دورتان	9	22.5%
ثلاث دورات	7	17.5%
أربع دورات فما فوق	21	52.5%
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من برنامج spss

الشكل رقم (11) يوضح توزيع العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (09) والشكل رقم (11)، ومن خلال توزيع العينة وفق متغير عدد الدورات التدريبية، أن أعلى نسبة تمثلت في فئة العمال الذين شاركوا في أربع دورات تدريبية فأكثر، بنسبة (52.5%)، أي ما يعادل 21 عاملاً. تلمها فئة المشاركين في دورتين تدريبيتين بنسبة (22.5%) بعدد 9 عمال، ثم فئة المشاركين في ثلاث دورات بنسبة (17.5%) بما يعادل 7 عمال، في حين سُجلت أدنى نسبة لدى العمال الذين شاركوا في دورة واحدة فقط، حيث بلغت (7.5%) بعدد 3 عمال.

وتعكس هذه النتائج حرص المؤسسة على تعزيز كفاءات مواردها البشرية من خلال توفير فرص تدريبية متكررة، وهو ما يؤكد اهتمامها بالرفع من مستوى الأداء والتأهيل المهني للعمال.

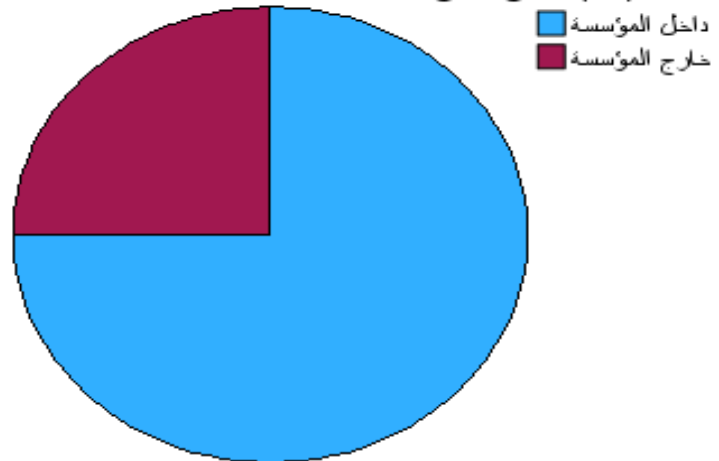
## 6- مكان دورة التدريبية:

الجدول رقم (10): يبين مكان الدورة التدريبية التي شارك فيها أفراد العينة

مكان الدورة	التكرار	النسبة
داخل المؤسسة	30	75%
خارج المؤسسة	10	25%
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من برنامج spss

الشكل (12) يوضح توزيع العينة حسب متغير مكان الدورة التكوينية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا من برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (10) والشكل رقم (12)، من خلال توزيع العينة حسب مكان الدورة التدريبية، أن النسبة الأكبر من العمال قد استفادوا من دورات تدريبية داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبتهم (75%)، أي ما يعادل 30 عاملاً. في المقابل، بلغت نسبة العمال الذين تلقوا دوراتهم التدريبية خارج المؤسسة (25%)، بعدد 10 عمال فقط. وتظهر هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على التكوين الداخلي، ما قد يعكس توفر الإمكانيات والموارد البشرية المؤهلة للإشراف على البرامج التدريبية داخليا، إضافة إلى حرص المؤسسة على خفض تكاليف التدريب الخارجي وضمان مواءمة المحتوى التدريبي مع طبيعة العمل ومتطلبات المهام اليومية.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

من أجل إجراء الدراسة الميدانية لابد على الباحث من الاستعانة بوسائل تساعده وتمكنه من الوصول إلى المعلومات المطلوبة وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على ما يلي:

أولا. المقابلة:

تعتبر المقابلة إحدى التقنيات المستخدمة في البحث عن المعلومات واستقصاء الحقائق. تتطلب هذه العملية مجموعة من المهارات والخبرات الخاصة، وتهدف إلى جمع معلومات دقيقة يصعب الحصول عليها باستخدام أدوات وتقنيات أخرى.<sup>52</sup>

#### ثانيا الاستبيان:

تم اعتماد المقابلة المفتوحة (غير المهيكلة) التي تتيح حرية طرح الأسئلة وإجراء المحادثات دون قيود زمنية أو أسلوب محدد. تُعتبر هذه المقابلة من أدوات البحث العلمي، وقد تم استخدامها لجمع المعلومات من خلال لقاء المسؤول عن مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. حيث قدم لنا معلومات شاملة وملاحق تتعلق بهوية المؤسسة وطريقة عمل مصلحة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء مقابلة مع المسؤول عن وظيفة التدريب في نفس المصلحة، حيث تم توضيح آلية تدريب العاملين والبرامج التدريبية المختلفة التي تقدمها مؤسسة مطاحن الفندقية إيدن فينيكس.

يعتبر هذا الأسلوب من الأدوات التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها. فهو نموذج يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمحاور الظاهرة التي يتم دراستها، حيث يتم إرسالها إلى الأشخاص المعنيين عبر البريد أو تسليمها شخصياً ليقوموا بالإجابة عليها، ثم تُعاد إلى الجهة المشرفة على البحث.<sup>53</sup>

لقد تم تصميم الاستبيان على الشكل التالي:

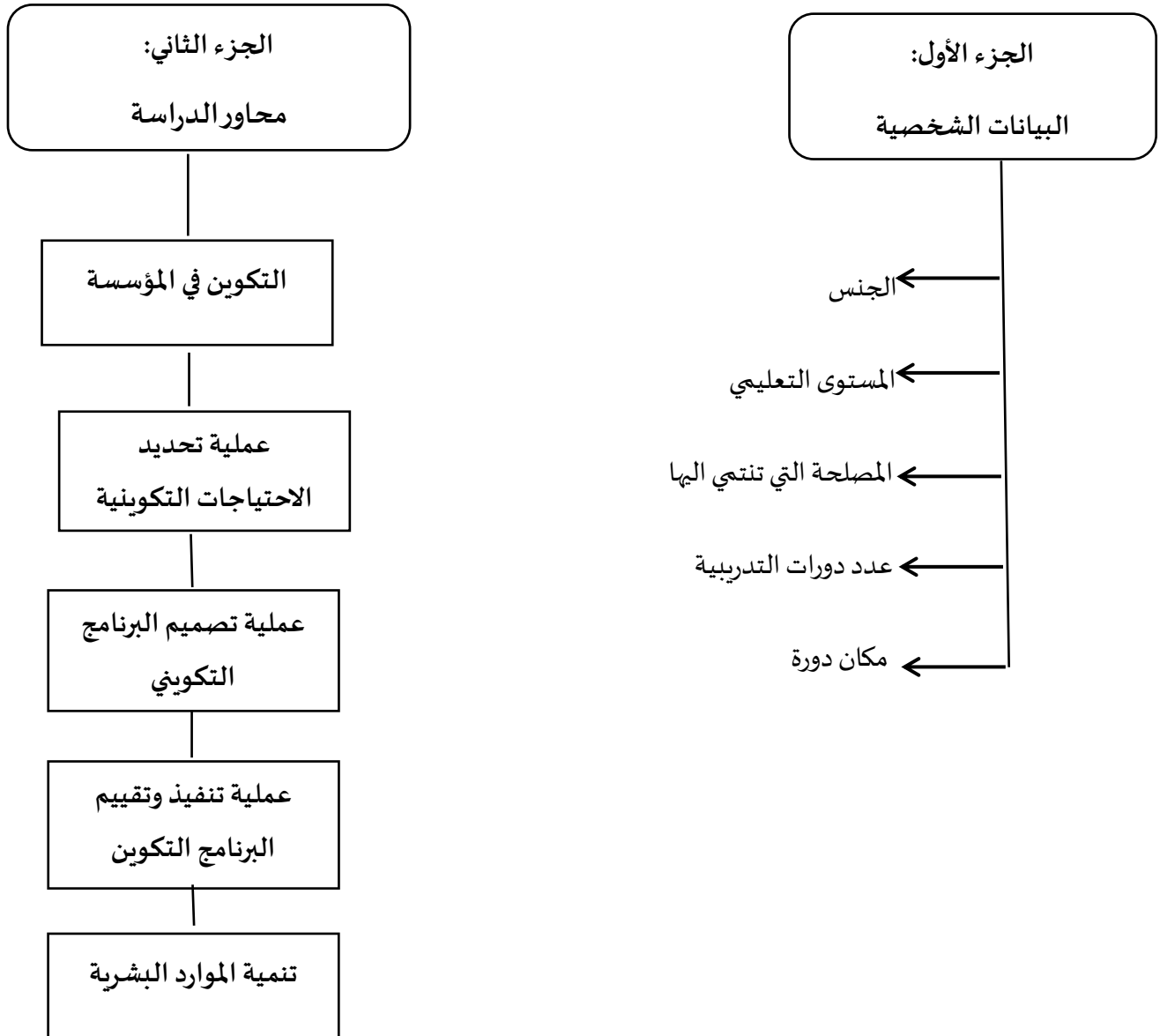
<sup>52</sup> أحمد نقي، "المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع"، مجلة أفانين الخطاب، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، العدد 02،

ديسمبر 2021، ص 86

<sup>53</sup> أحمد حمزة، أمين البار، "الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر،

الجزائر، العدد 03، جويلية 2023، ص 304

الشكل رقم (13): يوضح شكل استبيان الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

الجدول رقم (11): يوضح الحدود القصوى والدنيا لدرجات مقياس لكرت الخماسي

5	4	3	2	1	درجة التقييم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مستوى الموافقة
5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1	المتوسط المرجح

لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس لكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى وتقسيمه على أبعاد القياس الخمسة للحصول على طول البعد وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول كما يلي:

غير موافق بشدة: المتوسط المرجح ينتهي إلى المجال (1,801).

غير موافق: المتوسط المرجح ينتهي إلى المجال (2,601,81).

محايد: المتوسط المرجح ينتهي إلى المجال (3,402,61)

موافق: المتوسط المرجح ينتهي إلى المجال (4,203,41).

