

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إبراهيم عمري سيدي عقبة

ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د. خان محمد ناصر

إعداد الطالب(ة):

ساكر دليلة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	جيجع فايزة
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر أ	خان محمد ناصر
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر ب	سليمان عواطف

الموسم
الجامعي: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

إلى من لهما الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه

الى ابي الغالي الذي طالما رافقني في مسيرتي

الى نبع الحنان أمي الحبيبة حفظها الله و أطال في عمرها بدعاها استمد
القوة والمثابرة

إلى نصفي الآخر ورفيقي دربي زوجي الغالي الذي لطالما شجعني ووقفه
الى جانبي

إلى نور عيوني ونبضي ونسمات حياتي مرام:مييار:مريا

إلى من هم على العين بعيدون وفي القلب ينبضون اخوتي واخواتي
معهم نتشارك الافراح والأحزان وعشنا اسعد اللحظات

إلى كل زملائي في العمل الذين كانوا لي نعم الدعم بأمن ولاية بسكرة
رقاب لخضر وعبد الله حشاني

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي وفقنا ومنَّ علينا بنعمة العلم ويسر لنا من يعيننا
على تحصيله وعلمنا ما لم نكن نعلم والصلاة والسلام على خير
المعلمين سيد الخلق أجمعين

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة
نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام
الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير
والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى جميع

وأخص بالشكر والتقدير كل من الأستاذة " أحلام خان "
والأستاذ محمد ناصر خان اللذان لم تبخلا عليا يوما بعطائهما
وتوجيهاتهما في سبيل إتمام المذكرة



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتكوين وتنمية المورد البشري	
02	تمهيد
المبحث الأول: ماهية تكوين الموارد البشرية	
03	المطلب الأول: مفهوم تكوين الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: أنواع ومبادئ وخصائص وأهداف الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: مراحل تكوين الموارد البشرية
المبحث الثاني: مدخل حول تنمية الموارد البشرية.	
18	المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية
23	المطلب الثالث: عناصر ووظائف تنمية الموارد البشرية
32	المطلب الرابع: أهمية التكوين وأثره في تنمية الموارد البشرية
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة ولاية بسكرة	
39	تمهيد
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	
40	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و تنظيمها الداخلي.
46	المطلب الثاني: التنظيم و التسيير في المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
47	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
48	المطلب الثاني: أداة الدراسة
52	المطلب الثالث: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)
المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها	
55	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
62	المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة
67	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
76	خلاصة الفصل
79	الخاتمة
81	قائمة المراجع
87	الملاحق



فهرس الجداول



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان:	ترتيب
31	مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية	1.
35	نماذج تقييم وقياس عائد التدريب المكمل لنموذج كيرك باتريك.	2.
36	نماذج مستويات تقييم كفاءة برامج التكوين	3.
47	يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة.	4.
49	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي.	5.
50	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح.	6.
51	يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة.	7.
53	يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة.	8.
54	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.	9.
55	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.	10.
56	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن.	11.
57	يبين توزيع افراد العينة حسب مستوى التعليمي.	12.
58	يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.	13.
59	يبين توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.	14.
60	يبين توزيع افراد العينة حسب مدة التكوين.	15.
61	يبين توزيع افراد العينة حسب مكان التكوين.	16.
62	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول.	17.
64	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.	18.
67	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.	19.
68	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرئيسية.	20.
70	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الأولى.	21.
72	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثانية.	22.
74	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثالثة.	23.



فهرس الأشكال



فهرس الأشكال

الرقم:	العنوان:	الصفحة:
.01	نموزج الدراسة.	30
.02	وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها.	30
.03	الهيكمل التنظيمي للمؤسسة.	45
.04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية	55
.05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن اعتمادا على الدائرة النسبية	56
.06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي اعتمادا على الدائرة النسبية	57
.07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بالاعتماد على الدائرة النسبية	58
.08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بالاعتماد على الدائرة النسبية	59
.09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المدة التكوين اعتمادا على الدائرة النسبية	60
.10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان التكوين اعتمادا على الدائرة النسبية	61



فهرس الملاحق



فهرس الملاحق

الصفحة	الرقم:	عنوان الملحق:
87	.01	نموض استبيان الدراسة.
88	.02	يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة.
89	.03	يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة.
91	.04	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.
92	.05	خصائص عينة الدراسة.
93	.06	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.
94	.07	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.
95	.08	نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرئيسية.
96	.09	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الأولى.
97	.10	نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثانية.
98	.11	نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الثالثة.



مقدمة



يعتبر قطاع الخدمات أحد أهم القطاعات في عالمنا المعاصر، إذ يمثل القطاع الأساسي الذي تعتمد عليه كثير من الدول، نظرا لارتباطه بمختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... الأمر الذي فرض على المؤسسات باختلاف مجالات نشاطاتها وحجمها الاهتمام والتكفل بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الفعال والكفيل لمواكبة التحولات والتغيرات التي رافقت تطور المؤسسات، وأصبح موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المدخل الأساسية والهامة لتحقيق القدرة على التنافس وضمان البقاء والاستمرارية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، فالموارد البشرية هي أهم العناصر و الأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد التي تملكها المؤسسة، وتوجب على المؤسسة لتحقيق تنمية مواردها البشرية أن تهتم بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداءهم، وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أداءهم ومدى توافقهم مع وظائفهم، هذا كله يبنى على أساس النتائج التي تحدد عملية التكوين. فالمؤسسة أصبحت تخصص لهذه العملية ميزانية كبيرة باعتبارها خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية، كذلك يهدف التكوين إلى صقل المهارات والكفاءات وتطوير قدرات الموارد البشرية بالتالي رفع القدرات التنافسية وتحقيق الأهداف المرغوبة.

وبما أن المؤسسات الاستشفائية بمختلف أنواعها عمومية كانت أو خاصة تخضع كأي مؤسسة أخرى إلى تحديات كبيرة في ظل التغيرات والتطورات في جميع المجالات وما رافقها من تنافس شديد، فالمؤسسات الاستشفائية تسعى إلى توظيف مواردها البشرية واستخدامها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف وتقديم أفضل الخدمات الصحية والرعاية الطبية، فالتكوين هو الوسيلة الأهم والأكثر جدوى في مجال رفع كفاءة الأطباء والعاملين.

أولا: إشكالية الدراسة:

ما تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية سيدي عقبة ولاية بسكرة؟

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر تحديد احتياجات التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؟
- كيف تؤثر برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؟

- كيف يؤثر تقييم برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؟

ثانيا: الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتكوين على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؟

ثالثا: الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتحديد احتياجات التكوين على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لبرامج التكوين على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لتقييم برامج التكوين على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؟

رابعا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في الدور الذي تلعبه المؤسسات الاستشفائية في حياة الفرد ومدى تأثيرها على المجتمع ككل وتأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الخدمة والصحة التي توفرها بالجودة وبمعايير دولية عالمية ، وذلك من اجل إرضاء المريض، كما أن التكوين يعتبر أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع الاجتماعي و الخدمي خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على الأهداف والاستراتيجيات . فعلى المورد البشري مراعاة ذلك من خلال تحديث المهارات من خلال اكتساب معارف جديدة من خلال التكوين الدائم والمستمر. والتكوين أيضا يساعد على تكيف المورد البشري مع متغيرات العمل وبناء كفاءات وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية .

الأهمية النظرية :

- أنها موجهة إلى قطاع اجتماعي يعمل على خدمة جميع شرائح المجتمع من مختلف الأعمار من كلا الجنسين.

- هذه الدراسة تستمد أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التكوين الذي يلعب دور كبير وهام في مختلف المنظمات نظرا لنتائجه الايجابية باعتباره وسيلة ايجابية وفعالة من الوسائل تنمية الموارد البشرية.

الأهمية التطبيقية:

- تساهم في إمكانية استفادة قطاع الصحة من النتائج والتوصيات التي يأمل أن يسفر عنها هذا الجهد العلمي في تعظيم الجوانب الايجابية وتفادي الجوانب السلبية المصاحبة للبرامج التكوينية المقدمة للموظفين.

- التعرف على معوقات تنفيذ البرامج التكوينية الفعالة المقدمة لموظفي قطاع الصحة .

- تقديم حلول علمية وعملية للمؤسسات الصحية من أجل جودة خدماتها وتحقيق أهدافها.

خامسا: أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- معرفة مدى اهتمام المؤسسات الصحية بالتكوين وهل تستغله بالقدر الكافي في تنمية مواردها البشرية.

- المساهمة في إثراء موضوع تكوين الموارد البشرية خاصة في مؤسسات الصحة العمومية.

- دور التكوين ومدى تأثيره على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية.

- تحديد اثر تصميم البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية.

- ومحاولة تقديم صورة عن واقع التكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .

سادسا : أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص " إدارة الموارد البشرية".

- تتمحور الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع بحثنا حول التطورات الجديدة من وقائع وأحداث مستجدة وطائرة على مستوى المؤسسة الصحية.

- محاولة معرفة أهمية التكوين في المؤسسات الصحية كونه وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى أداء الأفراد.
- الإصلاحات الأخيرة في قطاع الصحة، مراجعة المنظومة الصحية ، انعكاسات على جودة خدمة المستشفيات.
- محاولة تسليط الضوء على جانب علمي مهم وهو موضوع الصحة وتكوين الموارد البشرية وتنميتها .
- عودة أمراض جديدة خلقت مشاكل في المؤسسات الصحية وهذا ناتج إلى ضعف التكوين فيها.
- التطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي أدى إلى إحداث نقلة نوعية في حياة المجتمع ، يستلزم التكوين من اجل مواكبة هذا التطور وهذا نظرا لتعامل موظفي قطاع الصحة مع مختلف شرائح المجتمع .

سابعاً : منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من اجل الإجابة على الإشكالية واثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية، حيث يعرف المنهج الوصفي على انه أسلوب من أساليب التحليل والمركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية ؛ إضافة إلى استخدام أدوات إحصائية متعددة في معالجة الاستبيان واستخلاص النتائج انطلاقاً من البيانات المجمعة منه، وذلك اعتماداً على علاقات إحصائية تم تطبيقها باستخدام برنامج SPSS، مما يزيد من دقة النتائج المتوصل إليها.

ثامناً : حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: يشمل موضوع دراستنا على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية للمستشفيات، وجودة الخدمة الصحية .

الحدود المكانية: مستشفى -سيدي عقبة-بسكرة.

الحدود الزمنية : تمت الدراسة النظرية والتطبيقية خلال المدة ما بين جانفي - جوان للسنة 2020.

الحدود البشرية: موظفي المستشفى إداريين وأطباء.

تاسعا: التعريفات الإجرائية (تحديد المفاهيم)

سنتطرق لبعض المفاهيم الأساسية وضبطها والتي تشكل صلب الموضوع المراد دراسته ، فكلما كان تحديد المفاهيم دقيقا وواضحا ، كلما ساعد على التحكم في دراسة الموضوع.

- **التكوين** : هو مجموعة النشاطات التطبيقية التعليمية المخططة هدفها اكتساب المعارف العلمية التي تسمح للأشخاص بالتأقلم مع محيطهم المهني ، فالتكوين يساهم في انجاز أهداف الفعالية المهنية وهو يأتي لسد الاحتياجات التنظيمية والمهنية ويسعى الى بلوغ أهداف معينة ومخططة.

- **تحديد الاحتياجات التكوينية** : بذل الجهد المنظم للوصول الى معرفة ماهية التكوين المطلوب لاكتساب الفرد القدرة او المهارة المعينة ، ويتضمن الجهد القيام بالدراسة والتحليل الذي يقود لمعرفة القدرة المطلوب توفيرها لدى العاملين لانجاز العمل الذي يتطلب أدائه.

- **تقييم العملية التكوينية** : هي عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها مع مايجب ان يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في الدورات التكوينية.

- **التنمية** : إن أول من استخدم كلمة تنمية **Développement** بالمعنى المعاصر يرجع إلى "يوجين ستيلي" الذي اقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939 وهي عملية تغيير واصطلاح في جميع المجالات بصفة مستمرة ودورية ، تهدف الى تطوير المجتمع عبر استخدام كافة الوسائل المادية والبشرية بالشكل الذي يتضمن تغيرات ايجابية لصالح الفرد والمجتمع.

- **تنمية الموارد البشرية** : عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها يلاحظ من خلال هذا التعريف إن التنمية البشرية لها جانبان هما:

* **جانب تكوين القدرات** فتنمية الموارد البشرية تعني تكوين القدرات من خلال الاستثمار في التكوين.

* **جانب الاستفادة من هذه القدرات** : يعني الاستفادة الكاملة من هذه القدرات البشرية في زيادة الإنتاج، تحسين الخدمات والمشاركة في الشؤون السياسية الاجتماعية والثقافية ومن ثم فأن الإنسان هو محور عملية التنمية ، وهو وسيلتها وهدفها.

- **المؤسسات الصحية:** منظمة اجتماعية فنية معقدة ، تحتوي على أسرة للتنويم وتتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية، أهمها : نشاط الخدمات العامة ، نشاط خدمات شؤون المرض، نشاط التشخيص، نشاط العلاج ، نشاط التمريض نشاط الخدمات الطبية المساعدة ، نشاط الوحدات الإدارية، نشاط الوحدات الاستشارية، التي يؤثر بعضها على بعض ويتأثر بعضها ببعض ويعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف تقديم الرعاية الصحية.

- **المستشفى:** عرفت الهيئة الأمريكية للمستشفيات (American Hospital Association) . فقد عرفت المستشفى بأنها " مؤسسة تكفل للمريض الداخلي مأوى يتلقى فيه الرعاية الطبية والتمريض" و هي " مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم ، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة ، وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات للتمريض المستمرة، وذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين. وتعتبر أيضا مكانا للتمريض والعلاج ومزاولة الصحة الوقائية و تعزيز الثقافة الصحية من خلال حملات تحسيسية توعوية بصفة مستمرة.

عاشرا : الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة فقد قمنا بالاطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع ، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

- **بودوح غنية ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية ، المؤسسة العمومية الاستشفائية نموذجاً ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2012-2013 ،** تم فيها طرح الإشكالية التالية : أي أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية ؟ حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها : ان غياب الدقة في تحديد الاحتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة ، غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها ، غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية ، بالرغم من وجود بعض

المشاكل في إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فالتكوين المتواصل له دور في تحسين أداء مواردها البشرية.

- حسن يرقى. "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية , تخصص تسيير. كلية العوم الاقتصادية, جامعة الجزائر(2008).

تطرق الباحث في دراسته إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ثم تطرق إلى الإطار العام لتنمية الموارد البشرية و تسييرها بطريقة فعالة و الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و التعرف على طبيعة القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها : أن تنمية الموارد البشرية هو الأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات و أن توفر له كل المقومات الصحية لتحقيق العائد منه، كذلك يمكن أن يسهم الاستثمار البشري في تنمية الموارد البشرية في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التغيرات و التزامهم بذلك؛ أصبحت إدارة الموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجيات من طرف المؤسسات و أصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية.

- عائشة شتاتحة"المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير في علوم التسيير. 2006/2007: جامعة الجزائر

تناولت هذه الدراسة دور و أهمية تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، و التعرف إلى الدور الذي يحققه تسيير الموارد من خلال الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. و قد توصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية متطلب ضروري للمواجهة و البقاء في المنافسة و تعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها و كفاءتها.

- قوي بوحنية "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات". عمان: مركز الكتاب الأكاديمي (2008).

هدفت هذه الدراسة إلى معرف مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، و قد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تستخدم المكتبة عدة تقنيات تكنولوجيا، ساعدت تكنولوجيا المعلومات على رفع مستوى أداء العمل و التقليل من الضغوطات و مساهمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

هيكل الدراسة

وللإجابة على الإشكالية قسمنا الخطة الى فصلين:

الفصل الأول : كان يحتوي الجانب النظري لتكوين و تنمية المورد البشري والذي قسمناه الى مبحثين تكلمنا في المبحث الأول عن ماهية تكوين المورد البشري من خلال مطلبين المطلب الأول حول مفهوم تكوين المورد البشري و المطلب الثاني حول أنواع و مبادئ و خصائص و أهداف المورد البشري أما المطلب الثالث مرتحل تكوين المورد البشري، في حين المبحث الثاني مدخل حول تنمية الموارد البشرية من خلال أربع مطالب كانت كالتالي ماهية الموارد البشرية، أهمية و أهداف المورد البشري، أهم عناصر و وظائف تنمية الموارد البشرية في حين المطلب الأخير أهمية التكوين و أثره في تنمية الموارد البشرية

أما الفصل الثاني : فقد تناولنا فيه دراسة تطبيقية حالة والذي عرضنا فيه دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي عقبة ولاية بسكرة من خلال ثلاث مباحث، في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريفها و تنظيمها الداخلي، أما المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة و ذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة و أهم الأدوات والخصائص السيكومترية من اختبار الصدق والثبات ليتم التطرق في المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها بوصف خصائص الشخصية والوظيفية للدراسة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات .



