

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



## دور مراكز التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين

أومدور عبد الحق - قالمة -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

إشراف الأستاذة:

د. زينة بن حسان

إعداد الطالبة

• كميلية طوبال

السنة الجامعية 2018 / 2019



# الشكر

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي هدانا لهذا وما كنا أن نهتدي لولا أن هدانا الله، والذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة "بن حسان زينة" على توجيهها وإشرافها على هذا العمل

إلى الموظفين بمركز التكوين المهني والتمهين "أومدور عبد الحق بقالمة" على حسن إستقبالهم وتعاونهم

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

وإلى كل من دعمني ولو بكلمة

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

ويعد، الحمد لله على إتمام هذا العمل المتواضع والذي أهديه الى قرّة

عيني رمز الكفاح والدتي أطال الله عمرها

الى والدي، إخوتي واخواتي وخاصة منصف، امدهم الله رعايته وحفظه

إلى المدللين "جاد" و"مرام"، والى كل أقاربي وصديقاتي كل بإسمه.

الى حاملي رسالة العلم والمعرفة.

# فهرس المحتويات

العنوان

الصفحة

الشكر

الإهداء

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

01.....مقدمة

## الفصل الأول: الإطار المفاهمي والمنهجي للدراسة

• أولاً:

04.....الإشكالية

07.....ثانياً: ضبط المفاهيم

07.....1- مفهوم التكوين

09.....2- مفهوم التكوين المهني

10.....3- مفهوم التنمية

12.....4- مفهوم تنمية الموارد البشرية

13.....5- مفهوم الكفاءة

15.....6- المفاهيم المرتبطة بمفهوم التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية

17.....ثالثاً: منهجية الدراسة

17.....1- منهج الدراسة

18.....2- أدوات الدراسة

19.....3- مجالات الدراسة

# فهرس المحتويات

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والنظريات المفسرة للتكوين المهني وتنمية الموارد البشرية

- أولاً: الدراسات السابقة ..... 29
- 1. الدراسات الجزائرية..... 29
- 2. الدراسات العربية..... 34
- ثانياً: النظريات المفسرة لعلاقة التكوين المهني بتنمية الموارد البشرية..... 37
- 1- النظريات الكلاسيكية..... 37
- 2- النظريات النيوكلاسيكية..... 40
- 3- النظريات الحديثة..... 42

## الفصل الثالث: أساسيات حول التكوين المهني

- أولاً: أهمية التكوين المهني..... 46
- ثانياً: أهداف التكوين المهني..... 48
- ثالثاً: خصائص التكوين المهني..... 52
- رابعاً: مبادئ التكوين المهني..... 53
- 1. ضرورة خلق الدافعية لدى المتكون ..... 53
- 2. مراعاة الفروق الفردية للمتكونين ..... 53
- 3. تحليل الوظائف..... 54
- 4. إعداد وتأهيل المتكون ..... 54
- 5. إختيار أساليب مناسبة للتكوين ..... 54
- 6. خامساً: تصميم وتنفيذ نظام التكوين المهني..... 54
- 1. تحديد الإحتياجات التكوينية..... 55
- 2. تصميم التكوين..... 55
- 3. إعداد مواد التكوين..... 56
- 4. تنفيذ التكوين..... 56
- 5. تقييم التكوين..... 57

# فهرس المحتويات

59.....	سادسا: أهمية التدريب بالنسبة للتكوين المهني
59.....	1. أهمية التدريب
	2. أهداف
59.....	التدريب
62.....	3. مبادئ وقواعد التدريب
	4. أساليب
64.....	التدريب
	5. مراحل عملية
66.....	التدريب
69.....	سابعا: واقع التكوين المهني في الجزائر
69.....	1. نشأة نظام التكوين المهني في الجزائر
71.....	2. أنماط التكوين المهني
72.....	3. أنظمة التكوين المهني
74.....	4. شبكة هياكل التكوين المهني
75.....	5. فعالية التكوين المهني
78.....	6. مشكلات التكوين المهني

## الفصل الرابع: أساسيات حول تنمية الموارد البشرية

82.....	أولا: التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية
82.....	1. برامج تدريب التمهين المبكرة
82.....	2. برامج التعليم المهني المبكر
83.....	3. مدارس المصنع المبكرة
83.....	4. برامج التدريب المبكرة للعاملين شبه المهرة وغير المهرة
83.....	5. حركة العلاقات الإنسانية
84.....	6. بناء مهنة التدريب

# فهرس المحتويات

7. تواجد تنمية الموارد البشرية.....84
- ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية.....85
- ثالثا: أهداف تنمية الموارد البشرية.....86
1. الأهداف الإجتماعية.....86
2. الأهداف الخاصة بالعمال.....86
3. أهداف خاصة بالمؤسسة.....86
- رابعا: الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية.....87
- خامسا: خصائص تنمية الموارد البشرية.....88
1. تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية.....88
2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة.....88
- سادسا: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.....89
1. العوامل الإقتصادية.....89
2. العوامل السياسية والقانونية.....89
3. العوامل الإجتماعية.....89
4. العوامل التعليمية.....90
5. تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية.....90
- سابعا: مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية.....92
1. التدريب خارج مجال العمل.....92
2. التدريب داخل مجال العمل.....92
3. بناء المنظمة.....93
- ثامنا: أنشطة تنمية الموارد البشرية.....95
- تاسعا: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية.....96
- عاشرا: آليات تنمية الموارد البشرية.....97
1. آليات أنظمة التعليم في إعداد قوة العمل.....97
2. تطوير آليات تخطيط قوة العمل.....97
3. تطوير آليات الإختيار والتعيين.....98



# فهرس المحتويات

4. آليات تطور الأداء.....99
5. آليات الأجور والحوافز.....100

## الفصل الخامس: الإطار التطبيقي

- أولاً: تحليل ومناقشة البيانات الميدانية.....103
- 1. تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بنوعية وطبيعة برامج التكوين المهني.....103
- 2. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمساهمة التكوين المهني في تحسين مهارات المتربصين...109
- ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات  
الدراسة.....114
- ثالثاً: تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الدراسات  
السابقة.....118
- رابعاً: النتائج العامة.....119
- خاتمة.....120

## قائمة المراجع

## الملاحق

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مراحل تصميم وتنفيذ نظم التكوين.	58
02	يوضح أهمية التدريب بالنسبة لجميع أطراف المؤسسة.	61
03	يوضح المكونات الأساسية لمفهوم النظم.	63
04	توضيح مراحل عملية التدريب.	68
05	توضيح العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.	91
06	يوضح مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية.	94

فهرس الجداول النظرية

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أهداف التكوين المهني.	50

فهرس الجداول الميدانية

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	20
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	21
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.	22
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	22
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب النمط التكويني والتخصصات المتوفرة.	24
06	يحدد أسباب التحاق المتكون بمركز التكوين المهني.	25
07	يحدد أسباب التحاق المتكون بالتخصص.	26
08	يوضح نوعية البرامج المتوفرة بالمركز.	103
09	يوضح كفاية التخصصات المتوفرة بالنسبة للتكوين.	104
10	يوضح نوع التكوين ومدته.	104
11	يوضح كفاية مدة التكوين.	105
12	يوضح المسؤول من التكوين.	106
13	يوضح شروط التكوين الفعال.	106
14	يبين استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية التكوينية.	107
15	يبين تقييم المتكويين لبرامج التكوين المهني.	108
16	يبين دور التكوين المهني في رفع قدرات وتحسين مهارات المتكويين.	109
17	يوضح أهمية التكوين المهني في الحياة المهنية.	110
18	يبين توظيف المتكويين لما يتلقونه في التكوين أثناء التريص.	111
19	يوضح رضا المتكويين عن التكوين الذي يتحصلون عليه.	112
20	يوضح الصعوبات التي تواجه المترصين.	113
21	يوضح التكوين الجيد وتأثيره على قدرات ومهارات المتكون.	114

يحظى موضوع التكوين المهني باهتمام كبير في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، باعتباره من المواضيع التي أثارت ولا تزال تثير الكثير من الجدل حيث يعتبر نقطة تقاطع العديد من العلوم كالاقتصاد، علم النفس وعلم الاجتماع ، وذلك للأثر الذي يزرعه التكوين المهني في المتكون في ميدان تكوينه وميدان عمله لاحقاً.

يقوم مركز التكوين المهني بتأهيل الشباب من مختلف الأعمار والمستويات في جميع الميادين والتخصصات، من خلال تقديم معارف نظرية وتطبيقية تزود المتكونين بمهارات وخبرات عديدة وكذلك صقل خبرات أخرى تمكنهم من الاستعداد للحياة المهنية ، لما يخدم احتياجات سوق العمل من يد عاملة مؤهلة تساهم بصورة فعالة في تحقيق الفعالية والكفاءة الانتاجية، باعتبار أن موضوع التكوين المهني من أكثر المواضيع أهمية بالنسبة لسوق العمل حيث أن نسبة مردودية الاستثمار في العنصر البشري أكثر من نسبة الاستثمار في العنصر المادي، فتكوين الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها أضحت من أهم وسائل الإستثمار في العنصر البشري، وأهم منظور تهتم به المؤسسات اليوم.

تم اختيار موضوع الدراسة الحالية لتوفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية، فأما الذاتية فتتمثلت في التعرف على واقع التكوين المهني من حيث أنه اختيار من طرف المتكون أو مكان لجوء بالنسبة لغير المتفوقين من خريجي الثانويات والمتوسطات، كذلك الرغبة في تسليط الضوء على واحد من أهم المؤسسات التي أثبتت نجاعتها من حيث تقديمها لتعليم خاص يؤهل ملتحيها لعالم الشغل.

أما الأسباب الموضوعية فتعددت ما بين ضرورة تشخيص منظومة التكوين المهني في الجزائر للوقوف على النقائص، وما بين التعرف على طبيعة النشاطات المقدمة والتي تسهم في تحسين وتنمية العنصر البشري، والأهم هو قلة الدراسات والبحوث التي تناولت دور التكوين المهني في تنمية الكفاءات البشرية.

كما أن دراسة هذا الموضوع لها أهمية علمية وعملية تجسدت في تسليط الضوء على أهمية قطاع التكوين المهني في تحسين كفاءة الموارد البشرية، التعريف بمراكز التكوين المهني وأهميتها كمؤسسة أساسية في المجتمع وكذلك معرفة درجة الوعي لدى المتكونين بأهمية تكوينهم المهني.

كما لهذا الموضوع أهمية فله أهداف وتجسدت في محاولة اكتشاف ومعرفة واقع منظومة التكوين المهني، تحديد الأثر الذي تقوم به مراكز التكوين المهني في تنمية الموارد البشرية ومدى تجسيد هذا الأثر على أرض الواقع، المساهمة في إثراء موضوع التكوين كتنمية للموارد البشرية، الوقوف على أهمية العملية التكوينية في صقل القدرات والمهارات وأخيرا البحث في مدى توفر استراتيجية موجهة لتنمية كفاءة العنصر البشري داخل مراكز التكوين المهني.

ومن هذا المنطق تحاول الدراسة الحالية تشخيص الواقع الفعلي لتنمية كفاءة الموارد البشرية في مركز التكوين المهني والتمهين أو مدور عبد الحق بقالمة، ولتحقيق هذا المبتغى قسمت الدراسة إلى خمسة فصول وهي على النحو الآتي:

- تناول الفصل الاول الإطار المفهومي والمنهجي للدراسة حيث تعرضنا فيه إلى طرح إشكالية البحث، مفاهيم الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة.
  - أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسات السابقة والنظريات المفسرة لموضوع الدراسة.
  - في حين تناولنا في الفصل الثالث أساسيات حول التكوين المهني.
  - أما الفصل الرابع تناولنا فيه أساسيات حول تنمية الموارد البشرية.
  - في حين تناول الفصل الخامس والأخير الإطار التحليلي للدراسة فقد ضم تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث واستخلاص النتائج العامة للبحث.
- خلال إجراء هذه الدراسة واجهت الباحثة مجموعة من الصعوبات والعراقيل، ومن هذه الصعوبات نذكر قلة المراجع التي تناولت موضوع التكوين المهني، عدم توفر مراجع نظرية تخص العلاقة بين التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية كون هذا الموضوع لم يتطرق له سابقا ولم يأخذ حقه المعرفي، عزوف بعض المبحوثين عن الإجابة على بعض أسئلة الاستمارة المقدمة لهم .

لقد اهتمت هذه الدراسة بالبحث عن دور مراكز التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية، إلا أن هذا الموضوع يمكن دراسته من جوانب عديدة كدراسة علاقته بسوق العمل وقدرة هذه المراكز على التخلص من شبح البطالة، أو علاقة التكوين المهني بسياسة التشغيل، مما يفتح الآفاق لدراسات أخرى تهتم بهذه الأبعاد.

## الفصل الأول:

# الإطار المفهومي والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: تحديد المفاهيم

ثالثاً: منهجية الدراسة

إن القيام بأي بحث علمي لابد وأن يثير في نفس الباحث جلة من التساؤلات التي تستدعي الإجابة عليها في حدود الموضوعية التي تفرضها الدراسة العلمية وهذا بعد تحديد أبعادها وأهدافها، وفي هذا السياق سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بالإشكالية والفرضيات المنبثقة عنها، بعد ذلك سيتم التعرض إلى المفاهيم الأساسية الواردة في هذه الدراسة قصد ضبطها بدقة، ثم التطرق للمنهجية المتبعة في الدراسة من خلال تحديد المنهج المناسب، ثم تحديد نوع وحجم العينة، ثم أدوات جمع البيانات وصولاً إلى تحديد مجالات الدراسة.

### أولاً: الإشكالية

تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم عناصر التنمية الاقتصادية، يعتمد في أساسها على عنصرين هما العنصر المادي والعنصر البشري، وهذا الأخير أضحى يمثل العنصر الرئيسي في عملية التنمية الشاملة، فهو هدفها ووسيلتها بل العنصر الإيجابي فيها ذلك أن أي تغيير في مجال التنمية إنما هو تغيير لقدرات الإنسان وقيمه وثقافته وحتى نمط معيشته وحياته.<sup>1</sup>

فعملية إعداد الرأسمال البشري هي العملية التي يتم بموجبها جذب عدد الأفراد من ذوي المهارات والمعارف اللازمة للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع، لذلك فإن هذه العملية ترتبط بالاستثمار في مجالات تنمية وتكوين الفرد باعتباره مصدراً للإنتاج، حيث حثت المجتمعات الحديثة، على تنظيم مواردها البشرية وذلك بتوجيهها وتكوينها ورفع مستوى كفاءتها حتى يمكن الاستفادة منها.<sup>2</sup>

وفي هذا السياق برزت أهمية تنظيم القوى العاملة، وتأثرت قيمتها بموجب خاص في البلدان النامية لسد حاجاتها من العمال المهرة للنهوض ببرامج التنمية، حيث أصبحت اليد العاملة تؤلف ركناً أساسياً في عملية التخطيط الاجتماعي، ويعد التكوين من أهم المحددات التي تحدد مدى نجاعة أو فشل هذا التخطيط.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد، الأسس النظرية للتنمية الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 275.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطونية وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطبع والنشر، الجزائر، 2002، ص 195.

ونخص موضوعنا عن التكوين المهني، والذي يرمي الى تحقيق مجموعة من الأمور الأساسية كالتعليم وتلقين مهارات أساسية مع التركيز على تنظيم العمل، تنمية البرامج حول مختلف التخصصات مع تجديد المعلومات وتطوير المهارات إضافة الى توفير ميزانية مناسبة للعمل والتي تتضمن توفير قاعات وورشات مناسبة مع وجود أساتذة واداريين مؤهلين لبلوغ مناصبهم.

لهذا يعد التكوين المهني احدى المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مختلف التخصصات وبالأخص العلوم الاجتماعية.

وقد ازداد الاهتمام الرسمي بالتكوين المهني من خلال التغيرات والتحولت العميقة التي شهدتها ويشهدها العالم، من تأثيرات في مفاهيم الإدارة الحديثة حيث أصبحت الكفاءة والابداع والتطوير والمهارة والأداء الفعّال هي الصفات الغالبة في كل عمل. وما تجدر الإشارة اليه أن التكوين المهني ليس تسييرا إداريا مؤقتا بقدر ما هو تحليل للقدرات المتاحة والاحتياجات اللازمة والأهداف المسطرة للمؤسسة، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والتوجه نحو الاستثمار الفعّال لهذه القدرات حيث العامل مطالب بالخبرة والكفاءة وذلك تماشيا مع تطور أساليب العمل ووسائل الإنتاج.

ولما أصبح التكوين المهني أحد مرتكزات التنمية البشرية ، فقد أصبحت تدميته ضرورة ملحة لإعداد الطاقات الشابة للدخول الى سوق العمل والمساهمة في رفع الإنتاج والإنتاجية، ذلك ان مردودية الاستثمار في العنصر البشري أكبر من نسبة الاستثمار في العنصر المادي.

وفي الوقت الراهن ونظرا لانتقال الجزائر من الاقتصاد الموجه الى اقتصاد السوق ، وحتمية الانفتاح على الاقتصاد العالمي ، أصبح الاهتمام بتوسيع برامج التكوين المهني ضرورة لسد حاجة الصناعة من العمال نصف المهرة ، وذلك لمحاولة سد العجز بالنسبة للمهن التي تظهر الحاجة اليها في سوق العمل الجزائري. ومن هنا أصبح التكوين المهني ضمن النشاطات التنموية للرفع من قيمة اليد العاملة ومحاولة تخفيض نسب البطالة فالعلاقة بين التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية عضوية الى حد ما، ذلك ان تعزيز العمل التنموي لا يتحقق إلا بموجب اشتراك جميع الافراد في العمل التنموي وهذا أيضا لا يتحقق إلا بوجود مستويات تكوينية مختلفة تتلاءم وطبيعة التنمية البشرية .



وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تثير إشكالية بحثية مفادها تقصي دور مراكز التكوين المهني في تنمية القدرات والمعارف الخاصة بالموارد البشرية والتي يحتاجها سوق العمل والتي تتلاءم مع متطلبات الوظائف الحالية ورفع مستوى الكفاءة ، لإعداد إطارات مستقبلية تساهم في رفع الإنتاج وتحقيق التنمية الشاملة وعليه نطرح الأسئلة الآتية:

### التساؤل الرئيسي

كيف يؤثر التكوين المهني على كفاءة الموارد البشرية؟

### التساؤلات الفرعية

1. ماهي نوع وطبيعة برامج التكوين المهني؟
2. هل يساهم التكوين المهني في تحسين مهارات المتربصين؟
3. هل تعتمد مراكز التكوين المهني على استراتيجيات موجهة لتحسين كفاءة العنصر البشري؟

### الفرضيات

#### الفرضية الرئيسية

يساهم التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية بتوفير برامج متنوعة واعتماد استراتيجيات فعالة لتحسين مهارات وأداء العاملين.

#### الفرضيات الجزئية

1. تتعدد طبيعة وبرامج التكوين المهني وتختلف أنواعها.
2. يساهم التكوين المهني في تحسين مهارات المتربصين.
3. تعتمد مراكز التكوين المهني على استراتيجيات موجهة لتحسين كفاءة العنصر البشري.

ثانيا: تحديد المفاهيم

تعد عملية تحديد المفاهيم خطوة من الخطوات المنهجية الضرورية لإعداد البحوث الاجتماعية، فعملية ضبط وتحديد المفاهيم توجه الباحث نحو دراسته وتساعده في تحديد معالمها وتوضيح أهدافها ، حيث تزيل أي غموض او لبس قد يعتري البحث.

1- مفهوم التكوين

أ- **التعريف اللغوي:** كَوَّن، يكوِّن، تكوينًا، وكوَّن الشيء أي لمَّ أجزاءه لبعضها البعض، والتكوين هو أحداث الشيء من العدم.<sup>1</sup>

ب- **التعريف الاصطلاحي**

عرفه هايسون كريس (chris heysen) بأنه عملية ادراكية يراد بها أحداث اثار عقلية او ذهنية معينة فمجموعة افراد تجعلهم أكثر فعالية ومقدرة على أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعلمية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.<sup>2</sup>

يتضح من خلال التعريف السابق ان عملية التكوين تهتم بجميع الجوانب المتعلقة بالفرد من تكوين عقلي وفكري الى تكوين علمي، فهو يمثل جميع الإجراءات التي تستهدف اعداد الافراد مؤهلين لأداء أعمالهم بمقدرة معتبرة عن طريق تحسين معارفهم وسلوكاتهم وكذا تطوير قدراتهم لتحقيق اهداف الفرد والمؤسسة.

عرفه ميلاري malaret بأنه عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد الى ممارسة نشاط مهني كما انه عبارة عن نتائج هذه العمليات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي بن هادية واخرون، " القاموس الجديد للطلاب"، معجم عربي مدرسي الفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991، ص275.

<sup>2</sup> José allouche encycl , **Lopédie des ressures hummaines**, édition, Vuibert, paris, 2éd, 2006, p87.

<sup>3</sup> لحسن عبد الله، محمد مقداد، **تقويم العملية التكوينية في الجامعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص9.

يوضح هذا التعريف أن التكوين لا يهدف إلى اكتساب الفرد جملة من المهارات فحسب بل يتابع الفرد من خلال النتائج الملموسة لنشاطه، إنه إذن عملية مستمرة ومتواصلة.

هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.<sup>1</sup>

جاء في هذا التعريف أن عملية التكوين هي تزويد العمال بمعارف جديدة كما تطور معارف قبلية وتستهدف مستوى الأداء الحالي والمستقبلي معا.

هو عملية منظمة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث متغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها.<sup>2</sup>

يضم هذا التعريف عدة نقاط:

- أن التكوين عملية منظمة حيث تقوم على أساس التخطيط والتنظيم.
- أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد.
- أن التكوين عملية هادفة فهو وسيلة وليست غاية.

وبقراءة المجمل من التعاريف السابقة يمكن القول بأن هذه التعاريف تتدرج ضمن مستويين:

**1. مستوى معرفي:** حيث يهدف إلى تنمية المستوى المعرفي من خلال تزويد الأفراد بمختلف المعارف اللازمة والمختلفة.

**2. مستوى مهاراتي:** حيث يركز التكوين على تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.

<sup>1</sup>حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص15.

<sup>2</sup>علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص30.

التكوين هو تهيئة الفرد للحياة المهنية من خلال تنمية قدراته وكفاءته وصقل خبراته التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما لتحقيق اهداف المؤسسة.

## 2- مفهوم التكوين المهني

"هو عمل مخطط يتكون من برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي اعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم"<sup>1</sup>

يعرفه بيار كاس Pierre casse بانه "العملية التي تهدف الى تنمية القدرات والمهارات المهنية والتقنية للأفراد من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والادوار المتصلة بوظائفهم الحالية او المستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية"<sup>2</sup>

نستنتج من خلال التعريفين السابقين أن التكوين المهني يعبر عن عملية منظمة ومخطط لها تمثل برامج وإجراءات تعنى بتعليم وتدريب وتكوين العنصر البشري من خلال تطوير وتحسين القدرات والمهارات والمعارف التي تقضي إلى تحسين الأداء.

"يقصد بالتكوين المهني التعليم لاكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص438.

<sup>2</sup> Pierre Casse, **Laformation Perfomation**, office de la publication université, paris, 1949, p48.48.

<sup>3</sup> عبد الرحمان محمد عيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص9.

يعرفه غارداليي P.jardilier بأنه عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات تؤدي بالفرد إلى تغيير عام تسمح له بالقيام بمهام أخرى.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التكوين المهني يعنى بتهيئة الفرد مهنيًا بصفة تحسن أدائه وتجعله ملائم ومتكيف مع عمله، فمن خلال البرامج والإجراءات المخطط لها مسبقًا تتعلم الموارد البشرية كيفية تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم وهذا يصب إلى مستويين الأول تحقيق تكيف العنصر البشري مع مهنته والثاني تحسين أدائه كنتيجة حتمية وكذلك تحقيق النتائج والاهداف المرجوة لكل مؤسسة تعتبر أن الثروة البشرية أهم عامل لتحقيق النجاح.

### ج-التعريف الاجرائي

التكوين المهني هو عملية يتم بمقتضاها تكوين وتدريب الأفراد في مختلف التخصصات كل حسب اختياره تهدف الى رفع الكفاءة والخبرة المهنية، ويتم التكوين المهني في مراكز أو مؤسسات تكوينية تدريبية خاصة، ويذهب العديد من المفكرين بالقول إلى أن التكوين المهني يعبر عن التدريب المهني ولهما نفس المعنى.