موافق بشدة: المتوسط المرجح ينتهي إلى المجال (54.21)

المبحث الثالث: دراسة ثبات وصدق أداة الدراسة مع تحليل وتفسير النتائج

يتناول هذا المبحث دراسة الصدق والثبات الأداة الدراسة إضافة إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان وفي الأخير اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

قمنا في هذه الدراسة باستعمال استبيان حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وذلك من أجل جمع البيانات التي تحتاجها في الجانب الميداني من أجل التحقق من الفرضيات المصاغة وقبل استعمال أي أداة يجب التأكد من صلاحيتها، وعلى هذا الأساس قمنا بالتأكد من خصائصها السيكومترية والمتمثلة في الصدق والثبات بتطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (40) عامل بالمؤسسة الفندقية ايدن فينيكس بولاية وهران ثم قمنا باستعمال مقياس ألفا كرونباخ في تقدير الثبات أما الصدق فاستعملت طريقة الاتساق الداخلي أي ارتباط المحور بالدرجة الكلية وفيما يلي تم الحصول على النتائج التالية:

أولاً. الثبات عن طريق الاتساق الداخلي:

قمنا بتقدير ثبات الاستبيان عن طريق حساب معادلة ألفا كرونباخ وكانت النتيجة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): بين قيمة معامل ألفا كرونباخ في الاستبيان

قيمة ألفا كرونباخ	حجم العينة	عدد الفقرات	
0.963	40	30	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت (0.96) وهي قيمة تعد جيدة جداً، كونها تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ (0.60)، مما يدل على مستوى عالٍ من الثبات الداخلي لأداة البحث. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة، حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الفندقية أيدن فينيكس، أداة ذات موثوقية عالية، تصلح للاستخدام في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية.

ثانيا: الصديق عن طريق الاتساق الداخلي

لتحديد مدى صديق الفقرة تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبيان في كل محور من محاور الدراسة، والجداول التالية توضح ذلك.

1- محور التكوين في المؤسسة: كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(13)

جدول رقم(13): نتائج صديق الاتساق الداخلي لمحور التكوين في المؤسسة

التكوين في المؤسسة			
رقم العبارة	البيان	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	يقوم الفندق بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم	0.646	**0.001
02	يقوم الفندق ببرامج تكوينية بشكل دوري	0.646	**0.001
03	أغلب العمليات التكوينية التي يقوم بها الفندق لعمالها تكون داخل مواقع العمل	0.814	**0.001
04	يقوم الفندق بالتكوين الفردي والجماعي	0.932	**0.001
05	أغلب البرامج التكوينية التي يعتمدها الفندق تتوافق مع احتياجاته	0.930	**0.001
06	الدورات التكوينية تحسن القدرة في تنفيذ المهام	0.983	**0.001
** دال عند المستوى دلالة 0.01 فأقل			
** دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أوضحت نتائج الجدول رقم (13) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان الخاصة بمحور التكوين كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، حيث سجلت قيم Sig. أقل من 0.001، ما يعكس وجود اتساق داخلي قوي بين مختلف الفقرات. هذا الاتساق يُشير إلى أن كل عبارة ضمن المحور تقيس ذات البُعد المفاهيمي المتعلق بالتكوين، بما يؤكد تجانس الفقرات وصحة تمثيلها لمضمون المحور داخل المؤسسة.

أما من حيث قوة العلاقات، فقد كانت مرتفعة جداً بين معظم الفقرات، حيث تراوح معامل الارتباط بيرسون بين:

- 0.646 كأدنى علاقة، بين عبارتي: "يقوم الفندق ببرامج تكوينية بشكل دوري" و"يقوم الفندق بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم".
- و 0.983 كأعلى علاقة، بين عبارتي: "الدورات التكوينية تحسن القدرة في تنفيذ المهام" و"يقوم الفندق بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم".

هذه النتائج تعكس ترابطاً قوياً ومنسجماً بين الجوانب التكوينية المعتمدة في الفندق، وتُظهر أن جميع الفقرات تُسهم فعلياً في قياس بُعد "التكوين" بطريقة دقيقة.

## 2- المحور الثاني عملية تحديد الاحتياجات التكوينية:

الجدول رقم (14) نتائج صدق واتساق الداخلي لمحور عملية تحديد الاحتياجات التكوينية

عملية تحديد الاحتياجات التكوينية			
رقم العبارة	البيان	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطاً هادفاً ذا معنى للفندق	0.696	**0.001
02	تحديد الاحتياجات التكوينية يمكن المؤسسة من اكتشاف مستوى الأداء الحالي ووضع الأهداف المناسبة	-0.696	**0.001
03	تحديد الاحتياجات التكوينية يعتمد على الأهداف الحالية للمنظمة	0.833	**0.001
04	يتطلب نجاح البرامج التكوينية الرغبة في التغيير ومعالجة المشاكل التي يواجهها المتكويين	0.866	*0.001
05	أغلب البرامج التكوينية التي يعتمدها الفندق تتوافق مع احتياجاته	0.842	**0.001
06	الدورات التكوينية تحسن القدرة في تنفيذ المهام	0.815	*0.001
** دال عند المستوى دلالة 0.01 فأقل			
* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور تحديد الاحتياجات التكوينية كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين -0.696 و0.866، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين جميع الفقرات.

هذا الاتساق يعكس صدق الفقرات كمؤشرات لقياس بُعد "تحديد الاحتياجات التكوينية"، حيث أن الترابط الإيجابي العالي بين الفقرات يشير إلى أن كل فقرة تقيس جانباً من هذا البعد بشكل متكامل. أما العلاقة السالبة مع الفقرة الثانية (معامل -0.696)، فتعني وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية، مما قد يشير إلى تباين في تصور أهميتها أو طريقة فهمها من طرف المشاركين.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن جميع الفقرات تتمتع بصدق داخلي دال إحصائياً، ويمكن الاعتماد عليها لقياس بُعد "تحديد الاحتياجات التكوينية" داخل المؤسسة.

## 3- المحور الثالث عملية تصميم البرنامج التكويني

الجدول رقم (15) نتائج صدق واتساق الداخلي لمحور عملية تصميم البرنامج التكويني

عملية تصميم البرنامج التكويني			
رقم العبارة	البيان	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تصميم البرامج التكوينية يتم بموجها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلي ما حددته الاحتياجات التكوينية من نقص في المعلومات	-0.823	**0.001
02	تحديد وتوضيح أهداف التصميم يعتبر من أهم الخطوات الرئيسية له	0.927	**0.001
03	تحديد المحتوى هو الاتفاق على تحديد الموضوعات التي يجب ان يشمل عليها البرنامج التكويني	0.891	*0.001
04	تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج يعتبر من العمليات الهامة في تصميم البرامج	0.929	0.001
05	درجة العمق والشمول في اختيار تزداد كلما كان المتكون على مستوى وظيفي وتعليمي عالي	0.905	**0.001
06	يعتبر تحديد الميزانية للبرنامج التكويني شرطا ضروريا لنجاحه	0.929	**0.001
** دال عند المستوى دلالة 0.01 فأقل			
* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقات دالة إحصائياً بين جميع فقرات بعد "تصميم البرامج التكوينية" عند مستوى دلالة 0.01. حيث كانت أعلى علاقة ارتباط إيجابية بين الفقرة الرابعة "تحديد التتابع المنطقي للموضوعات..." والفقرة السادسة "تحديد الميزانية". ( $r = ,929$ ) "...كما لوحظت بعض القيم السالبة في الفقرة الأولى، مما قد يشير إلى اختلاف في طريقة صياغة أو فهمها مقارنةً بباقي الفقرات، إلا أن جميع الارتباطات دالة وهذه النتائج تدل على تمتع البعد بصدق داخلي مرتفع.

## 4- المحور الرابع عملية تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني

الجدول رقم (16) نتائج صدق واتساق الداخلي لمحور عملية تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني

عملية تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني			
رقم العبارة	البيان	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة

01	إن اختيار المكونين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ البرامج التكوينية	-0.510	**0.01
02	تحدد فاعلية التكوين بمدى جودة اداء خريجي نظام التكوين في وظائفهم	0.833	**0.01
03	تعتمد عملية تنفيذ البرامج التكوينية على اختيار الوسيط الذي يتناسب مع درجة الاهتمام والقدرات الخاصة بمجموعة المتكويين	0.980	**0.01
04	يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقون التكوين كأساس القياس فاعلية هذا البرنامج	0.980	**0.01
05	تعتمد فعالية برنامج التكوين على دقة التنفيذ من طرف القائمين بالنشاط التكويني	0.969	**0.01
06	التقييم الفعال للبرامج التكوينية يعتمد على حساب العائد من التكوين من خلال المعارف والمهارات المكتسبة	0.949	**0.01
** دال عند المستوى دلالة 0.01 فأقل * دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون وجود علاقات دالة إحصائية بين مختلف فقرات بعد "تصميم البرامج التكوينية"، حيث سجلت معظم العلاقات ارتباطاً موجباً عالياً عند مستوى دلالة 0.01، بما يعكس تجانس الفقرات وتكاملها. أعلى قيمة ارتباط كانت بين الفقرة الثالثة "تعتمد عملية تنفيذ البرامج..." والرابعة "يمكن استخدام ردود الفعل" بقيمة (0.980) مما يدل على ترابط قوي في آليات التنفيذ والتقييم المرحلي. بينما الفقرة الأولى، المتعلقة باختيار المكونين، أظهرت ارتباطات سالبة ودالة مع باقي الفقرات، مما قد يشير إلى تباين في تصور أهميتها أو طريقة فهمها من طرف المشاركين، إلا أن الدلالة الإحصائية تؤكد وجود علاقة.

#### 5- المحور الخامس تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (17) نتائج صدق واتساق الداخلي لمحور عملية تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية			
رقم العبارة	البيان	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة

01	استمرار المؤسسة في التكوين يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين	0.867	**0.01
02	إن تكوين الموارد البشرية يعكس اهتمام المؤسسة باكتساب العامل مهارات جديدة	0.794	**0.01
03	برامج التكوين تحسن فرص الترقية بالمؤسسة	0.923	**0.01
04	التكوين المناسب أداة التحفيز الأفراد على العمل بجدية	0.928	*0.01
05	أساس نجاح البرامج التكوينية يعتمد على وضع معايير للسلامة والصحة المهنية للأفراد العاملين	0.913	**0.01
06	يعتبر التكوين من العوامل التي تؤدي إلى الزيادة في الأجر	0.920	**0.01
** دال عند المستوى دلالة 0.01 فأقل			
** دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17): أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور "تنمية الموارد البشرية" كانت دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون بين 0.920 و0.928، وهو ما يعكس وجود اتساق داخلي قوي جدًا بين معظم الفقرات.