الفصل الأول



تمهيد

يساهم التكوين في حل مشاكل المنظمة وتحسين كفاءة المستخدمين، فمتطلبات عملية تكوين الموظفين ومدتهم بالمعارف العلمية والتقنيات تتركز على إستراتيجية التكوين داخل المنظمة والتي تساهم بدورها في رفع المستوى الثقافي والعلمي للموارد البشرية.

ومع تزايد الاهتمام بتنمية موارد البشرية داخل المؤسسات الذي فرضته التطورات والتغيرات السريعة في كافة المجالات والتي كان من نتائجها تطور وتعقد الحياة المعاصرة ، شكل هذا ضغوطا على المؤسسات جعلتها تعيش تحديات كثيرة بين انتقاء الفرص واستغلالها وتفادي التهديدات و تجنبها ، وكذا معرفة نقاط القوة والمحافظة عليها او دعمها ، ومعالجة نقاط الضعف وتفاديها، مما استدعى ضرورة العمل الجاد من أجل تمكينها من النمو وتنمية مواردها البشرية ، وعليه فإن التطبيق السليم للتكوين ، يؤدي بها إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية تكوين الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مدخل حول تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تكوين الموارد البشرية

تقوم المؤسسات باستقطاب واختيار وتعيين المورد البشري الكفوء، فهي تسعى إلى تطوير وتحسين قدرات الموظفين من أجل أداء الأعمال والمهام المسندة إليهم من جهة، ومواكبة كل تغيير من جهة أخرى. وبالتالي فوظيفة التكوين مكملة لوظيفتي الاختيار والتعيين، سنحاول فيما يلي تسليط الضوء على التكوين عن طريق التطرق إلى المطلب الأول مفهوم تكوين الموارد البشرية، المطلب الثاني أنواع و مبادئ و خصائص و أهداف المورد البشري، أما المطلب الثالث مراحل تكوين المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم تكوين الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف التكوين

اختلفت مفاهيم التكوين باختلاف آراء المفكرين والباحثين والمهتمين من علم نفس، واجتماع، إدارة... الخ، يمكن أن نفرق بين بعض المفاهيم:

يعرف التكوين على أنه وظيفة من وظائف إدارة الأفراد في المنظمات، ويهدف إلى تحسين المعلومات والمهارات، والقدرات الفنية، و الإدارية والسلوكية لدى العاملين، وذلك بهدف تحسين الإنتاجية ومن ثم الربحية، وكذلك ضمان استقرار إيرادات المبيعات وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل. (ديري، 2013)

كما هو عبارة عن برامج مخططة يتم توجيهها إلى العاملين في المنظمة، بهدف إكسابهم معلومات ومهارات وسلوكيات معينة" (رضوان، 2013).

كما ينظر إليه أنه نشاط منظم مستمر، يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معرفه ومهارته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية كدوره في المجتمع. (محمود عبد اللطيف، 2013)

كتعريف شامل لتكوين يمكن القول بأن المقصود بالتكوين هو إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بالأعمال وأساليب الاداء الأمثل وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم

من استثمار الطاقات التي يختزلونها ، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء من اجل إتاحة مزيدا من الفرص لتحسين والتطور وتأمين الوصول إلى الأهداف المنشودة.

الفرع الثاني: عناصر التكوين

تعتبر العملية التكوينية نظاما فرعيا من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية حيث تتكون هذه المنظمة من العناصر :

أولاً: المدخلات : وتشمل مدخلات إنسانية ومادية ومعنوية (محمد أيمن عبد اللطيف، أمل عبد الرحمان، و نفيسة محمد، 2017)

المدخلات الإنسانية: المتدربين؛ المدربين؛ إداريين؛ فنيين.

المدخلات المادية: أماكن العمل؛ وسائل التكوين والمساعدات التكوينية؛ مستلزمات التكوين؛ الميزانية التكوينية.

المدخلات المعنوية : تتمثل في الأفكار والمعلومات والبيانات المتاحة عن الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمة وتشمل أيضا المواد التكوينية التي تعرض على المتدربين (النظريات البحوث الدراسات) وبيانات عن البيئة المحيطة بالمنظمة والظروف السائدة فيها وغير ذلك من البيانات التي تؤثر على المتدرب أو المدرب أو العملية التكوينية بصفة عامة (العزاوي ن.، التكوين الاداري، 2006)

ثانيا: العمليات :

تختص بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام أي أنها تختص بعملية التكوين نفسه والمعالجة الفعلية للمتدربين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة وتشمل المراحل التكوينية الرئيسية التالية:

- المرحلة التحضيرية: وتتمثل في تحديد الهدف من التكوين في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية
- المرحلة التنفيذية: وتشمل التكوين الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتدربين حول موضوع التكوين .

ثالثا: المخرجات :

تتمثل في النتائج المتحققة من التكوين وتنقسم إلى ثلاث أنواع كما يلي: (شلتحة)

مخرجات بشرية:

وهي أهم المخرجات وتتمثل في المتدربين بمواصفات وقدرات ومهارات وخبرات والتي قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة بينما يتحقق بعضها بدرجة منخفضة

مخرجات مادية: وتكون على شكل نتائج ملموسة أهمها زيادة الإنتاجية وارتفاعها كما ونوعا تخفض التكاليف وزيادة الربحية.

مخرجات معنوية: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للمتدربين وزيادة الدافعية للعمل والانتماء والولاء للمنظمة وزيادة الرضا الوظيفي بسبب الشعور بتحسين الأداء مما يساعد على ارتفاع الروح المعنوية لديهم .

رابعا: التغذية العكسية (المرتدة):

يقصد بالتغذية العكسية تلك البيانات والمعلومات عن طبيعة المخرجات والتي لا بد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات وإضافات وتغيرات في المدخلات. (محمد أبو النصر، إدارة العملية التكوينية، 2008)

خامسا: مخزون المعلومات:

يعتبر مركزا لتجميع المعلومات عن العملية التكوينية أي الذاكرة لمنظومة التكوين ، وهو مايسمح بإمكانيات التطوير والتحديث في المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة ، وكذلك لوضع السياسات المتمثلة في وضع خطط المسار التكويني الموازي للمسار الوظيفي للفرد.

سادسا: بيئة النظام التكويني

تمثل الإطار الداخلي والخارجي الذي يعمل في محيطه النظام التكويني أي الظروف الداخلية والخارجية ، وبناءا عليه تنقسم هذه البيئة إلى : (العزاوي ن.، "جودة التكوين الإداري و متطلبات المواصفة الدولية"،

(2009)

البيئة الداخلية للتكوين: وتشمل:

الجانب التكنولوجي :

ويعتبر أسلوب التكوين وطرق إيصال المعلومات للمتدربين والأدوات والأجهزة المستخدمة في التكوين.

الجانب الإنساني: يشمل المتدربين والمدرسين والمشرفين. والعلاقات بين أعضاء العملية التكوينية (متدربين ومدرسين) كالعلاقات الرسمية بين المتدرب والمشرف على التكوين والعلاقات غير الرسمية بين المتدربين.

الأنظمة واللوائح: تقرها إدارة العملية التكوينية لتسيير البرامج التكوينية، كالشروط التي يجب توفرها للالتحاق بالبرامج التكوينية.

القيم السائدة في المنظومة: يمثل المفاهيم السابقة بين العاملين فيها وبين المدرسين والمتدربين كالقانون والعمل الجاد.

البيئة الخارجية للتكوين: وتمثل المجتمع الذي يجري فيه التكوين للمؤسسات التي يعمل فيها بين المتدربين ، وما تشمله من ظروف سياسية وثقافية واقتصادية ونفسية وتعليمية وتكنولوجية.

الفرع الثالث: أساليب تكوين الموارد البشرية

أضحى التكوين خيارا استراتيجيا واستثمارا حقيقيا في الموارد البشرية (محمد أبو النصر، إدارة العلمية التدريبية النظرية و التطبيق، 2008)، فيقوم المكون باستخدام العديد من أساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في ذهن المتدرب ومن ضمنها كما يلي :

المحاضرة: وتعد الإستراتيجية الأكثر شيوعا في التكوين لعدة أسباب أهمها زيادة عدد المتدربين وازدحام القاعات مما يصعب استخدام إستراتيجية أو أسلوب آخر لنجاح المحاضرة يجب التخطيط والإعداد الجيد لتنفيذها بما يشمل مقدمة ومضمون وخاتمة، ومن جانب آخر اختيار المدرب المناسب لتنفيذ المحاضرة بما يحقق أهدافها. (أسامة و عباس، 2012).

المناقشة الجماعية:

يتميز عن المحاضرة انه اتصال في اتجاهين وبتيح للمتدربين فرص أكبر للنقاش والحوار والمشاركة ونادرا ما يشعر المتدرب بالملل وفي المقابل فمن عيوب هذا الأسلوب انه قد يستأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش وان هذا الأسلوب يحتاج إلى مدرب ذو كفاءة عالية يستطيع أن يدير دقة الحوار والنقاش لتحقيق الأهداف التكوينية للنقاش ويميل الكثيرون لتطبيق هذا الأسلوب في عملية التكوين في حال العمل على اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات واستخلاص النتائج في شئنها وهو ما يتطلب مهارة في الإعداد والوقت الطويل في (نجيب شاويش، 2012).

دراسة حالة: حيث تتضمن اختيار تفصيلا لموضوع محدد قد يكون حقيقيا أو افتراضيا ن لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية بحى يرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني ويتحقق من خلال تنفيذ الأسلوب المزج بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي .، بإضافة إلى المنهجية العملية للتحليل وحل المشكلات من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التكوين (السكرانة، 2011)

تمثيل الأدوار: ويقوم المتدرب في هذا الأسلوب بتمثيل دور معين في موقف تمثيلي ، وذلك يعطي المتدرب فرصة ليعبر فيها عن رأيه واتجاهاته حول الموضوع ، بالإضافة لتجربة مهارات جديد في البيئة التكوينية، وبعد انتهاء الدور يتم النقاش حول الموضوع وكذلك حول أداء المتدرب ، 1 ويتيح هذا الأسلوب التعامل الفعلي مع الموقف والتعبير عن وجهة نظره حيث يعرض الموضوع محور التكوين على المتدربين وتوزع الأدوار عليهم ويطلب منهم التصرف وكأنهم في أماكن العمل ويزيد هذا الأسلوب من القدر على الحكم على أداء الموظفين وتعاملهم مع المواقف المختلفة (هاشم حمدي، 2013).

المحاكاة: في الأعمال الإدارية يتم تهيئة موقف داخل قاعة التكوين يعكس واقع الوظيفة ، ويسعى هذا الاسلوب الى تقييم وتطوير قدرات المتدربين على تطبيق المبادئ التعليمية التي تعلموها في مواقف يتعرضوا لها باستمرار في العمل ، ويعزز قدرتهم على التفكير في بدائل جديدة ، دون تكلفة مالية عالية ناتجة عن نتائج قرارات غير سليمة في الحياة العملية (robbins)

الزيارات الميدانية : يعطي هذا الأسلوب المتدربين الفرصة لكي يشاهد بنفسه طريقة وأساليب مختلفة للعمل ومعالجة المشكلات ويقوم المتدربين في نهاية الزيارة في إعدادات دراسة ميدانية عن موضوع الدراسة والنتائج التي توصل إليها والتوصيات التي يقترحها ويقف نجاح الأسلوب على مقدار ما يبذل من جهد في اختيار المكان

الأكثر ملائمة لطبيعة عمل المتدربين وأهداف التكوين وكذلك على قدر الإعداد لها.. (العزاوي ن.، "جودة التكوين الإداري و متطلبات المواصفة الدولية"، 2009)

المباريات الإدارية:

ويهدف هذا الأسلوب إلى التنمية مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرار في ظروف تنافسية حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات وكل مجموعة تتمثل جهة إدارية منفصلة عن الأخرى ومن ثم يطلب من كل مجموعة القيام بالعمليات الإدارية واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة الواقعية مبروكة (محيرق، 2013). وتقسم المباراة إلى عدة جولات ويتم تقييم نتائج الفرق خلال كل جولة بما يتيح تدخل جهة التكوين للتعديل بعض جوانب سير المبارات بما يحقق أهداف التكوين وفي نفس الوقت يتيح إدخال تغيرات مفاجأة على سير المباراة بحيث يكسب المتدربين خبر في اتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجأة أو الطارئة

تكوين الحساسية:

يصبح كل متدرب أكثر وعياً لتصرفاته وتأثيرها على الآخرين لإتاحة الفرصة أمامه لتغيير بعض منها لتحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل مما يعزز الأداء لدى العاملين في المنظمة ويساعد هاداً الأسلوب على تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة بحيث يتعلم المتدربون كيف يصغون إلى ما يقوله الآخرون .

التدوير الوظيفي:

تستخدم هذه الطريقة في المنظمات التي تحرص على عدم تضخيم كوادرها الوظيفية لأسباب تتعلق بالأوضاع الاقتصادية ومن الأمثلة على المنظمات التي تستخدم طريقة التدوير الوظيفي هي شركات الطيران التي عادة ما تتعرض في الضغوط في العمل وكثافة في حجم الزبائن حيث تستطيع بهذه الطريقة مواجهة المتطلبات الطارئة للعمل. (حسين، 2011)

العصف الذهني:

ويعتمد على قيام المكون بغرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على ان يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع للأفكار يمكنه ان

يجر هؤلاء الدارسين من الجمود ويشجعهم مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

التكوين عن بعد :

يعتبر من احدث وسائل التكوين حيث توظف فيه التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة في تحقيق التواصل بين الأماكن البعيدة لتتجاوز بمرورها حدود الزمان والمكان واستفادت المنظمات التي لها انتشار حول العالم من هذا الأسلوب أهمها تقنية التحضر عن بعد.

الفرع الرابع:أهمية التكوين في المؤسسة

إن المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وتحقيق أهدافها ، من خلال رفع الإنتاج وتحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف والقضاء على حوادث العمل وبالتالي تحسين صورتها في المجتمع وبالتالي فأهمية التكوين كبيرة في المؤسسة محورية جدا للأسباب التالية نذكر منها (مسلم، 2016)

- إن التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارية تطورها
- انه يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء كما يلعب دورا حساسا في الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة.
- انه صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل التغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
- يحسن من أداء الفرد وينمي مهارته وينعكس ذلك على كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وقل جهد واقصر وقت ويزيد من درجات أمنه الوظيفي.
- إن كل الأفراد تقريبا في المنظمة يحتاجون إليه فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو الوظيفة دون أخرى.
- إن تطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج والذي أصبح معه الإبداع والابتكار في صفة الغالبة في العمل وأصبح عامل اليوم مطالب بأن يكون لديه قدرة من مهارات لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة ، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك ن

فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.

- التكوين يقلل الحاجة إلى الإشراف فالعامل المكون الذي يعنى بانجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة.
- يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة .

إذن فالتكوين وسيلة تساعد المورد البشري على تحقيق أهدافه ، كالحوافز والترقية ، كما يؤدي إلى تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئة المختلفة، بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات وبالتالي توثيق العلاقة بين إدارة المنظمة والموظفين بها .

المطلب الثاني: أنواع و مبادئ و خصائص و أهداف التكوين.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم أنواع تكوين والمبادئ التي يقوم عليها وأهداف والخصائص التي يتميز بها

الفرع الأول:أنواع تكوين الموارد البشرية

هناك العديد من أنواع التكوين ، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة .فالمؤسسة تستطيع أن تختار بين أنواع التكوين الذي يناسبها ، حسب طبيعة النشاط الحالي لها ، وطبيعة النشاط المرتقب والتغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007). و فئة الموظفين المستهدفين (موظفي جدد ، موظفين قدامى ، عمال (تقنيين ، إداريين....) .

1. التكوين حسب مرحلة التوظيف:وينقسم إلى نوعين: (عامر، 2011)

أ. تكوين الموظف الجديد:

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 لسنوات عديدة قادمة وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف ، منها على سبيل المثال ترحيب بالقادمين الجدد للعمل وتكوينهم على كيفية أداء العمل.