### 3- مفهوم التنمية

#### أ-التعريف اللغوي

التنمية اشتقت من النماء: الزيادة، ونمى: زاد وكثر.<sup>2</sup>

التنمية مشتقة من النمو: نما ينمو بمعنى زاد وكبر أي ارتفع وارتفاع الشيء من موضعه الى موضع اخر بمعنى زاد وكثر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم قريشي، التكوين والتوظيف في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والاقتصادية، المركز الجامعي لورقلة، العدد 1، 1998، ص 23.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، دار صادر، ط1، بيروت، 1997، ص 262.

<sup>3</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2006، ص 20.

ب- من الناحية الاصطلاحية

"التنمية عملية تستهدف النهوض بالمجتمع الى وضع أفضل ممّا هو عليه في كافة جوانب النشاط الاجتماعي، الإنساني، الاقتصادي، الثقافي ويقصد به تحسين مستوى حياة الافراد في كل المجالات.<sup>1</sup>"

"هي عملية تعبئة وتنظيم جهود الافراد والجماعات وتوجيهها للعمل المشترك مع الهيئات الحكومية بأساليب ديموقراطية لحل مشاكل المجتمع."<sup>2</sup>

**تعريف «schram and larner» :** التنمية هي ذلك التغيير نحو الأنماط المجتمعية التي تسمح للمجتمع ليس فقط بتحقيق القيم الإنسانية الأفضل بل وأيضا بزيادة قدرته على التحكم والسيطرة على بيئته ومكانته السياسية وبزيادة مدى سيطرة افراده وتحكمهم في توجيه امورهم وشؤونهم.<sup>3</sup>

"التنمية هي التحسن في المقدرة الإدارية"<sup>4</sup>

تصب كل التعاريف السابقة على أن التنمية تمثل رد فعل اتجاه واقع معاش نحو التغيير والتطوير، فهي تعبّر عن النهوض وتنظيم الجهود بصيغة جماعية تطالب بتحسين الأوضاع المجتمعية من جميع النواحي الاقتصادية، الثقافية، السياسية وحتى الإدارية، فالتنمية عملية ترتبط بالمشاركة وتوجيه الأنشطة نحو الكفاءة وتحسينها بأفضل ما يمكن.

ج- من الناحية الإجرائية

التنمية عبارة عن تحقيق زيادة تراكمية والانتقار بالمجتمع من الوضع الثابت الى وضع اعلى وأفضل باستخدام الجهود العلمية لتنظيم الأنشطة المشتركة بين الشعوب والحكومة.

<sup>1</sup> إبراهيم عواد المشاقبة، هاير عبد المولى طشطوش، مهارات تطوير الأداء والذات، دار جرجير، عمان، الأردن، 2005، ص 6،4.

<sup>2</sup> عبد الرحمن غازي القصبي، التنمية -الأسئلة الكبرى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1992، ص24.

<sup>3</sup> نبيل رمزي، عدلي أبو طاحون، التنمية، دار الفكر الجامعي، مصر، دون سنة نشر، ص12.

<sup>4</sup> صلاح الشواني، مفاهيم أساسية في إدارة الافراد-دراسة تحليلية من خلال الأهداف-، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972، ص51.

4- مفهوم تنمية الموارد البشرية

"هي زيادة عملية المعرفة والقدرات العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"<sup>1</sup>

يشير التعريف إلى أن القوى العاملة لا تختار عشوائيا ولكن عن طريق اختبارات معينة يختارها العامل من أجل رفع مستوى كفاءته وقدراته.

"هي مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من اهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية، اصطلاحا يعتبر حديثا حيث اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الافراد وذلك لأن الفلسفة الإدارية التي ينهض بها كل المهتمين بها قد عرفت تغييرات جوهرية."<sup>2</sup>

جاء هذا التعريف ليضيف أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تحقق أهداف المؤسسة فقط بل تحقق اهداف الفرد وكذا المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها كذلك نوضح أنّ الفرق بين مضمون الموارد البشرية الحالية والفلسفة الإدارية الفارطة.

"هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة من أجل رفع مستوى كفاءة الإنتاج لأقصى حد ممكن."<sup>3</sup>

يوضح هذا التعريف على أهمية زيادة عملية اكساب الموارد القادرة على العمل من خلال مجموعة من الاختبارات المختلفة.

<sup>1</sup> رمزي احمد عبد الحي، التعليم العالي والتنمية، وجهة نظر نقدية مع دراسات مقارنة، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2006، ص52.

<sup>2</sup> علي غربي واخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، 2002، ص17.

<sup>3</sup> عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة العاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص89.

"هي نشاط واحد ألا وهو التكوين والتدريب وشرح طبيعة عملية التنمية لأنها عملية تنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية وهذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة وهذا لمسايرة التطور الثقافي الحاصل في مجال الإنتاج والعمل".<sup>1</sup>

تركز كل التعاريف السابقة على أن تنمية الموارد البشرية تركز بشكل أساسي على تحسين الظروف الحياتية للإنسان من ناحية الصحة والتعليم وبهذه الإجراءات يمكننا توفير موارد بشرية قادرة على أحداث عملية التنمية الشاملة والتغيير نحو الأفضل.

### ج-التعريف الاجرائي

هي كل جهد علمي منظم يبذل من أجل الاستفادة من الموارد البشرية بما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاتري والمعرفي للعنصر البشري، من وضع حالٍ إلى وضع مستهدف وبصورة مستمرة.

### 5- مفهوم الكفاءة

أ- التعرف اللغوي: الكفاء (جمعها اكفاء) المثل والنظير القادر على العمل المعهود له، الكفاءة هي الجدارة.<sup>2</sup>

### ب-التعريف الاصطلاحي

"الكفاءة هي حزمة المهارات والقابليات التي تساهم في أداء عالٍ للوظيفة".

يشير التعريف الى أنّ الكفاءة تعبر عن الوسيلة التي بموجبها تجسد المهارات والقدرات في أداء فعال ومميز ووظيفة معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص195.

<sup>2</sup> هيئة الأبحاث والترجمة بدار السيل، القاموس العربي الوسيط، مؤسسة جواد للنشر، بيروت، 1997، ص599.

<sup>3</sup> طاهر مدسن منصور الغالبي، إدارة استراتيجية منظمة الاعمال المتوسطة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص429.



عرفها G.Boterf "على أنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية او جماعية".<sup>1</sup>

"هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل تكاليف وان يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال".<sup>2</sup>

عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية le Medef بانها مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.<sup>3</sup>

يوضح التعريفين السابقين على المسؤولية الموكلة لمنظمة من حيث تنمية القدرات والمهارات وتطويرها وتقييمها والوقوف على العملية المهنية لضمان تحقيق الأهداف.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي مجموع المعارف والتي لا يكفي امتلاكها من قبل الافراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينهما وتقييمها وتطويرها.

### ج-التعريف الاجرائي

الكفاءة هي مجموعة من المعارف العملية السلوكية يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة اليه بطريقة أفضل وبمستوى عالٍ.

<sup>1</sup>Le boter G, **construire les compétitions individuelles et collective**, ed organisation, 2000, p45.

<sup>2</sup> عطية العربي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي، مجلة الباحث، العدد العاشر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.

<sup>3</sup> Alain meignant , **ressources humaines développer la stratégie**, ed liaison France, 2000, p110.

## 6- المفاهيم المرتبطة بمفهوم التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية

أ- التدريب: هو جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وارشادية مختلفة لأداء الاعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول.<sup>1</sup>

ب-التدريب المهني: هو أسلوب يتلاءم مع الاعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عالٍ من المهارة لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملماً بالعمل ومكوناته وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتقوم الشركات بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني ويتطلب هذا النوع وقت أكبر من الطرق الأخرى للتدريب.

يتعلق التدريب المهني بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثل ذلك اعمال اللحام والنجارة وغيرها. وهنا نجد ان الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال كمساعدين للعاملين القدامى وذلك بغرض معرفة فنون المهنة.<sup>2</sup>

### ج- الفرق بين التكوين، التدريب، التعليم والتنمية

يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من الناحية العملية من حيث أن التعليم يعتبر أوسع نطاقا ويتم من خلال المؤسسات الاكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه في حين يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد من مجالات محددة للعمل.<sup>3</sup>

يهدف التعليم الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحية العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التدريب إلى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أنّ محور العملية التدريبية هو الفرد نفسه وليس

<sup>1</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي-انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997، ص51.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص288.

<sup>3</sup> عمر سالم الزروق، برامج العملة التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989، ص8.

موضوع التدريب لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته، من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشرا بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل.

بينما يختلف التدريب عن التنمية في المدى الزمني لكل منهما على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة في التعلم، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية، ويركز على وظيفة الفرد الحالية، إلا أن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة بمعنى تنمية قدراتهم المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المنظمة لتحمل المسؤوليات اليوم قبل ان تسند اليه مستقبلا، والغرض النهائي بين التدريب والتنمية هو التعلم حيث يعتبر مطلبا لجعل العاملين اكثر كفاءة.<sup>1</sup>

أما التكوين والتدريب فتعددت جهات النظر حول اختلاف المصطلحين، فهناك من يرى أن الاختلاف يكمن في الترجمة حيث نعني باللغة الفرنسية la formation كمدلول عن التكوين، أما عند ترجمة نفس المفهوم باللغة الإنجليزية يصبح training ونعني به التدريب أيضا.

وهناك من يرى أن المفهومين يختلفان من حيث المعنى، حيث يعبر التكوين عن كل أوجه التعلم التي يتلقاه الفرد بينما التدريب ينصب على التعلم في نطاق ضيق يرتبط بمهنة واحدة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ضمن ناحية واقعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الاعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص43.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص102.

ثالثاً: منهجية البحث

1. منهج البحث

إنّ أي دراسة تستدعي اتباع منهج معين، وذلك حسب طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، ويقصد بالمنهج "الطرق المؤدية الى كشف الحقيقة في العلوم بواسطة مجموع العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق هدفه".<sup>1</sup>

كما يعرف المنهج على أنه الكيفية التي يتم بها تنفيذ شيء ما حسب نظام معين انطلاقاً من جملة مبادئ من أجل الوصول الى هدف معين.<sup>2</sup>

وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تهدف الى الكشف عن دور التكوين المهني في تنمية الكفاءات البشرية، حيث تطلب ذلك استخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة لكنه يتعدى ذلك الى التحليل والتفسير.

يعرّف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على الوصول الى معرفة دقيقة بنوع من التفاصيل عن مختلف مكونات الظاهرة بما يمكننا من التنبؤ بما ستؤول إليه الظاهرة في المستقبل.<sup>3</sup>

وعليه فإن استخدام المنهج الوصفي جاء نتيجة تناسبه مع الموضوع وخصوصيات الدراسة الميدانية، حيث يسمح المنهج الوصفي كذلك بالتعبير عن الظاهرة الاجتماعية ودراستها دراسة كمية وكيفية. ولا يقف عن هذا الحد لجمع المعطيات ووصف الظاهرة، وإنما يعمل على تحليل الظاهرة وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحليل الواقع وتفسيره، كما تتضمن المقاربة المنهجية الوصفية محاولة وصف الواقع وما يحتويه من أنساق من جهة أخرى بغرض إكتشاف ومعرفة دور التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية وكذلك مساهمته في تحسين مهارات المتربصين.

<sup>1</sup> احمد حلمي جمعة وآخرون، أساليب البحث العلمي، دار صفاء، الأردن، 1999، ص22.

<sup>2</sup> صلاح مصطفى الفؤال، منهجية العلوم الإنسانية والاجتماعية، عامل الكتاب، القاهرة، 1982، ص58.

<sup>3</sup> غازي عناية، منهجية البحث العلمي، دار المناهج، الأردن، 2008، ص69.

### 2. أدوات جمع البيانات

تعد أدوات البحث العلمي الوسيلة الوحيدة التي يستطيع الباحث من خلالها جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع بحثه والوصول إلى نتائج متعلقة بظاهرة ما، قد يستخدم الباحث أكثر من أداة في بحثه لضمان توفر عدد مناسب من المعلومات حول الظاهرة المدروسة.

وعليه فقد تم استخدام بعض الأدوات التي تتماشى وطبيعة الدراسة التي ترمي للكشف عن دور التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية فتحددت أدوات جمع البيانات كالآتي:

#### أ- الإستمارة

تعتبر الإستمارة من أهم أدوات جمع البيانات والأكثر إنتشارا باعتبارها نموذج يحتوي مجموعة من الأسئلة توجه الى المبحوثين للحصول على البيانات اللازمة.

تعرف الإستمارة على أنها "مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة أو مفتوحة) توجه الى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات أو معلومات حول قضية أو موقف معين"<sup>1</sup>

لقد اعتمدت الباحثة على الإستمارة كأداة رئيسية للدراسة لأنها أنسب الأدوات في الإتصال بالمبحوثين وجمع المعلومات حول دور التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية.

تضمنت الإستمارة 3 محاور أساسية و24 سؤالاً منها الأسئلة المغلقة والمفتوحة وهي كالآتي:

- المحور الأول: وقد خصص للبيانات الأولية أو الشخصية للمبحوث.
- المحور الثاني: خصص للبيانات المتعلقة بنوعية وطبيعة برامج التكوين المهني.
- المحور الثالث: وقد خصص للبيانات المتعلقة بمساهمة التكوين المهني في تحسين مهارات المترشحين.

#### ب-المقابلة

من أبرز أدوات جمع المعلومات والبيانات، باعتبارها حوار لفظي متبادل بين الباحث والمبحوث بغرض الحصول على المعلومات حول موضوع معين.

<sup>1</sup> صلاح محمد الفؤال، علم الاجتماع المفهوم والموضوع والمنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1982، ص173.

ولهذا فالمقابلة هي "أداة مهمة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وتستخدم في مجالات متعددة، كما تصلح المقابلة لجمع معلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الملاحظة."<sup>1</sup>

تتضمن المقابلة طرح مجموعة من الأسئلة للحصول على البيانات والمعلومات حول سير العمل داخل المركز، كما تم إجراء مقابلة مع مستشار التوجيه، المقتصد، المساعد التقني البيداغوجي للحصول على معلومات تتعلق بسؤال الإشكالية الثالث والخاص بالاستراتيجية المتبعة لتحسين كفاءة العنصر البشري داخل مراكز التكوين المهني.

### 3- مجالات الدراسة

أ- **المجال المكاني:** ويقصد به ذلك النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية هو مركز التكوين المهني والتمهين (أومدور عبد الحق) المتواجد بشارع بومعزة سعيد طريق بلخير بولاية قالمة أسس بموجب مرسوم تنفيذي رقم 81 / 355 المؤرخ في 24 نوفمبر 1984، والذي يشمل مساحة قدرها 35673 م<sup>2</sup> تتوزع كالاتي:

- 738712 سم<sup>2</sup> مساحة مبنية و 2714888 سم<sup>2</sup> مساحة غير مبنية.
- 80 م<sup>2</sup> مساحة المبنى الإداري، 483 م<sup>2</sup> خاصة بمساحة مبنى البيداغوجيا
- 116 م<sup>2</sup> خاصة بمبنى خاص بالنشاطات، 250 م<sup>2</sup> مساحة المرافق السكنية.
- 228 م<sup>2</sup> مساحة خاصة بالرياضة.

• يحتوي المركز على 7 قاعات للدروس، 15 ورشة للخياطة، قاعتين للإعلام الآلي ومكتبة.

ب- **المجال البشري:** يمثل مجتمع الدراسة العدد الإجمالي للمتريصين بمركز التكوين المهني والتمهين الذي يضم 434 متريص متوزعين على ثلاثة أنماط، وكل نمط يضم مجموعة من التخصصات.

- **النمط الاقامي (الحضوري):** ويضم الخياطة، تركيب وصيانة أجهزة التبريد والتكييف، الصبغ وإزالة التمويج وتجعيد الشعر.

<sup>1</sup>جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه ادواته طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2015، ص 141.

- **نمط التمهين:** ويضم الحدادة الفنية، النجارة المعمارية، التركيب الصحي، نجارة الألمنيوم والمواد البلاستيكية، كهرباء معمارية، صناعة الحلويات، حلاقة السيدات، الخياطة \*
- **نمط المرأة الماكثة بالبيت:** ويضم قص وتجفيف الشعر، تخبيط وتجميع الملابس.

**العينة:** تعتبر مرحلة اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث فهي تمكن الباحث من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للظاهرة موضوع الدراسة.

ولهذا اخترنا عينة بحث عشوائية بنسبة 20% وذلك تبعاً لمجموع المتربصين والمتربصات وهو 434 فرداً . ومنه يمكن حساب حجم العينة كما يلي:  $( 34 \times 20 ) / 100 = 87$  وبالتالي فعدد أفراد العينة يقدر بـ 87 مفردة.

\* تم الحصول على هذه المعلومات خلال إجراء مقابلة مع المقتصد بمركز التكوين المهني والتمهين

كما تم استخدام عينة قصدية مع رؤساء المصالح وعددهم 03 (المقتصد، مستشار التوجيه، المساعد التقني البيداغوجي) ، أجريت معهم المقابلة.

تتميز عينة المتربصين بجملة من الخصائص توضحها الجداول الآتية :

**جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	40	46%
أنثى	47	54%
المجموع	87	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (01) أن معظم أفراد العينة المبحوثة هم إناث بنسبة تقدر ب 54% مقابل نسبة الذكور التي تقدر ب 46% وهذا يدل أن مركز التكوين المهني والتمهين يضم كلا الجنسين بنسب متفاوتة وهذا راجع إلى طبيعة التخصصات والمهن التي يتوفر عليها المركز والتي تمثل عامل جذب للإناث أكثر من الذكور مثل الخياطة، المحاسبة وغيرها.

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
20%	17	{20-16}
58%	51	{25-21}
22%	19	26 فما فوق
100%	87	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة يتواجدون في فئة عمرية تقع ما بين [25-21] سنة وتمثل نسبة 58% وتمثل هذه الفئة النسبة الأكبر وهذا راجع إلى كون هذه المرحلة العمرية تعنى بالأفراد الذين لم يستطيعوا إكمال دراستهم ليتوجهوا إلى مركز التكوين المهني والتمهين بحثا عن شهادات تؤهلهم للحياة المهنية.

تليها فئة أخرى تتراوح أعمارهم من 26 سنة فما فوق بنسبة مقدارها 22% وهي تمثل عنصر الشباب الباحث عن تكوين في مجالات أخرى لتحصيل فرص عمل جديدة وتنمية مهارات جديدة ، أما الفئة العمرية الثالثة فهي تقع ما بين 20-16 سنة بنسبة تقدر ب 20% وهي فئة قليلة بالمقارنة مع باقي الفئات، وهذا يرجع إلى أن الأفراد لا يزالون في طور الدراسة.



جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة المدنية
93%	81	أعزب
7%	6	متزوج
100%	87	المجموع

يشير الجدول رقم (03) إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة هي فئة العزاب وتقدر بـ 93% ويرجع هذا إلى أن هذه الفئة تعبر عن الشباب الذي لا يحظى بالاستقرار الاقتصادي الذي يخوله لصنع أسرة نظراً للحاجة إلى العمل، في حين قدرت نسبة المتزوجين بـ 7% فقط وهي تعبر عن الشباب المستقر الذي يلجأ لمراكز التكوين المهني والتمهين لتنمية قدرات جديدة في تخصصات أخرى.

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
10%	9	متوسط
69%	60	ثانوي
21%	18	جامعي
100%	87	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (04) أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة وهي 69% لديهم مستوى تعليمي ثانوي وهم التلاميذ الذين رسبوا ولم يتمكنوا من إكمال الدراسة وخاصة الذين لم يفلحوا في الحصول على شهادة البكالوريا

أما الفئة الثانية فهي تقدر بـ 21% تعبر عن الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي وهذا يعني أن مركز التكوين المهني والتمهين لا يستقطب الراسبين في الأطوار المتوسطة والثانوية فقط بل يجذب أيضا ذوي الشهادات والمؤهلات التعليمية رغبة من هؤلاء في فتح أبواب جديدة من التكوين والحصول على شهادات أخرى تمكنهم من الخوض في غمار الحياة العملية، أما الفئة الثالثة قدرت نسبتها بـ 10% وهي تمثل أقل نسبة وتتعلق بالأفراد ذوي المستوى التعليمية المتوسط وهذا راجع إلى تراجع نسبة التسرب المدرسي في وقتنا الراهن والتركيز على أهمية العلم والمعرفة.

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب النمط التكويني والتخصصات المتوفرة

المجموع		تكوين عن طريق التمهين		تكوين إقامي		النمط التكويني التخصصات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%17	15			%17	15	محاسبة وتسيير
%15	13			%15	13	مساح طوبوغرافي
%13	11	% 13	11			التركيب والصحي والغاز
%11	10			%11	10	تركيب الشبكات السلكية واللاسلكية
%10	09			%10	09	معلوماتية
%10	09			%10	09	خياطة
%09	08			%09	08	إلكترونيك السيارات
%05	04			%05	04	خياطة الألبسة الجاهزة
%05	04	%05	04			كهروتقني
%05	04	%05	04			ميكانيك تصليح السيارات
%100	87	%23	19	%77	68	المجموع

يبين الجدول رقم (05) أن أعلى النسب من الفئة المبحوثة كانت في التخصصات التالية (محاسبة وتسيير، مساح طوبوغرافي، تركيب الشبكات السلكية واللاسلكية) بنسب قدرت على التوالي ب17%، 25%، 11%، ويلتحق أفرادها بالتكوين الاقامي، إضافة إلى تخصص التركيب الصحي والغاز والذي قدرت نسبته ب13% ويلتحق أفرادها بالتكوين عن طريق التمهين، تتخذ هذه التخصصات النسب الأكبر كونها تخصصات تلقى رواجاً بين الجنسين لأنها تتماشى مع متطلبات سوق العمل علماً أن المترشحين داخل مركز التكوين المهني والتمهين ينتمون لكلا الجنسين وهذا حسب الجدول رقم (01).

وتزاوجت النسب في التخصصات الأخرى ما بين 10 إلى 4% وهي تخصصات تقليدية ومنها من يلقي رواجاً لدى الإناث فقط كالخياطة وأخرى تلقى رواجاً لدى الذكور فقط كميكانيك تصليح السيارات، يلتحق أفراد هذه التخصصات بالتكوين الاقامي على خلاف تخصص كهروتقني الذي يعبر أفرادها عن التكوين عن طريق التمهين حيث يعبر هذا الأخير عن العمال الذين التحقوا بمركز التكوين المهني والتمهين لضمان دروس نظرية تكمل اختصاصهم المهني.

#### جدول رقم (06) يحدد أسباب التحاق المتكون بمركز التكوين المهني

النسب المئوية	التكرارات	الأسباب الدافعة بالمتكون للالتحاق بمركز التكوين المهني
46%	40	إكتساب معارف ومهارات جديدة
43%	37	الحصول على وظيفة
11%	10	تحسين المستوى المادي
100%	87	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) يتوضح لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة التحقوا بمركز التكوين المهني من أجل إكتساب معارف ومهارات جديدة بنسبة قدرت ب46% وهذا راجع إلى أن المركز يكسبهم تقنيات ومعارف جديدة تمنحهم الفرصة لتطوير قدراتهم من أجل الدخول إلى عالم الشغل، أما الفئة الثانية فترى أن سبب التحاقها بمركز التكوين المهني هو الحصول على وظيفة بنسبة قدرت ب43% وهذا راجع إلى

أن المركز يحسن من المستوى المهني للمتريصين وبالتالي ارتفاع فرص الحصول على وظيفة أما النسبة الأدنى فتقدر بـ 11% والتي يرى أصحابها أن سبب دخولهم مركز التكوين المهني هو محسين المستوى المادي حيث أن هؤلاء المتكونين يشغلون مناصب خارج المركز وبالتحاقهم بالمركز يطورون كفاءاتهم وبالتالي يرتقون في وظائفهم وبهذا يتحسن مستواهم المادي.

جدول رقم (07) يحدد أسباب إلتحاق المتكون بالتخصص

النسبة المئوية	التكرار	الأسباب الدافعة لاختيار التخصص
48%	42	ميلوات شخصية
41%	35	تناسب التخصص وسوق العمل
11%	20	إكتساب مهارات جديدة
100%	87	المجموع

يوضح الجدول رقم (07) أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة التحقوا بالتخصص بناء على ميلوات شخصية بنسبة قدرت بـ 48% وهذا راجع إلى أن المتكونين يختارون التخصصات وفق رغباتهم وقدراتهم الخاصة، أما النسبة التالية والتي تقدر بـ 42% فهي تخص تناسب التخصص وسوق العمل بحيث توفر هذه التخصصات للمتكونين فرص عمل جديدة، أما النسبة الأخيرة والتي قدرت بـ 11% فهي تعنى باكتساب مهارات جديدة حيث أن أصحاب هذه الفئة يسعون لإكتساب مهارات جديدة وتكوين خبرات أخرى إلى جانب ما يكسبونه من خبرات.