يشير هذا الاتساق إلى صدق الفقرات كمؤشرات لقياس بعد تنمية الموارد البشرية، حيث أن الترابط الإيجابي العالي بين الفقرات (مثل الفقرة الرابعة بـ 0.928، والثالثة بـ 0.923) يدل على أن جميعها تقيس نفس البعد بشكل متكامل ومتناسق، مما يعزز من موثوقية الأداة المستخدمة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن جميع الفقرات تتمتع بصدق داخلي دال إحصائيًا، مما يعني إمكانية الاعتماد عليها في قياس بُعد "تنمية الموارد البشرية" داخل المؤسسة بثقة عالية.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول التكوين في المؤسسة

الجدول رقم (18): يمثل توزيع العينة في المحور الأول حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	البيان	الرقم
				بشدة	بشدة			بشدة		
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				%	%	%	%	%		
3	موافق جدا	1.27	3.77	14	14	04	05	03	س1	01
				35	35	10	12.5	7.5		
1	موافق	0.63	4.05	09	24	07	00	00	س2	02
				22.5	60	17.5	00	00		
6	محايد	1.17	3.27	08	10	07	00	15	س3	03
				20	25	17.5	00	37.5		
2	موافق	0.91	3.92	11	19	06	04	00	س4	04
				27.5	47.5	15	10	00		
5	موافق	1.25	3.45	08	16	06	06	04	س5	05
				20	40	15	15	10		
4	موافق	1.38	3.70	14	14	03	04	05	س6	06
				35	35	7.5	10	12.5		
/	عال	1.03	3.69	الاجمالي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18): أن آراء أفراد العينة حول فقرات محور التكوين جاءت إيجابية بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.27) و(4.05)، مما يدل على وجود رضا نسبي حول واقع التكوين داخل المؤسسة. وقد جاءت الفقرة الثانية أعلى متوسطاً بـ(4.05) وانحراف معياري منخفض بلغ (0.63)، وهو ما يعكس تجانساً كبيراً في آراء المبحوثين وموافقهم على مضمون هذه الفقرة. أما أدنى متوسط فقد سُجل في الفقرة الثالثة (3.27) مع انحراف معياري يساوي (1.17)، مما يدل على تباين نسبي في وجهات النظر حولها.

كما يُلاحظ أن اتجاه الإجابات كان "موافق" إلى "موافق جداً" في معظم الفقرات، وهو ما يشير إلى إدراك العمال لأهمية التكوين وفاعليته في تحسين الأداء وتطوير المهارات داخل المؤسسة. هذا الانطباع تدعمه أيضاً نسب التكرارات المرتفعة في خانتي "موافق" و"موافق بشدة" عبر أغلب الفقرات، خاصة في الفقرات (س2، س4، س6).

وبناءً عليه، يمكن القول إن العاملين لديهم تصور إيجابي نحو نظام التكوين، ما يدل على وعيهم بأهميته ودوره في تحقيق التنمية المهنية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني عملية تحديد الاحتياجات التكوينية

الجدول رقم(19): يمثل توزيع العينة في المحور الثاني حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	البيان	الرقم
				بشدة	بشدة			بشدة		
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				%	%	%	%	%		
1	موافق	0.84	4.27	19	15	04	02	00	س1	01
	جدا			47.5	37.5	10	02	00		
6	موافق	1.12	3.62	07	21	05	04	03	س2	02
				17.5	52.5	12.5	10	7.5		
3	موافق	0.88	3.70	7	18	11	04	00	س3	03
				17.5	45	27.5	10	00		
2	موافق	0.99	3.87	11	19	04	06	00	س4	04
				27.5	47.5	10	15	00		
5	موافق	0.89	3.65	5	22	07	06	00	س5	05
				12.5	55	17.5	15	00		
4	موافق	0.76	3.67	03	25	08	04	00	س6	06
				7.5	62.5	20	10	00		
/	عال	0.54	3.8	الاجمالي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (19): أن آراء أفراد العينة حول عملية تحديد الاحتياجات التكوينية جاءت إيجابية إلى حد كبير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62) و(4.27)، وهو ما يدل على وجود إدراك عام لدى الباحثين بأهمية هذه العملية في تحسين التكوين داخل المؤسسة.

وقد سجلت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي ب(4.27) وانحراف معياري منخفض (0.84)، ما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة على مضمونها، ويُشير إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية تحظى باعتراف واضح داخل المؤسسة. بالمقابل، سُجل أدنى متوسط في الفقرة الثانية (3.62)، لكنها تظل في نطاق الموافقة، مما يدل على أن هناك نوعاً من التباين النسبي في الآراء حول بعض تفاصيل عملية التحديد.

أما من حيث التكرارات، فإن النسب الأكبر تركزت في خانتي "موافق" و"موافق بشدة"، خاصة في الفقرات (س1، س4، س6)، مما يدعم الطرح بأن المبحوثين يدركون جيداً أهمية معرفة الاحتياجات الفعلية للتكوين قبل تنفيذ أي برنامج.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة تتم وفق تصور واضح، وتحظى بتقدير من طرف العاملين، وهو ما يعزز فعالية برامج التكوين وتوجيهها نحو الأولويات الحقيقية.

### ثالثاً: عرض وتحليل نتائج المحور عملية تصميم البرنامج التكويني

الجدول رقم(20): يمثل توزيع العينة في المحور الثالث حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	الرقم
				بشدة						
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				%	%	%	%	%		
4	موافق	0.93	3.72	05	25	06	02	02	س1	01
				12.5	62.5	15	5	5		
3	موافق	0.80	3.77	05	25	06	04	00	س2	02
				12.5	62.5	15	10	00		
1	موافق	0.57	3.97	06	27	07	00	00	س3	03
				15	67.5	17.5	00	00		
6	موافق	1.06	3.52	3	25	06	02	04	س4	04
				7.5	62.5	15	05	10		
2	موافق	0.69	3.97	07	27	04	02	00	س5	05
				17.5	67.5	10	5	00		
5	موافق	1.08		09	19	06	04	02	س6	06

			3.72	22.5	47.5	15	10	5		
/	عال	0.55	3.78	الاجمالي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر الجدول رقم (20): أن آراء أفراد العينة بشأن كيفية تصميم البرنامج التكويني في المؤسسة تنسم بالإيجابية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.52) و(3.97)، مما يدل على مستوى جيد من الرضا حول هذه العملية.

وقد سجلت الفقرتان (س3) و(س5) أعلى متوسط حسابي (3.97) مع انحراف معياري منخفض، مما يعكس إجماعاً نسبياً بين أفراد العينة على وضوح وتكامل تصميم البرنامج التكويني في بعض جوانبه. أما الفقرة (س4)، فقد حصلت على أدنى متوسط (3.52) وانحراف معياري أعلى (1.06)، وهو ما قد يُشير إلى بعض الاختلافات في وجهات النظر أو وجود بعض النقائص في تطبيقها.

نلاحظ أيضاً أن النسب الكبرى تركزت في خانات "موافق" و"موافق بشدة"، حيث تجاوزت نسبة الموافقة الإجمالية في معظم الفقرات 70%، خاصة في الفقرات (س3، س5، س6)، مما يدل على وجود تصور إيجابي عام تجاه منهجية تصميم التكوين في المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تصميم البرامج التكوينية يتم وفق منهجية واضحة نسبياً، لكن بعض الفقرات تُظهر الحاجة إلى تطوير أو تحسين من خلال تعزيز مشاركة العاملين أو مواءمة التكوين مع المتغيرات المهنية.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج المحور الرابع التكويني عملية تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني

الجدول رقم (21): يمثل توزيع العينة في المحور الرابع حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب					
											التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
											%	%	%	%	%
01	س1	00	00	04	36	00	3.90	0.30	موافق	2					
		00	00	10	90	00									
02	س2	00	05	05	17	13	3.95	0.98	موافق	1					
		00	12.5	12.5	42.5	32.5									
03	س3	00	06	07	22	05	3.65	0.92	موافق	4					
		00	15	17.5	55	12.5									

04	س4	02	04	07	22	05	3.60	1	موافق	5
		5	10	17.5	55	12.5				
05	س5	00	05	08	21	06	3.70	0.88	موافق	3
		00	12.5	20	52.5	15				
06	س6	02	06	08	19	05	3.47	1.06	موافق	6
		5	15	20	47.5	12.5				
		الاجمالي					3.71	0.75	عال	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (21): آراء أفراد العينة بخصوص كيفية تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني داخل المؤسسة. تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.47) و(3.95)، ما يدل على وجود مستوى مقبول إلى جيد من الرضا حول هذه المرحلة من التكوين.

أعلى متوسط حسابي سُجل في الفقرة (س2) بقيمة (3.95)، وهو ما يعكس رضا المشاركين حول مضمون هذه العبارة، رغم الانحراف المعياري النسبي (0.98) الذي يعكس بعض التباين في الآراء. كما نلاحظ أن الفقرة (س1) حظيت بدرجة عالية من التوافق، حيث بلغت نسبة من أجابوا بـ "موافق" 90%، مع غياب تام لأي رفض، وهذا مؤشر إيجابي على فعالية تنفيذ البرنامج.

أما أدنى متوسط حسابي فكان في الفقرة (س6) بقيمة (3.47)، وبانحراف معياري قدره (1.06)، ما يُشير إلى تباين أكبر في وجهات النظر واحتمال وجود بعض التحفظات بخصوص هذه الفقرة تحديداً.

بشكل عام، معظم النسب تركزت في خانتي "موافق" و"موافق بشدة"، مما يدل على رضا الأغلبية عن عملية التنفيذ والتقييم، لكن لا بد من الالتفات إلى بعض الفقرات التي حملت مؤشرات تباين، ما يستدعي تحسیناً في بعض الجوانب التطبيقية أو التواصلية أثناء مراحل التكوين.

خامساً: عرض وتحليل نتائج المحور الخامس تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (22): يمثل توزيع العينة في المحور الخامس حسب المتوسطات المرجحة والانحراف المعياري

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب					
											التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
											%	%	%	%	%

02	موافق	1.13	4.12	19	13	05	00	03	1س	01
				47.5	32.5	12.5	00	7.5		
01	موافق	0.79	4.12	13	21	04	02	00	2س	02
				32.5	52.5	10	5	00		
05	موافق	1.04	3.67	08	20	03	09	00	3س	03
				20	50	7.5	22.5	00		
04	موافق	1.01	3.87	11	20	02	07	00	4س	04
				17.5	50	5	17.5	00		
03	موافق	0.85	3.92	10	20	07	03	00	5س	05
				25	50	17.5	7.5	00		
06	محايد	1.24	2.72	06	04	07	19	04	6س	06
				15	10	17	47.5	10		
/	عال	0.57	3.74	الاجمالي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (22) نتائج آراء المبحوثين بخصوص مدى مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية. نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.72) و(4.12)، ما يشير إلى تفاوت في وجهات النظر حول فعالية التكوين في تحقيق التنمية المنشودة.

أعلى متوسط حسابي سُجّل في الفقرتين (س1) و(س2) بقيمة (4.12) لكل منهما، وهو ما يعكس تقييماً إيجابياً من طرف أفراد العينة، خاصة في الفقرة الأولى حيث بلغت نسبة من أجابوا بـ "موافق بشدة" 47.5%، وهي نسبة مرتفعة تدل على رضا عالٍ. أما الانحراف المعياري في هاتين الفقرتين فكان (1.13) و(0.79) على التوالي، ما يشير إلى تجانس نسبي في الآراء.