ب. تكوين أثناء العمل : وفق لهذا المدخل يتم التكوين في مكان العمل عن طريق المشرف او احد العاملين القدامى والذي يكون مسئولاً عن تكوين وتعليم العاملين والفاعلية العظمى لهذا الأداء

2. التكوين من حيث المكان: ينقسم إلى نوعين:

أ. تكوين داخل المنظمة:

قد ترغب المنشأة في عقد برامجها داخل المؤسسة سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج ، أو دعوة المدرسين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي ، و يسمى بالتكوين في موقع العمل ، وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو إشراف العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهنة، وفي هذا الأسلوب تتاح للمتدرب أن يقلد مدربه أو أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه. (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2004)

ب. تكوين خارج المنظمة:

يتم هذا النوع من التكوين خارج بيئة عمل المنظمة ، أد داخل الدولة أو خارجها في مركز تكوين تابع للمؤسسة أو مراكز التكوين متخصصة وفيه يتقطع المتدرب عن أداء عمله لفترة محددة، ويعطي هذا النوع من التكوين المتدرب الشعور بأهمية التكوين وكذلك الابتعاد عن ضغوط العمل والاحتكاك بأفراد آخرين وتبادل الخبرات والمعلومات. (عليوة، 2002)

3. التكوين من حيث نوع الوظيفة: ينقسم إلى ثلاث أقسام

أ. التكوين التخصصي:

ويشمل هذا التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو العمل متخصص مثل ذلك وظائف الأطباء، المحامين، المهندسين... الخ، ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات.

ب. التكوين الإداري:

ويقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والشؤون المالية ، وأعمال المحفوظات ، وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية وتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

ج. التكوين المهني:

يتلاءم هذا الأسلوب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة ، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل وبمدرباته وبذلك فهو يجمع بين التكوين مع العمل والتكوين في قاعات الدراسات

4. التكوين من حيث الهدف: (بوقطف، 2014/2013)

- أ. التكوين لتحديد المعلومات :وهذا نتيجة المتغيرات والتطورات التكنولوجية.
- ب. تكوين المهارات: ويقصد به رفع الكفاءة المهنية خاصة أثناء الترقية.
- ت. التكوين السلوكي: وهذا يهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير جيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

الفرع الثاني: مبادئ التكوين

ينطلق التكوين مهما كان نوعه من مبادئ تعتبر كأرضية لبناء البرامج، وتحديد الطرق الأنسب لتنفيذ هذه البرامج وتتلخص هذه المبادئ في:

1. ضرورة خلق دافعية لدى المتكون:

من خلال تحضير الموظفين للاشتراك في الدورات والبرامج التكوينية ، وتحسيسهم وتوعيتهم في تحقيق نتائج ايجابية على صعيد الوظيفة من خلال الامتيازات والأجور والرواتب التي سيحصل عليها مستقبلا.

2. مراعاة الفروق الفردية المتكونين: إذ أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقلبهم لأنواع معينة من التكوين إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة ، وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية ، لذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط موارد البشرية.

3. اختيار المتكويين: يكون التكوين ضروريا لجميع العاملين الجدد، حيث يعتبر حافزا ودافعا في حد ذاته.
4. إعداد المكون وتأهيله. يجب إن يلم المكون بمختلف جوانب المتصلة بالعمل ويكون مؤهلا لذلك وقادر على تحليل العمل إلى مكونات وأجزاء من خلال تحقيق أهداف البرامج التكوينية.
5. اختيار أساليب التكوين المناسبة: من خلال انتقاء الأسلوب الأفضل مع مراعاة العمق والشمول في عرض الموضوعات والهدف من التكوين هو تزويد المتكون بأكثر وأشمل قدر من المعرف المرتبطة بموضوع البرنامج.

إذن فالتكوين عملية شاملة ومستمرة ومخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة ذا معنى للمتكونين يجب أن يكون متجدد دوما، فالتكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة ادارة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: خصائص التكوين.

التكوين أداة لتعديل سلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في الوظيفة الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى والانتقال إلى موقع تنظيمي جديد.

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المنظمة أو تستغني عنه باختيارها ، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من حلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شاغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة. فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة و الوقوف على احدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه.

أ. نظام متكامل:

التكوين باعتباره نظام متكامل، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام ككل. وهناك علاقة وثيقة بين التكوين والبيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.

ب. النظرة المستقبلية:

برامج التكوين لها بعد مستقبلي بحيث تمكن الموظفين من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.

2. التكوين نشاط متغير ومتجدد:

إن المتكون الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته وكذا مهارته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكونين هي الأخرى تتغير لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع ، وتقنيات العمل ومستحدثاتها ، وكذا سياسات المنظمات وتعديل في أهدافها واستراتيجياتها.

أ. الشمولية:

فالتكوين ليس مقتصرًا على فئة معينة بل موجهة إلى جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم وأعمارهم وجنسهم.

الفرع الرابع: أهداف التكوين.

يعتبر التكوين أداة فعالة لتحقيق التنمية للمنظمة ولمواردها البشرية بالنسبة إلى:

1. بالنسبة للمنظمة: يؤدي التكوين إلى تحقيق أهداف من أهمها:

أ. زيادة الإنتاجية : حيث تعكس زيادة مهارة الفرد الى حجم الإنتاج وجودته.

ب. تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة

لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل ، ومنه فالتكوين الجيد على أسلوب في العمل وعلى

كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

ت. يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فعاليته رغم

فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغييرات في حجم

العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة لتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

2. بالنسبة للأفراد:

- إعداد الفرد مهنيا وتدريبه على مهنة معينة قصد رفع كفايته الإنتاجية، واكتساب معارف ومهارات جديدة وتمكينهم حسن استغلالها واستثمارها في مواقع عمل مختلفة، وفي اقل وقت ممكن.
- رفع روح المعنوية لدى الفرد ، لان معرفته بكيفية انجازه لعمله مع إتقانه يعتبر ميزة تنافسية ، وبالتالي زيادة الاهتمام بالعمل ، والتقليل من معدلات الغياب.
- إتاحة الفرص للفرد المتكون للترقية سواء في شكل اجر مرتفع أو منصب وظيفي أعلى .
- التقليل من الحاجة إلى الإشراف يخفض العبء على المشرفين ، والمديرين ، لان تكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته وتعميق معلوماته ، وتكثيف مهارته وتعزيز اتجاهاته الايجابية نحو العمل وزملائه وبالتالي التقليل من الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المستمرة.

المطلب الثالث:مراحل تكوين الموارد البشرية

يتمر تطبيق تكوين الموارد البشرية بالمؤسسة بعدة مراحل أهمها تحديد الاحتياجات التكوينية عملية تصميم و تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية

الفرع الأول: المرحلة الأولى تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة

تبدأ عملية بناء وتصميم البرنامج التكويني بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة فهي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها ، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل موظف في المنظمة للتكوين للكشف عن جوانب الضعف ، وتتلخص مصادر الاحتياجات التكوينية أهمها:

- الاطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة.
- إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية .
- استقصاء رأي الموارد البشرية.
- رضا الزبائن.
- سجلات وحوادث وإصابات العمل.
- تحليل الأعمال.

• تقييم الأداء.

الفرع الثاني: المرحلة الثانية عملية تصميم البرامج التكوينية

وتتضمن العملية مجموعة من الإجراءات أهمها:

- تحديد الأهداف
- تحديد المحتوى
- تحديد الموضوعات المطلوب التكوين عليها
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات
- تقدير وإعداد ميزانية البرنامج التكويني.

الفرع الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التكويني

أولاً: تنفيذ البرنامج التكويني: وتشمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج.
- اختيار أسلوب التكوين المناسب.
- تجهيز وإعداد مكان التكوين.
- اختيار وإعداد المتكويين والمكونين.

ثانياً: تقييم ومتابعة البرنامج التكويني:

وذلك من خلال إجراءات منظمة تحدد جدوى البرنامج التكويني في جميع مراحله، ومتابعة ماتم تحقيقه بعد نهاية البرنامج.

1. معايير نجاح العملية التكوينية: لزيادة فعالية البرامج التكوينية لابد من الأخذ بالحسبان الاعتبارات

التالية: (محمد أيمن عبد اللطيف، أمل عبد الرحمان، و نفيسة محمد، 2017)

- ✓ ضرورة توفير المعلومات التي تساعد على تخطيط التكوين وفقاً للاحتياجات المنظمة
- ✓ اختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية ومراعاة التجانس في نوعية المدربين.

- ✓ تصميم البرامج التكوينية التي تتناسب مع الاحتياجات التكوينية للمتدربين
- ✓ اقتناع الإدارة العليا بأهمية التكوين وفعاليته
- ✓ مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.
- ✓ توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التكوين.
- ✓ الاهتمام بتوفير الأساليب المختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التكوين.
- ✓ توفير بيئة عمل تساعد المتدربين على تطبيق مكتسبوه من معارف ومهارات.
- ✓ الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز المتكويين وترغيبهم في التكوين.
- ✓ سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

المبحث الثاني:مدخل حول تنمية الموارد البشرية

تعيش المنظمة اليوم في ظل اقتصاد بملامح جديدة هو اقتصاد مفتوح، اقتصاد مبادرة، اقتصاد معرفة، كما أنها تحي في مناخ مركب ومتعدد الأبعاد يكون فيه الإبداع والابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانة المنظمة، وبهذا يجد التكوين مبررا له لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد تنمية المورد البشري. فهو أحد المواضيع الأساسية في المنظمات الحديثة فيعتبر الوسيلة والغاية وأحد المقومات الأساسية في المنظمة.،لقد تطور كاستجابة لتغيرات ومستجدات التي شهدها العالم في الآونة الحيرة و في شتى المجالات.

المطلب الأول:ماهية تنمية الموارد البشرية.

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى تعرف على أهم تعريفات تنمية البشرية وأبرز خصائصها من خلال مايلي

الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

تمثل تنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد المورد البشري بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ، وهي أيضا وسيلة تدريبية وفنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية وكذلك وسلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ومرؤوسيه (بارك)

هناك من يعرفها على أنها الموارد البشرية إحدى المقومات الأساسية في المنظمة ، فالمورد البشري هو المبدع ، المفكر ، المتخذ القرار، المنظم لكل العناصر الأخرى الجامدة فهي ليست فقط مجرد تحسين القدرات البشرية من خلال التعليم بل تعني انتفاع البشر بقدراتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. " يجب إن نعلم أن كل ما في المؤسسة ينتج بالإنسان وللإنسان" (assen-bey, 2006)

إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة والمهارة والابتكار في سبيل توجيه الموظفين إلى الطريقة الفعالة تهدف لتحقيق التعاون الإنساني، لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد.

أ. لغة: المورد يعني المنهل، الطريق و مصدر الرزق.

يعني أيضا : المنبع ، أي جزء من بنية الإنسان الفيزيائية الحية أو غير الحية أو أي مهارة أو معرفة إنسانية

يمكن استخدامها في إنتاج السلع والخدمات (مداس، 2013)

ب. اصطلاحا:

تعرف الموارد البشرية بأنها عنصر الإنتاج الرئيسي والاهم في المنظمة الخدمية أو الانتاجية فهي تضم الأفراد العاملين في مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها.. (بن أحمد بن الدريري، 2013)

أ. تعريف التنمية: هو عملية انتقال من وضع اجتماعي مختلف الى وضع اجتماعي متقدم ومعنى اعم تعني إحداث تغيير في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها بشكل منسق ومتكامل يؤدي الى تحقيق النمو والرخاء للمواطنين يؤثر على فكرهم وسلوكهم. (بوحنية، 2008)

ب. تعريف تنمية البشرية: تهتم بالمورد البشري وهي تركز على زيادة المعارف المهارات والكفاءات للعنصر البشري القادر على العمل بأحسن أداء

ت. تعريف تنمية الموارد البشرية: لقد تعددت تعاريف وسنذكر منها ما يلي:

تعريف 01:

بأنه مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. (الصرارية و خلف الغريب، 2010)

تعريف 02:

تختصر تنمية الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة التي تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل احد فروع إدارة الأعمال ، أما في

معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها علي العمل بما يساعد على تكوين قوة العمل راضية ومنتجة."

تعريف 03:

كما تم تعريفها على أنها: " تلك النشاطات التي تشمل كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين للمنظمة".6

كتعريف شامل لتنمية الموارد البشرية على أنها: " عملية ضم الموظفين الأكفاء ، وتنميتهم ، وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل".

الفرع الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية.

تتمثل الخصائص في ما يلي:

- ✓ القدرة على التعامل مع المحيط الذي يتصف بالتقلبات الفجائية.
- ✓ التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.
- ✓ المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة مواكبة للمتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- ✓ الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد.
- ✓ الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات ، وإتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- ✓ تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة،
- ✓ الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل ، وعدم الركون إلى قبول محققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها ،

✓ قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لا تكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
مهدي حسن زويلف. (مهدي حسين، 2008)

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تنمية الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهمية تنمية الموارد البشرية.

تهدف عملية تنمية الموارد البشرية لزيادة ثقافة الفرد (المورد البشري) وتطوير القيم الخاصة به ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به ومن ثم زيادة الفعالية الكلية لديه، ومن اجل ذلك فإن العمل نحو تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة سواء على مستوى العاملين أو على مستوى جماعات العمل أو على مستوى المنظمة التي يعملون فيها.

أ. الأهمية على مستوى العاملين:

إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للإفراد ما يلي: . (بشير المغربي، 2016)

- ✓ ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
- ✓ إخراج القوى الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات،
- ✓ يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحدي لقدراتهم،
- ✓ يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد وبالتالي الاستفادة منها في انجاز المهام وفق تكاليفات تتناسب مع هذه الفروق
- ✓ يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في إحداث التنمية للأفراد وبالتالي زيادة تحمل المسؤولية

ب. الأهمية على مستوى المنظمة :

لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة كم المنظمة كما يتضح ما يلي:

- ✓ إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى إجراء تنمية الموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.

✓ تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة فعالية المنظمة وبذلك تحقق النمو والقدرة في مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها

الفرع الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية.

سنحاول أن نبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تطبيقها. كما يمكن تصنيف أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: . (عباس الحلبي، 2013)

أ. الأهداف التنظيمية :

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعاليات التنظيمية ، اذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه، يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام للشركة.

ب. الأهداف الوظيفية:

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد أو الموارد المتاحة وإلا ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها اذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل ، ولذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءا من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم حتى يصلوا الى انتهاء حياتهم الوظيفية

ث. الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفظ همهم للعمل والإنتاج التي تؤدي بالنهاية إلى زيادة الإنتاجية قدر المستطاع.

المطلب الثالث: عناصر و وظائف تنمية الموارد البشرية.

الفرع الأول: عناصر تنمية الموارد البشرية.

يمكن عرض هذا التصور العام لتسلسل تسيير و تنمية الموارد البشرية على النحو التالي :

أولاً: تحليل ووصف الوظائف.

تعرف الوظيفة على أنها "عبارة عن مجموعة من المهام ن الواجبات والمسؤوليات التي تستند إلى شخص واحد، وبعد تحليل الأعمال والوظائف عملية يتم من خلالها جمع المعلومات ، وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها والمناخ المادي النفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من اجل أدائها وتوجد عدة طرق لتجميع المعلومات والبيانات من أهمها : المقابلات ، الاستبيانات، الاستقصاء والسجلات.

أقسامه:

يتضمن التحليل الوظيفي نشاطين هما الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

• الوصف الوظيفي:

يعرف الوصف الوظيفي على انه وصف وتعريف الوظيفة ، يتضمن مجموعة من المعلومات المتعلقة بها وهي الواجبات و المسؤوليات ، ظروف العمل ، والأدوات المستخدمة ، فهو لا يصف الوظيفة فقط بل يصف أيضا السلوكيات المرتبطة بأداء الوظيفة ، ويعمل على إعلام وتذكير الموظفين حول تفاصيل وواجباتهم ، ويستخدم كدليل للتطوير في العملاء و يعتبر كأداة مهمة لتدريب الموظفين الجدد وتقييم أدائهم.

• مواصفات الوظيفة:

هي عبارة عن قائمة أو بيان تفصيلي للخصائص والمواصفات الإنسانية المطلوب توفرها في الشخص الذي سوف يشغل العمل أو الوظيفة ، بشكل تمكنه من أداء متطلباتها وتحمل ظروفها ومسؤولياتها ، وصعوباتها باقتدار وفعالية (وصفي عقيلي، 2009) ، تتضمن هذه القائمة مجموعة من المواصفات والمحددات للموظف

تتمثل التغيير من وظيفة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وعادة ما يكون هذا الوصف جاهزا قبل الإعلان عن التوظيف والذي على أساسه تتم عملية الاختيار وهي بشكل عام تتكون من العناصر التالية : مكان العمل ، مسؤول المباشر ، العمر ، الجنس ، المستوى الدراسي ، القدرات والمهارات المكتسبة ، الخبرة ، الذكاء ، الإدراك ، قدرة الاتصال مع الآخرين و التعامل معهم.. المكتسبات اللغوية ، القدرة على العمل ضمن فريق العمل ، ...