من خلال الجداول رقم (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) يتضح لنا أن أفراد العينة المبحوثة من الجنسين الذكر والأنثى تتباين أعمارهم ما بين 16 حتى 26 سنة فما فوق، وأن معظمهم عزاب ذوي مستوى تعليمي ثانوي، تتوزع العينة المبحوثة على نمطين من التكوين، تكوين إقامي وتكوين عن طريق التمهين في مجموعة من التخصصات المتنوعة في مختلف المجالات.

يتمثل السبب الرئيسي للإلتحاق بمراكز التكوين المهني والتمهين لدى أغلبية الباحثين هو الحصول على معارف ومهارات جديدة تخول صاحبها الحصول على وظيفة معتبرة، حيث تعددت أسباب اختيار التخصصات من ميولات شخصية إلى تناسب التخصص مع سوق العمل.

### ت-المجال الزمني

وهو المجال المستغرق لإجراء الدراسة بمركز التكوين المهني والتمهين أومدور عبد الحق -قائمة- استغرقت المدة وفقا للمراحل الآتية:

- **المرحلة الأولى:** كانت عبارة عن مرحلة استطلاعية بدأت بتاريخ 7 افريل 2019، أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالمركز، وقد تم الإتصال بالمقتصد ومستشار التوجيه اللذان قدما تسهيلات ومعلومات كافية حول المركز.
- **المرحلة الثانية:** استغرقت هذه المرحلة قرابة الأسبوع من 8 افريل 2019 إلى 14 افريل 2019 تم من خلالها جمع معلومات عن المركز ومعرفة الجو السائد به.
- **المرحلة الثالثة:** تم فيها توزيع الإستمارات واسترجاعها والتي كانت على فترات خلال شهر افريل 2019 بالتنسيق مع النائب التقني البيداغوجي للمركز.
- **المرحلة الرابعة:** وهي المرحلة التي تم فيها اجراء مقابلات مع رؤساء المصالح والمسؤولين (المقتصد، مستشار التوجيه والمساعد التقني البيداغوجي) تمت على فترات من 23 افريل 2019 إلى غاية 28 افريل 2019.

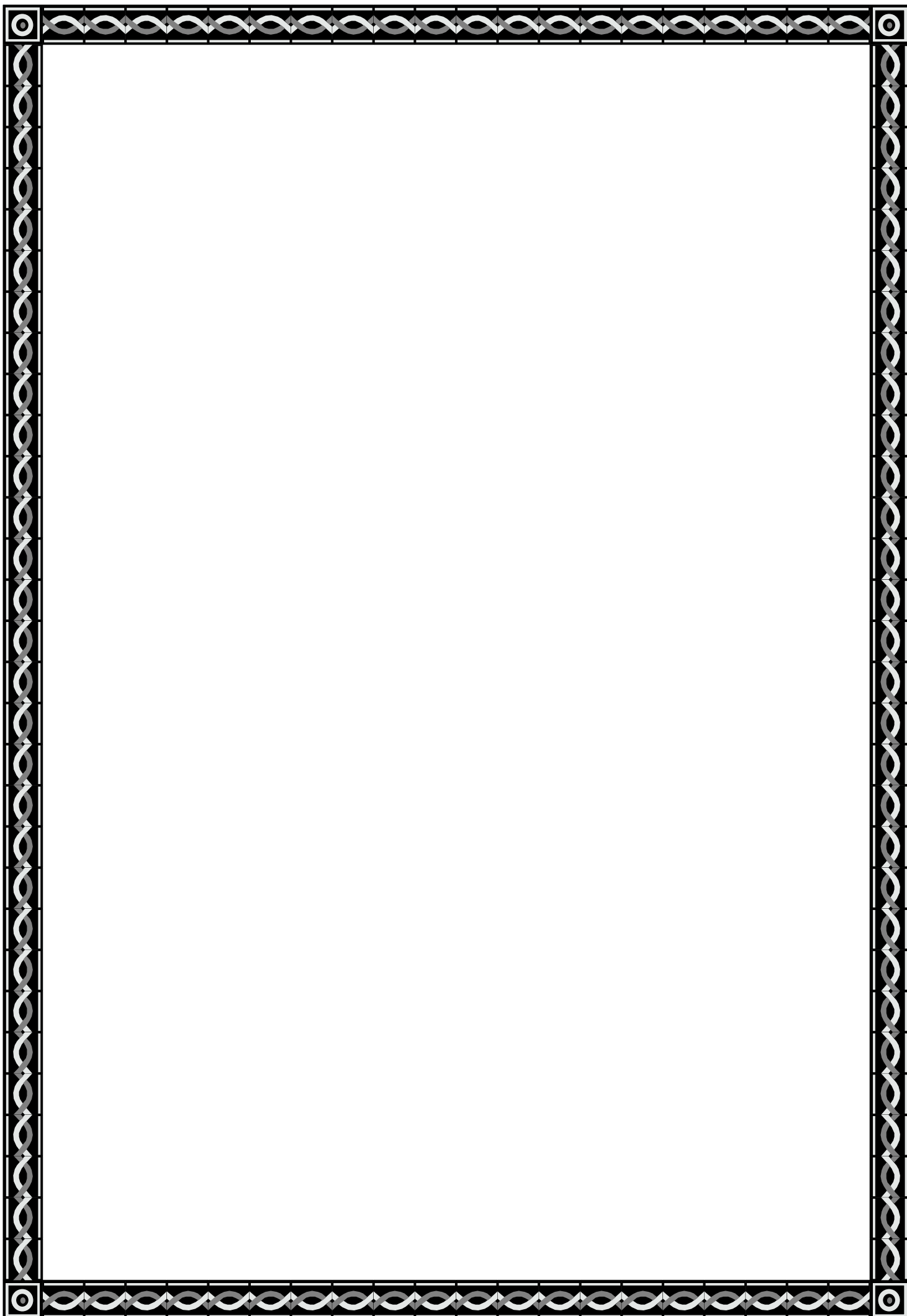
ركز هذا الفصل على تحديد أبعاد الدراسة من إشكالية وتحديد للمفاهيم وصولا إلى المنهجية المستعملة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، الإستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، تحديد مجالات الدراسة من مكاني، بشري وزمني، مع تحديد العينة وكيفية اختيارها وتوضيح أهم الخصائص التي تميز هذه العينة، وهنا يتضح لنا أن محتويات هذا الفصل تتمثل في دراسة المشكلة منت حيث أبعادها ومستوياتها المفهومية والمنهجية .

## الفصل الثاني:

# الدراسات السابقة والنظريات المفسرة للتكوين المهني وتنمية كفاءة الموارد البشرية

أولاً: الدراسات السابقة

ثانياً: النظريات المفسرة للتكوين المهني وتنمية  
الموارد البشرية





حظي موضوع التكوين المهني باهتمام الباحثين والعلماء في مختلف العلوم، وقد اختلف العلماء في كيفية تناول موضوع التكوين المهني وعلاقته بتنمية كفاءة الموارد البشرية، كل حسب وجهة نظره وأفكاره وقد قمنا بإبراز البعض منها. وكذلك الوقوف على بعض الدراسات السابقة المحلية والعربية التي تناولت جانب من جوانب موضوع الدراسة.

### أولاً: الدراسات السابقة

#### 1- الدراسات الجزائرية

##### \*الدراسة الأولى

دراسة ميدانية لميلاط صبرينة بعنوان **التكوين المهني والفعالية التنظيمية** دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل، انطلقت الدراسة من التساؤل المركزي الآتي:

هل هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية؟

تفرعت الدراسة الي الأسئلة الفرعية الآتية :

1. هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج؟
2. هل هناك علاقة زيادة مهارات العامل وبين ارتفاع الروح المعنوية له؟
3. الى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل؟

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني واعتمادها عليه باعتباره برنامجاً تقويمياً أساساً في رفع الكفاءة تحقيق الفعالة

اعتمدت الباحثة على منهج تحليل موضوع الدراسة على طريقة المسح بالعينة وكانت الاستمارة الأداة الأساسية للدراسة بالإضافة إلى المقابلة، الملاحظة والسجلات والوثائق لعينة بحيث ضمت 41 مبحوث اختيروا بطريقة عشوائية طبقية منتظمة من مجتمع الدراسة الذي تمثل في عمال المحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل.

توصلت المحطة إلى أن: التكوين المهني له أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة من خلال سعيه لتنمية الخبرات والمهارات بشكل يجعل هناك تكامل في عملياته مع إنجازات العمال وتحقيق الأهداف المؤسسة

يؤثر التكوين على درجة الرضا الوظيفي للعمال وحول مدى شعور العامل بالاحترام والتقدير في عمله التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية المؤسسة حيث أن اعتماد المؤسسة على التكوين وتنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والنجاح<sup>1</sup>.

أما فيما يخص علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية فهي تساعد الباحثة في معرفة أساسيات حول التكوين المهني، وتكوين فكرة حول أهمية التكوين المهني وفعاليته داخل المؤسسات الجزائرية، كذلك تسليط الضوء من خلال هذه الدراسة على أهمية تنمية المورد البشري من خلال التكوين ومدى انعكاس ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة .

أما الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية، أن هذه الدراسة سعت لدراسة أثر التكوين المهني على العامل داخل المؤسسة، ومدى علاقة هذا التكوين بالفعالية التنظيمية، على خلاف الدراسة الحالية التي تحاول إبراز واقع مركز التكوين المهني ومدى حرصه على تنمية القدرات والكفاءات البشرية.

#### \*الدراسة الثانية

دراسة سليمة بوخنان تحمل عنوان **التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية**، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكيمياة مركب CP1k .

بنيت الدراسة على مجموعة من الأسئلة وهي كالآتي :

1. هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العمال وزيادة الإنتاج؟
2. هل زيادة معارف العمال تساهم في زيادة معدات الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية؟
3. هل هناك علاقة بين زيادة اكتساب الخبرة المهنية للعمال وارتفاع معدات الأداء؟

---

<sup>1</sup> صبرينة ميلاط، **التكوين المهني والفعالية التنظيمية**، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن الارتباطات الامبريقية القائمة بين التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية من خلال التعرف على مدى مساهمة برامج التكوين المهني في رفع الكفاءة المهنية للعاملين.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وكانت المقابلة والاستمارة الأدوات الأساسية لجمع البيانات والمعلومات، تمثل مجتمع الدراسة في عمال الشركة الوطنية للبتروكيمياء مركب CP1k ، أما العينة فضمت 71 مبحوثا من العمال تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للتكوين المهني أهمية مزدوجة بالنسبة للفرد والعامل والمؤسسة على حد سواء حيث يساهم في بلوغ المؤسسة لأهدافها التنظيمية المسيطرة واستراتيجيتها المخططة وكذلك استثمار لقدرات الأفراد الكامنة في ضوء التعامل الفكري والحضاري وذلك لإبرازها في شكل أفعال سلوكية تترجم أبعادها وواقعيتها.<sup>1</sup>

أما فيما يخص علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية ، فقد ساهمت هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري حول أساسيات عن التكوين المهني ، إضافة إلى التعرف على مدى مساهمة برامج التكوين المهني في رفع كفاءة العامل، أما الاختلاف بين الدراستين فيمكن في أن هذه الدراسة ركزت في كل تساؤلاتها على علاقة التكوين المهني والكفاءة أو الأداء في حين دراستنا الحالية اهتمت كما هو موضح في تساؤلات الإشكالية بمتغيرات أخرى إضافة إلى التكوين اهتمت بطبيعة ونوعية البرامج المتوفرة والاستراتيجية المتبعة لتنمية القدرات والمهارات .

### \*الدراسة الثالثة

دراسة حميدو جرو تحمل عنوان **مواصفة استراتيجية التكوين المهني المتطلبات الشغل من وجهة نظر إداريي وأساتذة مؤسسات التكوين المهني بولاية بسكرة**

انطلقت الدراسة من التساؤل المركزي الآتي: ما مدى مواصفة استراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل من وجهة نظر الأساتذة وإداريي مؤسسات التكوين المهني؟

<sup>1</sup> سليمة بوخنان، **التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية**، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكيمياء مركب Cp1K، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2008/2007.

أما التساؤلات الفرعية فتمثلت في :

1. هل تبلي استراتيجية التكوين المهني متطلبات الشغل من وجهة نظر الأساتذة وإداريي مؤسسات التكوين المهني؟
2. ماهي الآليات المتبعة لتنسيق بين استراتيجية التكوين المهني ومتطلبات الشغل من وجهة نظر الاساتذة وإداريي مؤسسات التكوين المهني؟
3. ما هو موقف اداري وأساتذة التكوين المهني من بعض الاقتراحات المستقبلية لزيادة مواءمة استراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مواءمة التكوين المهني لمتطلبات الشغل وكذلك معرفة المتطلبات التي يحتاجها التكوين المهني لاستعادة دوره الريادي .

اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي في مجتمع دراسة تمثل في كل عمال الاداريين والأساتذة بمؤسسات التكوين المهني لولاية بسكرة، وقد تم اعتماد عينة قدرت ب 91 فرد.

تعددت أدوات جمع البيانات من ملاحظة، مقابلة وإستمارة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. هناك تغطية ضعيفة بين التكوين المهني ومتطلبات الشغل خاصة من حيث نوعية التخصصات
2. ضعف قدرة استراتيجية التكوين المهني على تلبية احتياجات الشغل من القوى العاملة من الناحية الكمية والكيفية ولا تلبي كل متطلبات عالم الشغل من حيث طبيعة ولاية بسكرة.
3. هناك فجوة كبيرة بين الطلب الاجتماعي والاقتصادي على التكوين<sup>1</sup>

أما فيما يخص علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في تساعد الباحثة في إبراز أهمية التكوين المهني ومعرفة واقع هذا التكوين من خلال معرفة وجهة نظر إداريي وأساتذة مؤسسات التكوين المهني.

كذلك ساعدت هذه الدراسة في اخذ نظرة حول الدراسة الميدانية داخل مراكز التكوين المهني ومعرفة واقع تسيير الأمور داخل المؤسسة.

---

<sup>1</sup> حميدو جرو، مواءمة استراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل من وجهة نظر إداريين وأساتذة مؤسسات التكوين المهني، بولاية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمدة خيضر، بسكرة، 2014، 2015.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في طبيعة المتغير الثاني حيث تناولت الدراسة علاقة التكوين المهني بالشغل ومدى موازنة استراتيجية هذا التكوين مع متطلبات الشغل، أما الدراسة الحالية فهي تدرس العلاقة بين التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية، إضافة إلى أن هذه الدراسة تمت على مستوى الإداريين وأساتذة مؤسسات التكوين المهني أما الدراسة الحالية فهي موجهة للمتكونين في مركز التكوين المهني وبعض رؤساء المصالح.

#### \*الدراسة الرابعة

دراسة قوجيل منير تحمل عنوان سياسة التكوين المهني وسوق العمل في الجزائر، دراسة ميدانية، بمركز التكوين المهني والتمهين بلعيد قالة بطولقة ولاية بسكرة.

انطلقت الدراسة من التساؤل الآتي: هل توجد علاقة بين سياسة التكوين المهني وسوق العمل في الجزائر؟

هدفت الدراسة إلى البحث والتعرف على سياسة التكوين المهني من خلال مسيرتها مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل بالتركيز على خريجي المنظومة التكوينية من اليد العاملة وربطها بسوق العمل.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في مجتمع دراسة تمثل في متربصي مركز التكوين المهني والتمهين بلعيد قالة وتم اعتماد عينة قدرت ب 350 متربص .

تعددت أدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة وإستمارة الإستبيان توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. لسياسة التكوين المهني علاقة بسوق العمل في الجزائر حيث أن 86,66% من المهن الموجودة في المركز هي من احتياجات سوق العمل.
2. يساهم التكوين المهني في صناعة اليد العاملة من خلال خريجي التكوين المهني الحاصلين على الشهادات المهنية والمؤهلين لدخول سوق العمل
3. مخرجات التكوين المهني تتماشى واحتياجات سوق العمل في الجزائر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قوجيل منير، سياسة التكوين المهني وسوق العمل في الجزائر، مذكرة مكملة لتيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014.

أما فيما يخص علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية فقد ساهمت في إثراء الجانب النظري للدراسة، الاستعانة بهذه الدراسة في معرفة الكثير من المراجع التي تناولت موضوع التكوين المهني، وكذلك معرفة كيفية تناول الجانب الميداني وطريقة البحث خاصة أن الدراسة تتشابه مع الدراسة الحالية في تبنيتها لمركز التكوين المهني كوجه للدراسة الميدانية. أما الاختلاف بين الدارستين فيمكن في أن الدراسة تناولت موضوع سياسة التكوين المهني ومدى مساهمتها لمتطلبات لسوق العمل، أما الدراسة الحالية فتبحث في علاقة التكوين المهني وتنمية العنصر البشري.

## 2-الدراسات العربية

### \* الدراسة الأولى

دراسة صلاح الدين عبد العزيز محمد غنيم، تحمل عنوان **التخطيط للتدريب المهني في ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي**، تناول الباحث في هذه الدراسة التدريب المهني في مصر، ألمانيا، التدريب القائم على المدرسة في السويد وبولندا والتدريب المهني في نظام مختلط بالولايات المتحدة الأمريكية.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي: ما التصور المقترح لتخطيط التدريب المهني في مصر في ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي لرفع مستوى كفاءته وفعاليتها؟

وتابع الباحث طرح 4 أسئلة متفرعة وهي كالآتي :

1. ما الاصلاح الاقتصادي في مصر وما أهدافه؟
2. ما الوضع الحالي لنظام التدريب المهني في مصر؟
3. ما أهم الاتجاهات العالمية في تخطيط التدريب المهني؟
4. ما الملامح الرئيسية للتصور المقترح لتخطيط التدريب المهني في مصر في ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي وفي ضوء الاتجاهات العالمية لتخطيط التدريب المهني؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التدريب المهني في مصر من حيث البرامج التدريبية المقدمة، وتطور إعداد مراكز التدريب المهني وسعتها التدريبية وتطورها وفق مستوى المهارة في القطاعات المختلفة، كما اهتمت هذه الدراسة بمعرفة المشكلات التي تواجه التدريب بهذه المراكز وتقديم المقترحات التي يمكن عن طريقها التغلب على هذه المشكلات.

اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي حيث يرى بأنه موافق لطبيعة الإشكالية والتساؤلات التي طرحها، حيث يرى أنه يساعد على وصف ما هو موجود من نظم التدريب المهني في مصر وكذلك التعرف على بعض أساليب التدريب المهني الناجحة كما حدث في ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن نظام التعليم والتدريب المهني له أهمية كبيرة في المساهمة في الإصلاح الاقتصادي
- هناك علاقة سببية بين التنمية الاقتصادية والتعليم والتدريب المهني فكلما زاد الاستثمار في الموارد البشرية كلما ارتفع مستوى الإنتاجية.
- هناك حاجة ماسة إلى وضع استراتيجية قومية لتحسين فاعلية وكفاءة نظام التدريب المهني في مصر.
- ضرورة مراجعة وتكييف برامج التدريب المهني في ظل العولمة والخصخصة بصفة مستمرة<sup>1</sup>

أما فيما يخص علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية فتجدر الإشارة إلى أن التدريب المهني في مصر يقصد به التكوين المهني في الجزائر، وقد أفادت هذه الدراسة الباحثة في التعرف على واقع التكوين المهني في البلدان العربية وكنموذج مصر ومدى جودته وفعاليتيه.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع نظام التكوين المهني ومدى تغير هذا النظام عبر العديد من المراحل الإصلاحية وخاصة مدى كفاءة وتنمية لقدرات ومهارات المتدربين.

وإذا كانت هذه الدراسة ربطت بين متغير التدريب المهني والإصلاح الاقتصادي، فهي تخدم دراستنا الحالية التي تربط بين التكوين المهني وتنمية الكفاءات، باعتبار أن الإصلاح الاقتصادي يقوم على وجود قدرات وكفاءات بشرية.

#### \* الدراسة الثانية

دراسة أحمد السيد محمود فرج تحمل عنوان **تقويم مراكز التكوين المهني بوزارة الشؤون الاجتماعية**، دراسة ميدانية لمراكز التكوين المهني بمحافظة الدقهلية بمصر.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد العزيز محمد غنيم، التخطيط للتدريب المهني في ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، 2001.

انطلقت الدراسة من (4) تساؤلات وهي :

1. هل حققت مراكز التكوين المهني بمحافظه الدقهلية الأهداف التي أنشئت من أجلها؟
2. ما الدور الذي يمكن أن يلعبه الاختصاصي الاجتماعي بمراكز التكوين المهني بمحافظه الدقهلية في تحقيق أهداف تلك المراكز؟
3. ما الصعوبات التي تحول دون تحقيق مراكز التكوين المهني بمحافظه الدقهلية لأهدافها؟
4. ما المقترحات التي تزيد من فعالية وكفاءة مراكز التكوين المهني؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة تحقيق مراكز التكوين المهني لأهدافها وكذلك معرفة الصعوبات التي تواجه مراكز التكوين المهني والوصول الي مقترحات تزيد من فعالية وكفاءة هذه المراكز .

اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة وذلك بغرض التعمق في دراسة مراكز التكوين المهني (مجتمع الدراسة)، اعتمد الباحث علي مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالاستمارة والمقابلة.

توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها :

- البرامج والأنشطة الثقافية المقدمة داخل مراكز التكوين المهني غير كافية لتنمية الكفاءة والمهارات للمتدربين داخل هذه المراكز
- عدم قيام المراكز بعقد ندوات ومحاضرات ثقافية كافية بالإضافة إلى عدم توفر مشرف على الأنشطة وعدم الاهتمام بالزيارات الميدانية
- تحقق مراكز التكوين المهني بعض أهدافها كالقدرة على معالجة المشكلات المجتمعة كالبطالة<sup>1</sup>.

أما فيما يخص علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية فلقد أفادت الباحث في معرفة مدى كفاءة مراكز التكوين المهني في مصر، وأخذ نظرة حول أهم الاقتراحات التي قدمت من أجل تجاوز الصعوبات التي تواجهها مراكز التكوين المهني، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في الجانب الجغرافي فقط.

<sup>1</sup> احمد السيد محمود فرج، تقويم مراكز التكوين المهني بوزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 2001.



ثانيا: النظريات المفسرة للتكوين المهني وتنمية الموارد البشرية

### 1- النظريات الكلاسيكية

#### أ- نظرية الإدارة العلمية

يعتبر تايلور إن الإدارة العلمية، نشر عام 1911 كتبه حول الإدارة العلمية وأوضح فيها أن هدف الإدارة العلمية هو ضمان الرفاهية لكلا الطرفين (العامل ورب العمل)، قامت الإدارة العلمية على أساس علمية شكلت بدائل مهمة على الأساليب القديمة كالمحاولة والخطأ، حيث يتلخص أسلوب الإدارة العلمية في التعرف على طريقة أداء أي عمل بشكل علمي يحقق استثمار الوقت، تقلص التكاليف مع زيادة الإنتاجية<sup>1</sup>

قامت نظرية الإدارة العلمية عند تايلور على مجموعة من المبادئ :

- التخصص في العمل حيث يجب على العامل أن يكون متخصصا ولديه مهارات محددة وعالية، لان التخصص العالي يسهم في زيادة الإنتاجية
- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية بهدف تنمية القدرات واتقان النشاط وتحفيزهم باعتماد اجر مناسب
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين
- قياس العمل ومحاولة إيجاد أداء نموذجي وزمن نموذجي<sup>2</sup>

تولي نظرية الإدارة العلمية أهمية كبيرة لتكوين نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال بطريقة مناسبة وعلى فترات منتظمة ، وتعتبر النظرية العلمية عملية التكوين عملية داخلية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لرفع كفاءة العامل والإنتاج ، إلى جانب هذا نجد أن النظرية العلمية اهتمت بنظام الحوافز كعنصر أساسي لإغراء العمال على تأدية العمال بالطريقة المطلوبة والسرعة والمعدل المطلوب ، اي انها تركز على الجانب المادي من خلال الأجور والحوافز وهي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها أن ما جاءت به هو الاختبار العلمي لانتقاء افضل العمال وتكوينهم بالشكل الذي يضمن اتقانهم لوظائفهم وتحقيق الفعالية المرجوة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوت، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2013، ص76.

<sup>2</sup> مهدي زويلف، علي العضيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996، ص37.

<sup>3</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 29-30.