في المقابل، جاءت الفقرة (س6) بأقل متوسط حسابي (2.72) مع أعلى انحراف معياري (1.24)، ما يبين وجود تباين واضح في تقييم المشاركين، حيث أن 47.5% أجابوا بـ «غير موافق» و «غير موافق بشدة»، مما يعكس وجود قصور أو عدم وضوح في هذا الجانب من التكوين.

وعموماً، فإن النتائج تشير إلى إدراك إيجابي لدى الموظفين بشأن أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية، غير أن بعض الجوانب، كما في الفقرة السادسة، تستدعي المزيد من التحسين أو المراجعة لضمان شمولية الأثر التنموي لكافة محاور التكوين

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات التي تم وضعها في المقدمة العامة وكذا تفسير النتائج المتحصل عليها

### أولاً. دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة (التكوين وتنمية الموارد البشرية)

❖ **الفرضية الأولى :** يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة

الفندقية ايدن فينيكس وعليه:

- **الفرضية الصفرية H0:** لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الفندقية ايدن فينيكس.

- **الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الفندقية ايدن فينيكس.

للتأكد من وجود علاقة بين المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)؛ تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يمكن توضيح نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج الارتباط بين متغيري الدراسة (التكوين وتنمية الموارد البشرية)

تنمية الموارد البشرية	التكوين		
1	0.950	معامل ارتباط بيرسون	التكوين
-	0.01	مستوى الدلالة	
40	40	العدد	
0.950	1	معامل ارتباط بيرسون	تنمية الموارد البشرية
0.01	-	مستوى الدلالة	
40	40	العدد	
*دال عند مستوى 0.05 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.950)، وهي قيمة موجبة مرتفعة جداً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين التكوين وتنمية الموارد البشرية. وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

هذا يعكس أن كلما زاد اهتمام المؤسسة ببرامج التكوين، انعكس ذلك إيجابياً على تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لديها.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0، ونقبل الفرضية البديلة H1.

ثانياً دراسة الأثرين متغيري الدراسة (التكوين وتنمية الموارد البشرية)

❖ **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الفندقية ايدن فينيكس وعليه:

- **الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الفندقية ايدن فينيكس.

- **الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الفندقية ايدن فينيكس.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (التكوين) في المتغير التابع ( تنمية الموارد البشرية)، يستخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24):نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة التدريب وتنمية الموارد البشرية)

R2	مستوى الدلالة	قيمة T محسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		المتغير
			النمطية	B	الخطأ المعياري	
0.903	0.01	16.533	Beta	0.108	1.787	ثابت Constant
	0.01	18.777	0.950	0.028	0.529	التكوين

المتغير التابع تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(24) نلاحظ نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري الدراسة (التكوين وتنمية الموارد البشرية) أن هناك تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية للتكوين على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الفندقية حيث :

- بلغت قيمة معامل Beta المعياري = 0.950، مما يدل على قوة تأثير التكوين على التنمية.
- بلغت قيمة T = 18.777 مع دلالة إحصائية  $Sig < 0.01$ ، أي أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى 0.01.
- أما قيمة B غير المعياري = 0.529، فهي تمثل مقدار التغير في تنمية الموارد البشرية عند زيادة وحدة واحدة في التكوين.

بالتالي، نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، ما يؤكد وجود علاقة تأثير معنوية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية.

كما يظهر الجدول كذلك قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تساوي 0.903 أي بنسبة 90% من التباين في المتغير التابع تنمية الموارد البشرية مفسر بالتغير في المتغير المستقل التكوين، ويمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

حيث Y: تنمية الموارد البشرية

X: التكوين

$$Y=1.787+0.529X$$

ثالثا: تفسير نتائج الدراسة.

### 1. تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان:

يمكن تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان حول موضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الفندقية ايدن فينيكس كما يلي:

أظهرت الدراسة وجود مستوى عالٍ للتكوين داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور 3,80 بانحراف معياري قدره 0,849

أعتقد أن بروز التكوين بهذا المستوى المرتفع داخل فندق فينيكس راجعٌ إلى طبيعة النشاط السياحي والخدمي الذي تقوم به المؤسسة، إذ أن العامل الجديد لا يمكنه أداء مهامه بكفاءة دون امتلاك رصيد معرفي وتطبيقي يتعلق بطرق تقديم الخدمة، التعامل مع الزبائن، واحترام معايير الجودة والسلامة داخل الفندق. كما أن التحديات التكنولوجية المتسارعة في قطاع الفنادق تفرض على المؤسسة تنظيم برامج تدريبية دورية تشمل كل العاملين، سواء الجدد أو ذوي الخبرة، من أجل مواكبة متطلبات السوق وضمان تقديم خدمة احترافية ترقى لتطلعات الزبائن.

تشير نتائج الاستبيان الخاصة بمحور التكوين في المؤسسة الفندقية "إيدن فينيكس" إلى أن مستوى التكوين يُقِيم بأنه عالٍ نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور 3.69 وهو ما يصنف ضمن الفئة "موافق"، مع انحراف معياري 1.03، ما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة حول أهمية التكوين.

ويرجح هذا التقدير المرتفع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الفندقية، والذي يتطلب من العامل امتلاك كفاءات دقيقة ومهارات تشغيلية، خاصة في ظل استخدام تجهيزات حديثة وآليات تتطلب تكويناً مسبقاً. كما أن التطور المستمر في قطاع السياحة والفندقة يستدعي من المؤسسة تنظيم دورات تكوينية دورية لتحسين أداء العاملين الجدد وحتى القدامى، مما يعكس وعي المؤسسة بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

وعليه، يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تُولي أهمية معتبرة للتكوين باعتباره أداة رئيسية لتحسين جودة الخدمة والرفع من جاهزية الموارد البشرية في مواجهة تحديات بيئة العمل الفندقية.

أظهرت نتائج الاستبيان كذلك أن مستوى تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الفندقية "إيدن فينيكس" يُعد مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط المرجح 3.74 بانحراف معياري 0.57، وهو ما يشير إلى اتفاق شبه عام بين أفراد العينة حول فعالية الجهود المبذولة من طرف المؤسسة في مجال تنمية الكفاءات البشرية.

يمكن تفسير هذا المستوى العالي بعدة عوامل، أبرزها:

- الخبرة التراكمية التي اكتسبها العاملون نتيجة أقدمية المؤسسة، مما انعكس إيجابياً على جودة تنفيذ المهام.
- اهتمام إدارة الموارد البشرية بتطوير مهارات الموظفين من خلال تنظيم دورات تدريبية هادفة.
- قوة الطلب على خدمات أو منتجات المؤسسة، ما يستدعي الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء من طرف الموارد البشرية.

كل هذه العوامل مجتمعة قد أسهمت في تعزيز تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

### 1. تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

#### بالنسبة للفرضية الأولى :

نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن التكوين له علاقة ارتباطية موجبة قوية جدا مع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الفندقية إيدن فينيكس، مما يعني أنه كلما زادت جهود التكوين داخل المؤسسة، انعكس ذلك إيجاباً على تطوير معارف ومهارات العاملين، وتحسين أدائهم المهني.

وتظهر إجابات أفراد العينة أن المؤسسة تولي أهمية واضحة لعملية التكوين، وتسعى إلى تنظيمها بشكل منتظم، وهو ما ساهم في رفع مستوى تنمية الموارد البشرية داخلها. وألاحظ أن هذا الارتباط القوي يعود إلى طبيعة النشاط الفندقي الذي يتطلب جاهزية وكفاءة عالية في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى سعي المؤسسة إلى مواكبة التطورات المتسارعة في القطاع السياحي من خلال برامج تكوينية فعالة.

وقد يكون من بين العوامل الداعمة لهذا الارتباط، التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة نحو الاستثمار في العنصر البشري، وحرصها على تحسين الأداء العام من خلال تأهيل العاملين ومرافقتهم ميدانياً بعد التكوين.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية وثيقة وقوية جداً، وهو ما يؤكد صحة الفرضية البديلة ويدعو إلى تعزيز التكوين كخيار أساسي لتطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة.

#### بالنسبة للفرضية الثانية:

تشير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى أن التكوين له تأثير كبير ومباشر على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الفندقية إيدن فينيكس، حيث أظهرت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) مستوى تأثير مرتفع بلغ 0.950، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) أوضح أن التكوين يفسر ما نسبته 90.3% من التغيرات الحاصلة في تنمية الموارد البشرية، وهي نسبة دالة إحصائياً عند مستوى ( $Sig=0.01$ )

وتدل هذه النتيجة على أن التكوين ليس مجرد نشاط إداري داخل المؤسسة، بل يشكل عنصراً أساسياً في عملية تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء العام. ونرى أن هذا التأثير القوي قد يكون نتيجة لحرص المؤسسة على

ربط برامج التكوين بالاحتياجات الفعلية للعمل الفندقية، إضافة إلى وجود متابعة ميدانية وتقييم لمخرجات التكوين.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير دال إحصائيًا للتكوين في تنمية الموارد البشرية قد تم تأكيدها، بينما يتم رفض الفرضية الصفرية.

#### خاتمة الفصل:

في هذا الفصل، قمنا بدراسة العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الفندقية إيدن فينيكس، بالاعتماد على استبيان وُزِعَ على 50 عاملاً، تم استرجاع 40 استبياناً صالحاً للتحليل. وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، حيث شملت التحليلات:

- اختبار ثبات الأداة (Alpha de Cronbach)، الذي أظهر موثوقية عالية للاستبيان.
- التحقق من صدق الفقرات من خلال معاملات الارتباط، والتي كانت جميعها دالة إحصائية.

- التحليل الوصفي الذي أظهر أن المتوسطات كانت في مستويات عالية نسبيًا، مما يدل على رضا عام حول واقع التكوين والتنمية في المؤسسة.
  - اختبار الفرضية الأولى كشف عن علاقة طردية قوية جدًا بين التكوين وتنمية الموارد البشرية ( $R=0.950$ )
  - الفرضية الثانية أكدت وجود تأثير معنوي قوي للتكوين على تنمية الموارد البشرية ( $R^2 = 0.903$ ) ، مما يدل على أن التكوين يفسر نسبة كبيرة من تطور الكفاءات البشرية بالمؤسسة.
- بناءً على هذه النتائج، تم التوصل إلى أن التكوين يلعب دورًا محوريًا في تعزيز وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة الاستمرار في دعمه وتطويره بما يتماشى مع متطلبات العمل الفندقية الحديث.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة

لقد تناولت هذه المذكرة موضوعاً في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات الحديثة، والمتمثل في دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، وذلك من منطلق أن المورد البشري أصبح اليوم من أهم مقومات النجاح والتفوق التنظيمي، ولم يعد الاعتماد على رأس المال المادي وحده كافياً لضمان التميز والاستمرارية.

انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية حاولت فهم العلاقة بين برامج التكوين ومدى تأثيرها في تحسين أداء الأفراد وتنمية قدراتهم داخل بيئة العمل، وتحديدًا داخل فندق فينكس بوهان كنموذج لمؤسسة فندقية جزائرية. تم الجمع بين التحليل النظري الذي استعرض المفاهيم الأساسية للتكوين والتنمية البشرية، والتحليل التطبيقي الذي اعتمد على استبيان تم تحليله باستخدام أدوات إحصائية دقيقة (مثل المتوسطات المرجحة، ومعامل بيرسون، ودرجة الدلالة الإحصائية).

وقد توصلت الدراسة إلى أن التكوين يساهم بشكل واضح في تنمية الموارد البشرية، سواء من خلال تطوير المهارات والمعارف، أو تحسين الرضا الوظيفي، أو رفع الكفاءة العامة في أداء المهام. كما تبين أن العاملين يُدركون أهمية التكوين، ويثمنون البرامج التكوينية التي تُنظم، رغم وجود بعض النقائص التي تم رصدها، أبرزها غياب إشراك الموظفين في تصميم البرامج التكوينية، وعدم وجود نظام تقييم منهجي لمدى فعالية تلك البرامج.

إن التكوين، باعتباره أداة استثمار في الإنسان، ينبغي أن يكون فعالاً إستراتيجياً طويل المدى، موجهاً نحو تحقيق التكامل بين احتياجات المؤسسة وتطلعات العاملين. لذلك، فإن ترسيخ ثقافة التكوين المستمر داخل المؤسسات، وتحديث أساليبه ومحتوياته، من شأنه أن يعزز تنافسيتها، ويجعل من المورد البشري عنصراً فعالاً في مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة.

## أولاً: نتائج الدراسة من الجانب النظري

من خلال الفصلين النظريين، توصلنا إلى ما يلي:

- التكوين يمثل أحد أعمدة إدارة الموارد البشرية الحديثة، ويساهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين داخل المؤسسات.
- تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على التدريب فحسب، بل تشمل أيضاً تخطيط الموارد، تقييم الأداء، تطوير القيادات، وتحفيز العاملين.
- توجد علاقة وثيقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية، باعتبار أن التكوين هو الوسيلة الأساسية لنقل المهارات والمعرفة وتعزيز القابلية للتكيف مع التغيرات.
- المؤسسات الناجحة تعتمد على برامج تكوين مستهدفة ومستمرة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع مستوى رضا الموظفين.

## ثانياً: نتائج الدراسة من الجانب التطبيقي

من خلال دراستنا الميدانية تم التوصل إلى استنتاجات أهمها ما يلي:

- تم التعرف على فندق إيدن فينيكس بولاية وهران بصفة عامة، من حيث طبيعته ونشاطه ومكانته ضمن القطاع السياحي، مع التركيز بشكل خاص على أهدافه الاستراتيجية وهيكله التنظيمي، الذي يُعد الإطار الأساسي لتنظيم المهام وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.
- تم التطرق إلى مختلف الآليات المعتمدة في إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية الموجهة للعاملين داخل المؤسسة الفندقية، من حيث طبيعة التكوين، أنواعه، طرق تقديمه، ومدى استجابته لحاجات العمال الفعلية، وذلك بهدف تقييم فعاليته في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء المهني.
- كما يعد التكوين عنصرا أساسيا في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسة، وذلك بالنظر إلى مكانتها في السوق وما تفرضه طبيعة نشاطها من التزام بتقديم خدمات سياحية راقية تستجيب لتطلعات الزبائن وتنافس متطلبات الجودة في القطاع الفندقي.

#### اقتراحات وتوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، نقترح ما يلي:

- إشراك الموظفين في تحديد وتصميم البرامج التكوينية لتلبية احتياجاتهم الواقعية وتخصيص التكوين حسب المصلحة الوظيفية.
- اعتماد نظام تقييم دوري مدى فعالية التكوين وتأثيره على أداء الموظفين باستخدام مؤشرات قابلة للقياس.
- توفير تكوينات خارجية نوعية، خاصة في المجالات التكنولوجية الحديثة وخدمة الزبائن السياحية.
- تخصيص ميزانية سنوية ثابتة للتكوين، مع وضع خطة استراتيجية للتدريب حسب احتياجات كل قسم.
- إنشاء قاعدة بيانات رقمية تشمل سير التكوينات السابقة ومستوى تطور الكفاءات لكل موظف.
- تعزيز ثقافة التكوين المستمر داخل المؤسسة عبر التحفيز والتقدير بعد انتهاء الدورات التكوينية.

---



# قائمة المراجع

## أولا. المراجع باللغة العربية

### ا. الكتب

1. أحمد جابر حسنين، "التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية"، ص53
2. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص43-44
3. بوفلجة غياث، "مبادئ تسيير البشري"، دار الغرب الجزائري، ص70-71
4. الجمالي، حمزة، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار أعلام الثقافة، القاهرة، 2017، ص79
5. حسن أحمد طعاني، "التدريب (مفهوم وفعاليته)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص19
6. حسن محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص194-195
7. رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الابداع التنظيمي"، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص253
8. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر طبعة الثانية، 2002، ص198
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تنظيمي معاصر)، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص59
10. عبد الباقي محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص74
11. عبد الرحمان مساهل، "وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة"، البيض-الجزائر، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، 2022، ص82-83
12. عبد الرحمان مساهل، "وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة"، ألفا للوثائق استيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة-الجزائر، 2022، ص82-83
13. عبد الرحمان مساهل، "وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة"، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، 2022، ص93
14. العنزي سعد علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، 2018، ص134
15. مبروكة عمر محيرق، "أساسيات تدريب الموارد البشرية"، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2013، ص34
16. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص251

17. موسى سلامة اللوزي، "التنمية والمجتمع (مفاهيم، أسس، تطبيقات)"، طبعة أولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص252
18. هاشم حمدي رضا، "التدريب والتأهيل الإداري"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2010، ص95
19. هاشم حمدي رضا، "التدريب والتأهيل الإداري"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص97-98
20. وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر والتوزيع، 2004، ص99

## II. الأطروحات

1. بن شعبان سميرة، مذكرة ماستر علم الاجماع، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018-2019
2. حريري أنفال، "التكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة خيضر محمد بسكرة، 2022-2023، ص34
3. منى دريس، "دور التكوين في تنمية الرأس المال البشري"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل الجزائر، 2005، ص41
4. عمري حكيمة، بوراس داود عمارية، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر تسيير موارد بشرية، معهد علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب، 2020-2021، ص14
5. رسوي هزار، "التكوين كآلية لتطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع سونلغاز غرداية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم تسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، 2017-2018، ص23
6. عيسى كنزة نحال بوضربة اسية، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة ميناء ارزيو"، مذكرة لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، 2023-2024، ص55-56
7. لطيفة خليفي مروة سعيود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب سعيد طاهر جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016-2017، ص50
8. بشيخ جميلة، "دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية"، مذكرة تخرج ماستر تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية-علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2016/2017، ص20
9. أسماء حاطم، خديجة بوقرص، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019، ص97

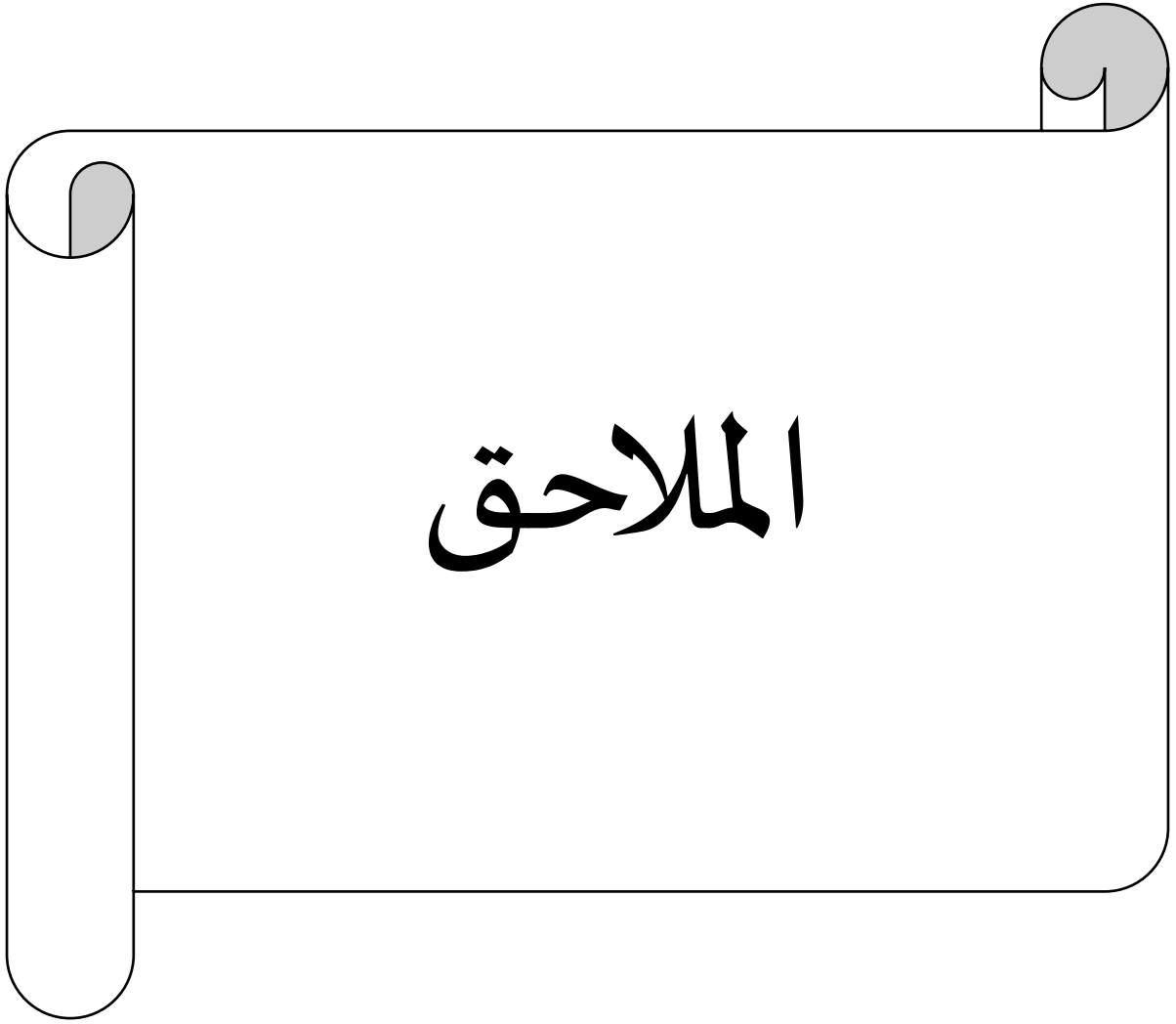
### III. المجالات

1. بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، جامعة شلف، 2009، ص15
2. علي ميا، رني عزت كنج، "أثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في السوق السوري"، مجلة جامعة تشرين والبحوث والدراسات العلمية، العدد 03، ماي 2014، ص 193
3. محمد در، "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 09، جوان 2017، ص313
4. أحمد نقي، "المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع"، مجلة أفانين الخطاب، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2021، ص86