ثانيا: تعريف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

عبارة عن : " تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ماهو متاح منها ثم مقارنة بين جانبي الطلب والعرض ، لتحديد صافي العجز ، زيادة في الموارد البشرية " (أبو شيخة، 2006) يتضح من التعريف أن أهداف من هذا التخطيط يتجلى في ضبط نسبة الموارد البشرية اللازمة التي تحتاجها المنظمة خلال فترة زمنية معينة.

هذه الوظائف لها علاقة وطيدة بتحليل ووصف الوظيفة حيث تساعد هذه الأخيرة في تحديد احتياجات المنظمة من الأفراد وبيان طبيعة، عدد وموصفات العمال الذين يستلزم توظيفهم اعتمادا على إستراتيجية وأهداف المنظمة. تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية عدة إعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظيفة أو التخصصات المطلوبة وتحديد الأفراد اللازمين لكل نوع موزعين على مختلف الإدارات.

ثالثا: مراحل عملية التخطيط :

مرحلة تقدير وتحليل أهداف وخطط المنظمة : تعد هذه المرحلة الحجر الأساس لعملية التخطيط للموارد البشرية في المنظمة ، وترتكز هذه العملية على أساس السياسة الإستراتيجية التي تريد المنظمة أن تنتهجها في حياتها المستقبلية والأهداف التي تصبو إليها ، وعلى هذا الأساس تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية على ضوء المعطيات سوق العمل .

رابعاً: دراسة وتحليل بيئة المنظمة: ويشمل هذا التحليل مايلي :

● دراسة وتحليل البيئة الخارجية :

ويقتصر هنا التحليل على العوامل التي تعكس على عرض وطلب اليد العاملة في سوق العمل وهي: مستوى التعليمي والتكويني للمجتمع ، القوانين والتشريعات الحكومية ، مؤشرات الاقتصاد العام ، مميزات الجغرافية والظروف المنافسة ، التطور التكنولوجي ، القيم الاجتماعية والأعراف.

● دراسة وتحليل البيئة الداخلية: تتم عملية التحليل هنا من خلال معرفة الكفاءات والقدرات

والخبرات التي تمتلكها المنظمة ، مع دراسة وتحليل المهارات والكفاءات المستقبلية التي تحتاجها من اجل تنفيذ سياستها الإستراتيجية انطلاقاً من معطيات سوق العمل كل هذه التحليل تعتمد على وظيفة تحليل ووصف الوظائف التي تطرقنا إليها سابقاً.

● التقديرات المستقبلية للاحتياجات :

انطلاقاً من النتائج المفروزة من عملية وتحليل البيئة الخارجية والداخلية ، يكون لدى المنظمة بنك من المعلومات والتي على ضوءه تقدير احتياجاتها المستقبلية انطلاقاً بالطبيعة الحال من سياستها وأهدافها الإستراتيجية ، ومن اجل هذا فإنها تستخدم عدة وسائل من اجل التقديرات والتنبؤات المستقبلية من الموارد البشرية وهي الأساليب الكمية (تحليل الانحدار ، استخدام اساليب رياضية مختلفة،تحليل عبئ العمل في المستقبل ..) والأساليب الغير الكمية (الحدس ،أسلوب دلفي ،اسلوب المناقشة وجها لوجه)

■ معالجة نقص والفائض من اليد العاملة في المنظمة:

تعتبر هذه المرحلة هي الأخيرة من عملية التخطيط ويتم فيها معالجة النقص ، والفائض من اليد العاملة ، وتوجد عدة حلول واستراتيجيات لمعالجة النقص من الموارد البشرية يمكن أن تلجأ المنظمة الى واحدة أو أكثر حسب ظروف التي تعيشها والمحيط بها وفي مايلي عرض لعدد من هذه الاستراتيجيات :

✓ الاعتماد على المصدر الخارجي لسد النقص :

في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد أمام الإدارة المسؤولة مواصفات الفرد (الأفراد) المطلوب لأداء عمل محدد.

✓ **استقطاب الموارد البشرية:** يعتبر نشاط الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ومن نشاطات المؤثرة في إدارة المنظمة وفي تحقيق أهدافها ، فاستقطاب الموارد البشرية الجديدة وانتقاء أفضلها ، وتعيينها في المنظمة سيؤثر إيجاباً في قدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد. و تعد عملية الاستقطاب نشاط يلي عملية تحليل وتوصيف الوظائف ، وتخطيط الاحتياجات البشرية . إن المشرف على هذه الوظيفة يقوم بالبحث عن الأفراد المؤهلين لملئ الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم كمقدمة للاختيار.

✓ **اختيار الموارد البشرية:**

هي ناتج التفاعل بين خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وبين متطلبات شاغل الوظيفة ، ويتأثر هذا الاختيار بثلاث متغيرات هي :

01. سياسات الأفراد في المنظمة التي تحدد طبيعة الوظائف الحالية وشروط شغلها .

02. تأثير القائمين على عملية الاستقطاب على اختيار المرشحين لشغل الوظيفة.

وتتمثل مصادر الاستقطاب في ما يلي :

✓ **المصدر الداخلي:** هو عبارة عن شغل الوظائف الخالية من قبل الأفراد العاملين داخل المنظمة.

✓ **المصدر الخارجي:** عندما يعجز المصدر الداخلي عن الوفاء لحاجات المؤسسة من الأفراد المؤهلين تلجأ إلى استمالة أفراد من خارج المنظمة لشغل هذه الوظائف

أما الطرق التي يتم من خلالها عملية الاستقطاب في:

✓ **الطرق الرسمية:** وذلك من خلال الإعلان عن حاجة المنظمة الى موظفين جدد ، أو من خلال

الاتصال بالجامعات أو وكالة التوظيف .

✓ **الطرق الغير الرسمية:** وفيه يتم الرجوع إلى العاملين بالمنظمة كمصدر يمكن الاعتماد عليه

لاستقطاب أفراد جدد.

إن عملية الاختيار لا تتم إلا بعد استقطاب الأفراد داخل وخارج المنظمة المستعدين للعمل فيها ، بمجموعة من تدابير وسياسات التي تنتهجها المنظمة ، من أجل الحصول على مجموعة من المعطيات والمعلومات عن طالبي شغل الوظيفة معينة ، وعلى ضوء هذه المعطيات يكون قرار قبول أو رفض هذا المرشح لشغل الوظيفة.

وعرفه آخرون على أنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا وفقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة". (محمد و زايد، 2003)

ومن هنا يتبين إن هذه العملية هدفها يصبو في انتقاء أفضل وأحسن شخص من بين مجموعة من الأفراد المرشحين لشغل وظيفة معينة.

وتعرف عملية الاختيار كذلك بأنها إجراء إداري وتقني يتم من خلاله انتقاء الأشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل وظيفة معينة في المنظمة.

إن عدم الاعتناء بعملية الاختيار بشكل صحيح يؤدي إلى عدة مشاكل تصبح عبء على المنظمة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة وهي :

- انخفاض الإنتاجية.
- ارتفاع التكاليف الإجمالية للمنظمة .
- الحاجة لتكوين لمدة طويلة بسبب نقص المعرفة والمهارة والخبرة.
- انخفاض روح الابتكار والإبداع .
- تدهور سمعة المنظمة في المحيط الخارجي عامة وفي سوق العمل خاصة.
- عدم إقبال اليد العاملة ذات الكفاءة للعمل في المنظمة .

03. عملية التعيين:

تعتبر عملية التعيين كنتيجة لعملية الاستقطاب والاختيار وهي الخطوة النهائية في عملية التوظيف وتتم بمرحلتين أساسيتين هما:

إصدار قرار التعيين تحت الاختبار يكون هذا القرار مكتوبا وصادرا على الجهة صاحبة السلطة التي يخول لها القانون صلاحية التعيين ، ويتضمن اسم الناجح وعنوان ، ووظيفته ، ودرجته و المكان الذي سيعمل فيه ، والتبعية الإدارية، وتاريخ مباشرة العمل وفي بعض الأحيان الراتب أو الأجر الشهري . يعطى هذا القرار الى كافة الجهات التي يعينها أمر الموظف ، حيث يقوم الموظف المؤهل لشغل الوظيفة بإمضاء على محضر تنصيب وهو تاريخ بدء العمل ، ويخضع الموظف الى فترة يكون فيها تحت التجربة أو التمرين وتسمى هذه الفترة حسب قانون الوظيفة العمومية الجزائرية مدة التربص . (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، امر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، عدد رقم 46 ، 16 يوليو 2006، ص 09 .) ولاشك أن هذه المدة الزمنية جد مهمة تؤثر في اتخاذ قرار التعيين النهائي فنتيجة التقييم أداءه الناجح خلال هذه الفترة تعد مؤشرا هاما في تقييم وحكم فيما اذا كان اختيار إدارة الموارد البشرية سليما أولا . وتختلف مدة هذه الفترة حسب قوانين وتشريعات العمل المطبقة في الدول هذا من جهة ، ومن جهة أخرى حسب طبيعة الوظيفة والمنظمة .

إصدار قرار التعيين النهائي (قرار التثبيت أو الترسيم): بعد اجتياز مرحلة التجربة او التربص بنجاح والتأكد من صلاحيات الموظف وقدراته ، يصدر قرار التعيين النهائي الذي يسمى أيضا قرار التثبيت او قرار الترسيم ويتم إعداده من قبل إدارة الموارد البشرية لرفع للجهة الوصية صاحبة السلطة والتعيين لتأشير عليه.

04. تكوين الموارد البشرية:

وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف العام والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه أو رؤسائه في العمل والذي يعتبر بمثابة التكوين أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف.

فالإشراف السليم والقيادة الفعالة يجذبان الفرد كثيرا عن مواطن الخطأ والزلل وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد.

05. تحفيز الموارد البشرية:

يواكب عملية القيادة والإشراف عملية تشجيع أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها وتدعيم السلوك الايجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلة والاستمرار فيه أو لردعه عن السلوك السلبي وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل.

06. تقييم أداء الموارد البشرية:

لابد أن تركز عناصر التنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل إليه الفرد في عمله وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر التنمية المهمة التي تكشف إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله وبالتالي تنير الطريق أمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبات أو الدعم والتأكيد الموضوعي للإيجابيات ، نستخلص ان وظيفة التقييم الأداء هي عبارة عن عملية مقارنة بين أداء العمل الحالي وبين الأداء الواجب القيام به (الأداء المطلوب) ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لقضاء أو تقليص على هذا الفرق

الفرع الثاني: وظائف تنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية هي كل الجهود المبذولة لتطوير قدرات ومعارف ومهارات الفرد وتوجيه سلوكه بما يتماشى مع متطلبات الانجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمنظمة ويتم ذلك من خلال تركيزها على ثلاث وظائف هي "التكوين ، التعليم ، التطوير" حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (02): وظائف تنمية الموارد البشرية ومجالات تركيزها



المصدر : . (يرقي، 2008)

إذن كل من التكوين والتعليم والتطوير من الوظائف الأساسية والمتميزة لتنمية الموارد البشرية رغم وجود خلط وغموض لدى بعض الذهنيات خاصة بين التكوين والتعليم نظرا لبعض المبادئ المشتركة ويمكن أن نوضح ونقارن بين هذه الوظائف من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (01): مقارنة بين وظائف تنمية الموارد البشرية.

أوجه المقارنة:	التكوين	التعليم:	التطوير:
مجال التركيز:	- يرتبط بوظيفة أو مهام معينة لذلك فإن نطاقه محددة. - يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية	- يركز على تعليم المهارات والمعرف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفته أو وظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد مستقبلا	- لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو شخص وموهبته ، نمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.
الإطار الزمني:	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف:	• له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير.	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسليم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها	أهدافها عامة ويصعب قياسها لأنها تحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات
النتائج:	يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة ولأداء الوظيفي	نتائجه للقياس لكن لا يمكن قياس نتائجه على رأس العمل إلى بعد تعيين الشخص في الوظيفة.	قياس نتائجه شبه مستحيل لأن نتائجه تحدث في المدى البعيد.
قطاعات التعليم:	يفي بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وبناء مهارته أو صقلها وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته.	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب.	إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التكوين أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى.
إمكانية التطبيق:	يمكن تطبيقه مباشرة بل يتطلب فرصا مباشرة للتطبيق.	يتم تطبيقه عند تكاليف الموظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق

درجة المخاطرة:	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقيق نتائجه	تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المنظمة درجة المخاطر عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد. اعد لها.
يعتمد على :	الاحتياجات التكوينية المحددة	متطلبات الوظيفة المستقبلية توجهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية.
التكلفة:	محدودة	أكثر تكلفة من التكوين لأنه أطول مدى منه ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسات البعيد خارجية

المصدر : (يرقي، 2008)

المطلب الرابع: أهمية التكوين و أثره في تنمية الموارد البشرية.

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهمية تكوين وأثره على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة

الفرع الأول: أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية

تأتي أهمية التكوين من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ، ويساعد من رفع من كفاءتهم النوعية في عملهم اليومي ،فضلا عن اكتسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة التي تساعدهم في زيادة قدراتهم على الأداء في الوظائف الحالية أو الوظائف إلي سوف يؤهلون لها ، هذا بالإضافة إلى إحداث تغييرات ايجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل.

إن عملية التكوين لا يمكن إن تخلق الفرد الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى الأفضل ، بشرط ان تتوفر لدى المتكون عناصر القدرة والرغبة ، وترجع أهمية التكوين إلى المزايا العديدة التي تنتج من عملية التكوين وهي:

- ✓ التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل .
- ✓ رفع مستوى الكفاءة والفاعلية لليد العاملة .
- ✓ رفع مستوى كفاءة الإنتاجية .
- ✓ إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- ✓ إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات .
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين ،وبالتالي يساهم في تحسين علاقات العمل وهنا له اثر واضح على مستوى الإنتاجية في المنظمة.
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.
- ✓ تطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة .
- ✓ تساهم في تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين فيها.

تقييم كفاءة التكوين :

إن تقييم كفاءة التكوين هي التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها ، وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التكوينية في المستقبل (العزاوي و عباس حسين، 2010) وبالتالي فإن تقييم كفاءة التكوين هي عملية قياس كفاءة وفعالية العمل التكويني ومدى تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخطط بغرض (سعد الدين، 2007)تحديد التغيرات التي حدثت في الأداء والعمل على تفاديها مستقبلا

من خلال التعرف على صلاحية البرامج التكوينية من حيث المحتوى والأساليب المستخدم وقياس كفاءة العاملين الذين تتم تكوينهم ومقارنة تكلفة التكوين بالفوائد المترتبة عليه من خلال أساليب التقييم المستخدمة والمتمثلة في : (سعد الدين، 2007)

استقصاء الآراء:

يتم توزيع استمارة للمتدربين نهاية كل برنامج تكويني يعبرون فيها عن رأيهم حول مناهج التكوين ، المدربين ، الوسائل المستخدمة ، مدى استفادتهم من البرامج التكوينية.

الظواهر السلوكية:

هي جملة إحصائيات تخص النواحي السلوكية عند انتهاء البرنامج التكويني بمدى مناسبة ،من هذه الظواهر : دوران العمل ،الغياب، معدل تكرار الحوادث، معدلات الإنتاجية وغيرها.

تقارير تقييم الأداء:

يتم فيها قياس نتائج التكوين من خلال تقارير التي يكتبها رؤساء عن مرؤوسيهم يعبرون فيها عن مدى تقدم في الأداء و ارتفاع مهارات المرؤوسين بعد انتهاء التكوين.

وبالتالي فتقييم العملية التكوينية في المؤسسة من خلال تحديد الفجوة بين الأهداف المحققة من البرامج التكوينية الموضوعة والأهداف المخططة. وتصحيح الأخطاء من واقع الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية في المنظمة أو المؤسسة.

الفرع الثاني: مستويات تقييم كفاءة البرامج التكوينية.

لقد اهتم بتقييم التكوين وقياس عائد التدريب عدة باحثين من أهمهم د. كيرك باتريك الذي وضع نموذجاً يقوم بقياس فعالية التكوين وعائد الاستثمار، يعتبر النموذج باتريك النموذج الأشهر حتى الآن ، إلا انه توجد نماذج أخرى مكتملة له ، تقوم بتقييم وقياس عائد التدريب تختصرها في الجدول التالي

الجدول رقم (02): نماذج تقييم وقياس عائد التدريب المكتملة لنموذج كيرك باتريك.