تعرضت نظرية الإدارة العلمية إلى مجموعة من الانتقادات أبرزها :

- اعتماد تايلور على دراسة الحركة والزمن وهذا ما جعل العاملين بمثابة اللات لخدمة اصحاب المصانع
- التركيز على النواحي العلمية واهمال النواحي الإنسانية مما يزيد من تعقد المشكلات
- خلق الموجهات والمصادمات بين العمال والإدارة نتيجة الاعتماد على الاجراءات الرسمية فقط
- إن تحديد المقياس الدقيقة للعمل يؤدي إلى خلق تخصصات ضيقة لا يمكن الاستفادة منها الا من قبل ذوي الاختصاص

تتركز طروحات هذه النظرية حول التكوين والتأهل كمصدرين أساسيين للقيام بالأدوار حسب المخطط الذي تنظمه المؤسسة، حيث تسعى هذه النظرية الى اكتشاف الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج.

#### ب \_ نظرية التكوين الاداري

يعتبر هنري فايول من أهم مؤسسي الفكرة الإدارية، عرف لمساهمته في وضع مبادئ الإدارة ويعرف هذه الأخيرة بأنها مجموعة من الوظائف وتعبّر عن القدرة على التنبؤ قبل حدوث الاشياء، فلا بد للقائد حسب فايول أن يتميز ببعد النظر والقدرة على التوقع للمستقبل.

تضمنت مبادئ الإدارة عند فايول (14) مبادا تمثلت فيما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص لتحقيق الكفاءة المطلوبة
- السلطة والمسؤولية
- الانضباط والالتزام بقواعد العمل والسلوك وطاعة الأوامر
- وحدة القيادة
- وحدة التوجيه
- سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة
- مبدأ المكافأة والتعويض أي وجود نظام عادل
- مركزية السلطة
- المساواة
- الترتيب المنظم
- ثبات الأفراد

- تشجيع الإدارة لروح الابتكار والمبادرة والإبداع
- تدرج السلطة او ما يسمى بتسلسل السلطة
- بث روح الفريق والتعاون بين جميع القوى العاملة والتشجيع على العمل الجماعي<sup>1</sup>

دعاء فايول إلى ضرورة النظرية الموجودة للعمل على أنه العملية المخططة والمدرسة وفي هذا ارتفاع وسمو بالعامل الإنساني الذي كان مبهماً آنذاك فهذه النظرية للعمل تجعل هناك تنظيمًا يضع العامل في مكانه الصحيح ويخرجه من عبوديته ومهانتة التي قذف به إليها أصحاب رؤوس الأموال.<sup>2</sup>

قام فايول بتقسيم أنشطة المنظمة إلى (6) مجموعات:

- أنشطة فنية (تصنيع وإنتاج)
- أنشطة تجارية (بيع وشراء)
- أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال)
- الحماية (حماية الممتلكات والأشخاص)
- أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف)
- أنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة)

وهذه المجموعات الست هامة وتتواجد بدرجات متفاوتة في أي منظمة معاصرة.<sup>3</sup>

ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن كلا من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، دون ذكر دار النشر، الإسكندرية، مصر، ط2، 1998، ص15.

<sup>2</sup> جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2001، ص49.

<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار حامد، عمان، الأردن، 2009، ص55.

<sup>4</sup> حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص37.

تعرضت نظرية التكوين الإداري الي مجموعة من الصعوبات في تحقيق الإدارة التي يرمي إليها فايول، وهذه الصعوبات تتجسد على مستوى الوظائف الإدارية من إمكانية حدوث ضعف أو قصور في هذه الوظائف.<sup>1</sup>

## 2-النظريات التيوكلاسيكية

### 1. نظرية العلاقات الإنسانية

شكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة وقد ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وأكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته

ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالمفكر الاسترالي التون مايو ( 1880-1949) والذي يعتبر الاب الروحي لها ، من أهم الدراسات التي قام بها هي الدراسات المعروفة بدراسات هاوثورن في شركة وسترن الكنتريك في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة ما بين 1927-1932، على خمس مراحل وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل ونظام دفع الأجور على الإنتاجية العامة ، وكانت نتائج تلك الدراسات معايرة تماما حيث لم يثبت وجود أي علاقة مباشرة بين هذه العوامل وإنتاجية العامل ولكنها توصلت الي النتائج الآتية :

- أن التحفيز الفردي لا يكفي الا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالانتماء والالتزام وهنا تتضح أهمية علاقات الأفراد في المجموعة في تدعيم سلوك الفرد وزيادة الإنتاجية
- أن بيئة العمل ليست فقط انتاج بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني داخلها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة من خلال مجموعات العمل التي ينتمون إليها.
- الإدارة الديمقراطية اي أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف
- العلاقات الإنسانية هي أحد العناصر الأساسية المحددة للكفاية الإنتاجية

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص56.

أهم مبادئ العلاقات الإنسانية :

- تأثير الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الفرد بأهميته وانتمائه من خلال العلاقات الإنسانية.
- التخصص وتقسيم العمل تفقد العمل جوانبه الاجتماعية.
- القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الفرد وبالتالي المحددة بكفاءاتهم وخبرتهم.
- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الأفراد والعمل في بيئة جماعية حيث تمت دراسة وتحليل سلوك المديرين والعمال من خلال ديناميكية الجماعة.

ومن أهم رواد حركة العلاقات الإنسانية نجد نشستر بارنارد (1889-1961) والذي نادي بتدعيم ونشر التعاون داخل المؤسسة وضرورة تكوين العمال وصقل خبراتهم داخل الجماعة وتشجيع العلاقات الاجتماعية واستشارة دافعية الأفراد وحثهم على المزيد من العمل الإنتاج.<sup>1</sup>

من أبرز الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة انها بالغت في التركيز على العنصر البشري الأمر الذي يؤدي إلى إهمال عوامل أخرى تساهم في استمرارية وفعالية المؤسسة ويرى بعض المفكرين أن الدافع الرئيسي لهذه المدرسة كان مهاجمة المظاهر الإنسانية التي اتسمت بها النظرية العلمية.

ينظر رواد هذه النظرية لتكوين المهني على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعامل. فكلما حسن العامل من وضعه المهني وكلما اتاحت له الفرصة لتكوين كلما زادت وتيرة الولاء التنظيمي والدافعية اتجاه العمل، الأمر الذي يزيد من إنتاجية ويحقق الرضا والاستقرار الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة النشر، ص132.

<sup>2</sup> Bruno lussato , **introduction critique aux théories d'organisation**, punod paris, 2éme Edition, 1992, p40.

### 3- النظريات الحديثة

1- نظرية راس المال البشري : برزت هذه النظرية خلال فترة الستينات من القرن العشرين ، هدفت هذه النظرية الى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري ، تحديد ماهية راس المال البشري وادخال مهارات الفرد والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات إنتاجية الأفراد.

تري هذه النظرية بأن التدريب هو بمثابة استثمار حقيقي المؤسسة ويعود عليها بالفائدة، وأنه حتمية نظرا لاتساع نشاطات المؤسسة تعدد اختصاصاتها وزيادة حدة المنافسة هذا ما يؤدي إلى وجود تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المؤسسة وحسن توزيعها، التقليل من مدة الانجاز، انخفاض نسبة التغيب ودوران العمل، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

يعتبر تيودور شولتز (1902 \_ 1998) من أبرز رواد نظرية راس المال البشري حيث أكد على دور العنصر البشري في السير بعجلة التنمية وكان ذلك عام 1960، وكان أول من أشار إلى إمكانية تفسير النمو الاقتصادي من خلال تشكيل راس المال البشري المتكون بواسطة التعليم والتدريب والتكوين.

وقد بنى شولتز مفهومه لراس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي :

- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لراس المال البشري.
- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار راس المال البشري المستثمر في الأفراد
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة رأس المال البشري الى راس المال الاقتصادي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منير بن احمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار، عمان، الأردن، 2017، ص61.

<sup>2</sup> فاروق عبدة فلية، اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن، 2007، ص61.

ومن المساهمين كذلك في نظرية راس المال البشري نجد " بيكر " الذي ركز على عملية الاستثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذا يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية

وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية فرق بيكر بين التدريب العام والتدريب المتخصص وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل نوعي المهارات العامة التي يفيد بها منظمته، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب العام، أما التدريب المتخصص فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف ويرجع هذا إلى أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في اي منظمة أخرى.

تعرضت نظرية راس المال البشري لمجموعة من الانتقادات وهي كالآتي :

- تهمل النظرية العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع من جراء تعلم أفراده
- تربط هذه النظرية دائماً زيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه النظرية مما يحط من التعليم
- اهمال النظرية للعوامل الأخرى التي تزيد من دخل الفرد غير التعليم كالمكانة الاجتماعية للأفراد وخليفتهم وصحتهم وبيئتهم وغير ذلك من العوامل
- وبالرغم من هذه الانتقادات إلا أن النظرية مكانة خاصة وأهمية كبيرة خاصة في مجال الاقتصاد<sup>1</sup>.

بناء على العرض السابق للنظريات يتضح أن نظرية راس المال البشري لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي يخص دور مراكز التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية، وتتضح هذه العلاقة في كون النظرية تركز على أهمية تدريب وتكوين وتعليم الموارد البشرية، والتركيز على مهارات الفرد والاستثمار

<sup>1</sup> بن مخلوف اميرة، أهمية الاستثمار في راس المال البشري في ظل التحول الى الاقتصاد المعرفي، مداخلة ضمن اليوم الدراسي الخامس حول الاستثمار في الراس المال البشري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2ديسمبر 2014، ص9.

البشري للسير بعجلة التنمية باعتبار أن العنصر البشري أهم مورد يحقق الإنتاج والإنتاجية وبالتالي يمكن اعتماد هذه النظرية كمقاربة تفسير موضوع الدراسة.

ركز هذا الفصل على أهمية تفعيل رأس المال البشري باعتباره موردا أساسيا و جزءا من العملية الإنتاجية وذلك عبر مجموعة من النظريات والدراسات السوسولوجية التي ركزت على التكوين المهني كإحدى المتطلبات الأساسية لأيّة سياسة تنموية باعتباره إنتاجا اجتماعيا يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية، فالتكوين يعبر عن أوجه الاستثمار في تنمية الموارد البشرية حيث يقوم بتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي تتناسب ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها.



# الفصل الثالث

## اساسيات حول التكوين المهني

أولاً: أهمية التكوين المهني

ثانياً: أهداف التكوين المهني

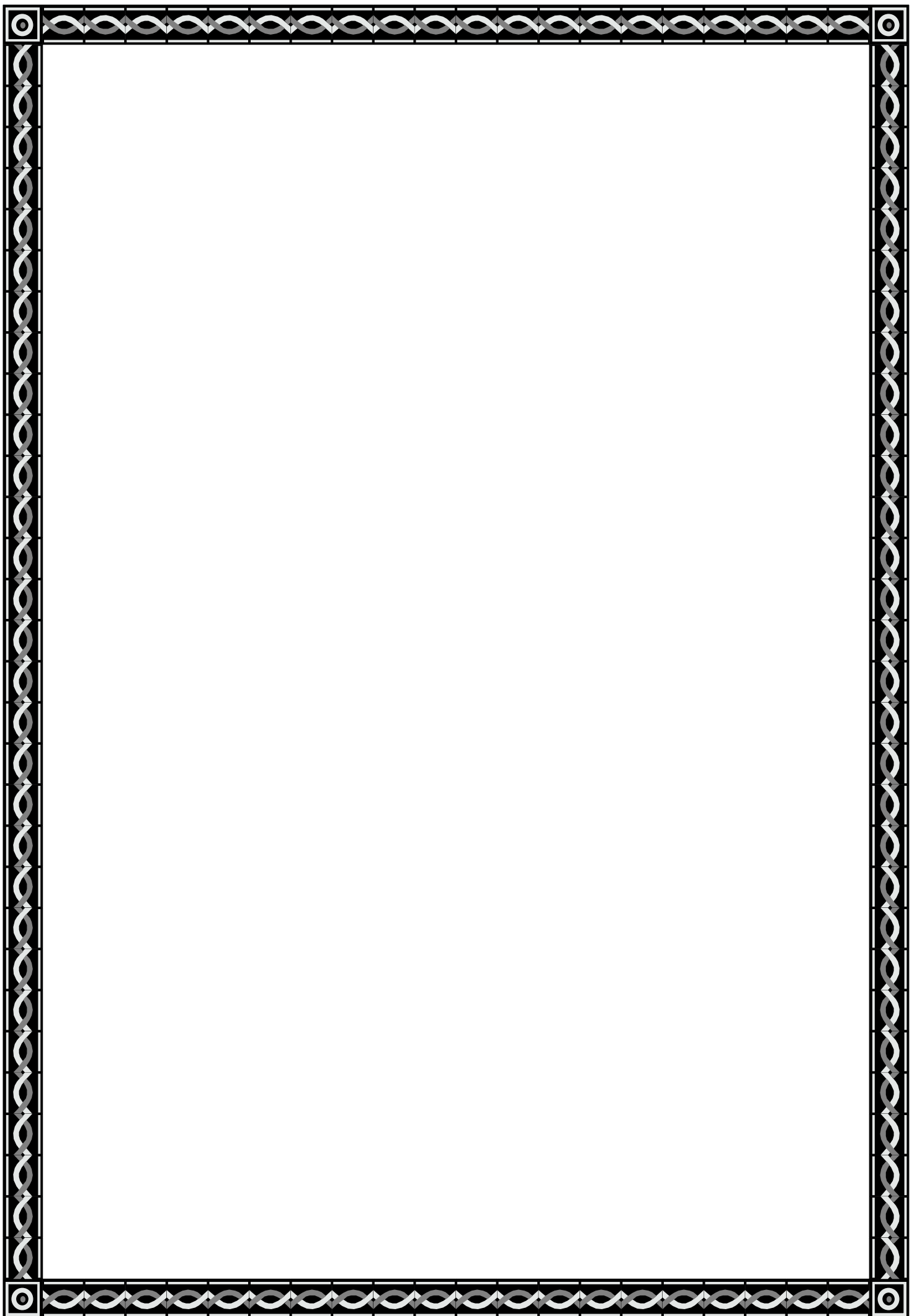
ثالثاً: خصائص التكوين المهني الموارد البشرية

رابعاً: مبادئ التكوين المهني

خامساً: تصميم وتنفيذ نظم التكوين المهني

سادساً: أهمية التدريب بالنسبة للتكوين المهني

سابعاً: واقع التكوين المهني في الجزائر



تتمحور النقاط الأساسية للفصل الثالث حول تحديد أهمية وأهداف التكوين المهني، كذلك الخصائص والمبادئ التي يقوم عليها، وصولاً إلى الاستراتيجية المنتهجة لتصميم تنفيذ برامج التكوين المهني ودور التدريب كوجه من أوجه التكوين المهني، ثم تمّ التطرق إلى واقع التكوين المهني في الجزائر نشأته، انماطه، انظمته ومختلف هياكله بالإضافة إلى مدى فعاليته والقاء الضوء على مختلف المشكلات والعراقيل التي تواجهه.

### أولاً: أهمية التكوين المهني

للتكوين المهني دور فعّال في جميع المجالات التي ترتبط بحياة الفرد المهنية و يبرز دوره في الناحية النفسية والاجتماعية في مساعدة الفرد على الشعور بالرضا في عمله ورفع الروح المعنوية له.

أما من الناحية الاقتصادية فيتمثل دوره في تطوير المجتمع والنهوض به وتوفير احتياجات الوطن من العاملين والتقنيين والفنيين ووضع إمكانيات الافراد في خدمة هذا الوطن بزيادة الإنتاج والإنتاجية من الناحية الكمية والكيفية.<sup>1</sup>

كذلك يلعب التكوين المهني دوراً هاماً في التخفيض من حوادث العمل فالمتكوّن عندما يكون مكوّن بالطريقة اللاّزمة يجعله ذلك جاهزاً لطريقة استخدام الآلات أو الظروف المواتية للعمل حيث يأتي التكوين ليؤمن الأسلوب الأمثل لمزاولة العمل. وهذا ما يخفض بشكل أو باخر من تكرار حوادث العمل حيث تنخفض كلما ارتفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية وادائهم في ظل تزايد الاتجاه نمو اقتصاد مبني على المعرفة والتسيير ويعتمد على الكفاءات البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم قريشي، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تّمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 244، فيفري، 2005، ص ص 2-9.

ويتضح لنا جليا أهمية التكوين المهني من حيث انه يمثل أحد القطاعات الأكثر أولوية لمختلف مخططات التنمية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1. يساعد التكوين المهني على التشخيص الجيد لاحتياجات الشغل وان عملية اعداد البرامج التكوينية يكون وفقا لمتطلبات المؤسسة بتوفير يد عاملة مؤهلة.
2. يساهم التكوين المهني على التحكم في التكنولوجيا لان التطور التكنولوجي والتغير الاجتماعي والاقتصادي السريع أدى الى وضعه في مكانة مهمة تكمن في التزويد باليد العاملة المؤهلة.
3. يمكننا اعتبار التكوين المهني على أنه المفتاح الحقيقي لكل تنمية مهما كان نوعها خاصة وانه اثبت فعاليته في كثير من المجالات.<sup>1</sup>

إن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تأتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية اذ لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل ولذا فان النظرية التقليدية للاستثمار يجب ان تنتسج لتشمل الانفاقات التي تساهم في تحسين نوعية راس المال البشري.

- التعليم بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة تساهم في الاستثمار في راس المال البشري حيث تؤثر في نوعية وكفاءة هذا الأخير.
- ضمان تكوين تكميلي او تحويلي لفائدة العمال والموظفين قصد تحسين مؤهلاتهم واتقان مهاراتهم بصفة متواصلة وفقا لمتطلبات سوق الشغل والتطور التكنولوجي.<sup>2</sup>
- تساهم مراكز التكوين المهني بتزويد المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين بالموارد البشرية المؤهلة القادرة على التحكم في منصب الشغل.
- ترقية الفئات الخاصة للمجتمع قصد ادماجهم في الحياة العملية.
- تطوير وتحسين مردود المؤسسات الاقتصادية من خلال تحسين مستمر لمعارف ومؤهلات العمال وفق تطورات المهن.
- ضمان لكل شخص تكوينا مهنيا اولي يؤهله لشغل مناصب عمل.

<sup>1</sup> السيد علوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001، ص ص12-13.

<sup>2</sup> Abdelhak Lamiri , Gerer L'entreprise Algérienne En économie De Marché- Prestcomm, éditions, 1993, p90.

التكوين يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، العامل المكون يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه مما يؤدي الى زيادة رضا الإدارة على انتاجها فيدفعها ذلك الى مكافأة اما بزيادة الراتب او اتاحة مزايا أخرى.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهداف التكوين المهني

- تمكين الفرد من استيعاب ثقافة مهنية مختصة مرتبطة بمهنة معينة معترف بها بصفة رسمية من طرف النظام التكويني التابعة له.
- العمل على التحسن الدائم للمستوى المعرفي النظري ذات العلاقة بالمهنة التي يمارسها الفرد.
- العمل على تحسين مستوى الأداء العملي التطبيقي للعمليات والمهام المهنية المرتبطة بالمهنة.
- تمكين الفرد من الحصول على منصب عمل بالتالي تحقيق الاندماج الاجتماعي المطلوب.<sup>2</sup>
- تحقيق مستوى ودرجة من المواطنة للفرد على اعتبار حصول الفرد على مهنة ومنصب عمل يشكل بدايات تحديد الوضعية الاجتماعية لهذا الفرد وبالتالي الانطلاقة نحو معاشة المواطنة بصفة فعلية في جوانبها العائلية والتربوية والإنتاجية والسياسية.
- تمكين الفرد من الوصول الى قدرة إنتاجية معينة في مجاله المهني الخاص.
- المشاركة في النمو الاجتماعي والاقتصادي العام للمجتمع.<sup>3</sup>
- إضفاء معنى إيجابي على مختلف المعارف من خلال ربط النظرية بالتطبيق والدراسة بالحياة.
- تنمية قدرات الافراد سواء كانت جسمانية، عقلية او سلوكية.
- المحافظة على راس المال والآلات والقوى العاملة التي تمثل موارد وامكانيات المؤسسات.
- الحصول على الجودة المطلوبة للسلع والخدمات بأسعار معقولة واوقات مناسبة.
- التحكم في مشكلة البطالة وسياسة التوظيف.
- نشر الثقافة الصناعية.

<sup>1</sup> محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2004، ص102.

<sup>2</sup> امزيان جيقار، الدليل المنهجي في التكوين المهني، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص ص 11-12.

<sup>3</sup> محمد عبد الكريم أبو سل، مدخل الى التربية المهنية، دار الفكر، القاهرة، مصر، 1998، ص ص 19-20.

مساعدة أولئك الذين يزعمون ترك التعليم المدرسي في اية مرحلة من المراحل دون ان تتوفر لديهم النية والصلاحية لمزاولة مهن يعنها، على اكتساب الاتجاهات العقلية وطرق التفكير الكفيلة بزيادة قدراتهم وامكانياتهم وتسهيل اختيارهم لمهنة او التحاقهم بعمل لأول مرة وتمكينهم من مواصلة تدريبهم المهني وتعليمهم الشخصي.<sup>1</sup>

الاستجابة لمتطلبات الشغل، حيث ان التكوين المهني أصبح حالياً يهدف من تكوين تاركي المدارس من اجل الشغل الى تكوين يهدف الى اقتناء المهارات، ذلك ان التطور التكنولوجي والتقني يميل الى التركيز على طلب يد عاملة ذات مستوى عال وتوفير فرص لاكتساب خبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، وهكذا فان التكوين هنا ينبع من الحاجة الى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعّال للشغل.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص اهداف التكوين المهني على مستويين اهداف تخص الفرد واهداف تكوينية تخص المنظمة وهي كالاتي:

<sup>1</sup> قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، مصر، 1981، ص ص161-162.

<sup>2</sup> احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979، ص489.

جدول رقم 01: يوضح اهداف التكوين المهني

اهداف خاصة بالفرد.	اهداف خاصة بالمنظمة
<p>✓ اكتساب الفرد للصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.</p> <p>✓ اكتساب الثقة بالنفس مما تؤهل الفرد للقيام بالأعمال دون الاعتماد على الغير.</p> <p>✓ تنمية مهارات وقدرات وخبرات الافراد يساعد على انخفاض التوتر المصاحب لأداء أي عمل.</p> <p>✓ يساعد الافراد على اتخاذ القرار الاحسن كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشكلات التي تواجههم في محيط العمل.</p> <p>✓ يفتح التكوين المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.</p> <p>✓ يقلل من أخطاء العاملين زمن حوادث العمل وبالتالي تجنب العقوبات المهنية.</p> <p>✓ القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.</p> <p>✓ تنمية الاتجاهات للمتكون في تنمية الرغبة والدافع للعمل، تنمية الاتجاه الى التعاون مع الرؤساء والزملاء كذلك تنمية الروح الجماعية للعمل.</p>	<p>✓ اعداد الافراد لشغل مناصب على جميع المستويات.</p> <p>✓ تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.</p> <p>✓ خلق توجهات إيجابية نحو العمل والمؤسسة وتعزيز قيم الولاء التنظيمي.</p> <p>✓ زيادة الإنتاجية حيث تعكس زيادة مهارة الفرد الى حجم الإنتاج وجودته.</p> <p>✓ التكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه ويؤدي الى تخفيض معدل تكرار الحادث العملي.</p> <p>✓ الافراد المكونين او الذين يملكون الحافز او الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم يساعدون على استمراريته واستقراره.</p> <p>✓ يساعد على توفير التخصصات الحديثة والمتنوعة التي يتطلبها الشغل.</p> <p>✓ يساعد على توفير العمال المهرة المؤهلين لأداء مهنة معينة.</p> <p>✓ اعداد القوى العاملة لمواجهة احتياجات التنمية الشاملة للمجمع.</p> <p>✓ اكتساب قدرات تنافسية في ظل اقتصاد السوق.</p>

المصدر: من اعداد الطالبة

وهناك من يرى أن أهداف التكوين المهني تنحصر في جملة من الاتجاهات وهي:

- **الاستثمارات الجديدة:** على المؤسسات توفير عمال يستطيعون التكيف مع محيط العمل وما يترتب عليه من تغيرات او تحديثات خاصة اتجاه الآلات الحديثة فالتكوين المهني لليد العاملة يولي الاهتمام بالجانب التقني وضرورة تأهيل الافراد بالطريقة التي تجسد تكيفهم اتجاه كل التطورات الجديدة، حيث ان المورد البشري اهم من المورد المادي، فالتكوين الجيد للعامل يساهم في تحقيق الاستقرار في محيط العمل والتكيف اتجاه كل تحديث بل والتعديل فيه أحيانا.
- **تطوير المهن وتغييرات التنظيم:** عملت العديد من المؤسسات على تطوير وتنظيم المهن أي الغاء طرق العم القديمة وتبنى طرق جديدة، الامر الذي أدى الى تلاشي بعض المهن القديمة وحلت محلها مجموعة من المهن الجديدة التي تتماشى ومتطلبات الوقت الراهن في شتى المجالات، لهذا اعتمدت المؤسسات على التكوين في شتى أنواعها لتعالج هذا الجانب من التغيرات، ليتواكب العامل او الفرد مع المهن الجديدة وتكيف المؤسسة مع مواردها المادية والمعنوية لتحقيق الإنتاج والإنتاجية المخطط لها مسبقا.<sup>1</sup>
- **الاستجابة لمتطلبات الشغل:** حيث أصبح التكوين المهني يهدف من تكوين تاركي المدارس من اجل الشغل فقط الى تكوين يهدف الى اقتناء المهارات، ذلك ان التطور التكنولوجي والتقني يميل الى التركيز على اليد العاملة ذات المستوى العالي من الكفاءة والمهارة، فالتكوين هنا ينبع من الحاجة الى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد المهارات والمعلومات التي يتطلبها الأداء الفعال للشغل.
- **استغلال كل الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة:** أي الاستفادة من كل القدرات البشرية والمادية، فالفرد ليحقق النجاح يحتاج الى تعلم كيفية القيام بالشغل بالطرق المثلى ويقصد بها الطرق التي ينتج فيها الفرد أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد وفي اقل مدة ممكنة.
- **السيطرة على التجهيز التقني للتجهيزات:** ويهيئ بذلك ظروف التحكم في التكنولوجيا فقد اصبحت أداة للتكيف مع التغيرات والاعمال من اجل مواكبة سير العمل ومواكبة سيرورة التغيرات التكنولوجية.