### IV. المواقع الالكترونية

1. وائل السميدي، "مناهج البحث العلمي"، ص3، 2025/05/20  
<https://www.sanadkk.com/blog/post/10.html>
2. زياد أحمد الطويشي، "مجتمع الدراسة والعينات"، ص2، 2025/05/20  
<https://www.academia.edu/38976724>  
ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية

- Pierre casse, "la formation performante", Alger : office de la publication universitaire central, 2001, p 84
- Barabel, Michel & Meier, Olivier, "gestion des ressources humaines", 2006 Dunod, Paris, p357
- Peretti, Jean-Marie, "Gestion des ressources humaines", Éditions Vuibert 10<sup>e</sup>, Paris, p358



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

تخصص إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر 2 بعنوان :

استبيان لدراسة علمية

بعنوان:

## دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة فندق فينكس

سيدي سيدي، نرجو من سيادتكم الفاضلة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة بكل موضوعية ودقة عن الفقرات الواردة ضمن هذا الاستبيان، بغية مساعدتنا في إجراء الدراسة العلمية للموضوع "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية" والذي نهدف من خلاله بصفة عامة لمعرفة الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية الموارد البشرية بفندق فينكس بولاية وهران وذلك في إطار استكمال مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

نقدر تعاونكم ومساهمتمكم في تطوير هذا البحث ونؤكد لكم أن المعلومات والإجابات التي سوف تقدمونها في هذا الاستبيان ستبقى سرية وتوجه للبحث العلمي فقط.

لكم وافر التقدير وجزيل الشكر على حسن تعاونكم وتجاوبكم معنا

## المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس

أنثى

ذكر

السن

18 الى 25 سنة

26 الى 33 سنة

33 الى 40 سنة

أكبر من 40 سنة

المستوى التعليمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

المصلحة التي تنتمي اليها

الإدارة العامة

مصلحة الإدارة المالية

مصلحة إدارة الموارد البشرية

مصلحة التجارية

مصلحة الايواء

مصلحة الاطعام

مصلحة التقنية

## ❖ المحور الثاني: التكوين في المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يقوم الفندق بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم					
2	يقوم الفندق ببرامج تكوينية بشكل دوري					
3	أغلب العمليات التكوينية التي يقوم بها الفندق لعمالها تكون داخل مواقع العمل					
4	يقوم الفندق بالتكوين الفردي والجماعي					
5	أغلب البرامج التكوينية التي يعتمدها الفندق تتوافق مع احتياجاته					
6	الدورات التكوينية تحسن القدرة في تنفيذ المهام					

## ❖ المحور الثالث عملية تحديد الاحتياجات التكوينية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يساعد على جعل					

					النشاط التكويني نشاطا هادفا ذا معنى للفندق	
					تحديد الاحتياجات التكوينية يمكن المؤسسة من اكتشاف مستوى الأداء الحالي ووضع الأهداف المناسبة	2
					تحديد الاحتياجات التكوينية يعتمد على الأهداف الحالية للمنظمة	3
					يتطلب نجاح البرامج التكوينية الرغبة في التغيير ومعالجة المشاكل التي يواجهها المتكويين	4
					أغلب البرامج التكوينية التي يعتمدها الفندق تتوافق مع احتياجاته	5
					الدورات التكوينية تحسن القدرة في تنفيذ المهام	6

#### ❖ المحور الثالث عملية تصميم البرنامج التكويني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تصميم البرامج التكوينية يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلي ما					

					حدده الاحتياجات التكوينية من نقص في المعلومات	
					تحديد وتوضيح أهداف التصميم يعتبر من أهم الخطوات الرئيسية له	2
					تحديد المحتوى هو الاتفاق على تحديد الموضوعات التي يجب ان يشمل عليها البرنامج التكويني	3
					تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج يعتبر من العمليات الهامة في تصميم البرامج	4
					درجة العمق والشمول في اختيار تزداد كلما كان المتكون على وظيفي وتعليمي عالي مستوى	5
					يعتبر تحديد الميزانية للبرنامج التكويني شرطا ضروريا لنجاحه	6

❖ المحور الرابع عملية تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	إن اختيار المكونين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ البرامج التكوينية					
2	تحدد فاعلية التكوين بمدى جودة اداء خريجي نظام التكوين في وظائفهم					

					تتعتمد عملية تنفيذ البرامج التكوينية على اختيار الوسيط الذي يتناسب مع درجة الاهتمام والقدرات الخاصة بمجموعة المتكويين	3
					يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقون التكوين كأساس القياس فاعلية هذا البرنامج	4
					تتعتمد فعالية برنامج التكوين على دقة التنفيذ من طرف القائمين بالنشاط التكويني	5
					التقييم الفعال للبرامج التكوينية يعتمد على حساب العائد من التكوين من خلال المعارف والمهارات المكتسبة	6

❖ المحور الخامس تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	استمرار المؤسسة في التكوين يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين					

					إن تكوين الموارد البشرية يعكس اهتمام المؤسسة باكتساب العامل مهارات جديدة	2
					برامج التكوين تحسن فرص الترقية بالمؤسسة	3
					التكوين المناسب أداة التحفيز الأفراد على العمل بجدية	4
					أساس نجاح البرامج التكوينية يعتمد على وضع معايير للسلامة والصحة المهنية للأفراد العاملين	5
					يعتبر التكوين من العوامل التي تؤدي إلى الزيادة في الأجر	6

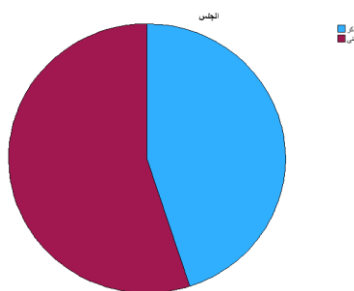
شكرا على تعاونكم المثمر و صبركم معنا

### Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	المصلحة	عدد الدورات الكويزية	مكان الدورة الكويزية
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0

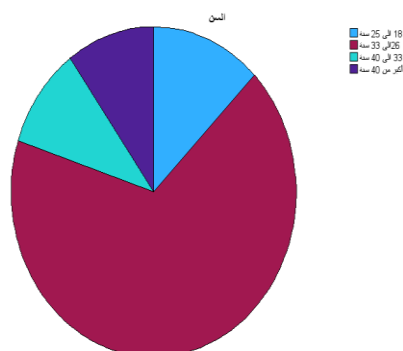
#### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	45,0	45,0	45,0
	أنثى	22	55,0	55,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	



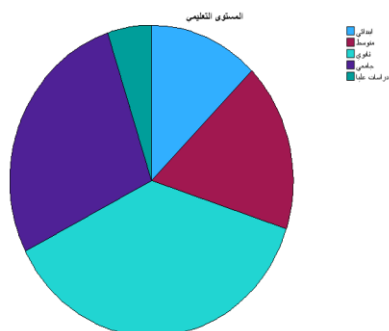
#### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18 إلى 25 سنة	5	12,5	12,5	12,5
	26 إلى 33 سنة	27	67,5	67,5	80,0
	33 إلى 40 سنة	4	10,0	10,0	90,0
	أكثر من 40 سنة	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	



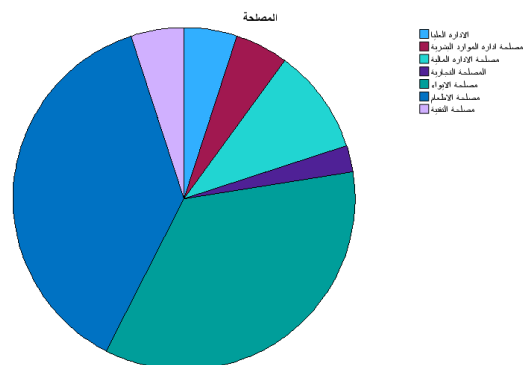
#### المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	5	12,5	12,5	12,5
	متوسط	7	17,5	17,5	30,0
	ثانوي	15	37,5	37,5	67,5
	جامعي	11	27,5	27,5	95,0
	دراسات عليا	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	



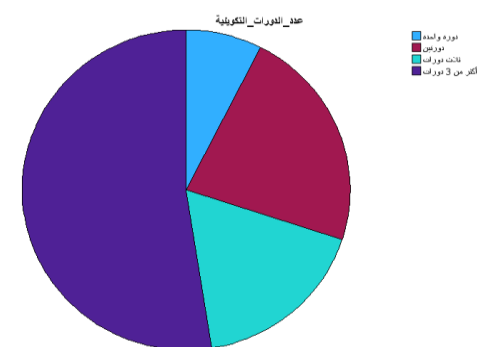
المصلحة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé الإدارة العليا	2	5,0	5,0	5,0
مصلحة إدارة الموارد البشرية	2	5,0	5,0	10,0
مصلحة الإدارة المالية	4	10,0	10,0	20,0
المصلحة التجارية	1	2,5	2,5	22,5
مصلحة الأنواء	14	35,0	35,0	57,5
مصلحة الأظحام	15	37,5	37,5	95,0
مصلحة التقنيه	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



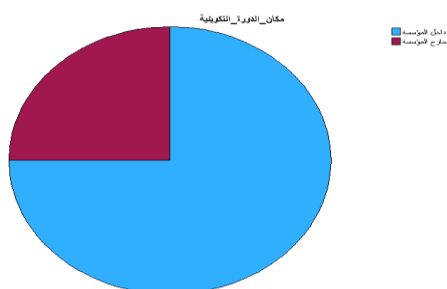
عدد الدورات التكوينية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé دورة واحدة	3	7,5	7,5	7,5
دورتين	9	22,5	22,5	30,0
ثلاث دورات	7	17,5	17,5	47,5
أكثر من 3 دورات	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