نموذج تردواي باركر 1973 Treadway Parker:				نموذج هامبلين 1974 Hamblin:	نماذج تقييم التكوين:
المعارف المكتسبة	رضا المشاركين	الأداء الجماعي	الأداء الوظيفي:	أداء المنظمة:	مستويات التقييم
ماهو حجم المعرفة المكتسبة من خلال البرنامج التكويني؟	ماهي ردود أفعال المشاركين حول البرنامج التكويني	مامدى تأثير التكوين على أداء الجماعة؟	ما مدى تحسن الفرد في عمله؟	مامدى اثر التكوين على الأداء التنظيمي؟	الأسئلة التي يمكن طرحها في كل مستوى؟
يقاس فيها المهارات والمعلومات المكتسبة والتي تحصل عليها الأفراد في الدورة التكوينية التي استفادوا منها وذلك بمقارنة وضعية الأفراد قبل التكوين مع وضعيتهم بعد التكوين	ويقاس هذا مدى رضا المتكويين على البرنامج ، ويستعمل هنا عدة أدوات لمعرفة ذلك وهي المقابلات والاستبيانات...	يقاس في هذا المستوى اثر البرنامج التكويني على مستوى الأداء الجماعي وعلى المنظمة ككل.	ويقاس في هذا المستوى مدى تحسن الأفراد في وظائفهم وهذا وفقا لعدة مؤشرات	قياس اثر التغيرات التي أحدثها البرنامج التكوين على أداء المنظمة بشكل عام وعلى أداء التنظيمي بشكل خاص	شرح مستويات التقييم

المصدر: (العابدي، 2012/2013)

تقييم البرنامج التكويني:

يتم عن طريق تحديد ومعرفة اثر التكوين على تنمية الموارد البشرية من كل الجوانب من خلال زيادة الإنتاجية ، تحين جودة الإنتاج والخدمات المقدمة ، زيادة رضا الزبائن، انخفاض هدر الوقت.

من بين النماذج المهمة في هذا المجال والتي تحدد مستويات على أساسها يتم تقييم مدى كفاءة وفعالية البرامج التكوينية ، نتناولها في الجدول أدناه :

الجدول رقم (03): نماذج مستويات تقييم كفاءة برامج التكوين

النماذج	المستويات
كورب korb	التكوين كعملية: قياس كفاءة التكوين من خلال المعلومات والمهارات التي اكتسبها سلوك المتدرب : قدرة المتدرب على ترجمة ما تعلمه الى سلوك واتجاهات وظيفية ايجابية تسهم في تحقيق فعالية المؤسسة؛ النتائج: معرفة كفاءة التكوين من خلال النتائج المحققة من رفع مستوى الأداء تحسين نظم الاتصالات، رضا العملاء على المؤسسة ومخرجاتها .
كيرك باتريك kirkpatrick	ردة الفعل : قياس ردة الفعل المتدرب ومدى رضا عن البرامج التكوينية، المدربين المواد التكوينية والأساليب باعتماد استمارة الاستبيان؛ التعلم: قياس مدى تعلم المتدرب معارف ومعلومات عن المبادئ والحقائق من هذه البرامج، اين يتم اختبارهم قبل وبعد التكوين في جميع المواد التي تعلموها بكل موضوعية؛
هامبلين hamblin	السلوك : قياس التغييرات الطارئة على سلوك المورد البشري نتيجة للبرامج التي شارك فيها؛ النتائج: تقييم البرامج التكوينية في ضوء النتائج المتوقعة كمعدل دوران العمل ،التكلفة ،الروح المعنوية للموظفين .
باركر barker	أضاف على مستويات التقييم لكيركباتريك مستوى خامس : أداء المؤسسة : قياس اثر الاتجاهات الايجابية والتغيرات السلوكية على أداء المؤسسة كما ونوعا الأداء الوظيفي : يقيس هادا المستوى مدى تحسن أداء الموظف في وظيفته ؛ أداء الجماعة : يقيس هذا النوع من التقييم اثر البرامج التكوينية على أداء الجماعة ومن ثم أداء تنفيذ البرنامج ؛ المعرفة المكتسبة للمشاركة : يحدد هذا النوع من التقييم الحقائق والأساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرامج التكوينية من خلال استخدام اختبارين قبلي وبعدي

المصدر : نادر احمد شيخة ،"إدارة الموارد البشرية "، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2010، ص ص 419-425.

من خلال الجدول يتضح أن مختلف النماذج تهدف إلى قياس نتائج التكوين من خلال تقييم الأداء سواء تعلقت بالتغيرات في سلوك الموظف وأداء المؤسسة التي يكون البرنامج سببا في حدوثها وذلك في حالة

تقييم السلوك وأداء المؤسسة أو تعلق النتائج بالتغيرات التي أحدثتها البرنامج مباشرة وذلك في حالة تقييم رد الفعل وتقييم التعلم .

الفرع الثالث: اثر التكوين في تنمية الموارد البشرية.

يلعب التكوين دورا مهما في تنمية الموارد البشرية لكونه يحقق ما يلي: (رمضان الديب، 2008)

- تكوين الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات المنظمة .
- تحسين معنويان العاملين وتعميق الإحساس بالرضا الوظيفي.
- تحسن نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تخفيض الأخطاء المرتكبة .
- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتدرج الوظيفي .
- كل عامل مهما كانت وظيفته في حاجة دائما للحصول على معلومات جديدة ، مهارات جديدة، تطوير عاداته واتجاهاته.
- تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية الخبيرة والتميزة بشكل مستمر، عن طريق تحسين عناصرها، لتتقاس مع المتطلبات القائمة.
- استمرارية المنظمة واستقرارها ، وزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة ، بمتغيراتها المختلفة والمتغيرة باستمرار .
- منح القدرة على مواجهة التحديات الحالية والمتجددة ، التي يمكن ان تواجهه في عمله .
- منح القدرة على أداة مهام جديدة ومتنوعة داخل المنظمة ، مما يساعده في تنفيذ عملية التدوير الوظيفي؛
- يساهم التكوين بشكل كبير في تنمية المعارف وثقافة الموارد البشرية ، ومن ثم توجيه ميول الأفراد نحو مصلحة الفرد والمنظمة والمجتمع ككل ؛
- تأهيل العاملين المميزين والمرشحين لمستويات وظيفة أعلى.

خلاصة الفصل:

مما لا شك فيه إن للتكوين أهمية كبيرة في تنمية الموارد البشرية ، وتتوقف على مدى فعالية ونجاعة السياسة التكوينية المنتهجة ، وتحدد العلاقة الموجودة بين التكوين والتنمية يبقى محل دراسة من قبل المتخصصين والباحثين في علم إدارة الموارد البشرية ، والسؤال الذي يطرح هل مستويات تقييم فعالية التكوين التي قام بها كل من لكريك باتريك ، هامبلين ، بارك وآخرون كفيلة لمعرفة الأثر الحقيقي الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية.



الفصل الثاني



تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التكوين وتنمية الموارد البشرية وكذلك العلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنبين أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية سيدي عقبة بسكرة.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة بسكرة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة بسكرة؛

إن التطورات التي شهدتها المنظومة الصحية العامة والمستشفيات الخاصة من حيث تعدد الاختصاصات والمهن والوسائل التكنولوجية، يفرض اعتماد مؤسساتي عقلاني، يديره طاقم بشري متخصص ومستوعب لدوره ومبادئ المهنة التي ينتمي إليها وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها ذات طابع خدماتي واجتماعي وإنساني بامتياز وذلك أمام التزايد المستمر للطلب على الخدمات الطبية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

نتناول في هذا المطلب التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة العمومية الجوارية - سيدي عقبة ولاية بسكرة، ونشأتها وكذا مهامها بالإضافة إلى تنظيمها الداخلي من مصالح ومكاتب.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة.

أولاً: تعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتكون من مجموعة من العيادات المتعددة الخدمات وقاعات العلاج ، وقد أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها ، الجريدة الرسمية رقم 07-140 المؤرخ في 2007.05.19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها.

ثانياً: مهام المؤسسة العمومية.

نصت المادة 15 من المرسوم السابق ذكره حق التكلف بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان في هذا الإطار نستنتج المهام التالية :

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة
- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض .
- العلاج الجوارية.

- إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- الفحص الطبي العام.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تسيير كل مهام مجلس إدارة المستشفى وبيديرها مدير مزود بيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.
- المساهمة في الحماية وترقية البيئة.
- المساهمة في التكوين ورسكلة المستخدمين مصالح الصحة.

الفرع الثاني: التنظيم الداخلي للمؤسسة

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - سيدي عقبة حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 2009.12.20 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية والموضوعة تحت سلطة المدير والذي يتكون من المديريات الفرعية:

- 01- المديرية الفرعية للموارد البشرية .
- 02- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- 03- المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- 04- المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

01- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

والتي تتضمن مكاتبين :

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات : حيث يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين من تعيين ، عزل ، ترقية ، إحالة على التقاعد وهذا من خلال :
- السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين.
 - إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف دورات تكوينية لفائدة الموظفين.
 - استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة وتسطير برامج التربصات ومتابعتها.
 - عقد اجتماعات ولقاءات خاصة بالمستخدمين ودراسة ملفاتهم.

- اما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرفا فيها مدعي او مدعى عليها كونها شخصا معنويا ممثلة من طرف المدير كشخص وذلك بتعين محامي يتولى المساعدة القضائية ومحضر قضائي بتبليغ .

➤ مكتب التكوين: يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- إعداد برامج التكوينية وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها.
- تنظيم ملتقيات والتظاهرات وأيام تحسيسية في إطار تحسين الأداء وإعادة التأهيل للموظفين.
- تضبط طلبات المترشحين للتكوين خارج الوطن قصير المدى وتعرضها على المجلس الطبي في الدورة العادية والاستثنائية لدراستها والموافقة عليها.
- تقوم بتحليل واقتراح برامج تكيف مع مختلف الأسلاك التابعة للصحة .
- تنظيم ملتقيات والتظاهرات العلمية في إطار إعادة تأهيل الموظفين وتحسين أدائهم
- إعداد ميزانية التكوين وضبطها من خلال الاعتماد المخصصة لها

02. المديرية الفرعية للمصالح الصحية :

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات والأعمال الوقائية والعلاجية التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب التنظيم بنشاطات العلاج ويتكفل بمكتب الطب الوقائي وكذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة ويضم المكاتب التالية:

- **مكتب الوقاية ونظافة المحيط:** يلعب دورا كبيرا في تنفيذ مختلف الحملات التلقيح بالتنسيق مع مختلف القطاعات والمدارس والبلديات وتنفيذ المخططات الصحية .
- **مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف:** له دور فعال في تنظيم حركة المرضى من دخولهم إلى خروجهم وينقسم إلى عدة أقسام :

- **قسم القبول والاستقبال** يتم فيه ما يلي:

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية والمتابعة :

- تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاطات العمومية.

- السهر على سير الحسن لنشاط المؤسسة .

- متابعة وتقييم النشاطات من خلال جمع المعلومات والإحصائيات حول حجم النشاط الصحي والسهر على مراقبة المعلومات والتأكد منها .
- تنظيم عمليات جراحية والسير الحسن لها.
- متابعة وتنظيم ومراقبة تسيير صيدلية المؤسسة.

03. المديرية الفرعية للمالية والوسائل : تضم المديرية ثلاث مكاتب:-

أ. مكتب الميزانية والمحاسبة:

- يسهر هذا المكتب على تنفيذ الميزانية ومراقبة الاعتماد الممنوحة.
- استلام الفواتير الموقعة من طرف المقتصد وإعداد حولات الدفع الخاصة بها بعد مراقبتها والتأكد من مطابقتها أرقام الميزانية.
- إعداد وتنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية .
- إعداد حولات الدفع الخاصة بالإنفاق مثل دفع الأجور والرواتب . يرسلها إلى قابضة الضرائب.

ب. مكتب الصفقات العمومية:

باعتبار الصفقات العمومية عقد مكتوب في التشريع المعمول به ،تبرم وفق المرسوم رقم : 15-247 المؤرخ في :2015.09.16 المعدل والمتمم وفقا لشروط المنصوص عليها. في ضل شفافية الإجراءات ومن المهام التي يقوم بها المكتب هي إبرام الصفقات وإجراء المناقصات مع شرط التراضي.

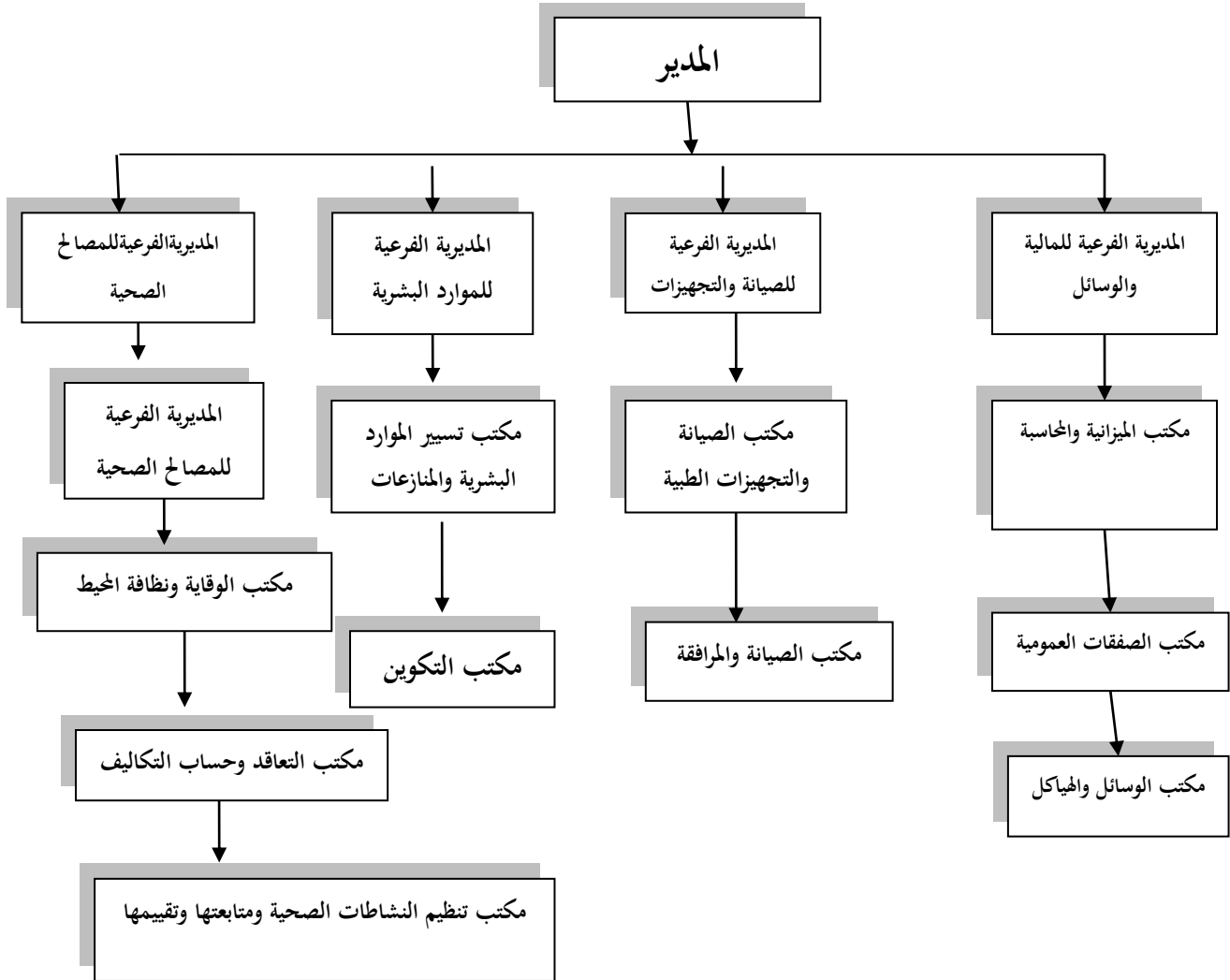
ج. مكتب الوسائل العامة والهيكل:

من أهم نشاطاته إحصاء الوسائل والأجهزة المختلفة كما يقوم بوضع خطط لدراسة حالة الهياكل التي تتطلب الصيانة .

04. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المكتبية المرفقة لها:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.
 - مكتب صيانة التجهيزات المرفقة.
- كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل : هيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية الجوية -سيدي عقبة-



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

المطلب الثاني : التنظيم والتسيير .

تسير المؤسسة من طرف مجلس الإدارة ويديرها مدير بالإضافة إلى هيئة استشارية تسمى المجلس الطبي

- المدير : يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وينهي مهامه يسهر على السير الحسن للمؤسسة.

مهامه:

- ممثل المؤسسة أمام العدالة.
- تحضير مشروع التنظيم الداخلي وقانون الداخلي للمؤسسة.
- يبرم الصفقات والاتفاقيات .
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
- تحضير مشروع الميزانية .
- إعداد تقرير السنوي الخاص بالنشاطات ويرسله إلى الجهة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة.