<sup>1</sup> Jaques Soyer , **Faction Formation**, ed organisation, paris, 2003, P04.



- تطوير المسارات المهنية: تعمل المؤسسة على وضع مجموعة من الميكانيزمات التي تساعد على التطوير الفردي والمهني للموظفين.
- مع التأهيل المناسب للفرد: يمنح التكوين المهني للأفراد فرصة تحسين المستوى باستمرار قصد مواكبة التطورات وكذلك قصد الالتحاق بمنصب شغل جديد والتحضير للحياة العملية بصفة عامة بالنسبة للشباب القادمين من المنظومة التربوية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: خصائص التكوين المهني

للتكوين مجموعة من الخصائص أهمها:

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر: التكوين ليس بالأمر الذي تلجأ اليه المؤسسة او تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه الى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة او الوقوف على احداث التطورات والأساليب في مجال تخصصه.<sup>2</sup>
2. التكوين نظام متكامل: التكوين يعبر عن نظام متكامل يتكون من عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف تكون نتائجها ذات فائدة للعامل والنظام المؤسسي ككل، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريجي.
3. النظرة المستقبلية: ان برنامج التكوين لها نظراتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث أيدولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وأسرع وقف ممكن لتحقيق الأهداف المسطرة.
4. التكوين نشاط متغير ومتجدد: يتعامل التكوين مع متغيرات فهو يصف بالتغيير والتجدد، فالمتمكّن عرضة للتغيير في عاداته وسلوكاته ومهاراته وقدراته، كذلك فالوظائف التي يشغلها

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص250.

<sup>2</sup> احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، مصر، 1981، ص183.

المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات اعمل مستحدثاتها.<sup>1</sup>

5. الشمولية: بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى بل توجه الى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم، كذلك غير العاملين فالتكوين موجب لهدف واحد وهو تنمية المهارات والقدرات لمختلف الفئات.<sup>2</sup>

### رابعاً: مبادئ التكوين المهني

نتيجة لزيادة الخبرة في التكوين واعداد البرامج التكوينية، وكذلك لتعدد الصعوبات حول التكوين، صيغت مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضبط العملية التكوينية وتمثلت في:

- **ضرورة خلق الدافعية لدى المتكُون:** يتضمن هذا المبدأ تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التكوينية، لما لهذا الاشتراك من نتائج إيجابية على صعيد الوظائف التي سيشغلها المتكُون مستقبلاً فكلما كان الدافع قوياً لدى المتكُون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكُون (وسيلة لإيجاد عمل يرغب فيه، الترقية، دخل جيد...) فالفرد يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال المؤسسة ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال العمل هي تحقيق الأمان الوظيفي والحصول على حوافز مادية ومعنوية.<sup>3</sup>
- **مراعاة الفروق الفردية للمتكويين:** أي لابد للقائمين على العملية التكوينية مراعاة الفروق بين الافراد المتكويين في المراكز او داخل المؤسسات الإدارية، اذ ان بعض الافراد يتعلمون بشكل أسرع والبعض الاخر يظهر اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التكوين اذ توجد الفروقات نتيجة الخلفيات السابقة، التعليم،الميولات الشخصية والخبرات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خيربي خليل الجملي، التنمية الإدارية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص ص94-95.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1985، ص60.

<sup>3</sup> عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص ص 170-171.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص 223.

- **تحليل الوظائف:** إنّ تحليل الوظائف يتضمن وصف للوظيفة وتحديد المواصفات الخاصة بها كما يستهدف في النهاية الى تحقيق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة، كما ان وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا يعتمد على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللّازمتين لحصول الموظف على الترقية والتي يمكن للبرامج التكوينية تزويد المتكويين بها، اذ تظهر الحاجة التكوينية عندما تكون مؤهلات الفرد دون المتطلبات الوظيفية، لذلك يجب ان تستهدف الجهود التكوينية سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدم لها.<sup>1</sup>
- **اعداد وتأهيل المتكوّن:** يجب ان يلم المتكوّن بكل الجوانب المتصلة بالعمل الذي يكون الافراد عليه، ومدخل وأسلوب تعليمهم وبمعنى اخر ان يكون مؤهلا لذلك وقادرا على تحليل العمل الى مكوناته واجزائه ويمكنه تعليم وتكوين الافراد على جزء معين وبيان علاقة ذلك بالأجزاء الأخرى، والعمل ككل، ويجب ان تتوفر في المدرب بعض الخصائص منها:
  - قدرته على الايضاح والتفهيم.
  - الارشاد اثناء التكوين، اذ ان التكوين المقترن بالارشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، حيث ان الرغبة والدافعية في التعلم قد لا تؤدي الغرض المنشود منه من دون ارشاد المتكوّن.<sup>2</sup>
- **اختيار أساليب مناسبة للتكوين:** تتعدد الأساليب التكوينية وتختلف، الآ انه من المهم ان هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام بعضها مكان البعض الاخر او في جميع المواقف والظروف، بل ان لكل منها المجال او الاستخدام الخاص الذي يمكن ان تحقق فيه أفضل النتائج الآ انه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد في ان واحد في عملية التكوين. وبصفة عامة يمكن انتقاء الأسلوب الأفضل حسب عدة اعتبارات أهمها:

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخا استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص288.

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1995، ص201.

- نوعية المادة التعليمية التي ستتقل للمتكونين فيما إذا كانت مهارات او معارف او سلوكيات وفيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف او تنمية نقاط قوة او اكساب المتكونين جوانب جديدة يتطلبها عمل المؤسسة مستقبلا.
- المستوى الوظيفي فالأساليب التكوينية التي قد تلائم تكوين المشرفين او المديرين في مستويات الإدارة لا تلائم بالضرورة تكوين المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات حيث تعتبر المحاضرة أسلوب مثالي تسمح للمتكون بالاطلاع على قدر كافي من المعلومات المرتبطة بموضوع البرنامج.<sup>1</sup>

### خامسا: تصميم وتنفيذ نظم التكوين المهني

إن عملية تصميم وتطوير وتنفيذ برامج او مناهج التكوين المهني تمر بمجموعة من الخطوات وهي كالاتي:

**1-تحديد الاحتياجات التكوينية:** تتبع احتياجات التكوين المهني بعدة طرق وذلك من خلال تحليل العمليات والتحليل الفردي (التحليل التنظيمي)، ويمكن ان نحدد الاحتياجات على المستوى المستقبلي والحالي والتنظيمي والمهني والفردي وكذلك يمكن تحديد الاحتياجات من خلال: وضع الأهداف، تقييم ومراجعة الأداء، تحديد نتيجة الأخطاء، وكذلك من خلال الأداء السيء او الفشل في الوصول الى المستوى المطلوب.

ويمكننا ان نعرف الاحتياجات التكوينية على انها "الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الفرد من خلال العملية التكوينية وان مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتكوين وهو ما يطلق عليه القابلية للتكوين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصف عقيلي، مرجع سابق، ص473.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي واخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص297.

يمكن تلخيص مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية الى ثلاث مستويات:

- **تحليل المؤسسة:** بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج اليها المؤسسة مستقبلا نتيجة التغيرات التي تطرأ على المؤسسة وعلى النشاطات التي تمارسها وأيضا تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأساليب الاتصال ومستوى التفويض نطاق الاشراف.<sup>1</sup>
- **تحليل العمل او الوظيفة:** يساعد على تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقويم أدائه) مع وصف الوظيفة (أهدافها، نطاق مجالها ومسؤولياتها) ومواصفات الوظيفة (المهارات الضرورية لأداء العمل بفاعلية).
- **تحليل الفرد:** يعد من اهم المستويات خاصة انه يزودنا بمعلومات دقيقة حيث يبين لنا من بين الموارد البشرية يحتاج الى تكوين وتنمية سواء لعلاج نطاق ضعفه او تدعيم جوانب القوة لديه لتطوير أدائه وتحسين امكانياته مهاراته في المستقبل.

وتتصب عملية التحليل هنا على الموظف نفسه وليس على اعمل حيث انّ تحليل الفرد يخص تحليل قدراته ومهاراته ومحاولة التطوير منها وتطبيقها والاهم استيعابها.<sup>2</sup>

**2-تصميم التكوين :** تمثل هذه المرحلة تحديد الأهداف التكوينية وكذلك تحديد المشاركين في عملية التكوين، تحديد المحتوى من معارف ومهارات واتجاهات مطلوبة لتحقيق الأهداف، أي تحديد الخطوط العامة لعملية التكوين.

**3-اعداد مواد التكوين :** تضم هذه الخطوة تحديد أماكن التكوين بالنظر الى الأهداف وامكانيات المنظمة، كذلك اعداد وسائل التدريب المساعدة والمواد التكوينية واعداد مواد التقييم.

<sup>1</sup> نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمّان، الأردن، 2000، صص 272-273.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2006، صص 192.

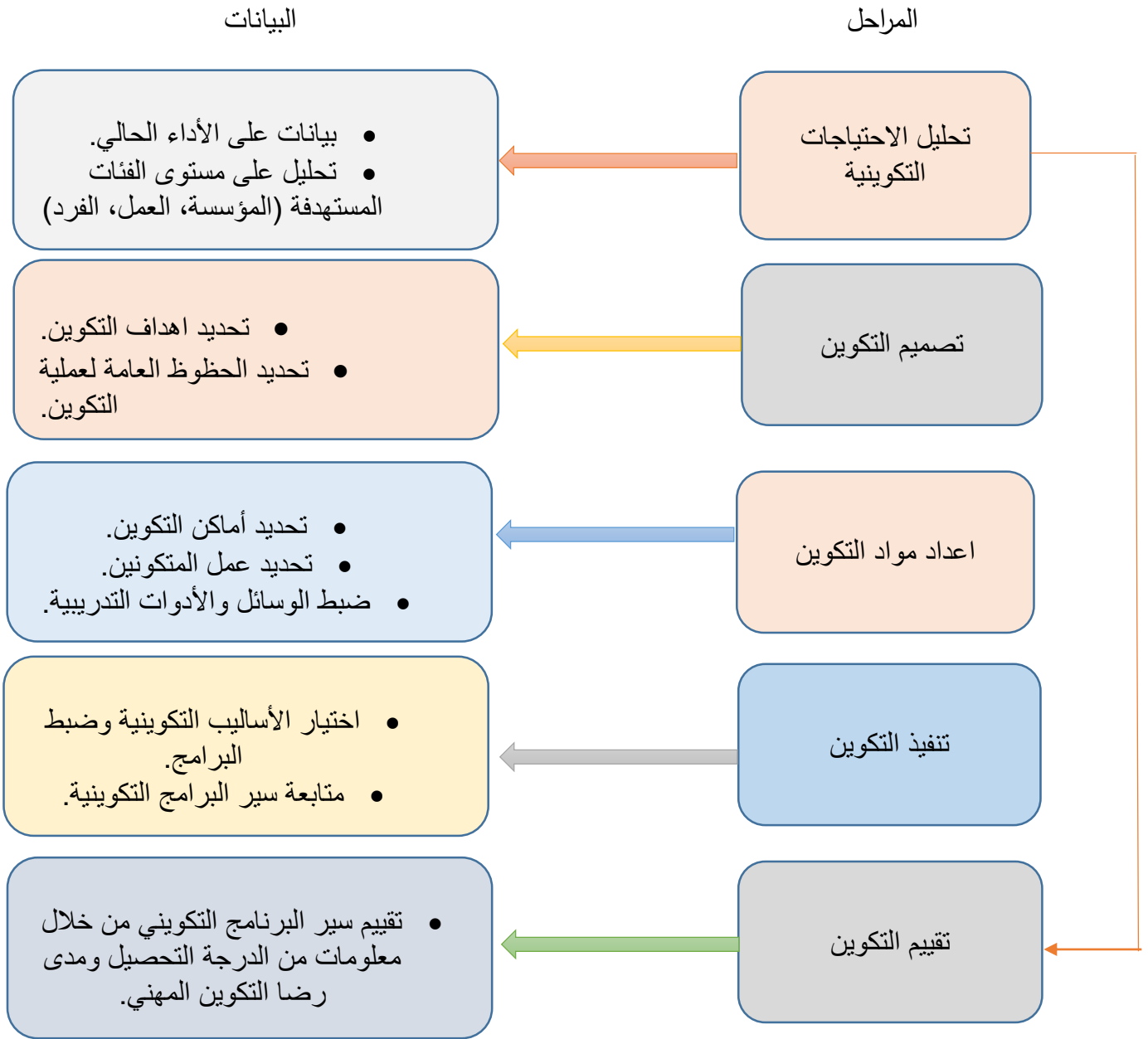
4- تنفيذ التكوين : تعنى هذه المرحلة بـ :

- اختيار أساليب التكوين وتقديم البرامج المناسبة.
- متابعة تنفيذ برامج التكوين والتأكد من فاعليتها وتجسيدها للأهداف المسطرة.

5- تقييم التكوين : تعنى هذه المرحلة بتجسيد بيانات حول مدى رضا التكوين المهني عن سيرورة البرامج التدريبية، كذلك مدى استيعاب وتعلم المتكويين وبيانات حول درجة تحصيلهم، كذلك بيانات عن إمكانية تطبيق البرنامج التكويني في مكان العمل بعد انتهاء البرنامج، والاهم هو معرفة مدى تأثير التكوين او التدريب على تحسين أداء المتكويين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص75.

شكل رقم 01: يوضح مراحل تصميم وتنفيذ نظم التكوين المهني.



المصدر: نور الدين حاروش، مرجع نفسه، ص 74

سادسا: أهمية التدريب بالنسبة للتكوين المهني.

### 1. أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة لأي منظمة مهما كان حجمها او مجال عملها حيث زاد اهتمام المنظمات بالتدريب في الآونة الأخيرة لإدراك المنظمات بان التدريب الفعال للكوادر البشرية في المنظمة هو أحد الطرق الرئيسية والفعالة لزيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المبيعات وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية وتحقيق الأرباح في هذه المنظمات، ويتم ذلك عن طريق إيجاد الموظف المدرب المؤهل والقادر على انجاز وتأدية اعماله بأفضل الطرق واقصرها، فالتدريب إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية حاجات العاملين والمنظمة.<sup>1</sup>

### 2. اهداف التدريب:

#### أ- بالنسبة للفرد:

- يزيد الإحساس بالرضا الوظيفي.
- يكسب الفرد مهارات جديدة ويفتح المجال للتقدم والرقى واستخدام كل ما هو جديد.
- يساعد على التعامل مع الضغوط وتحسن الأداء وفاعلية القرار.
- يساهم التدريب في تحسين دخل الفرد.
- الثقة بالنفس وزيادة فرص الترقى الى وظائف اعلى والحصول على فرص وظيفية أفضل وأحسن.

#### ب- بالنسبة للمنظمة:

- تختلف المنظمات الحديثة عن المنظمات التقليدية بالاهتمام بالتدريب وتخصيص ميزانية منفصلة له.
- زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص225.

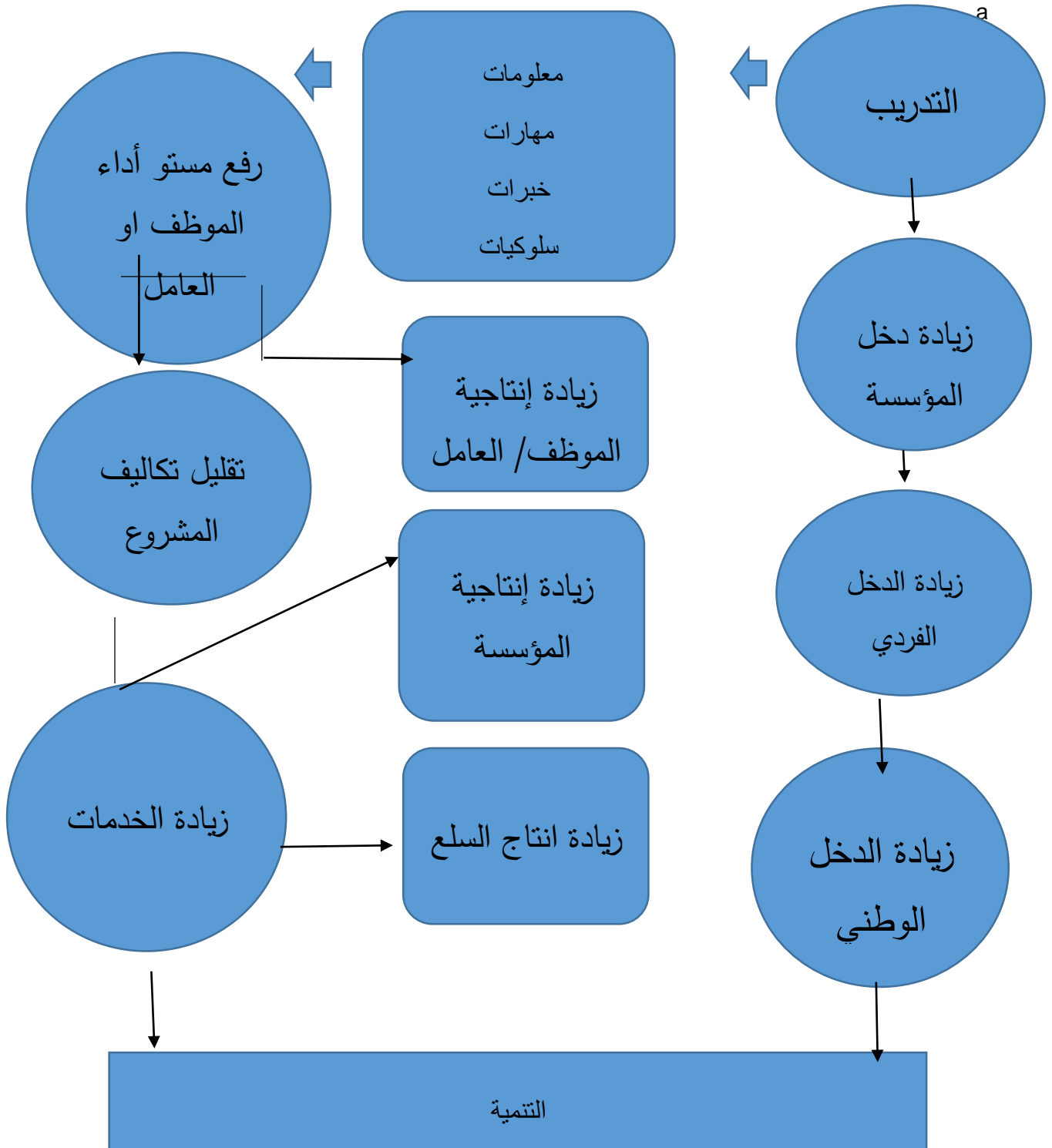


- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من اشباع حاجات العملاء.
- تحسين صورة المنظمة ومنها ميزة تنافسية مما يؤدي الى جانب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين.
- التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمنظمة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.
- وجود وحدة التدريب بالمنظمة يحسن من قدراتها على ادخال ودعم او تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الامر ذلك.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عز الدين مرسي، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2017، ص ص 168،169.

الشكل رقم 02: يوضح أهمية التدريب بالنسبة لجميع أطراف المؤسسة.



المصدر: مدحت أبو نصر ، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص60.

3. مبادئ وقواعد التدريب:

لتصميم وتنفيذ برامج وخطط التدريب ينبغي الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من القواعد والبادئ وهي كالآتي:

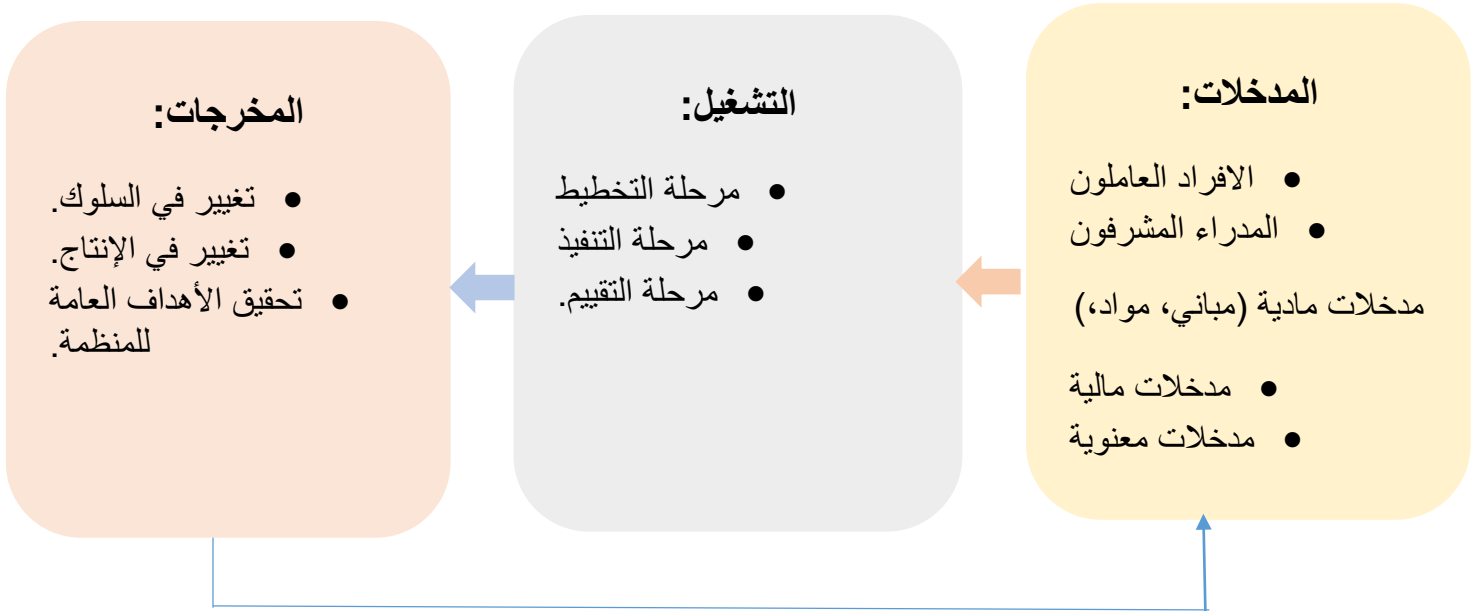
- أ- **مسؤولية التدريب:** ان مهمة تخطيط الاحتياجات التدريبية عملية مشتركة بين وحدة شؤون الافراد والمدراء التنفيذيين والمشرفين، ويرجع سبب ضرورة اشراك المدراء التنفيذيين والمشرفين في عملية التدريب الى حقيقة كونهم اقدر الجهات معرفة باحتياجات العاملين الذين يشرفون عليهم، ونظرا للعلاقات المباشرة القائمة بينهم وبين العاملين واطلاعهم عن كثر على أدائهم وتحبسه ل نقاط القوة والضعف للعاملين، كما ان إدارة شؤون الافراد هي الجهة المعنية برعاية وتنمية الافراد ولديها البيانات والمعلومات عن الموظف والوظائف التي يعمل بها ومرآة الحياة الوظيفية التي يمر بها، لذا يحبذ قيام تكامل جهود وحدة شؤون الافراد والمدراء التنفيذيين والمشرفين في رسم السياسات والبرامج التدريبية بحيث يتولى كل من الأطراف المذكورة المهام المحددة والموكلة اليهم.
- ب- **شمولية التدريب:** ينبغي ان تتخذ إدارة المنظمة نظرة شمولية لدى التخطيط لوضع برامج تدريبية بحيث لا تغفل او تستثني فئات معينة وتميز بين العاملين وفق أسس غير موضوعة، على ان يشمل التخطيط برامج لتدريب العاملين في المجالات الفنية والإدارية وفق أولويات الإدارة العليا.
- ت- **تحديد الأهداف:** يجب ان تكون اهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها وتطبيقها، كذلك يجب ان تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع طبقا لاحتياجات التدريبية، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة<sup>1</sup>.
- ث- **التدريب وطبيعة الاعمال:** ينبغي ان يتم الربط بين طبيعة الاعمال ونوع التدريب المطلوب واساليبه كما يجب ان يتم الرجوع الى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف للتعرف على طبيعة العمل وابعاده الى جانب اخذ مشورة المشرف ومدراء الإدارات العاملة للتعرف على الجوانب الفنية للعمل.