مكان الدورة التكوينية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé داخل المؤسسة	30	75,0	75,0	75,0
خارج المؤسسة	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	30

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	40	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Corrélations**

		تقوم القدي بكون التمثال البند قبل المتابع بمصاحب عملهم	تقوم القدي بمرامح تكون بشكل دوري	أعلى المصاحبات القدي التي تقوم بها القدي لمتابها تكون داخل مواقع العمل	تقوم القدي بالمتكون الفردي واليما عي	أعلى المرامح القدي التي يتممها القدي توافق مع احتياجاته	الاورات القدي تتمم القدي في تعدد المهام
تقوم القدي بكون التمثال البند قبل المتابع بمصاحب عملهم	Corrélation de Pearson	1	.646**	.814**	.932**	.930**	.983**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
تقوم القدي بمرامح بشكل دوري	Corrélation de Pearson	.646**	1	.800**	.664**	.704**	.657**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
أعلى المصاحبات القدي التي تقوم بها القدي لمتابها تكون داخل مواقع العمل	Corrélation de Pearson	.814**	.800**	1	.804**	.883**	.810**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
تقوم القدي بالمتكون الفردي واليما عي	Corrélation de Pearson	.932**	.664**	.804**	1	.940**	.934**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
أعلى المرامح القدي التي يتممها القدي توافق مع احتياجاته	Corrélation de Pearson	.930**	.704**	.883**	.940**	1	.934**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
الاورات القدي تتمم القدي في تعدد المهام	Corrélation de Pearson	.983**	.657**	.810**	.934**	.934**	1
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		تعدد القدي الاحتياجات القدي تساعد على جعل المتابع القدي متساو خارجا دا معنى القدي	تعدد الاحتياجات القدي يمكن التوسع من اكتساب مستوى الأداء العالي ووضع الأهداف المتابعة	تعدد الاحتياجات القدي يتمم على الأهداف الحالية المتابعة	يتطلب نجاح المرامح القدي ومعالجته المتابع التي يواجهها المتكون	أعلى المرامح القدي التي يتممها القدي توافق مع احتياجاته	الاورات القدي تتمم القدي في تعدد المهام
تعدد القدي الاحتياجات القدي تساعد على جعل المتابع القدي متساو خارجا دا معنى القدي	Corrélation de Pearson	1	-.696**	.833**	.866**	.842**	.815**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
تعدد الاحتياجات القدي يمكن التوسع من اكتساب مستوى الأداء العالي ووضع الأهداف المتابعة	Corrélation de Pearson	-.696**	1	-.761**	-.801**	-.797**	-.742**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
تعدد الاحتياجات القدي يتمم على الأهداف الحالية المتابعة	Corrélation de Pearson	.833**	-.761**	1	.864**	.872**	.840**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
يتطلب نجاح المرامح القدي الر عده في المتابع ومعالجته المتابع التي يواجهها المتكون	Corrélation de Pearson	.866**	-.801**	.864**	1	.905**	.858**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
أعلى المرامح القدي التي يتممها القدي توافق مع احتياجاته	Corrélation de Pearson	.842**	-.797**	.872**	.905**	1	.919**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
الاورات القدي تتمم القدي في تعدد المهام	Corrélation de Pearson	.815**	-.742**	.840**	.858**	.919**	1
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		تعدد القدي الاحتياجات القدي تساعد على جعل المتابع القدي متساو خارجا دا معنى القدي	تعدد الاحتياجات القدي يتمم على الأهداف الحالية المتابعة	تعدد الاحتياجات القدي يتمم على الموسوعات التي تحتاج ان تشمل عليها المرامح القدي	تعدد الفاعل المتكفي للموسوعات في المرامح يتمم من المتابع الهامة في تعدد المرامح	درجة المعنى والشمول في اختيار تراد كفا كان المتكون على مستوى وطني ويعطي على	تعدد تحديد المبرانية المرامح القدي تعدد ضروريا المتابعة
تعدد القدي الاحتياجات القدي تساعد على جعل المتابع القدي متساو خارجا دا معنى القدي	Corrélation de Pearson	1	-.772**	-.823**	-.704**	-.799**	-.760**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
تعدد الاحتياجات القدي يتمم على الأهداف الحالية المتابعة	Corrélation de Pearson	-.772**	1	.876**	.927**	.862**	.901**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
تعدد الاحتياجات القدي يتمم على الموسوعات التي تحتاج ان تشمل عليها المرامح القدي	Corrélation de Pearson	-.823**	.876**	1	.817**	.891**	.849**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
تعدد الفاعل المتكفي للموسوعات في المرامح يتمم من المتابع الهامة في تعدد المرامح	Corrélation de Pearson	-.704**	.927**	.817**	1	.849**	.929**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
درجة المعنى والشمول في اختيار تراد كفا كان المتكون على مستوى وطني ويعطي على	Corrélation de Pearson	-.799**	.862**	.891**	.849**	1	.905**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
تعدد تحديد المبرانية للمرامح القدي تعدد ضروريا المتابعة	Corrélation de Pearson	-.760**	.901**	.849**	.929**	.905**	1
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		إن اختيار الشكويين يعتمد من العناصر الهامة الواجب أخذها عند تقدير الاعيار عند تقدير البرامج الكويبية	تعدد فاعليه الشكويين بمدى جودة أداء خردتي نظام الشكويين في وظائفهم	تعدد عمليه بنقد البرامج الكويبية على اختيار الوسيط الذي يعاين مع درجة الاحكام والقرارات الخاصة بمجموعة الشكويين	يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا الشكويين كأساس للقياس فاعليه هذا البرامج	تعدد فعالية برنامج الشكويين على رة الفعول من طرف القائلين بالبيانات الكويبية	القياس الفعال للبرامج الكويبية يعتمد على حساب العائد من الشكويين من خلال المعارف والمهارات المكتسبة
إن اختيار الشكويين يعتمد من العناصر الهامة الواجب أخذها عند تقدير الاعيار عند تقدير البرامج الكويبية	Corrélation de Pearson	1	-.360*	-.510**	-.469**	-.497**	-.485**
	Sig. (bilatérale)		.023	<.001	.002	.001	.002
	N	40	40	40	40	40	40
تعدد فاعليه الشكويين بمدى جودة أداء خردتي نظام الشكويين في وظائفهم	Corrélation de Pearson	-.360*	1	.883**	.883**	.896**	.881**
	Sig. (bilatérale)	.023		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
تعدد عمليه بنقد البرامج الكويبية على اختيار الوسيط الذي يعاين مع درجة الاحكام والقرارات الخاصة بمجموعة الشكويين	Corrélation de Pearson	-.510**	.883**	1	.980**	.969**	.937**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا الشكويين كأساس للقياس فاعليه هذا البرامج	Corrélation de Pearson	-.469**	.883**	.980**	1	.957**	.949**
	Sig. (bilatérale)	.002	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
تعدد فعالية برنامج الشكويين على رة الفعول من طرف القائلين بالبيانات الكويبية	Corrélation de Pearson	-.497**	.896**	.969**	.957**	1	.922**
	Sig. (bilatérale)	.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	40	40	40	40	40	40
القياس الفعال للبرامج الكويبية يعتمد على حساب العائد من الشكويين من خلال المعارف والمهارات المكتسبة	Corrélation de Pearson	-.485**	.881**	.937**	.949**	.922**	1
	Sig. (bilatérale)	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	40	40	40	40	40	40

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		استمرار المؤسسه في الشكويين بمدى رة رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين	إن تكون الموارد البشرية يمكن احكام المؤسسه بانكساب المهارات حديده	برامج الشكويين حسن فرس الترفيه بالمؤسسه	الشكويين الصائب أداء العمل حديده	أساس نجاح البرامج الكويبية يعتمد على وضع معايير للسلامة وأمنية الفعولية للأفراد العاملين	تعدد الشكويين من التوامل التي تؤدي إلى الزيادة في الأجر
استمرار المؤسسه في الشكويين بمدى رة رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين	Corrélation de Pearson	1	.867**	.811**	.856**	.877**	-.866**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
إن تكون الموارد البشرية يمكن احكام المؤسسه بانكساب المهارات حديده	Corrélation de Pearson	.867**	1	.794**	.881**	.883**	-.827**
	Sig. (bilatérale)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
برامج الشكويين حسن فرس الترفيه بالمؤسسه	Corrélation de Pearson	.811**	.794**	1	.923**	.913**	-.920**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
الشكويين الصائب أداء العمل حديده	Corrélation de Pearson	.856**	.881**	.923**	1	.928**	-.902**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
أساس نجاح البرامج الكويبية يعتمد على وضع معايير للسلامة وأمنية الفعولية للأفراد العاملين	Corrélation de Pearson	.877**	.883**	.913**	.928**	1	-.886**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	40	40	40	40	40	40
تعدد الشكويين من التوامل التي تؤدي إلى الزيادة في الأجر	Corrélation de Pearson	-.866**	-.827**	-.920**	-.902**	-.886**	1
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Statistiques**

	يقوم الضدق بتكوين العمال الجدد بكل الحافهم بمناسبة عملهم	يقوم الضدق ببرامج تكوينه بشكل دوري	أغلب العمليات الكويبية التي يقوم بها الضدق لعمالها تكون داخل مواقع العمل	يقوم الضدق بالفتكويين الفردي والجماعي	أغلب البرامج الكويبية التي يعتمد عليها الضدق تتوافق مع احتياجاته	الدورات الكويبية حسن الفعول في تنفيذ المهام
N	Valide 40	40	40	40	40	40
	Manquant 0	0	0	0	0	0
Médiane	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000

بفهوم الفندق يبرامج تكوينية بشكل دوري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	17,5	17,5	17,5
	موافق	24	60,0	60,0	77,5
	موافق بشده	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

بفهوم الفندق يتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	3	7,5	7,5	7,5
	غير موافق	5	12,5	12,5	20,0
	محايد	4	10,0	10,0	30,0
	موافق	14	35,0	35,0	65,0
	موافق بشده	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

بفهوم الفندق بالتكوين الفردي والجماعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
	محايد	6	15,0	15,0	25,0
	موافق	19	47,5	47,5	72,5
	موافق بشده	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أغلب العمليات التكوينية التي يقوم بها الفندق لعمالها تكون داخل مواقع العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	37,5	37,5	37,5
	محايد	7	17,5	17,5	55,0
	موافق	10	25,0	25,0	80,0
	موافق بشده	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الدورات التكوينية نحسن القدرة في تنفيذ المهام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	5	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	4	10,0	10,0	22,5
	محايد	3	7,5	7,5	30,0
	موافق	14	35,0	35,0	65,0
	موافق بشده	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