● مجلس الإدارة :

مهامه: يتناول مجلس الإدارة في عدة مواضيع أهمها:

- مشروع ميزانية المؤسسة.
- مشروع جدول تعداد المستخدمين.
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.
- الصفقات والعقود والاتفاقيات.

أعضائه: يمثل مجلس الإدارة كل من :

- ممثل عن الوالي.
- ممثل عن الإدارة المالية.
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية والضمان الاجتماعي.
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- ممثل عن المجلس الشعبي لمقر المؤسسة.
- ممثل عن المستخدمين الطبيين-منتخب.
- ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين-منتخب.
- ممثل عن جمعيات العمال.- منتخب.

- مجلس الطبي:

هو المكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه فيها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل لمنهجية العمل التطبيقي والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية «سيدي عقبة» ولاية بسكرة، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: "يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها" وبالتالي فان مجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية «سيدي عقبة» ولاية بسكرة، ونظرا للصعوبات الميدانية بسبب الحجر الصحي فقد تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 40 استبيان على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

جدول رقم (04): يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	40
عدد الاستبيانات المسترجعة	38
عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة) بسبب عدم اكمال المستجيب الإجابة على كل عبارات الاستبيان	8
عدد الاستبيانات الصالحة	30

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: طرق جمع البيانات

يتطلب اعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

01- الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة وامكانياتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

02- الاستبيان: يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها .

ثالثا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة الميدانية فيما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية «سيدي عقبة» ولاية بسكرة
- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة خلال المدة جانفي - جوان 2020.
- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة مجموع من موظفي المؤسسة محل الدراسة من مختلف شرائح المجتمع على حسب الجنس، السن، كما هو مبين في الجزء الأول من الاستبيان
- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالمحاور المرتبطة بكل من التكوين (بعد تحديد احتياجات التكوين + البرامج التكوينية + تقييم البرنامج التكويني) وأثرها على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية سيدي عقبة ولاية بسكرة

المطلب الثاني: أداة الدراسة

كما ذكرنا سابقا فإنه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع البيانات.

أولا: محاور الاستبيان الدراسة

ومن أجل تيسير اجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية بالإضافة إلى آراء والاقتراحات بعض الأساتذة المحكمين في ذلك للاستفادة من معلومات تساهم في تصميم الاستبيان وهذا من أجل التأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الأخذ بوجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديل الاستبيان حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 30 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

1. الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية عن أفراد عينة الدراسة

2. الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

♦ المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في التكوين والذي احتوى على (22) عبارة وقسمت على (03) أبعاد كما يلي:

البعد الأول: ويمثل: بعد تحديد احتياجات التكوينية احتوى على (07) عبارات.

البعد 02: ويمثل البرامج التكوينية احتوى على (08) عبارات.

البعد 03: ويمثل تقييم البرنامج التكويني احتوى على (07) عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل تنمية الموارد البشرية والذي احتوى على (08) عبارة

ثانيا: مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان

كما وضحنا سابقا فانه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فان معظمها تعتمد على مقياس ليكرت* Likert Scale الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم (05): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي= (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $0.8=5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا : $1.80=0.8+1$ فنحصل على مجال [1 - 1.80] وهو مجال موافقة

*- مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المحوثن بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان.

بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي

جدول رقم (06): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى توفر (تقييم)
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد سلم ليكارت

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

ثالثا: اختبار توزيع بيانات العينة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

01: اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية اخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح وطريقة اختبار Shapiro-Wilk)، وفي برنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فان اختبار (Tests of Normality) فانه يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وأي منهما نستدل على نوع التوزيع، فان نعلم على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50. والجدول التالي بين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

جدول رقم(07) يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسة
	Sig	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic	
طبيعي	0,805	30	0,979	0,200*	30	0,098	المحور الأول:التكوين
طبيعي	0,199	30	0,953	0,200*	30	0,119	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد وبما ان افراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro-Wilk) وتظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور المتعلق التكوين بلغت sig=0,805 أكبر من (0.05) ، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني : تنمية الموارد البشرية بلغت قيمة sig = 0,199 وهي أكبر من 0.05 ومنه بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

02: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح في فيما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية للعينة محل الدراسة وتحديد استجابات

أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

2. الرسوم البيانية: لتمثيل البياني للقيم مؤشرات الاحصائية

3. المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن

استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛

4. الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات

مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة

معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا؛

5. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات

المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

6. معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق البنائي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه،

كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛

7. اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة نحو كل

المتغيرات الدراسة

8. معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار صلاحية النموذج

واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقادير عددية تشير الى جودة أداة الدراسة

(الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات " مؤشر الثبات ومؤشر الصدق.

أولا: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من اجل تنقيحها وتأكيد مصداقيتها ومدى

شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الاساندة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين

يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة

الأداة للغرض الذي وضع لأجله".

ثانيا - ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان: أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج

نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب

ثبات الاستبيان. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ. حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ونتائج مدونة في الجدول ادناه

جدول رقم (08): يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

ReliabilityStatistics		
N of Items	Cronbach's Alpha	
07	0.710	أولا: تحديد الإحتياجات التكوينية
08	0.763	ثانيا: البرامج التكوينية.
07	0.846	ثالثا: تقييم البرنامج التكويني.
22	0.861	المحور الأول: التكوين.
08	0.848	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية
30	0.904	قيمة ثبات جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم محصورة بين (0.710 الى اعلى قيمة بلغت 0.861) في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات الاستبيان بلغت 0.904 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ثالثا: صدق الاتساق البنائي للاستبيان

هو أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها، وتهدف من خلاله لقياس ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي

ينتمي إليه. واحصائيا نعبر عن الصدق من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون. كما هو مبين في الجدول التالي

جدول رقم (09): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	Sig	Pearson Correlation	أبعاد ومحاور الاستبيان
دال	0.000	0.939**	المحور الأول: التكوين.
دال	0.000	0.816**	1 أولا: تحديد الإحتياجات التكوينية
دال	0.000	0.829**	2 ثانيا: البرامج التكوينية.
دال	0.000	0.817**	3 ثالثا: تقييم البرنامج التكويني.
دال	0.000	0.965**	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية
دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها			
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها.			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل المحور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإجمالي لأبعاد الاستبيان، قد تراوحت بين (0.816 و 0.965) وهي قيم دالة إحصائيا لانقيمة SIG (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل خصائص العينة واجابات عينة الدراسة

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

عرض وتحليل اجابات عينة الدراسة وفق للمتغيرات الديمغرافية حسب الجنس والسن والمستوى التعليمي سنوات الخبرة والوظيفة

أ-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (10): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

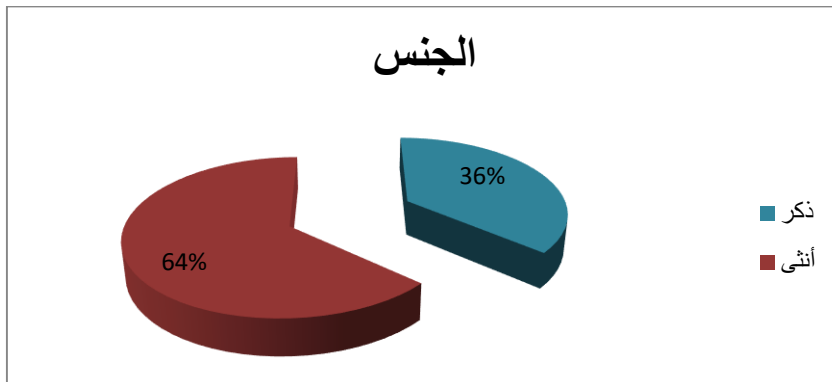
النسبة %	التكرار		
36.7%	11	ذكر	الجنس
63.3%	19	أنثى	
100.0%	30	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس الذكور بعددهم 11 بنسبة % 36 لصالح الذكور و بعدد 19 وبنسبة % 64، بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة ولاية بسكرة.

كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

ب-توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

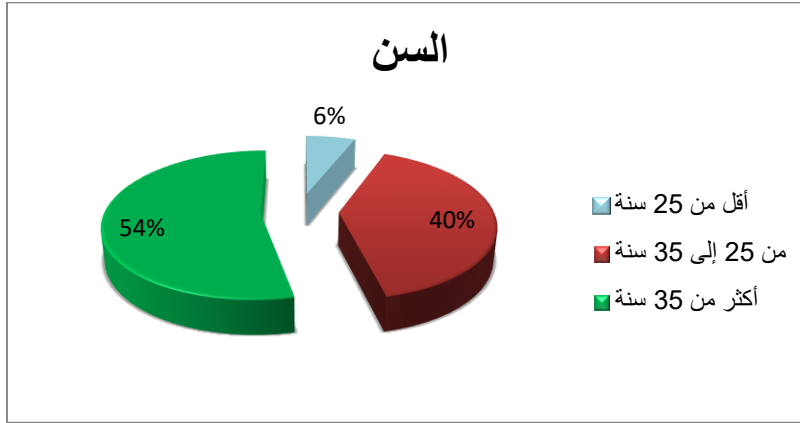
جدول رقم (11): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار		
6.7%	2	أقل من 25 سنة	السن
40%	12	من 25 إلى 35 سنة	
53.3%	16	أكثر من 35 سنة	
100.0%	30	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير السن بلغت فئة أكبر من 35 سنة بعدد 16 نسبة 54% تليها الفئة التي تنتمي من [25 - 35] سنة بعدد 12 فردا ونسبة 40% في حين الفئة الأقل من 25 سنة بفردان ونسبة 6% وبالتالي تمنح هذه الميزة للمؤسسة أنها تستخدم جميع الفئات العمرية. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

ج-توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

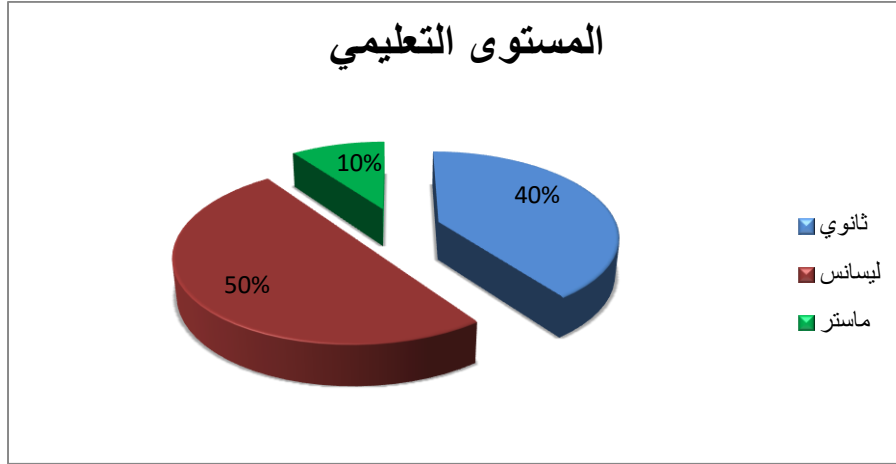
جدول رقم (12): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
40%	12	ثانوي
50%	15	ليسانس
10%	3	ماستر
100%	30	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ذو مستوى ليسانس بعدد 15 ونسبة 50% تليها مستوى ثانوي بعدد 12 ونسبة 40% في حين المستوى ماستر بفردين ونسبة 10% والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

د-توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

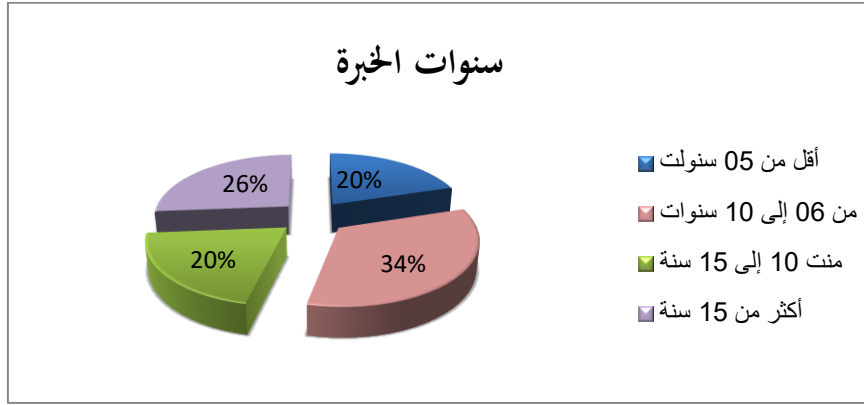
جدول رقم (13): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
20%	6	أقل من 05 سنوات
33.3%	10	من 06 إلى 10 سنوات
20%	6	من 10 إلى 15 سنة
26.7%	8	أكثر من 15 سنة
100%	30	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن توزيع سنوات الخبرة لعينة الدراسة كانت بنسب متفاوتة حيث من 6 إلى 10 سنوات بعدد 10 افراد ونسبة 33% تليها أكثر من 15 سنة بنسبة 26% واخيرا الفئتين كل من الفئة أقل من 5 سنوات والفئة من 10 إلى 15 سنة بنسب متساوية 20% وشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

هـ-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

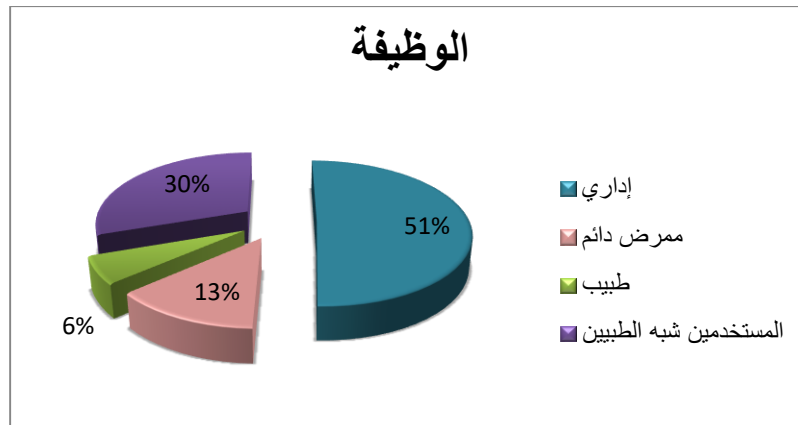
جدول رقم (14): يبين توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة %	التكرار	الوظيفة
50.0%	15	إداري
13.3%	4	ممرض دائم
6.7%	2	طبيب
30.0%	9	المستخدمين شبه الطبيين
100.0%	30	Total

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية عينة الدراسة من فئة الاداريين بنسبة 50% تليها فئة المستخدمين شبه الطبيين بسبة 30% ثم ممرض دائم بعدد 4 ونسبة 13% واخير طبيب بعدد 2 ونسبة 6% من اجمالي النسب وشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

و-توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدّة التكوين:

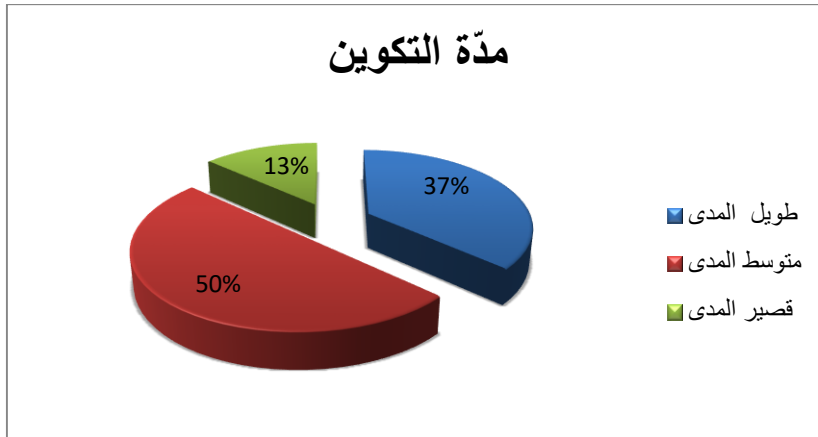
جدول رقم (15): يبين توزيع افراد العينة حسب مدّة التكوين.

النسبة %	التكرار		
36.7%	11	طويل المدى	مدّة التكوين
50%	15	متوسط المدى	
13%	4	قصير المدى	
100%	30	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن مدة التكوين بالمؤسسة محل الدراسة تتراوح ما بين متوسطة وطويلة بنسبة متساوية بالتقريب 50% و36% على التوالي في حين نسبة 13% من اجابو ان المدة قصيرة وشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدّة التكوين اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

ي-توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان التكوين:

جدول رقم (16): يبين توزيع افراد العينة حسب مكان التكوين.