<sup>1</sup>علي محمود، تنمية الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003، ص215.

ج- التدريب والحوافز: ينبغي توفير الحافز للمتدرب لحفزه على الالتحاق بالبرامج التدريبية كمضاعفة راتبه من خلال الفترة التدريبية وتوفير المواصلات المجانية واعطائه الأولويات في الترقية ومنحه شهادات التقدير والمكافئات المناسبة.

ح- التدريب ومفهوم النظم: انّ عملية التدريب ينبغي ان ينظر اليها بمنظور شامل بحيث يتم الإحاطة بكافة العناصر ووجه النشاطات المطلوب تنفيذها لكي يؤتي التدريب ثماره، ولا يجوز تجزئة أوجه النشاطات التدريبية او عزل بعض العناصر او مكونات النشاطات وخطط التدريب، لذا يجب اتباع مفهوم النظم في تخطيط وتنفيذ وتقييم النشاط التدريبي، ووضع تصور شامل يأخذ بعين الاعتبار المكونات الأساسية لهذا النظام كالتالي:<sup>1</sup>

• شكل رقم 03: يوضح المكونات الأساسية لمفهوم النظم



المصدر: حنا نصر الله، مرجع نفسه، ص 214.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 321.

4. أساليب التدريب: يمكن تصنيف أساليب التدريب عموماً ضمن مجموعتين وهما: أساليب تنفذ بمكان العمل ذاته، وأساليب تنفذ خارج مكان العمل وهي كالاتي:

أ- أساليب التدريب بمكان العمل: تشر المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي، ويتميز التدريب في مكان العمل في انه يوفر تلقي التعلم والخبرة شكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي، كما انه يتميز بانه لا يعطل العمل اثناء فترة التدريب ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه، هذا الى جانب ان التدريب في مكان العمل لا يتطلب مساحات (امكنة) مخصصة ليتم فيها التدريب ومن حيث المأخذ فيؤخذ على التدريب في مكان العمل ان هناك احتمال لحدوث اضرار مادية في المواد والتجهيزات يحدثها المتدرب اثناء تدريبه، هذا بالإضافة الى تكلفة الأخطاء التي يقع فيها، وتندرج ضمن هذا الأسلوب مجموعة اثناء تدريبيه، هذا بالإضافة الى تكلفة الأخطاء التي يقع فيها، وتندرج ضمن هذا الأسلوب مجموعة من الأساليب التدريبية المستخدمة في مكان العمل<sup>1</sup>:

- أسلوب تعليمات العمل: يتم هذا الأسلوب عن طريق اعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والارشادات التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه واثناء أدائه للعمل، من اجل اكسابه المهارة المطلوبة وتكون مهمة المدرب بموجب هذا الأسلوب شرح التعليمات والاشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها، والعمل على تصحيح اخطائه أولاً بأول من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية واعطائه التوجيهات اللازمة.
- أسلوب المساعدة الاشرافية اثناء العمل: يتم بتدريب الشخص في نفس مكان عمله وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي تحت اشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له اخطائه ، وعلى ذلك يتم التدريب بموجب هذا الأسلوب في بيئة العمل سواء من الناحية المادية او السيكلوجية فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب والرئيس المباشر هو ذاته المدرب، ويتم في بعض الحالات اعداد أماكن خاصة للتدريب يدرب فيها العاملون، ويراعى ان تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في امكن العمل الفعلية فتحاول الإدارة تزويدها بنفس الآلات، ويكون لها نفس التصميم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص242.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص243.

● أسلوب دورية العمل (تبادل الاعمال): بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يعمل كل فرد مكان الاخر لفترة زمنية محدودة، وبهذا يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل اخر ضمن نشاط وظيفي محدد.

ب-أساليب التنمية والتدريب خارج مكان العمل: تتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيدا عن موقع العمل الأصلي وتشمل هذه المجموعة الأساليب الاتية:

● **المهام الفردية:** يوجه هذا الأسلوب الى عضو برنامج التدريب باعتباره فردا في موقع التعلم والتدريب، ويتوقع منه ان يعمل منفردا في مهمة تسند له دون ان يتعاون مع أحد زملائه، وقد تكون المهمة عملا ينجزه او وظيفة يقوم بإبرامها لفترة محددة او بحثا يقوم بإعداده.

● **المحاضرة:** هي الموقف الذي يقوم به شخص ما يدعى المحاضر تتوفر لديه صفات معينة وخلفية علمية جيدة، ولنجاح المحاضرة يجب توفر مجموعة من العوامل:

- ان تكون المعلومات مرتبة وسلسلة بشكل منطقي.
- توفير وسائل الايضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
- ادخال عامل الاثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- ان تكون إجابات المحاضر على الاستفسارات مختصرة وواضحة، وان تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط.

● **المؤتمر:** هو اجتماع يشترك فيه عدد من الافراد لدراسة موضوع معين له أهمية من جانب كافة أعضاء المؤتمر، وذلك بهدف الوصول الى توصيات بشأن مسائل معينة، ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء خبرتهم ومعرفتهم، اذ من خلال المناقشة تتاح الفرصة لكل نصر التعرف على خبرات ومعلومات الاخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه: ص ص244،245.

## 6-مراحل عملية التدريب :

يمكن تقسيم مراحل التدريب الي أربعة مراحل أساسية :

### 1. تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعرف الاحتياجات التدريبية على انها جملة من التغيرات المطلوب احداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج<sup>1</sup> ترتبط مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهة المسؤولة عن تحديد هذه الاحتياجات، والتي يجب أن تتوفر بها شرطين أساسيين (الجهة المسؤولة) وهما :

أن تكون هذه الجهة هي أكبر الأطراف القادرة علي الفهم وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، فذلك يمكنها من أن تكون أكثر الأطراف قدرة على استشعار مشاكل المؤسسة وتحديدها.

أن تكون هذه الجهة هي المسؤولة عن إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة ضمن معدات الانجاز والزمين والتكلفة المطلوبة في إطار الجودة الشاملة وبالتالي تكون أكثر الأطراف حرصا على متابعة مشكلات المؤسسة وتحديدها وحتى لا تحول دون تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

### 2. تصميم برامج التدريب:

تتضمن هذه المرحلة من عملية التدريب صياغة الأهداف التدريبية وتصميم أنشطة التدريب من حيث تحديد محتوى التدريب ونوعه ومكانته، أسلوب التدريب المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تدريبهم، اختيار المدربين وتحديد ميزانية التدريب

<sup>1</sup> السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص23.

<sup>2</sup>عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص65.

## 3. مرحلة تنفيذ وتقديم برنامج التدريب:

وهي آخر مراحل العملية التدريبية يتم في هذه المرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين والظروف المادية التي تحيط بالبرنامج.

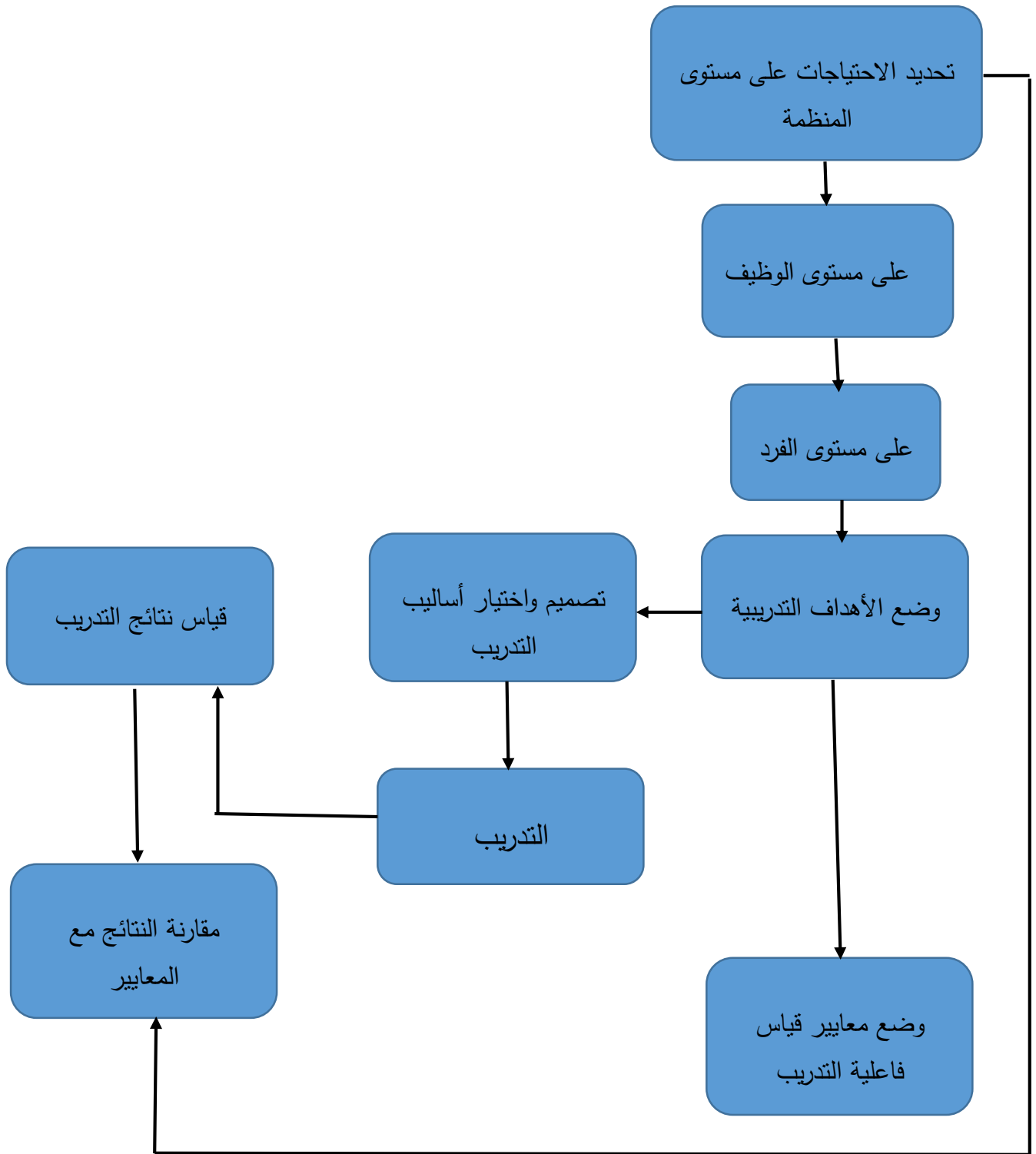
أما مرحلة تقييم برنامج التدريب فهو التقييم بمعناه الحرفي، أي معرفة ما إذا كانت خطط وسياسات التدريب ناجحة أم لا، لذلك يجب على المؤسسات أن تقوم بعملية تقييم فعالية وكفاءة التدريب لمعرفة ماذا كانت هاته الخطط والسياسات ستنتج مستقبلاً أو يجب تعديلها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص، ص224، 226.



الشكل رقم (4): يوضح مراحل عملية التدريب



المصدر: عادل حروش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، عام الكتب الحديث، السعودية، 2006، ص136

سابعاً: واقع التكوين المهني في الجزائر

### 1- نشأة نظام التكوين المهني في الجزائر:

لم يكن مرتبطاً باستقلال الجزائر وإنما يعود ظهوره الى الفترة الاستعمارية حيث انحصر التكوين في هذه المرحلة في قطاعي البناء والأشغال العمومية من أجل تلبية حاجيات الاقتصاد الفرنسي وبناء فرنسا.

تشير إحصائيات 1954 أن عدد المتربصين في مجال البناء والتعدين بلغ 2152 متربصاً وهي نسبة جد قليلة بالمقارنة مع الأيدي العاملة القادرة على العمل.

شهدت هذه الفترة أعلى نسبة من الأمية في الجزائر نتيجة الهيمنة الاستعمارية التي تجاوزت القرن وربع القرن<sup>1</sup>.

### أ-مرحلة ما بعد الاستقلال (1962-196):

تميزت هذه الفترة بصعوبات عديدة لعل أبرزها :

قلة الهياكل المتخصصة لاستقبال للمتكونين بحيث لم يكن هناك إلا حوالي 25 هيكل استقبال بقدرة 5000 منصب بيداغوجي وحوالي 6000 متكوناً.

عدم تماشي محتويات برامج التكوين مع خصائص المجتمع الجزائري الحضارية والتنمية، وفي ظل هذه الظروف اتخذت عدة إجراءات لخلق هياكل جديدة وتوفير الاطارات اللازمة التي يمكن الاشراف على النواحي التقنية والبيداغوجية من خلالها، وهي الإجراءات تمثلت في :

- إعادة فتح وتشغيل المؤسسات والهياكل التي تركها المستعمر.
- إضافة مهن وتخصصات جديدة خاصة في المجالات التي تحتاجها التنمية الوطنية (كالنسيج والحديد والصلب).

<sup>1</sup> يلقاسم سلاطينة وآخرون ،تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص196.

➤ انشاء المحافظة الوطنية لتكوين حيث تكفلت بكل ما يتعلق بالتكوين المهني والتقني<sup>1</sup>.

ب\_ مرحلة المخططات التنموية: يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى قسمين أو مرحلتين :

• **مرحلة المخطط الثلاثي (1967-1969):** تميزت بما يلي :

➤ انشاء جهاز تحويل يشمل القطاعات المكونة والمستحقة من أجل توفير شروط مناسبة لتكوين والتشغيل ويتمثل في المجلس الوطني الاستشاري لتكوين المهني.

➤ توسع انماط التكوين المهني وتوسيع مؤسسات وهياكل الاستقبال لتلبية الطلب المتزايد على التكوين.

➤ تنويع التخصصات في إطار التكوين الاقامي لهدف تكيف جهاز التكوين حسب حاجة الاقتصادي المحلي.

لكن هذه الفترة تميزت ببعض النقائص منها عدم وجود إطار بيداغوجي وتنظيمية لتنسيق مختلف نشاطات التكوين المهني اي عدم وجود معاهد وطنية متخصصة<sup>2</sup>.

• **مرحلة المخططين الرباعيين (1970-1980):**

شهدت هذه المرحلة الاهتمام الكبير بقطاع التكوين المهني، وهذه المخططات كانت مكملة للمخطط الاول وتميزت بظهور الهياكل والاطارات البيداغوجية العليا كالتقنيين الساميين والمهندسين، اتباع سياسة معينة خاصة بتكوين المهني تتيح المجال للشباب العاطل بالانخراط في التكوين والتكفل الدائم والمستمر بهم<sup>3</sup>.

• **مرحلة ظهور نمط التكوين والتمهين:**

ظهر هذا النمط بداية الثمانينات فقد تم اعتماد مشروع التمهين في سنة 1981 عن طريق القانون رقم 07/81 المؤرخ في 27 جوان 1981، والذي يهدف إلى المساهمة في تكوين العمال المؤهلين في

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينية، التكوين المهني كرهان مستقبلي، الباحث الاجتماعي، العدد الثاني، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع، 1999، ص113.

<sup>2</sup> بوفلجة غياث، التربية والتكوين في الجزائر، دار الغرب، الجزائر، 2002، ص114.

<sup>3</sup> بلقاسم سلاطينية، التكوين المهني كرهان مستقبلي، مرجع سابق، ص114.

مختلف القطاعات الاقتصادية والحرفية والسماح باستيعاب جزء من التسريبات المدرسية، فالهدف من التمهين هو اكتساب تأهيل مهني أولي يسمح للمتمهن بممارسة مهنة معينة في مختلف القطاعات.<sup>1</sup>

## 2-انماط التكوين المهني :

- **التكوين الاقامي:** ويعرف بتكوين المقيم وهو الأكثر شيوعا مقارنة بنماذج التكوين الاخرى ، يجري هذا النمط داخل هياكل تكوين متخصصة ومجهزة ، وتتمثل هذه المراكز بمؤسسات التكوين المهني ، يتم التكوين داخل هذه المراكز طيلة مدة التريص اين يكتسب المتريصين معارف نظرية تساهم في تكوينهم.
- **التكوين عن طريق التمهين :** يعبر عن نمط التكوين المباشر للمتريص في الوسط المهني الواقى ، يهدف إلى اكتساب تأهيل مهني أولي وينظم بالتناوب بين مؤسسات التكوين المهني والوسط المهني وكذلك داخل ورشات العمل الفعلية اوفي مؤسسة إنتاجية عامة أو خاصة ذات الطابع الإداري ، وقد مكن عدد كبير من الشباب من تعلم التكفل بالتمهين من طرف الحرفي نفسه او التقني في ورشة العمل ويكتسب بذلك المتمهن خبرة واسعة عن طريق الاحتكاك المباشر مع الظروف الملموسة أما فيما يخص الجانب النظري في هذا النمط التكويني بالذات اي التمهين فهو جانب معرفي يتم بناؤه بكيفية موجزة وفق التمارين العملية وهو علي شكل دروس مرتبطة بالمهنة يتحصل عليها المتمهن ساعات كحجم ساعي أسبوعي على مستوي مراكز التكوين المهني.

من مزايا هذا النمط أنه فعال خاصة إذا تم استغلاله وتنظيمه بصفة جيدة من طرف كل من مسؤولي التكوين المهني من جهة ومسؤولي المؤسسات الإنتاجية من جهة أخرى، كذلك يساعد هذا النمط على تغطية عدد كبير من المهن والحرف التي يصعب تغطيتها عن طريق الأنماط التقليدية كما هو الحال بالنسبة للحرف التقليدية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص114.

<sup>2</sup> وزارة التعليم والتكوين المهنيين ، التكوين والتعليم المهنيين ، مهام – هياكل ، الجزائر ،

[www.vitamedz.com](http://www.vitamedz.com) تمت زيارة الموقع يوم 2019/02/23 على الساعة 11:00 ، ص ص 4.3

- **التكوين عن بعد:** يمارس عن طريق المراسلة والبريد، يتوجه هذا النمط إلى الراغبين في اكتساب تأهيل مهني متوج بشهادة والتحضير لإجراءات امتحانات مهنية، يهتم هذا النمط كذلك بكل مواطن يرغب في رفع وتحسين مستواه في المجال المهني، ولتفعيل هذا النمط انشاء المركز الوطني لتعليم عن بعد، تفعيل هياكله وأنشطته البيداغوجية، مع العلم أن هذا النمط من التكوين يوظف نفس المناهج الموجودة على مستوي مراكز التكوين المهني الأخرى<sup>1</sup>....
- **التكوين عن طريق الدروس المسائية:** تعتمد هذه الطريقة التكوينية على أساس تنظيم وعرض دروس التكوين في المؤسسات العادية في اخر النهار، اي بعد الانتهاء من دروس التكوين الاقامي العادية، فتتم هذه الدروس بتكرير حجم ساعي مكيف ومدرّس لغرض تحقيق الكفايات المهنية المراد اكتسابها، يتوجه إلى هذا النمط من التكوين العمال والموظفين الذين يشتغلون في المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة والذين يرغبون في اكتساب تأهيل معين أو يطمحون إلى رفع مستواهم الأدائي وكذا تحسين مساهم المهني.
- **التكوين المتواصل:** ينظم هذا النمط التكويني لصالح الموظفين مهما كانت وظيفتهم، ويكون من المفروض متواصلًا اثناء كل المسار المهني للعمال، يسمى كذلك بالتكوين أثناء الخدمة، يبقى التكوين المتواصل قائمًا، ضروريًا ومستمرًا عند فئة العمال اذا ظهرت الحاجة الي ذلك طيلة حياتهم المهنية، وذلك نظرا لتطور العامل في مجال المهن والكفايات التابعة لها، حيث يلاحظ تجديد هائل على مستوي الوسائل، التقنيات والطرف الممارسة بالنسبة لكل مهنة، ويظهر هذا التجديد من فترة زمنية لأخرى نتيجة للبحوث العلمية والتكنولوجية.

### 3-أنظمة التكوين المهني

- أ- **تكوين المرأة الماكثة في البيت:** يسمح هذا النظام للمرأة الماكثة في البيت باكتساب تأهيل وكفاءات في العديد من التخصصات المهنية.
- ب- **التكوين في الوسط الريفي:** إذ أنه يهدف لتقريب التكوين الى بعض فئات الشباب المحرومة، لاسيما تلك التي تعيش في المناطق النائية أو الريفية ذات الظروف الطبيعية الصعبة حيث يشر

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص ص6,5.

قطاع التكوين والتعليم المهنيين في فتح وحدات بيداغوجية مرتبطة أساسا بمراكز التكوين المهني والتمهين تعمل تحت سلطة مدير المركز وهو نظام لتكوين موجه خاصة لفئات هذه المناطق.

ت- نظام محو الأمية (تأهيل): يتكفل هذا النظام بفئات الشباب التي لم تلتحق بمقاعد الدراسة للتعلم، ويهدف ذلك الي محاربة واقتصاد هذه الفئات الهشة، وهو مسار يجمع بين محو الأمية واكتساب المعرفة لتعلم حرفة في الوسط المهني أو في مؤسسة التكوين المهني في سبيل تحقيق ادماجهم المهني والاجتماعي.

ث- تكوين الشباب من 16 الى 20 سنة: بالتعاون مع وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي (الوكالة الوطنية للتشغيل) يهدف هذا النظام الي تقديم التاهيلات الضرورية للشباب لتمكينهم من الاندماج في عالم الشغل، إذ يعمل على تشجيع كل أشكال النشاط والإجراءات الرامية إلى ترقية الشباب لاسيما من خلال برامج التكوين، التشغيل والتوظيف.

ج- التكوين عن طريق المعابر: بمنح هذا النظام من التكوين للحاصلين على شهادة التكوين المهني في تخصص معين وذات درجة معينة الفرصة للالتحاق بتكوين يسمح لهم اكتساب شهادة ذات درجة أعلى من السابقة سواء في نفس التخصص او في نفس المهنة.

ح- التكوين التحضيري: هذا النوع موفر من طرف مؤسسات التكوين المهني لفائدة الشباب دون المستوى الدراسي المطلوب، وقبل ادماجهم في فروعهم حيث يستفيد هؤلاء الشباب من تكوين مسبق مدته تتراوح ما بين 6 الي 12 شهر، يمكنهم من متابعة تكوينهم الاولي في إحدى التخصصات المهنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 7، 8.