أغلب البرامج التكوينية التي يعتمدها الفندق تتوافق مع احتياجاته

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	4	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	6	15,0	15,0	25,0
	محايد	6	15,0	15,0	40,0
	موافق	16	40,0	40,0	80,0
	موافق بشده	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

		عدد الإحتياجات التكوينية يمكن المؤسسة من اكتناف مستوى الأداء الحالي ووضع الأهداف المناسبة	تحديد الإحتياجات التكوينية يعتمد على الأهداف الحالية للمنظمة	يتطلب نجاح البرامج التكوينية الرعية في التحيز ومعالجة المشاكل التي يواجهها المكونين	أغلب البرامج التكوينية التي يعتمدها الفندق تتوافق مع احتياجاته	الدورات التكوينية نحسن القدرة في تنفيذ المهام
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000

تحديد الاحتياجات التكوينية يمكن المؤسسة من اكتشاف مستوى الأداء الحالي ووضع الأهداف المناسبة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	4	10,0	10,0	17,5
محايد	5	12,5	12,5	30,0
موافق	21	52,5	52,5	82,5
موافق بشده	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ذا معنى للفندق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
محايد	4	10,0	10,0	15,0
موافق	15	37,5	37,5	52,5
موافق بشده	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

ينطلب نجاح البرامج التكوينية الرغبة في التغيير ومعالجة المشاكل التي يواجهها المتكلمين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
محايد	4	10,0	10,0	25,0
موافق	19	47,5	47,5	72,5
موافق بشده	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحديد الاحتياجات التكوينية يعتمد على الأهداف الحالية للمنظمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
محايد	11	27,5	27,5	37,5
موافق	18	45,0	45,0	82,5
موافق بشده	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الدورات التكوينية تحسن القدرة في تنفيذ المهام

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	10,0	10,0	10,0
محايد	8	20,0	20,0	30,0
موافق	25	62,5	62,5	92,5
موافق بشده	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

أغلب البرامج التكوينية التي يعتمدها الفندق تتوافق مع احتياجاته

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
محايد	7	17,5	17,5	32,5
موافق	22	55,0	55,0	87,5
موافق بشده	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### Statistiques

	يتم تصميم البرامج من خاتل تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية، حيث يتم إعداد برنامج يتماشى مع ما تم تحديده من نقص في المعلومات	تحديد وتوضيح أهداف التصميم يعتبر من أهم الخطوات الرئيسية له	تحديد المستوى هو الاتفاق على تحديد الموضوعات التي يجب ان تشمل عليها البرنامج التكويني	تحديد الفئات المنطقي للموضوعات في البرامج يعتبر من العمليات الهامة في تصميم البرامج	درجة العمق والشمول في اختيار تزداد كلما كان المتكلمون على مستوى وظيفي وتعليمي عالي	يعتبر تحديد الميزانية للبرنامج التكويني نرسا ضروريا لنجاحه
N	Valide 40	40	40	40	40	40
	Manquant 0	0	0	0	0	0
Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000

يتم تصميم البرامج من خلال تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية، حيث يتم إعداد برنامج يناسب ما تم تحديده من نصوص في المعلومات

تحديد وتوضيح أهداف التصميم يعتبر من أهم الخطوات الرئيسية له

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	6	15,0	15,0	25,0
محايد	25	62,5	62,5	87,5
موافق	5	12,5	12,5	100,0
موافق بشده				
Total	40	100,0	100,0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	2	5,0	5,0	10,0
محايد	6	15,0	15,0	25,0
موافق	25	62,5	62,5	87,5
موافق بشده	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحديد النتائج المنطقي للموضوعات في البرامج يعتبر من العمليات الهامة في تصميم البرامج

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	2	5,0	5,0	15,0
محايد	6	15,0	15,0	30,0
موافق	25	62,5	62,5	92,5
موافق بشده	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحديد المحتوى هو الاتفاق على تحديد الموضوعات التي يجب ان يشمل عليها البرنامج للتكويين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	7	17,5	17,5	17,5
موافق	27	67,5	67,5	85,0
موافق بشده	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يعتبر تحديد الميزانية للبرنامج التكويني شرطا ضروريا لنجاحه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشده	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	4	10,0	10,0	15,0
محايد	6	15,0	15,0	30,0
موافق	19	47,5	47,5	77,5
موافق بشده	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

درجة العمق والشمول في اختيار نواتج التعلم كلما كان المتكويين على مستوى وظيفي وتطبيعي عالي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
محايد	4	10,0	10,0	15,0
موافق	27	67,5	67,5	82,5
موافق بشده	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

### Statistiques

		نعمتد عمليه تنفيذ البرامج التكوينية على اختيار الوسيط الذي يتناسب مع درجة الاهتمام والقرارات الخاصة بمجموعة المتكويين	نعمتد عمليه تنفيذ البرامج التكوينية على اختيار الوسيط الذي يتناسب مع درجة الاهتمام والقرارات الخاصة بمجموعة المتكويين	نعمتد عمليه تنفيذ البرامج التكوينية على اختيار الوسيط الذي يتناسب مع درجة الاهتمام والقرارات الخاصة بمجموعة المتكويين	نعمتد عمليه تنفيذ البرامج التكوينية على اختيار الوسيط الذي يتناسب مع درجة الاهتمام والقرارات الخاصة بمجموعة المتكويين	نعمتد عمليه تنفيذ البرامج التكوينية على اختيار الوسيط الذي يتناسب مع درجة الاهتمام والقرارات الخاصة بمجموعة المتكويين
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000

نحدد فاعلية التكوين بمدى جودة اداء خريجي نظام التكوين في وظائفهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	5	12,5	12,5	12,5
	محايد	5	12,5	12,5	25,0
	موافق	17	42,5	42,5	67,5
	موافق بشده	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

إن اختيار المتكبين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ البرامج التكوينية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	10,0	10,0	10,0
	موافق	36	90,0	90,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقون التكوين كأساس القياس فاعلية هذا البرنامج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	4	10,0	10,0	15,0
	محايد	7	17,5	17,5	32,5
	موافق	22	55,0	55,0	87,5
	موافق بشده	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0		

تعتمد عملية تنفيذ البرامج التكوينية على اختيار الوسيط الذي يتناسب مع درجة الانتماء والذرات الخاصة بمجموعة المتكبين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	7	17,5	17,5	32,5
	موافق	22	55,0	55,0	87,5
	موافق بشده	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التقييم الفعال للبرامج التكوينية يعتمد على حساب العائد من التكوين من خلال المعارف والمهارات المكتسبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	6	15,0	15,0	20,0
	محايد	8	20,0	20,0	40,0
	موافق	19	47,5	47,5	87,5
	موافق بشده	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0		

تعتمد فعالية برنامج التكوين على دقة التنفيذ من طرف الفاعلين بالنشاط التكويني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	12,5	12,5	12,5
	محايد	8	20,0	20,0	32,5
	موافق	21	52,5	52,5	85,0
	موافق بشده	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### Statistiques

		استمرار المؤسسة في التكوين يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين	إن تكوين الموارد البشرية يعكس اهتمام المؤسسة باكتساب العامل مهارات جديدة	برامج التكوين تحسن فرص الترقية بالمؤسسة	التكوين المناسب أداة التحفيز للأفراد على العمل بجديّة	أساس نجاح البرامج التكوينية يعتمد على وضع معايير للسلامة والصحة المهنية للأفراد العاملين	يعتبر التكوين من العوامل التي تؤدي إلى الزيادة في الأجر
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	2,0000

إن تكوين الموارد البشرية يعكس اهتمام المؤسسة باكتساب العامل مهارات جديدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0
	محايد	4	10,0	15,0
	موافق	21	52,5	67,5
	موافق بشدة	13	32,5	100,0
Total		40	100,0	

استمرار المؤسسة في التكوين يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,5	7,5
	محايد	5	12,5	20,0
	موافق	13	32,5	52,5
	موافق بشدة	19	47,5	100,0
Total		40	100,0	

التكوين المناسب أداة التحفيز الأكثر اذ على العمل جديدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	17,5	17,5
	محايد	2	5,0	22,5
	موافق	20	50,0	72,5
	موافق بشدة	11	27,5	100,0
Total		40	100,0	

برامج التكوين تحسن فرص الترقية بالمؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	22,5	22,5
	محايد	3	7,5	30,0
	موافق	20	50,0	80,0
	موافق بشدة	8	20,0	100,0
Total		40	100,0	

يعتبر التكوين من العوامل التي تؤدي إلى الزيادة في الأجر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	10,0	10,0
	غير موافق	19	47,5	57,5
	محايد	7	17,5	75,0
	موافق	4	10,0	85,0
	موافق بشدة	6	15,0	100,0
Total		40	100,0	

أساس نجاح البرامج التكوينية يعتمد على وضع معايير للسلامة والصحة المهنية للأفراد العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5
	محايد	7	17,5	25,0
	موافق	20	50,0	75,0
	موافق بشدة	10	25,0	100,0
Total		40	100,0	

### Corrélations

	الفكويين	الفهمية
Tau-B de Kendall	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	40
	Coefficient de corrélation	,879**
	Sig. (bilatérale)	<,001
	N	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,950 <sup>a</sup>	,903	,900	,18281	,903	352,567	1	38	<,001

a. Prédicteurs : (Constante), التكوين

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التكوين <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنمية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,783	1	11,783	352,567	<,001 <sup>b</sup>
	de Student	1,270	38	,033		
	Total	13,053	39			

a. Variable dépendante : التنمية

b. Prédicteurs : (Constante), التكوين

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,787	,108		16,533	<,001
	التكوين	,529	,028	,950	18,777	<,001

a. Variable dépendante : التنمية

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التكوين في تنمية الموارد البشرية لدى عينة من العاملين في مؤسسة فندقية إيدن فينكس بولاية وهران. شملت عينة الدراسة 40 عاملاً، حيث تم تطبيق أداة الاستبيان لتحديد العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية. ولتحقيق ذلك، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، مع الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التكوين وتنمية الموارد البشرية، مما يشير إلى أن التكوين له تأثير

ملحوظ على تنمية الموارد البشرية. وبالتالي، يمكن القول إن مؤسسة إيدن فينكس الفندقية تولي اهتماماً بتكوين موظفيها.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الموارد البشرية، التنمية

## Abstract

This study aims to explore the role of training in human resources development among a sample of workers at the Eden Phoenix Hotel Corporation in Oran. The study sample included 40 workers, where the questionnaire instrument was applied to determine the relationship between formation and human resource development. To achieve this, a descriptive-analytical approach was used, relying on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software. The results have resulted in a positive correlation

between training and HRD, indicating that training has a marked effect on HRD. Thus, it can be said that the Eden Phoenix Hotel Foundation pays attention to the training of its employees

**Keywords:** training, Human ressources, développment