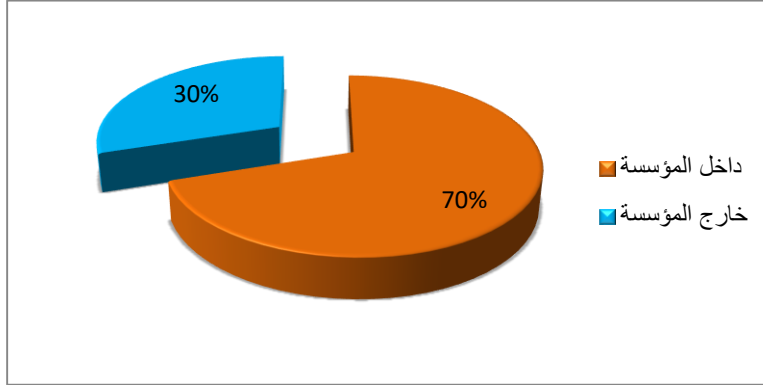
النسبة %	التكرار		
70.0%	21	داخل المؤسسة	مكان التكوين
30.0%	9	خارج المؤسسة	

%100.0	30	Total	
--------	----	-------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن أغلبية افراد العينة المستجوبين 21 فردا كان مكان تكوينهم داخل المؤسسة في حين 9 أفراد بنسبة 39% من اجمالي النسب وشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان التكوين اعتمادا على الدائرة النسبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة

أولا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: أبعاد التكوين.

من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل عرض وتحليل إجابات افراد العينة المستجوبين على عبارات المتعلقة بقياس مستويات التكوين بالمؤسسة محل الدراسة كمايلي:

01- بعد تحديد الاحتياجات التكوينية حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الاول: تحديد الاحتياجات التكوينية

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1.	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بالمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع	3.30	1.055	02	درجة متوسطة
2.	تحدد الاحتياجات التكوينية للأفراد على أساس الترقية ، النقل أو تقييم الأداء	3.16	1.147	04	درجة متوسطة
3.	تحدد الاحتياجات على مستوى المؤسسة على	3.46	1.357	01	درجة مرتفعة

أساس تكيف مع التغيرات التنظيمية					
4.	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفق كل المستويات الادارية	2.90	1.124	06	درجة متوسطة
5.	توفر المؤسسة موارد مالية كافية للتكوين	3.00	1.389	05	درجة متوسطة
6.	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال من خلال التقييم الدوري للأداء	3.23	1.222	03	درجة متوسطة
7.	يتم تحديد الحاجة إلى الدورات التكوينية عند استحداث دورات جديدة	2.90	1.268	07	درجة متوسطة
آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى تحديد الاحتياجات التكوينية		3.1381	0.74229	مطبقة بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى تحديد الاحتياجات التكوينية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة ولاية بسكرة بلغ : 3.1381 وبالانحراف المعياري بلغ 0.74229 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.61 الى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تقييم بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة هو موجود بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة متوسطة، مرتفعة ومتوسطها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت : 2.90 و اعلى متوسط حسابي بلغ : 3.46) حيث تحدد الاحتياجات على مستوى المؤسسة على أساس تكيف مع التغيرات التنظيمية بدرجة مرتفعة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة ولاية بسكرة وهذا ما تظهره اجابات الموظفين على (عبارة رقم 03 بمتوسط حسابي بلغ 3.46 واحتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها)، كما يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بالمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع و هذا بدرجة متوسطة طبقا لما تظهره اجابات الموظفين على (عبارة رقم 01 بمتوسط حسابي بلغ: 3.30 واحتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظرالموظفين المستجوبين أنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال من خلال التقييم الدوري للأداء بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره اجابتهم على (عبارة رقم 06 بمتوسط حسابي بلغ: 3.23 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها)،

وانه يتم تحديد الحاجة إلى الدورات التكوينية عند استحداث دورات جديدة بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره اجابتهم على (عبارة رقم 07 بمتوسط حسابي بلغ 2.90 بالمرتبة السابعة و الأخيرة من حيث اهميتها).

02- البعد الثاني: البرامج التكوينية حسب وجهة نظر أفراد العينة:

جدول رقم (18.): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: البرامج التكوينية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
8.	تختار المؤسسة أساليب وطرق علمية لتكوين الموظفين	2.80	1.423	درجة متوسطة
9.	أشارك في اختيار الوقت والمكان المناسبين لتنفيذ البرنامج التكويني	3.20	1.447	درجة متوسطة
10.	تصمم المؤسسة دورات تكوينية وفق أهداف واضحة ومكتوبة	3.26	1.112	درجة متوسطة
11.	تضع المؤسسة البرنامج التكويني وفق جدول زمني ومكاني	3.60	1.069	درجة مرتفعة
12.	نوعية البرامج التكوينية التي تلقيتها تتناسب مع احتياجات وطبيعة عملي	3.06	1.142	درجة متوسطة
13.	تصمم البرامج التكوينية وفق الاحتياجات الداخلية للمؤسسة	3.10	1.124	درجة متوسطة
14.	تكون الزيارات الميدانية ضمن البرنامج التكويني	2.70	1.534	درجة متوسطة
15.	تعمل المؤسسة على ارسال موظفين في بعثات تكوينية إلى خارج الوطن	3.50	0.973	درجة مرتفعة
	آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى البرامج التكوينية	3.1542	0.76330	مطبقة بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس

مستوى البرامج التكوينية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة ولاية بسكرة بلغ: 3.1542

وبالانحراف المعياري بلغ: 0.76330 و قيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.61 الى 3.40

درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تقييم بعد البرامج التكوينية بالمؤسسة محل

الدراسة بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي

بدرجة مرتفعة ، متوسطة ومتوسطاها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت :2.70 واعلى متوسط حسابي بلغ :3.60)، حيث تضع المؤسسة البرنامج التكويني وفق جدول زمني ومكاني بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره اجابتهم على (عبارة رقم 11 بمتوسط حسابي بلغ 3.60 واحتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها)، كما تبين لنا ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة أنه تعمل المؤسسة على ارسال موظفين في بعثات تكوينية إلى خارج الوطن و بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره اجابتهم على (عبارة رقم 15 بمتوسط حسابي بلغ 3.50 واحتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها)، في حين كانت وجهة نظر الموظفين اتجاه عبارة" تصمم المؤسسة دورات تكوينية وفق أهداف واضحة ومكتوبة ". بدرجة متوسطة وهذا ما اظهرته اجاباتهم علة (عبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره:3.26 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها)، وانه تكون الزيارات الميدانية ضمن البرنامج التكويني هو بدرجة متوسطة وهذا ما ظهرته اجاباتهم على (عبارة رقم 14 بمتوسط حسابي بلغ: 2.70 واحتلت المرتبة الثامنة و الأخيرة من حيث أهميتها)

03-البعد الثالث: تقييم البرنامج التكويني حسب وجهة نظر أفراد العينة:

جدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: تقييم البرنامج التكويني

العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي لها المؤسسة	3.10	1.322	04	درجة متوسطة
يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية	3.26	1.201	03	درجة متوسطة
تقوم المؤسسة بتقييم الأفراد بعد عملية التكوين	3.50	1.252	01	درجة مرتفعة
تقيم المؤسسة التكاليف الادارية للتكوين (رواتب المكونين أماكن التكوين ...)	3.46	1.224	02	درجة مرتفعة
التكوين كان سببا في ترقيتك	2.86	1.074	05	درجة متوسطة
تستعمل المؤسسة اختبارات شفوية وكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما تم تكوينه	2.83	1.341	06	درجة متوسطة
تقوم المؤسسة بمتابعة الأداء الفعلي لتحديد ما اذا كان المتكون قد طور قدراته	2.73	1.229	07	درجة متوسطة

مطبقة بدرجة متوسطة	0.84865	3.2625	آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى تقييم البرنامج التكويني
--------------------	---------	--------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى تقييم البرامج التكوينية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة ولاية بسكرة بلغ : 3.2625 والانحراف المعياري بلغ 0.84865 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.61 الى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تقييم بعد تقييم البرامج التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة، متوسطة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت: 2.73 واعلى متوسط حسابي بلغ: 3.50) حيث تقوم المؤسسة بتقييم الأفراد بعد عملية التكوين بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره اجابتهم على (عبارة رقم. 18 بمتوسط حسابي بلغ 3.50 واحتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها)، كما تقييم المؤسسة التكاليف الادارية للتكوين (رواتب المكونين أماكن التكوين ...) وهذا بدرجة مرتفعة ما تظهره اجابتهم على (عبارة رقم 19 بمتوسط حسابي بلغ: 3.46 واحتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها)، كما تظهر لنا ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة اتجاه فقرة " يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية" هو بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره اجابتهم على (عبارة رقم 17 بمتوسط حسابي بلغ: 3.26 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها)، وفي حين كان اتجاه أفراد العينة نحو " تقوم المؤسسة بمتابعة الأداء الفعلي لتحديد ما اذا كان المتكون قد طور قدراته " بدرجة متوسطة هذا حسب (العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي 3.73 بلغ واحتلت المرتبة السابعة و الأخيرة من حيث اهميتها النسبية).

ثانيا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل عرض وتحليل إجابات افراد العينة المستجوبين على عبارات المتعلقة بقياس مستويات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة كمايلي:

جدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الدرجة	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
23.	تساهم تنمية الموارد البشرية في تخفيض أعباء الوظيفة بالمؤسسة	3.20	1.349	06	درجة متوسطة
24.	تتيح لي المؤسسة فرص التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال عملي	3.30	1.342	04	درجة متوسطة
25.	يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى التقليل من حوادث العمل	3.60	1.191	01	درجة مرتفعة
26.	تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين من مستوى أداء العاملين	3.53	1.008	03	درجة مرتفعة
27.	يتيح لي موقعي في العمل الحصول على المعلومات وتبادلها	3.56	1.222	02	درجة مرتفعة
28.	المؤسسة قادرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	3.20	1.030	05	درجة متوسطة
29.	تخلق المؤسسة نظام للمكافآت للبحث الفردي والجماعي	2.96	1.217	07	درجة متوسطة
30.	أتحصل على مكافآت مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال ابداعية	2.73	1.337	08	درجة متوسطة
آراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى تنمية الموارد البشرية.		3.2625	0.84865	مطبة بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة ولاية بسكرة بلغ: 3.2625 وبالانحراف المعياري بلغ 0.84865 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.61 الى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تقييم محور تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة وان معظم موافقتهم على عبارات البعد هي بدرجة مرتفعة، متوسطة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت: 2.73 واعلى

متوسط حسابي بلغ: 3.60) حيث يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى التقليل من حوادث العمل بدرجة مرتفعة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تظهره اجابتهم على (عبارة رقم 25 بمتوسط حسابي بلغ 3.60 واحتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها)، كما ان يتيح لي موقعي في العمل الحصول على المعلومات وتبادلها وهذا بدرجة مرتفعة ما تظهره اجابتهم على (عبارة رقم 27 بمتوسط حسابي بلغ 3.56 واحتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها)، كما تظهر لنا ومن خلال وجهة نظر عينة الدراسة اتجاه فقرة " تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين من مستوى أداء العاملين " هو بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره اجابتهم على (عبارة رقم 26 بمتوسط حسابي بلغ 3.53 واحتلت المرتبة الثالثة من حيث اهميتها)، أما في المرتبة الأخيرة العبارة " أتحصل على مكافآت مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال ابداعية " من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي بلغ : (2.73).

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف اجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان المتعلقة بمحور التكوين ومحور تنمية الموارد البشرية، يأتي في هذا المطلب اختبار مجموعة من الفرضيات لاثبات وجود أثر لمتغير التكوين بأبعاد على تنمية الموارد البشرية معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتكوين على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؛

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتكوين على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؛

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للتكوين على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؛

جدول رقم (21). يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الرئيسية

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T-Test)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	7.495	1.077	0.000	56.168	0.667	0.817	تنمية الموارد البشرية	التكوين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت

(F_{cal}=56.168) وهي دالة إحصائية لأن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من

مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (التكوين في تنمية

الموارد البشرية) عند مستوى الدلالة 0.05

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة

بلغت (T_{cal}=7.495) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل

من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائية) لـ التكوين على تنمية الموارد

البشرية بالمؤسسة محل الدراسة محل الدراسة على عند مستوى معنوية 0.05.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتكوين على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة

ب- تفسير الـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2))، معامل الانحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.817$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن التكوين له تأثيراً إيجابياً على تنمية الموارد البشرية حيث كلما ازادت مستويات تطبيق التكوين يعقبه زيادة في تحسن في تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2=0.667$ ، يتضح بأن أبعاد التكوين تفسر (فعاليتها) بـ 47.9% من التغيرات التي تحدث في تنمية الموارد البشرية وهذا لأراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=1.077$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق تكوين للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تنمية الموارد البشرية بقيمة 1.077 وحدة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بعد تحديد احتياجات التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؛

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بعد تحديد

احتياجات التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؛

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بعد تحديد احتياجات التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؛

جدول رقم (22) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الأولى

معنوية تأثير بين المتغيرين		معنوية العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T) T-Test (معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.008	2.850	0.542	0.008	8.122	0.225	0.474	تنمية الموارد البشرية	تحديد احتياجات التكوين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=8.122$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة $SIG=0.008$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد تحديد احتياجات التكوين وتنمية الموارد البشرية) عند مستوى الدلالة 0.05

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=2.850$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.008$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) بعد تحديد احتياجات التكوين وبعد تنمية الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعء تحديد احتياجات التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي عقبة ولاية بسكرة

ب- تفسير لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2))، معامل الانحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.474$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد تحديد احتياجات التكوين له تأثيراً إيجابياً على تنمية الموارد البشرية حيث كلما ازادت مستويات تطبيق لبعء تحديد احتياجات التكوين يعقبه زيادة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي عقبة بولاية بسكرة.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2=0.225$ ، يتضح بأن بعد تحديد احتياجات التكوين تفسر (فعاليتها) بـ 22.5 % من التغيرات التي تحدث في زيادة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا وفقاً لأراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B)) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.542$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق لبعء احتياجات التكوين بالمؤسسة محل الدراسة الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تنمية الموارد البشرية بقيمة 0.542 وحدة.

ثانياً : الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بعد برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؛

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بعد برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؛

الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بعد برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؛

جدول رقم (23) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 02

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات
مستوى المعنوية (SIG)	(T)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	
0.005	3.009	0.550	0.005	9.054	0.244	0.494	المتغير المستقل
							المتغير التابع
							تنمية الموارد البشرية
							برامج التكوين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=9.054$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة $SIG=0.005$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد برامج التكوين وتنمية الموارد البشرية) عند مستوى الدلالة 0.05

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=3.009$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG=0.005$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) بعد برامج التكوين عند مستوى معنوية 0.05

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعء برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية بسيدي عقبة ولاية بسكرة

ب- ل قيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r=0.494$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن بعد برامج التكوين له تأثيراً إيجابياً على تنمية الموارد البشرية حيث كلما ازادت مستويات تطبيق لبعء برامج التكوين يعقبه زيادة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية بولاية بسكرة

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2=0.244$ ، يتضح بأن بعد برامج التكوين تفسر (فعاليتها) بـ 24.4% من التغيرات التي تحدث في زيادة تنمية الموارد البشرية وهذا وفقاً لأراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.550$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق لبعء برامج التكوين بالمؤسسة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تنمية الموارد البشرية بقيمة 0.550 وحدة.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بعد تقييم برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؛ لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بعد تقييم برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؛
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بعد تقييم برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية سيدي عقبة ولاية بسكرة؛

جدول رقم (24). يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 03

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	(T-Test)	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R ²)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	4.030	0.576	0.000	16.237	0.367	0.606	تنمية الموارد البشرية	تقييم برامج التكوين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=16.237) وهي دالة احصائيا لأن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (تقييم برامج التكوين وتنمية الموارد البشرية) عند مستوى الدلالة 0.05.

معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T_{cal}=4.030) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة SIG= 0.000 المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) لبعده تقييم برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة احصائيا ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفريية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) تقييم برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوية للصحة العمومية بسيدي عقبة ولاية بسكرة

ب- تفسير لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B)

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r = 0.606$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تقييم برامج التكوين له تأثيراً إيجابياً على درجات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة حيث كلما ازدادت تطبيق مبدأ تقييم برامج التكوين يعقبه زيادة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة
- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2 = 0.376$ ، يتضح بأن بعد تقييم برامج التكوين يفسر (فعاليتته) بـ 37.6% من التغيرات التي تحدث في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا وفقاً لأراء المستجوبين في هاتهما المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.
- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ $B = 0.576$) أنه كلما رفعنا في مستويات تجسيد تقييم برامج التكوين بالمؤسسة العمومية بالصحة الجوارية بسيدي عقبة محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تنمية الموارد البشرية بقيمة 0.576 وحدة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما المحور الأول التكوين المحور الثاني تنمية الموارد البشرية ، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS" . ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للتكوين من خلال (بعد تحديد احتياجات التكوين/ بعد برامج التكوين / بعد تقييم برامج التكوين) على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي عقبة ولاية بسكرة .