4-شبكة هياكل التكوين المهني:

يتوفر التكوين المهني على شبكة واسعة من هياكل التكوين المهني تقع تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين وهي :

- ❖ التكوين مراكز المهني: تشكل الشبكة القاعدية لجهاز التكوين المهني موزعة عبر ولايات الوطن، توفر تكوينات في المستويين 1 الى 4
- ❖ المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني (INSEP) تتواجد المعاهد في اغلب ولايات الوطن، تتكفل بتكوين التقنيين والتقنيين السياسيين توفر تكوينات في المستويين 4 و5
- ❖ المعهد الوطني للتكوين المهني (info) مكلف بالهندسة البيداغوجية وبتكوين المؤطرين
- ❖ معاهد التكوين المهني (Ifp) تتكفل بتكوين وتحسين مستوى ورسكلة المدربين ولمستخدمي الإدارة، كما تساهم في إعداد وطبع وتوزيع برامج التكوين المهني
- ❖ مركز الدراسات والبحث في المهن والمؤهلات (CERPEQ) يقوم هذا المعهد بإعداد الدراسات والبحوث حول المؤهلات وتطورها وبكل دراسة تهم قطاع التكوين المهني
- ❖ المعهد الوطني لتطوير وترقية التكوين المتوافرة (INDE Foc) يقوم هذا المعهد بتقديم المساعدات البيداغوجية والتقنية للمؤسسات الاقتصادية وللهيئات قصد تطور وترقية التكوين المتواصل كما يقوم بالتعاون مع المؤسسات العمومية والخاصة لرسكلة مؤطري ومعلمي التمرين
- ❖ المركز الوطني للتعليم عن بعد (CNEPD) يوفر هذا المركز تكوينا مهنيا عن بعد في مختلف التخصصات
- ❖ الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل (FNAC) تتمثل مهامه في التسيير المالي للموارد الناتجة من تحصيل الرسم على التمهين وعلى التكوين المتواصل، كما يقوم بنشاطات الإعلام حول تطوير التكوين المتواصل والتمهين.
- ❖ المؤسسة الوطنية للتجهيزات التقنية والبيداغوجية للتكوين المهني (ENEFP) تتمثل مهام المؤسسة في اقتناء وتركيب وصيانة التجهيزات التقنية والبيداغوجية لقطاع التكوين المهني.

❖ شبكة مؤسسات التكوين الخاصة: شهدت مؤسسات التكوين الخاصة تطورا ملحوظا ابتداء من سنة 1999 حيث يبلغ عددها 578 مدرسة وتبلغ طاقة الاستقبال بها 39588 منصب تكوين.<sup>1</sup>

#### 5- فعالية التكوين المهني :

إن التنظيم الجيد لتكوين في إطار سياسة تنموية شاملة للاستفادة من الموارد البشرية، يسهم في تحقيق التناسق بين المهارات والاعمال، ويوفر شبكة جيدة للاتصالات، بما يكفل تفادي اختناقات ومعوقات أداء العمل وتشير النتائج المتوصل إليها في هذا السياق أن عملية التكوين ينبغي أن تتفق مع قدرات ومؤهلات العامل وميوله وميزاته، ليكون مستعدا للوظيفة الجيدة التي تثير لديه التحدي، ومن ثم تشجعه على خلق والانجاز الى جانب إتاحة الفرصة له لتحقيق ذاته.

يرتبط تكوين الفعال بمستوي أعلى من المعرفة والقدرة والمهارة ويعطي للمتكون الاحساس بالمسؤولية عن عمله، وعلى ذلك يمكن القول إن التكوين المهني هو حجر الزاوية في أية تنمية، كما ان استيعاب الأيدي العاملة ووضع سياسة متكاملة يتطلب بالضرورة وضع خرائط للتكوين تبرز فيما كل احتياجات الاقتصاد الوطني من مختلف المهارات.

ولتوضيح هذا أكثر، نعرض فيما يلي مجموعة من السيناريوهات لخبراء ومتخصصين تناقش فعالية التكوين المهني في الجزائر :

1. شاهدت الجزائر تحولات كبيرة في مختلف محلات التنمية، ولا بد من تحقيق الأهداف المرجوة من هذه التحولات أن تكون هناك دعائم أساسية ترتكز عليها هذه العملية من ضمنها التكوين المهني، فهو عملية تحصيل مختلف المعارف الفنية والتقنية لاستخدامها بصفة عملية في مختلف جوانب التنمية.

إن التكوين المهني في الجزائر هو تكوين حرفي بسيط، لا يمكن باي حال من الأحوال أن مد الصناعة الجزائرية بما يلزمها من معارف فنية وتقنية تتدعم بها وجانب قليل منه فقط يمكن أن يمد

<sup>1</sup> وزارة التكوين والتعليم المهنيين، واقع التكوين والتعليم المنى واحتياجات سوق العمل في الجزائر، جوان 2005، www.mfep.gov.dz، تمت زيارة الموقع يوم 2019/02/25، على الساعة 16:00، ص ص 9، 10



الصناعة لبعض المهارات الفنية، لهذا يمكن القول إن مسايرة التكوين المهني للتحويلات الصناعية في الجزائر يتطلب إعادة النظر في سياسة التكوين والتوجيه، كذلك إعادة النظر في التقسيم الفردي لهذا التكوين<sup>1</sup>.

2. أن الحديث عن مدي مسايرة التكوين المهني للتطور الذي حدث في المجالات الحرفية والصناعية يجرنا اولا الي الحديث عن وضعية التكوين المهني عشية الاستقلال حيث ورثت الجزائر مراكز تكوين مهنية تعود نشأتها إلى مرحلة ما قبل الاستقلال وكان الهدف من إنشائها حينذاك تكوين يد عاملة وفقا لمتطلبات واحتياجات المعمرين الفرنسيين في مجالات محددة مثل البناء الكهربائي، الحدادة والنجارة.

ولقد استمرت هذه المعاهد بعد الاستقلال في عملها علي نفس الوتيرة في التكوين إلا أن مستوي التأهيل بها ولكن مند أواخر السبعينات بدأ الاهتمام أكثر من ذي قبل بالتكوين المهني وخاصة عندما بدأ النقاش علنا حول مشكلة إدماج الشباب الذين لم يسعهم الحظ في مواصلة الدراسة ، ومن جهة اخرى اتضح أن التكوين في مجال التعليم العالي لا يلي بمفرده الاحتياجات النامية للمؤسسات الصناعية و الاقتصادية من اطارات متوسطة التكوين ،وفي مجالات كثيرة لا يستطيع التعليم الجامعي تخطيتها ، ومن هنا اتجهت الأنظار نحو تدعيم المراكز التكوين المهني والاكثار منها على أمل أن تقلل من حجم ظاهرة التسرب المدرسي من جهة وتزويد المؤسسات الاقتصادية والصناعية بما تحتاجه من يد عاملة مؤهلة من جهة ثانية وكبيرة من القطاعات لم يعرف التكوين المهني تنظيميا محكما مبنيا علي الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية والصناعية والخدماتية ، بالإضافة إلي رداءة نوعية التكوين الناتجة عن نقص الخبرة وعدم ملائمة وسائل التكوين لمجال العمل بعد التخرج .

أن التأخر في الاعتياء بقطاع التكوين المهني انعكس سلبا على التنمية ونتج عنه ما نلاحظه اليوم من ضعف في التأطير ونقص في الإنتاج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص201.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص212.

3. أن القاعدة الرئيسية لجعل التكوين المهني مساهرا للتحويلات المعرفية والصناعية تتمثل في مدى التطابق بين الانشغالات والأهداف التي ترمي إليها قطاعات النشاط الاقتصادي وبين مضامين واهتمام مؤسسات التكوين.

عرف ميدان التكوين المهني تطورا كميًا ونوعيًا خلال الفترات المتعاقبة منذ الاستقلال ويصطدم بمعوقات أساسية أهمها :

- ❖ تحقيق هذا التناغم يتطلب توفرًا للإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك، وهو ما تقف الظروف المادية الحالية عائقًا أمامه
- ❖ تحقيق هذا التناغم يتطلب بهذا مشتركا بين المؤسسات المشغلة وهيئات التكوين لإعداد برامج تكوين ذات مضمون يتماشى وطبيعة التحويلات الجارية

يشكل التكوين المهني الفعالية الهادفة التي تزويد الأفراد بالمهارات والمعرفة والسلوك المهني، ويمكن إدراج هدفين أساسيين لعملية التكوين المهني :

- الأول شخصي وتنصب فيه فعالية التكوين على الإنسان نفسه من أجل تكوينه وتطويره، بحيث يكون الغرض من التكوين هو غرس اساسيات مهنة أو مجموعة من المهن المترابطة بهدف التكوين للمتدرب وتهيئته للاستخدام المباشر
- الثاني هدف عام وهو تطوير وتحسين اداء المؤسسة أو الاقتصاد في مجموعة عن طريق تشخيص نواقص الأداء والأخطاء في عمل المؤسسة أو الاقتصاد ثم تكوين الأشخاص من أجل التصحيح أو المتابعة التحويلات التي تحدث عند اي مستوى من الناحية الفنية أو التكنولوجية<sup>1</sup>.

وإن كانت سياسة التشغيل وتشكيل مجموعة الإجراءات الهادفة الي تحقيق فرص عمل للأفراد وتوزيعهم بشكل ملائم بتمشي وقدراتهم الفكرية والمهنية من جهة ومتطلبات التنمية من جهة أخرى، فإن التكوين المهني في الجزائر بحد ذاته لم يساير سياسة التشغيل لأسباب أهمها :

-المرحلة الأولى من الاستقلال شهدت مجموعة من الإجراءات هدفت إلى إعادة تشغيل المؤسسات وتنشيط القطاعات التي غادرها المعتمرون

-المرحلة الثانية وهي مرحلة المخططات بدءا من الرباعي الاولى الى المخطط الخماسي، والتي هدفت من خلال سياسة التكوين من تحقيق :

- ✓ ملاءمة بين متطلبات سوق العمل ومستوي التكوين والتأهيل.
- ✓ امتصاص التسرب المدرسي.
- التكوين كما هو عليه لا يساير تحول المجتمع الجزائري سواء كان الأمر في مجال المعرفة أو مجال الصناعة ككل وترجع اسباب هذا الخلل لعدة عوامل من الصعب حصرها لكن يمكن أن نذكر منها :
- ✓ بيداغوجية التكوين المهني مرتبط في اغلب الاحيان بأهداف غير إجرائية وبعيدة عن طبيعة الواقع في بعده الثقافي والاجتماعي
- ✓ الجانب المعرفي والذي يفترض اكتساب أنواع مختلفة موزعة على مختلف مراحل نمو الإنسان وجزء من هذه المكتسبات مستمدة أو مستوعب بصفة عفوية من المحيط
- ✓ غياب منهجية تأخذ بعين الاعتبار الثلاثة المنطقية الإنسان، الآلة، المجتمع.<sup>1</sup>

#### 6- مشكلات التكوين المهني :

للتكوين المهني مجموعة من المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق عملية تكوينه مرنة وذات كفاءة وتعيق تحقيق الأهداف المسطرة وتعرقل سير النظام التكوين سواء من برامج مناهج، وهي العراقيل تتمثل في :

- ✓ اعتبار مصلحة التكوين المهني مصلحة غير منتجة اي التقليل من أهمية مؤسسة التكوين المهني واخذ نظرة سلبية حولها وتنبئها باي مصلحة إدارية أخرى.
- ✓ عدم توفر مكونين ذو خبرة عالية تمكنهم من ضبط العملية التربوية واعدادها إعدادا مناسباً يليق بأهمية الدور المنوط بها، فالتكوين علم له أصوله ومنهجيته وأدواته وأساليبه، وعدم الإلمام بكل هذه العناصر التي تعد كمبادئ يعوق دون تحقيق أهداف التكوين المهني.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص213،215.

<sup>2</sup> غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سنة نشر، ص ص77،78.

- ✓ افتقاد الدورات التكوينية للأسس العلمية والعملية من تخطيطي وتنفيذ وتنسيق ومتابعة، والاعتماد على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المؤسسة أو دون تحقيق كفاءة معتبرة.
- ✓ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية وخاصة المادية منها.
- ✓ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساس نجاح أي دورة فتحديد وضبط أهداف البرنامج التكويني منذ البداية يساعد على التقويم العلمي الصحيح وغياب الأهداف اوعدم وضوحها يجعل من المستحيل تجسيد تقويم علمي يضبط البرنامج التكويني.
- ✓ التشكيك في مردودية الاستثمار في التكوين والتشكيك كذلك في إمكانية تحسين أداء للمتكونين وضبط سلوكياتهم ومهاراتهم ومعارفهم.
- ✓ عدم الوقوف على تقييم سلوك الأفراد بعد التكوين اي عما إذا كان أداء الفرد بعد تلقية دورة تكوينية إذا كان تحسن ام لا.
- ✓ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح وقيامهم بأعمال روتينية إدارية لا تتماشى مع أهمية وقيمة التكوين المهني كلهم مؤسسة لضبط وصقل القدرات والمهارات.<sup>1</sup>
- ✓ عدم ربط التكوين المهني بالتعليم العالي مما ادي الي عدم الإقبال بكثرة على التكوين المهني وعدم السماح لناجحين في الدراسات المهنية بمتابعة دراستهم في الجامعات ولاسيما المتفوقين منهم
- ✓ أغلبية مؤطري التكوين المهني عاملين شهادة الكفاءة المهنية (CAP)
- ✓ سوء في توزيع الموارد البشرية داخل مؤسسات التكوين المهني وعدم احترام المعابر الدولية في ذلك، إذ نجد أن عدد الأعوان الاداريين يساوي عدد المؤطرين البيداغوجيين
- ✓ عدم إمكانية مسايرة التكوين المهني للنمو الديمغرافي والاستجابة للطلب الاجتماعي
- ✓ عدم القدرة على عرض التكوين المهني الحالي لتلبية الاحتياجات الاقتصادية في كل القطاعات
- ✓ بقاء التكوين المهني في الجزائر على ارتباطه بالنواحي الاقتصادية.
- ✓ عدم مراعاة مبدا التكوين لأجل التشغيل وعدم التنسيق بين التكوين المهني والطاعات الأخرى.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص88.

✓ عدم السماح لمؤسسات التكوين الخاصة بتسليم متخرجيها دبلوم يساوي دبلوم الدولة عند نهاية التكوين فيها، الا إذا حصلت على المصادقة الرسمية من طرف اللجنة الوطنية للتصديق لأن الاعتماد وحده لا يكفي.

✓ غياب التنسيق والتشاور بين المتعاملين والاقتصاديين.

✓ عدم تسديد المساعدات المالية للمتربصين والممتهين في وقتها (المنحة)<sup>1</sup>.

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن التكوين المهني يعبر عن واحد من أهم الآليات والمخططات التي ترمي إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد وإعدادهم للحياة العملية، ورفع كفاءتهم لضمان سهولة سيرورة الاستثمار بهم.

أما التكوين المهني في الجزائر فقد شهد هذا النظام اختلالاً وتأرجحاً عبر مختلف الحقبات التاريخية، والذي لا يزال إلى الآن يشهد مجموعة من العراقيل والمشكلات خاصة ما بين مراكز التكوين المهني وسوق العمل

<sup>1</sup> علي غربي واخرون، مرجع سابق، ص 225.

# الفصل الرابع أساسيات حول تنمية

## الموارد البشرية

أولاً: التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية

ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية

رابعاً: الحاجة الى تنمية الموارد البشرية

خامساً: خصائص تنمية الموارد البشرية

سادساً: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

سابعاً: مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية

ثامناً: أنشطة تنمية الموارد البشرية

تاسعاً: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد

البشرية

عاشراً: آليات تطوير الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمات ومصدرا لفعاليتها، فكما أحسنت المنظمة استثمار مواردها كلما أصبحت أقرب من تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطق ارتأينا أن يتناول هذا الفصل أساسيات حول تنمية الموارد البشرية من تطور تاريخي، أهمية وأهداف، خصائص والعوامل، مجالاتها وآليات تطويرها، والإلمام بكل العناصر التي تتعلق بتنمية الموارد البشرية.

### أولاً: التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية

رغم أن مصطلح تنمية الموارد البشرية لم يستخدم على نطاق واسع إلا في الثمانينات من القرن العشرين الميلادي، إلا أن المفهوم تواجد قبل ذلك بكثير تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مرت تنمية الموارد البشرية بمجموعة من المراحل وهي كالاتي:

#### 1- برامج تدريب التمهّن المبكرة

يمكن ارجاع أصول تنمية الموارد البشرية إلى برامج تدريب التمهّن والتي سادت خلال القرن الثامن عشر ميلادي، خلال هذا الوقت أنتج المهنيون الفنيون الذين عملوا في ورش صغيرة كل السلع المنزلية تقريبا مثل الأثاث والملابس والاحذية لتلبية الطلب المتزايد على منتجاتهم، عيّن ملاك الورش مالا إضافيا ودون مدارس مهنية وتقنية، كان على أصحاب الورش ان يعملوا ويدربوا عمالهم بأنفسهم ومقابل اجر بسيط.

اتبع نموذج التمهّن في تدريب الأطباء، المعلمين والمحامين أيضا وحتى في وقت متأخر مثل العشرينات من القرن العشرين الميلادي كان من الممكن ان يطبق الشخص الذي يتمهّن في مكتب محاماة القانون بعد ان ينجح في اختبار تشرف عليه الولاية.

وكان متدربوا التمهّن الذين يكتسبوا المهارات اللازمة يعتبرون مساعدين او معاونين، ويمكن ان يتركوا رئيسهم، وبينوا ورشهم الحرفية الخاصة بهم.

#### 2- برامج التعليم المهني المبكر

في سنة 1908 أسس رجل يدعى كلينتون dewitt clinton اول مدرسة مهنية بتمويل خاص، كان الغرض منها تقديم تدريب مهني للشباب غير المهرة العاطلين عن العمل، او لهم سجل اجرامي، ونمت شعبية هذا النوع من المدارس لأنها كانت تمثل حلا عاما لمشكلة اجتماعية مفادها "ما لذي يمكن عمله مع الشباب

المحرفين" وبغض النظر عن الهدف فقد شكلوا تدريباً مهنياً مبكراً والذي وضع النموذج الأولي للتعليم المهني.<sup>1</sup>

### 3- مدارس المصنع المبكرة

مع بداية الثورة الصناعية وخلال العقد الأول من القرن التاسع عشر بدأت الآلات تحل محل الأدوات اليدوية للحرفيين وادركت " الإدارة العلمية " الدور المعنوي للآلة في نظم الإنتاج الأفضل والأكثر كفاءة وبصورة محددة، استطاع العمال شبه المهرة باستخدامهم الآلات ان ينتجوا أكثر من العمال المهرة في الورش الحرفية الصغيرة، وكانت هذه علامة لبداية بروز المصانع التي جعلت من الممكن الزيادة في الإنتاج عن طريق استخدام الآلات والعمال غير المهرة، إلا أنها أنتجت طلباً معنوياً على المهندسين والميكانيكيين، وعمال الآلات اللازمة لتصميم وبناء وإصلاح الآلات وبسرعة ازداد الطلب على العمال المهرة، عن العرض من خريجي المدارس المهنية ولتلبية هذا الطلب أنتجت المصانع برامج تدريب للميكانيكيين وعمال الآلات والتي اشير إليها بأنها " مدارس المصنع" وكانت اول مدرسة مصنع موثقة في سنة 1872 وهي شركة تصنيع مكابس الطباعة في نيويورك.

### 4- برامج التدريب المبكرة للعاملين شبه المهرة وغير المهرة

برامج التمهين ومدارس المصنع وفرت تدريباً للعمال المهرة الأقلية قليلة من الشركات فقط قدمت في هذا الوقت برامج تدريب للعمال غير المهرة او شبه المهرة، فكان نشوب الحرب العالمية الأولى الحدث التاريخي الا لتلبية الطلب الضخم على المعدات العسكرية، كان على الكثير من المصانع التي أنتجت سلعا غير عسكرية ان تغير من عدد الاتها وتحفظ بعمالها، بما في ذلك العمال شبه المهرة، وسمي هذا الأسلوب بعد ذلك تدريب تعليم العمل ولازال يستخدم حتى يومنا هذا في تدريب الكثير من العمال اثناء العمل.

### 5- حركة العلاقات الإنسانية

كانت بمثابة حملة ضد المصانع والتي تتادي بظروف عمل إنسانية أكثر، ووفرت حركة العلاقات الإنسانية ضمن أشياء أخرى، فهما واقعا وأكثر تعقيدا للعمال كأناس بدلا من النظرة ليهم كالة استمرت الحركة في الاربعينات من القرن العشرين الميلادي من الحرب العالمية الثانية.

<sup>1</sup> جون دريز، راندي ديسابمون، تنمية الموارد البشرية، الأساس، الإطار، التطبيقات، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص ص48،49.



## 6- بناء مهنة التدريب

مع اشعال الحرب العالمية الثانية، طلب من القطاع الصناعي مرة أخرى ان يغير من أدوات وعدد مصانعه لدعم الجهود الحربية، وكما في حالة الحرب العالمية الأولى قادت هذه المبادرة الى بناء برامج تدريب جديدة في خدمة الصناعة لتنسيق برامج التدريب عن الصناعات المرتبطة بالدفاع.<sup>1</sup>

## 7- تواجد تنمية الموارد البشرية

خلال الستينات والسبعينات من القرن العشرين الميلادي أدرك المدربون ان دورهم امتد لأبعد من قاعات التدريب وتطلب الانتقال تجاه شمول العاملين في العديد من التنظيمات من المدربين ان يديروا العاملين تدريبا خاصا ويقدموا لهم النصائح، لذلك امتدت كفاءات التدريب والتنمية لتشمل المهارات بين الافراد مثل التدريب الخاص وتسهيل عملية المجموعة.

وشهدت الثمانينات من القرن العشرين تأثير المنافسة الدولية ومثل ذلك من اهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم أخرى منها إدارة الموارد البشرية.

أما مرحلة التسعينات فقد عرفت مساعدة التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والجودة والتحول في بلورة أهمية الموارد البشرية ورأس المال البشري.

ويتميز النموذج التنظيمي السائد حاليا باهتمام واضح للغاية بالمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي والحاجة الى سياسات متكاملة والفروق بين طبيعة المنظمات المنشودة والمحقة.<sup>2</sup>

وبالرغم من الفوارق التاريخية، إلا انها افرزت الظروف الحالية وعليه فالمدربين والمشرفين الحاليين يتوقع منهم تقادي أخطاء الماضي والمضي في الاستثمار البشري وتنمية الموارد البشرية على المدى الطويل فلا شك انّ الاستثمار في العنصر البشري له اثار كثيرة على التنمية والمجتمع حيث يؤدي من الناحية الاقتصادية الى زيادة الإنتاج ومن ثم زيادة الدخل الفردي والقومي، كما يؤثر على زيادة فرص العمل امام

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص، ص50، 52.

<sup>2</sup> جينيفر جوري واخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء احمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص51.

الافراد وعلى حركية عنصر العمل، أي البحث عن فرص عمل أخرى عندما يحصل الانسان على علوم ومعارف تؤهله لتقلد مناصب ذات أهمية كالإشراف والقيادة.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية تنمية الموارد البشرية

1- ان أهمية تنمية الموارد البشرية يمكن اكتشافها ولمسها من خلال دور هذه التنمية في صيانة الموارد البشرية الموجودة في الدولة سواء من حيث ضمان حقها في الحياة وتحسين ظروفها الصحية والمعيشية وفسح مجال التعليم والتكوين لها وابعاد شبح الجهل والامية عنها، او من حيث فسح المجال لها للمشاركة بشكل فاعل في خدمة المجتمع وتسيير شؤونه وتطويره.

2- ويمكن ان نكتشف أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الوقوف على الدور الهام الذي تلعبه هذه الموارد في المجال الإنتاجي، حيث انها ساهمت وما تزال تساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمعات البشرية عبر التاريخ، فالموارد البشرية هي القوة المحركة للموارد المختلفة ولعناصر الإنتاج المتنوعة فالذي كان يزرع الأرض هو البشر والذي يشغل الالة في المصنع هو البشر.

3- وتعتبر التنمية البشرية من المقومات الأساسية للتنمية الشاملة في أي مجتمع، بل يمكن اعتبارها هي الأساس، فلا توجد تنمية حقيقية في أي مجتمع كان دون تنمية موارد البشرية وتطويرها، وفي هذا الإطار اظهر تقرير التنمية البشرية لعام 1996 ان كل بلد نجح في المحافظة على تنمية إنسانية سريعة ونمو اقتصادي سريع انما تم له ذلك بعد ان سرع التقدم في التنمية الإنسانية أولا او سعي الى تحقيق الهدفين في ان واحد.

4- لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر تكتسي أهمية بالغة بسبب تنامي التقدم العلمي والتقني وبسبب تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي وفي الناتج القومي للدول، وبسبب تدويل راس المال البشري وتدويل أسواق العمل وتزايد دور واهمية اليد المؤهلة في العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص198.

<sup>2</sup> محمد حسان شعبان، التحديات المعاصرة امام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، عدد 4، نوفمبر 2006، ص664.

ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية

تهدف تنمية الموارد البشرية الى الحصول على الافراد الاكفاء في العمل في مختلف الوظائف من اجل انتاج السلع او الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً وتحقيق انتماء وولاء الافراد والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كل ما أمكن ذلك.

وتساهم تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم في مواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة من خلال توفير ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من انتاجياتهم ومكاسبهم الفردية واستخدام سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية، وتوفر للعاملين فرص عمل جديدة تتيح لهم فرص التقدم والرقى.<sup>1</sup>

وبما ان التنمية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد فان الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي: الاتجاهات، الأداء، الهوية الذاتية، التكيف.