الخاتمة



الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية اتضح لنا مدى أهمية تعامل المؤسسات مع مواردها البشرية وأن المورد البشري هو مفتاح النجاح لتحقيق أهداف الربحية والبقاء، والنمو؛ لذا يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها من خلال برامج التكون وتحديد احتياجاتها الوظيفية وجعلها أكثر استعداد لمواجهة أي تغير في بيئة الأعمال. من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بسيدي عقبة تبين لنا أن التكوين في المؤسسة محل الدراسة له تأثير هلى تنمية الموارد البشرية وهذا ما توصلت إليه الدراسة من خلال اثبات فرضياتها والتي هي :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند 0.05 للتكوين على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية بسيدي عقبة ولاية بسكرة
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند 0.05 لبعء تحديد الاحتياجات التكوينية على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية بسيدي عقبة ولاية بسكرة
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند 0.05 لبعء البرامج التكوينية على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية بسيدي عقبة ولاية بسكرة
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند 0.05 لبعء تقييم البرامج التكوينية على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجوارية للصحة العمومية بسيدي عقبة ولاية بسكرة

الاقتراحات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم بشكل أفضل من تحسين خدمات المؤسسة بصفة خاصة والبحث العلمي بصفة عامة والتي هي :

- على المؤسسة محل الدراسة أن تعمل على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في وظائفها من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال؛
- الاستثمار في المورد البشري بالاعتباره مورد استراتيجي للمؤسسة؛
- اقتراح موضوع دور التكوين في عناصر المزيج التسويقي الداخلي كموضوع مقترح للدراسات المستقبلية



المراجع



المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. ابراهيم عباس الحلابي. (2013). "تنمية الموارد البشرية". مصر: دار الفكر العربي.
2. أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية, مصر: دار الثقافة.
3. أحمد ماهر. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
4. السيدة عليوة. (2002). "تحديد الإحتياجات التكوينية". الإسكندرية, مصر: أترك للنشر.
5. بلال خلف السكارنة. (2011). "إتجاهات حديثة في التكوين". عمان, الأردن: دار المسيرة.
6. رضا هاشم حمدي. (2013). "التكوين الإداري المفاهيم والأساليب". دار الياية للنشر و التوزيع.
7. زاهر محمد ديري. (2013). إدارة الموارد البشرية جامعة الزرقاء. عمان, الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
8. زاهر محمد ديري. (2011). إدارة الموارد البشرية جامعة الزرقاء. عمان, الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
9. زوليف مهدي حسين. (2008). "إدارة الموارد البشرية -مدخل كمي". عمان, الأردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
10. عشوش محمد أيمن عبد اللطيف، السيد أمل عبد الرحمان، و باشري نفيسة محمد. (2017). "أساسيات إدارة الموارد البشرية". القاهرة, مصر.
11. عمر محيرق. (2013). "أساسيات تكوين الموارد البشرية". القاهرة, مصر: دار السحاب للنشر و التوزيع.
12. عمر وصفي عقيلي. (2009). إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي (المجلد الطبعة الثانية). عمان ,الأردن: دار وائل للنشر.

13. محمد أسامة، و حلمي عباس. (2012). "التكوين و التنمية المهنية المستدامة". مصر: دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع.
14. محمد حسين. (2011). "طرق التكوين" (المجلد ط3). عمان،الأردن: دار مجدلاوي.
15. محمد فاتح محمود بشير المغربي. (2016). "إدارة الموارد البشرية". الأردن: دار الجنان للنشر و التوزيع.
16. محمد مسلم. (2016). تنمية الموارد البشرية دعم و ادوات. الجزائر: دار طليطلة للنشر و التوزيع.
17. محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). نظرية التكوين التحول من أفكار و مبادئ الى واقعة الملموس. القاهرة،مصر: المجموعة العربية للتكوين و النشر.
18. مدحت محمد أبو النصر. (2008). إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق. دار الفجر للنشر و التوزيع.
19. مدحت محمد أبو النصر. (2008). إدارة العملية التكوينية. مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
20. مصطفى نجيب شاويش. (2012). "إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد-". عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
21. منير بن أحمد بن الدريري. (2013). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية. الأردن: دار الابتكار للنشر و التوزيع.
22. موسى محمود عبد اللطيف. (2013). الدافعية للتكوين الإداري في ضوء التحديات العالمية. القاهرة: الدار العالمية للنشر.
23. نجم العزاوي. (2009). "جودة التكوين الإداري و متطلبات المواصفة الدولية". الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
24. نجم العزاوي. (2006). التكوين الاداري. عمان،الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

25. نجم عبد الله العزاوي، و جواد عباس حسين. (2010). "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية". عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

❖ البحوث الجامعية:

1. أحمد العابدي. (2013/2012). "أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة وهران.

2. حسن [يرقي. (2008). "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية , تخصص تسيير. كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر.

3. عائشة شتاتحة. "المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير في علوم التسيير. 2006/2007: جامعة الجزائر

4. قوي بوحنية. (2008). "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات". عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

5. محمود بوقطف. (2014/2013). التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور-خنشلة-ماجستير , غير منشورة. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

❖ الجرائد والمجلات و المجلات العامة:

1. ابراهيم رمضان الديب. (2008). "دليل إدارة الموارد البشرية" (المجلد الطبعة 02). مؤسسة ام القرى للترجمة و النشر و التوزيع.

2. أكثم عبد المجيد الصرايرة، و وريدة خلف الغريب. (2010). "اثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي". المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 06 (العدد 04)، 502.

3. خليل الله سعد الدين. (2007). "إدارة مراكز التكوين" (المجلد ط1). القاهرة: مجموعة النيل العربية.

4. نادر أحمد أبو شيخة. (2006). إدارة العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف و أهداف الموارد البشرية. مجلة جامعة ملك عبد العزيز ,الاقتصاد و الإدارة ، 168.

5. نعيمة بارك. تنمية الموارد البشرية و اهميتها في تحسين الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية. مجلة إقتصاديات شمال افريقيا (العدد07)، 276.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

1. assen-bey, m. (2006). entreprise algerienne Gedtion,mise a niveau et economique . alger: thala edition .
2. robbins, d. a. human resource mangement linking strategy to. L.G PRACTIC & BROWN G.k.

❖ الأنترنت:

1. (2020, 06 20). www.kotoarabia.com.

2. عادل محمد، و زايد. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. المكتبة الإلكترونية للكتب العربية.



الملاحق



الملحق رقم (01 ..): استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان خاص بدور التكوين في تنمية الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

الاستمارة المرفقة عبارة عن أداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي يتمحور موضوعها حول: " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إبراهيم عمري سيدي عقبة ولاية بسكرة وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تكوين في تنمية الموارد البشرية، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل صدق وشفافية لتحقيق أهداف الدراسة وذلك عن طريق وضع علامة (x) في الخانة المناسب لإجاباتكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي،

إشراف الأستاذ: خان محمد ناصر

إعداد الطلبة: ساكر دليلة

السنة الجامعية: 2020/2019

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة من 25 - 35 سنة أكثر من 35 سنة
3. المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماجستير
4. سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 06 - 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
5. الوظيفة: إداري ممرض دائم طبيب المستخدممين شبه طبيين
6. مدة التكوين: طويل المدى متوسط المدى قصير المدى
7. مكان التكوين: داخل المؤسسة خارج المؤسسة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

رقم العبارة	مضمون العبارة	الاختيارات				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: تكوين						
البعد الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية						
08	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بالمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع					
09	تحدد الاحتياجات التكوينية للأفراد على أساس الترقية ، النقل أو تقييم الأداء					
10	تحدد الاحتياجات على مستوى المؤسسة على أساس تكيف مع التغيرات التنظيمية					
11	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية وفق كل المستويات الادارية					
12	توفر المؤسسة موارد مالية كافية للتكوين					
13	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال من خلال التقييم الدوري للأداء					
14	يتم تحديد الحاجة إلى الدورات التكوينية عند استحداث دورات جديدة					
البعد الثاني: البرامج التكوينية						
15	تختار المؤسسة أساليب وطرق علمية لتكوين الموظفين					
16	أشارك في اختيار الوقت والمكان المناسبين لتنفيذ البرنامج التكويني					
17	تصمم المؤسسة دورات تكوينية وفق أهداف واضحة ومكتوبة					
18	تضع المؤسسة البرنامج التكويني وفق جدول زمني ومكاني					
19	نوعية البرامج التكوينية التي تلقيتها تتناسب مع احتياجات وطبيعة عملي					
20	تصمم البرامج التكوينية وفق الاحتياجات الداخلية للمؤسسة					
21	تكون الزيارات الميدانية ضمن البرنامج التكويني					

					22	تعمل المؤسسة على ارسال موظفين في بعثات تكوينية إلى خارج الوطن
البعد الثالث: تقييم البرنامج التكويني						
					23	تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي لها المؤسسة
					24	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية
					25	تقوم المؤسسة بتقييم الأفراد بعد عملية التكوين
					26	تقيم المؤسسة التكاليف الادارية للتكوين (رواتب المكونين أماكن التكوين ...)
					27	التكوين كان سببا في ترقية
					28	تستعمل المؤسسة اختبارات شفوية وكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما تم تكوينه
					29	تقوم المؤسسة بمتابعة الأداء الفعلي لتحديد ما اذا كان المتكون قد طور قدراته
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية	
					26	تساهم تنمية الموارد البشرية في تخفيض أعباء الوظيفة بالمؤسسة
					27	تتيح لي المؤسسة فرص التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال عملي
					28	يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى التقليل من حوادث العمل
					29	تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين من مستوى أداء العاملين
					30	يتيح لي موقعي في العمل الحصول على المعلومات وتبادلها
					31	المؤسسة قادرة على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية
					32	تخلق المؤسسة نظام للمكافآت للبحث الفردي والجماعي
					33	أتحصل على مكافآت مادية ومعنوية عندما أقوم بأعمال ابداعية

شاكرين تعاونكم معنا.....

الملحق رقم (02): نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأول_المحور	,098	30	,200*	,979	30	,805

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الثاني_المحور	,119	30	,200*	,953	30	,199

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (03): يوضح قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

البعد الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.710	7

البعد الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.763	8

البعد الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.846	7

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.861	22

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.848	8

الاستبيان ككل:

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.904	30

الملحق رقم (.04): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

Correlations

		الأول_البعد	الثاني_البعد	الثالث_البعد	الأول_المحور
الأول_البعد	Pearson Correlation	1	.564**	.474**	.816**
	Sig. (2-tailed)		.001	.008	.000
	N	30	30	30	30
الثاني_البعد	Pearson Correlation	.564**	1	.494**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.001		.005	.000
	N	30	30	30	30
الثالث_البعد	Pearson Correlation	.474**	.494**	1	.817**
	Sig. (2-tailed)	.008	.005		.000
	N	30	30	30	30
الأول_المحور	Pearson Correlation	.816**	.829**	.817**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الأول_المحور	الثاني_المحور	ككل_الاستبيان
الأول_المحور	Pearson Correlation	1	.817**	.939**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
الثاني_المحور	Pearson Correlation	.817**	1	.965**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
ككل_الاستبيان	Pearson Correlation	.939**	.965**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (05): يبين وصف خصائص عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	11	36.7	36.7	36.7
	أنثى	19	63.3	63.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 25 من أقل	2	6.7	6.7	6.7
	سنة 35 إلى 25 من	12	40.0	40.0	46.7
	سنة 35 من أكثر	16	53.3	53.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		التعليمي_المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي	12	40.0	40.0	40.0
	ليسانس	15	50.0	50.0	90.0
	ماستر	3	10.0	10.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		الخبرة_سنوات			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنولت 05 من أقل	6	20.0	20.0	20.0
	سنوات 10 إلى 06 من	10	33.3	33.3	53.3
	سنة 15 إلى 10 مننت	6	20.0	20.0	73.3
	سنة 15 من أكثر	8	26.7	26.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		الوظيفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	إداري	15	50.0	50.0	50.0
	دائم ممرض	4	13.3	13.3	63.3
	طبيب	2	6.7	6.7	70.0
	الطبيين شبه المستخدمين	9	30.0	30.0	100.0

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

		التكوين_مدة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	المدى طويل	11	36.7	36.7	36.7
	المدى متوسط	15	50.0	50.0	86.7
	المدى قصير	4	13.3	13.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		التكوين_مكان			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	المؤسسة داخل	21	70.0	70.0	70.0
	المؤسسة خارج	9	30.0	30.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

الملحق رقم (.06): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول

Statistics

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	الأول_البعد
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.3000	3.1667	3.4667	2.9000	3.0000	3.2333	2.9000	3.1381
Std. Deviation		1.05536	1.14721	1.35782	1.12495	1.38962	1.22287	1.26899	.74229

Statistics

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y7	Y8	Y6	الثاني_البعد
Valid		30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.8000	3.2000	3.2667	3.6000	3.0667	3.1000	2.7000	3.5000	3.1542
Std. Deviation		1.42393	1.44795	1.11211	1.06997	1.14269	1.12495	1.53466	.97379	.76330

الملاحق رقم (07): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الثاني.

		Statistics								المحور الثاني	ككل الاستبيان
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8		
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.2000	3.3000	3.6000	3.5333	3.5667	3.2000	2.9667	2.7	3.262	3.2237
Std. Deviation		1.34933	1.34293	1.19193	1.00801	1.22287	1.03057	1.2172	1.3	.8486	.71195
N	Valid								1	37	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.1000	3.2667	3.5000	3.4667	2.8667	2.8333	2.7333			3.2625
Std. Deviation		1.32222	1.20153	1.25258	1.22428	1.07425	1.34121	1.22990			.84865

الملاحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 ^a	.667	.655	.49814

a. Predictors: (Constant), الأول_المحور

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.938	1	13.938	56.168	.000 ^b
	Residual	6.948	28	.248		
	Total	20.886	29			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الأول_المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-.167	.467		-.357	.723
	الأول_المحور	1.077	.144	.817	7.495	.000

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.474 ^a	.225	.197	.76040

a. Predictors: (Constant), الأول_البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.696	1	4.696	8.122	.008 ^b
	Residual	16.190	28	.578		
	Total	20.886	29			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الأول_البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.561	.613		2.547	.017
	الأول_البعد	.542	.190	.474	2.850	.008

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.494 ^a	.244	.217	.75077

a. Predictors: (Constant), الثاني_البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.103	1	5.103	9.054	.005 ^b
	Residual	15.783	28	.564		
	Total	20.886	29			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الثاني_البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.529	.592		2.582	.015
	الثاني_البعد	.550	.183	.494	3.009	.005

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606 ^a	.367	.344	.68712

a. Predictors: (Constant), الثالث_البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.666	1	7.666	16.237	.000 ^b
	Residual	13.220	28	.472		
	Total	20.886	29			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الثالث_البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.472	.462		3.189	.003
	الثالث_البعد	.576	.143	.606	4.030	.000

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

الملخص:

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بتكوين وأثره على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، خاصة وأن هذه الأخيرة تعمل اليوم في ظل بيئة تنافسية تتميز بعلاقات متداخلة ومعقدة، فلا بد لها من الاهتمام بالموارد البشري واعتباره مورد استراتيجي لها.

كما حاولنا من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بسيدي عقبة معرفة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية من خلال تحديد الاحتياجات التكوين والبرامج التكوينية والعمل على تقييمها فتبين لنا أنه بعد اختبار الفرضيات ببرنامج SPSS أن لتحديد وتقييم كل من احتياجات التكوين والبرامج التكوينية أثر في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

الكلمات المفتاحية: التكوين، تنمية الموارد البشرية

Summary:

The main goal of dealing with this issue is to provide a theoretical framework that defines and defines the various concepts related to the formation and its impact on the development of human resources in economic institutions, especially since the latter operates today in a competitive environment characterized by intricate and complex relationships, so it must pay attention to the human resource and consider it as a resource. Strategic to her.

We also tried, through the field study of the hospital neighborhood health institution in Sidi Aqaba, to know the impact of training on human resource development by identifying training needs and training programs and working to evaluate them, so it became clear to us that after testing the hypotheses in the SPSS program that identifying and evaluating both training needs and training programs has an impact on resource development Humanity in the institution under study

Key words: training, human resource development