تهدف تنمية الموارد البشرية في كل اساليبها وسياساتها الى تنمية قدرات الافراد وتطويرهم باستمرار، وعموماً يمكن تقسيم هذه الأهداف الى ثلاثة عناصر:

**1\_ الأهداف الاجتماعية:** تتمثل في مساعدة الافراد على إيجاد مناصب العمل التي تضمن لهم الريح والاستقرار، ممّا يخفف من الشعور بالتهميش والعزلة داخل المجتمع ويدفع بالافراد نحو الحماس والثقة بالنفس والدخول الى عالم الشغل بكل طاقة وإيجابية.

**2\_ الأهداف الخاصة بالعمال:** تتمثل في الأهداف الخاصة بوظيفة العامل والطموحات التي يريد الوصول اليها كالعمل على تقديم ترقية الافراد مما يحقق لهم الشعور بالرضا والتحفيز على الأداء بإتقان أكثر.

**3- أهداف خاصة بالمؤسسة:**

- ❖ الاستفادة من العنصر البشري او المورد البشري عن طريق تكوينه وتطويره من خلال فترات تكوينية محددة لتجديد الخبرة وضمان الكفاءة.
- ❖ اختيار وتعيين افراد ذو كفاءة لازمة لشغل مناصب محددة حسب المعايير الموضوعية.
- ❖ استقطاب الافراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 79.

❖ مساعدة الافراد من خلال تكوينهم على تنمية خطط التطوير وتصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

#### رابعاً: الحاجة الى تنمية الموارد البشرية

تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها واحجامها الى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ومن الطبيعي ان تزداد الحاجة الى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة وما يصاحبه من إيجاد وظائف جديدة وتغيير لأساليب العمل في الوظائف الموجودة تتمثل أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة أي تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- ❖ مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة الى قطاع الخدمات.
- ❖ توجيه الافراد الجدد او تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وارشادهم او تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- ❖ تحسين مهارات وزيادة قدرات الافراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداة المحددة لهم.
- ❖ تهيئة الافراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والاحجام والمرايا والنوعيات المختلفة وما تتطلبه من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.
- ❖ أصبحت وظيفة تنمية الموارد البشرية من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات والالكترونيات اثرت تأثيراً مباشراً على الموارد البشرية، وفرضت برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي، وبدورها المنافسة بين المنظمات تغيرت أسلوباً ووسائلها، اذ لجأت معظم المنظمات الى خلق إدارة للجودة الشاملة والتي من بين أهدافها التدريب على توفير الجودة المطلقة للسلع والخدمات التي تتجاوب مع توقعات وحاجات الزبائن الى اقصى حد ممكن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب محمود، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001، ص44.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص237.

خامسا: خصائص تنمية الموارد البشرية.

ان أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

(1) **تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:** تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر إليها على انها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة.

وعليه فان استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد وفي نفس الوقت تسعى هذه الاستراتيجية الى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة وبالتالي ينعكس اثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحتاج الى تعليم الموارد البشرية واكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعايش معها وعليه فان هذه التغيرات التي تحدثها التنمية وتساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

(2) **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** عملية تنمية الموارد البشرية استراتيجية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك الى بناء المهارات والمعارف وسلوكيات واتجاهات الافراد او الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبّر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص اعمالها الحالية من ناحية أخرى وجعل أدائها في تحسين مستمر دائم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سمير احمد محمد، مرجع سابق، ص85.

سادسا: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

إن دراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أولويات الإدارة لان المؤسسة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، إذ ان هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعد علمي يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير اليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة وفيما يلي بعض العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية.

- 1- **العوامل الاقتصادية:** للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، الآ ان العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الامر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف فاذا كانت الأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فان ذلك يؤثر سلبيا على التنظيم اما اذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فان ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم، اما في حالة الركود والتراجع فان ذلك يتطلب من الإدارة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.<sup>1</sup>
  - 2- **العوامل السياسية والقانونية:** انّ النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات واء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الأداء العامة دورا هاما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة واجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تحقيق الاستقرار والامن الوظيفي، إضافة الى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.<sup>2</sup>
  - 3- **العوامل الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة العوامل من قيم وعادات وتقاليد وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والافراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:
- ❖ **المسؤولية الاجتماعية:** فهيات الاعمال تضم الافراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة انها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص35.

<sup>2</sup> موسى محمود عبد اللطيف، الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، الدار العالمية للنشر، القاهرة، مصر، 2006، ص252.

❖ **الجوانب الأخلاقية:** وهذه الجوانب تشير الى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد الى تبني أنماط سلوكية معينة الى اتجاهات إيجابية.

❖ **الزيادة السكانية:** يشير هذا الجانب الى أنّ الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات. الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

4- **العوامل التعليمية:** تعتبر من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والاعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية ومن هذه المعوقات نجد:

- ❖ ارتفاع نسبة الامية بين المواطنين.
- ❖ قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- ❖ تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين.
- ❖ قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الاعمال وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تنمية الكفاءات التي تطلبها مجالات العمل وذلك من خلال برامج تكوينية<sup>1</sup>.

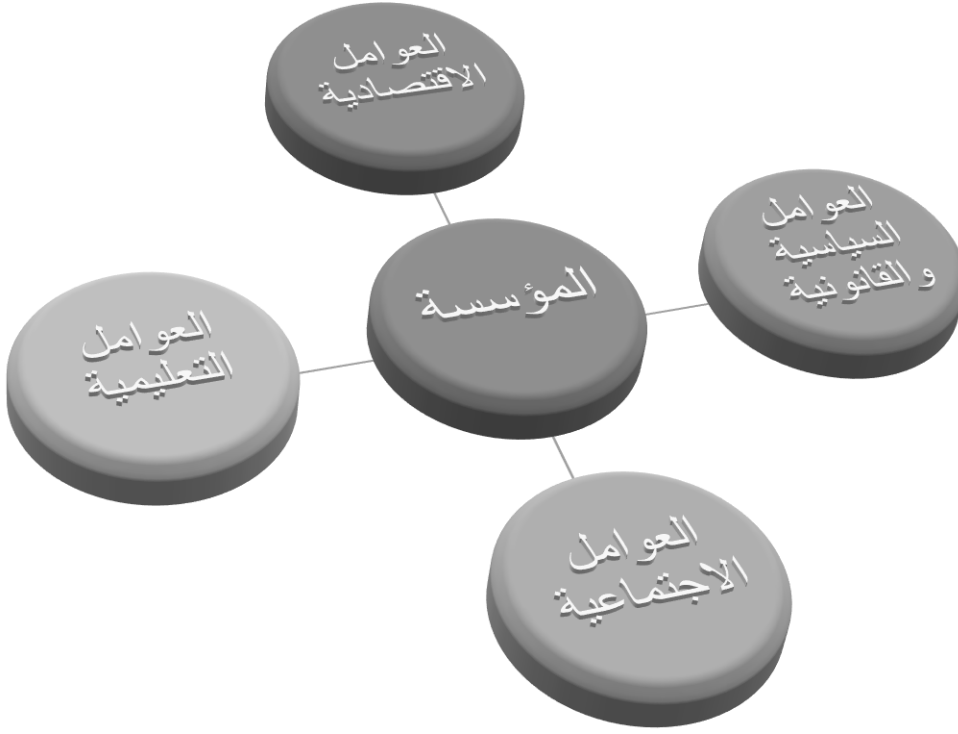
5- **تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:** يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل لتشجيعه للالتحاق بتكنولوجيا العصر تواجه الدول النامية تحديات كبيرة في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والعالمية بسبب التطور الهائل والسريع للتكنولوجيا. تقدم التكنولوجيا الحديثة من خلال أساليبها مضايمين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا الى عدة أسباب:

- ❖ افتقار الدول النامية الى الأساليب الصناعية التي تعمل على الحفاظ على التكنولوجيا.
- ❖ تتطلب التكنولوجيا الحديثة عدة تغييرات داخل المنظمة.
- ❖ كيفية رؤية الافراد للتكنولوجيا الحديثة، فتنطبق التكنولوجيا الحديثة تعني فقدان المراكز والوظائف عند البعض وعند البعض الآخر قد تعني الاهتمام أكثر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص253.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002، ص63.

الشكل رقم 05: يوضح العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 62.



سابعاً: مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية

بالرغم من الاختلاف في بعض الأحيان في مسميات مداخل التدريب الا انها تحتوي على نفس المضامين، وبصفة عامة فان هناك ثلاثة تصنيفات لمداخل تنمية الموارد البشرية وهي تتمثل في:

1- **التدريب خارج مجال العمل:** وهو ذلك النوع من التدريب الذي يقدم من خلال مراكز ومؤسسات متخصصة لتقديم برامج وخدمات تدريبية للمنظمات ويضمن هذا النوع أنشطة تنمية الموارد البشرية التي تقدمها المؤسسات التعليمية والتدريبية، سواء بصورة رسمية او غير رسمية.

لذلك فان هذا الأسلوب يقدم المزايا المتحققة من التدريب داخل مجال العمل، دون التعرض للمساوئ المترتبة عليه، ويصلح هذا النوع من التدريب، في حالة اذا ما كانت تكلفة التدريب داخل مجال العمل عالية، او انه ينطوي على درجة عالية من المخاطرة، فمثلا عندما نجعل العامل الجديد يتدرب بصورة مباشرة على الالة خلال حط التجميع، قد يؤدي هذا الى بطء العملية الإنتاجية واهدار الموارد.<sup>1</sup>

2- **التدريب داخل مجال العمل:** ينطبق هذا المسمى على كل أنشطة التدريب داخل مجال العمل والمصممة لتحسين مهارة وأداء الافراد، وترتبط هذه الأنشطة مباشرة بالمهام التي يؤديها الفرد او المتوقع ان يؤديها، وقد تقدم هذه الأنشطة في مكان العمل الفعلي او في فترات مخصصة للتدريب باستخدام التسهيلات الموجودة بالمنظمة.

وقد يقوم بتقديم هذا التدريب، اما الافراد العاملين داخل المنظمة، مثل المشرفين، المديرين، او عامل من العمال القدامى، او قد يقدمه مدرب خارجي او استشاري تتعاقد معه المنظمة.

ولا بد ان يتم التدريب داخل المنظمة بترتيب معين وخطوات متتابعة تتضمن استفادة المنظمة بالتدريب، وفيما يلي التبع الذي قد يستخدم في تقديم التدريب داخل مجال العمل:

- ❖ تحديد وتقييم الحاجة الى التدريب.
- ❖ تحديد اهداف التدريب والتعليم في صورة قابلة للقياس.
- ❖ تحديد وتنمية المحتوى، والمعلومات والمهارات التي يراد للمتعلمين تدربها.
- ❖ بناء استراتيجية وأساليب تعليم ونقل المعرفة والمهارات.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص50.

❖ التنفيذ الفعلي والرقابة.

❖ التقييم

ويبدأ تتابع التخطيط للتدريب داخل المنظمة، بتحديد الاحتياجات والتي تتطلب التحديد الواضح لنواحي القصور في الأداء وطبيعتها وسببها، أما الخطوات من 2 إلى 5 فهي تركز على كيفية التخلص من هذا القصور بطريقة فعالة، أما الخطوة رقم 6 فهي تقييم درجة الفعالية التي تتحقق بها علاج القصور، وأفضل وسيلة لضمان هذا، هو تقييم مدى التحسن في الأداء بعد التدريب ومن الواضح ان للمشرفين دور هام في عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية، وأيضا في تنفيذ الخطط طالما انهم أكثر من يعرف الوظائف التي يؤديها مرؤوسيههم. وفي هذا السياق، فان أنشطة تنمية الموارد البشرية تتضمن:

❖ المهارات الفنية والتدريب التشغيلي، وإعادة التدريب وتحسين المهارات.

❖ التوجيه.

❖ التفويض.

❖ التدريب على الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل اتخاذ القرارات، محل المشاكل وتحليل الأخطاء والعلاقات مع العملاء.

❖ التدريب الوظيفي.

3- **بناء المنظمة:** تمثل جودة الموارد البشرية عنصرا هاما في التأثير على جودة المنظمة ككل، فقبل أي شيء فان الافراد غير المدربين والذين لم يكتسبوا المهارات والمعرفة الكافية والمناسبة واللازمة لأداء عملهم بفعالية وكفاءة سيتعرضون لمشاكل عديدة أهمها شعورهم بالإحباط ويؤدي هذا بدوره الى سوء علاقة هؤلاء الافراد بمشرفيهم، مما يؤثر على مناخ وبيئة العمل ومن ثم على أداء المنظمة.

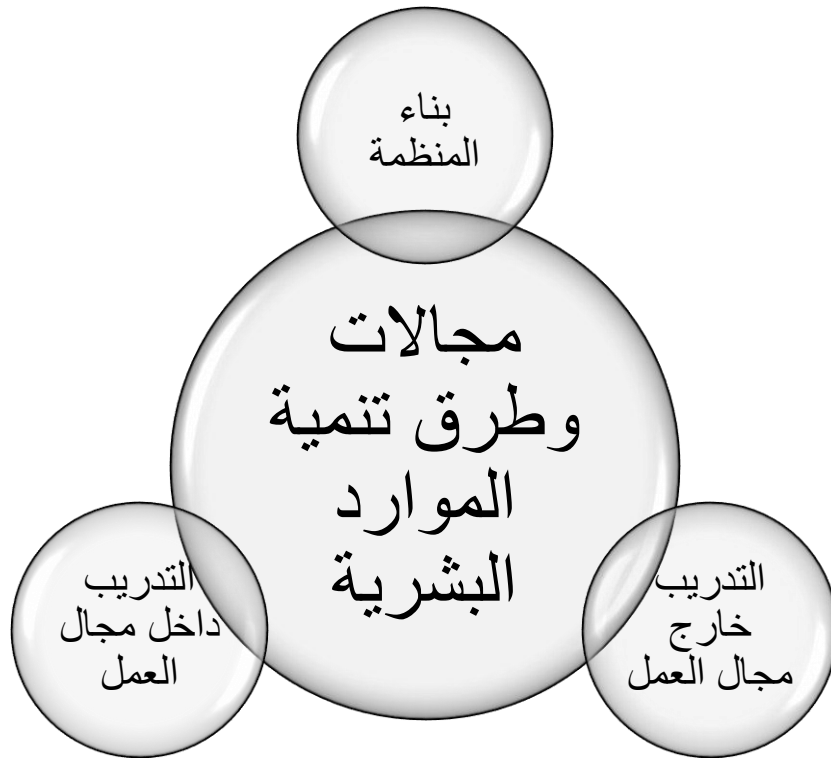
من الناحية الأخرى، فمن المحتمل ان تشكل المنظمة من خلال الافراد دون المهارات والمواهب والخبرات العالية، ولكنهم لسبب او لآخر ليس لديهم الدافعية للعمل، او انهم لا يؤدون بكامل طاقاتهم وعمل المنظمة ان تتجنب حدوث هذه الحالة، او على الأقل تسرع بالاستجابة اليها وتحسين الموقف، ويعني هذا ان المنظمة يجب ان تتبنى وجهة نظر مبادرة لتحقيق او لضمان التزام الافراد على المستويات المرضية، وهنا تظهر الحاجة الى جهود تخطيط تنمية الموارد البشرية للتأثير على الادراك والاتجاهات. وتتضمن أنشطة تنمية الموارد البشرية في هذا المجال:

❖ بناء فرق العمل.

❖ التدريب في مجال القيادة.

- ❖ تدريب العلاقات الإنسانية.
- ❖ التفاوض.
- ❖ التشاور.
- ❖ الاتصال الفعال.
- ❖ تقييم الأداء.
- ❖ دوائر الجودة<sup>1</sup>.

الشكل رقم: 06 يوضح مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبة

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص، ص52، 53.

ثامنا: أنشطة تنمية الموارد البشرية.

إنّ تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر ومنتظم تحتوي على أربعة أنشطة أساسية ومتكاملة ومتربطة وهي:

1- اختيار الافراد الحاصلين على التأهيل والاعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللاّزمة للنجاح في العمل والتدريب العملي لهؤلاء الافراد والتتقيف المستمر المنظم.

2- إن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها وانما تستمر الى النشاطات الأخرى، وعليه فانه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية انها العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة وذلك عبر النشاطات التالية: تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية، الاتصال، العلاقات الإنسانية، زمن التقنيات الحديثة والأكثر فاعلية في تنمية وتطوير الموارد البشرية نجد أسلوب التنمية الذاتية، حيث ان صانع ومدير التنمية هو الفرد نفسه والتنمية الذاتية هي جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وذلك للترابط الحاصل بين استعمال مواد ... فمواد التنمية الذاتية (المهارات والخبرات والأفكار المبدعة والخلاقة) تمول ليس فقط مرتكزات التنمية الإدارية (التكنولوجيا المعلومات المتبادلة) تخدم اهداف ومرتكزات التنمية الذاتية، كون هذه الأخيرة تحتاج الى وسائل وبرامج وتقنيات التنمية الإدارية.

3- والتنمية الإدارية هي الأداة الأكثر استخداما، لإحداث تغيير هام وأحيانا جذري في الإدارة انها تقوم على ربط موضوعات التنمية بأهداف وموارد المنظمة بعد تحديد احتياجات التنمية والأسباب الداعية لها، اما الموضوعات فعديدة ومن بينها: بنية الإدارة، وإعادة هندستها، التحديث الإداري والرقابي، والطرق والأساليب الحديثة للتنمية وتبادل الخبرات الناجحة والمتاحة محليا وعالميا.

إنّ هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات ومهارات ومواهب البشرية التي تتمتع بها المؤسسة وتخلق لديها الحافز القوي على تحقيق أهدافها الشخصية الى جانب اهداف المؤسسة.<sup>1</sup> وكل ذلك من خلال الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الافراد للعمل بكفاية وفعالية، واقتصاد في النفقات التي يمكن ان تتكبدها المنظمة نتيجة التغير او الهدر او الاستبدال في موارد معينة، وتحفيز الافراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق الافراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الاعمال التي توكل إليهم، إضافة الى ان المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الافراد وتؤهلهم بالتالي للترقي واستلام وظائف اعلى.

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص314.

كما ان الاستقرار في دوران العمل يؤمن متابعة تحقيق المنظمة لأهدافها ويوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين والتزامهم بالعمل لصالح المنظمة.<sup>1</sup>

#### تاسعا: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

لتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة مجموعة من المتطلبات وهي كالآتي:

- توفير افراد ذوي خبرة معتبرة او عالية على ثلاث مستويات:
- مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية واسباسية منها: القناعة بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة فب الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.
- مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.
- مستوى الوحدة: هذا المستوى يمكن من العمل عن فري مع المديرين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية.
- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية فعالة وإنجاز الاعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية.
- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق توفر قيم إيجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة للتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز اهداف المؤسسة.
- الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي لمقابلة تلك الاحتياجات.
- تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية بسياسات تفرز بوضوح الهدف من التنمية البشرية للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص315.

<sup>2</sup> بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط2، 2000، ص257.

عاشرا: آليات تطوير الموارد البشرية.

تعتمد عملية تنمية الموارد البشرية على مجموعة من الآليات والعناصر التي تعبر أساليب تساعد على تنمية العنصر البشري عبر مختلف التوجهات او المجالات وهي تعبر عن اليات اعداد قوة العمل، اليات لتخطيط قوة العمل. اليات الاختيار والتعيين، اليات تطوير التكوين، اليات الأجور والحوافز.

1. آليات أنظمة التعليم في اعداد قوة العمل: يعبر هذا العنصر على الاهتمام بنظام التعليم والسياسة

التي يتبعها في تنمية الافراد واعدادهم كقوة مستقبلية تسير العمل، فاستراتيجيات التعليم ولكي تحقق كل هذه الابعاد وحاجات الافراد والمجتمع يجب ان تتوفر بها مجموعة من الأنظمة وهي كالاتي:

- محو الامية وتوفير الحد الأدنى من التعليم.
- التركيز على التفكير والابداع.
- اعتماد برامج تتلاءم مع كل المتغيرات.
- ادخال التكنولوجيا الحديثة في التعليم.
- ادماج برامج التعليم مع متطلبات التنمية الشاملة<sup>1</sup>.

2. تطوير آليات تخطيط قوة العمل: ان اعداد الافراد وتكوينهم وتنمية خبراتهم لا يكف لسير العمليات

الإنتاجية والإدارية والمنافسة في السوق، بل يجب تخطيط مسبق لكل هذه الموارد البشرية التي تمثل قوى عاملة تبني استمرارية واستقرارية أي منظمة، كما يتطلب تخطيط القوى العاملة وجود استراتيجية واضحة المعالم محددة وذات ابعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة ومعرفة كيفية بنائها وتنميتها وتطويرها.

وتحدد أهمية تخطيط القوى العاملة بالنسبة للتخطيط من اجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالنقاط التالية:

إن احتياجات التنمية لا تنحصر في المستلزمات المادية للمشروعات ولكنها تمتد أساسا الى القوى البشرية اللازمة لهذه المشروعات<sup>2</sup>.

إن التغيير الذي نشهده في هذا العصر القائم على العلم والتكنولوجيا أدى الى ظهور مهن جديدة مثل: الالكترونيات والحاسب الالي، لها أهمية كبرى وانقراض او قلة الطلب على مهن قديمة مثل الصناعات

<sup>1</sup>زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار المجدلاوي، الأردن، 1998، ص43.

<sup>2</sup>عقيل جاسم عبد الله، المدخل الى التخطيط الاقتصادي، منهج نظري وأساليب تخطيطية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا 1997، ص162.

اليديوية والتغيير في مستويات المهارة المطلوبة لكثير من المهن القائمة نتيجة لتطور وسائل الإنتاج وأساليب العمل.

استمرار أداء أجهزة التعليم والتدريب لوظيفتها على أسس تقليدية موروثية، لا تتناسب مع احتياجات مشروعات التنمية من القوى العاملة فعمالية تخطيط القوى العاملة مختلفة باختلاف الدور الذي يمارسه التخطيط الاقتصادي ومرتبطة بأهدافه وعلى هذا الأساس نلاحظ اختلافه من بلد الى اخر، ففي بعض البلدان يشار اليه كمرادف لتخطيط التعليم في حين يمتد في بلدان أخرى ليشمل توجيه الأجور والحوافز والإدارة وغيرها من الوسائل التي تمكن من استثمار القوى العاملة بصورة أكثر كفاءة.<sup>1</sup>

ونظرا لان رسم الاستراتيجية لا يعتمد بالضرورة على الإحصاءات التفضيلية الدقيقة للغاية فان المشاكل العامة في مجال تنمية الموارد البشرية يمكن تحديدها دون انتظار للتقديرات الكاملة ومن اهم العناصر المكونة لمثل هذه الاستراتيجية نذكر:

- خلق حوافز ملائمة.
- التدريب الفعلي للقوى العاملة لاستخدامها في الأنشطة والمجالات المختلفة.
- التطوير العقلاني للتعليم والمقصود بذلك تكريس التعليم من اجل خدمة اهداف التنمية ونقل أكبر جزء ممكن من مسؤولية التدريب الى المؤسسات الرئيسية التي تستخدم القوى العاملة مع تطوير برامجها التدريبية اثناء الخدمة.<sup>2</sup>
- 3- تطوير آليات الاختبار والتعيين: الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الذين تتوفر فيهم كل مقومات ومتطلبات الشغل، ويتم الاختيار طبقا للمعايير التي تحددها كل منظمة.
- أ التعيين فهي مرحلة تأتي بعد وظيفة الاختيار ويقصد بها توجيه الفرد نحو وظيفته بعد اختياره، ويتم في هذه المرحلة تعريف الفرد بمهامه ومسؤولياته وفلسفة العمل وأنظمة العمل وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف
- حسب الدرجة ومستوى الوظيفة وخلال مدة التعيين يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تحدد جدارته ومدى استطاعته على مزاوله العمل، اي مدى أحقية العامل بالمنصب الذي يشغله.

<sup>1</sup> شيل بدران، احمد فاروق محفوظ، أسس التربية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص ص375، 376.  
<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية، التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، رسالة دكتوراه، دولة في علم اجتماع التنمية، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995، 1996، ص61.

- عند القيام بوظيفتي الاختبار التعيين يجب على كل منظمة أن تراعي مجموعة من الاعتبارات وهي كالتالي:
- اعتماد تحليل وتوصيف الوظائف منها، ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والتحيزات العلمية في مجال العمل المطلوب، والعمل المطلوب والمؤهلات العلمية التي تناسب مع المنصب
- تحديد الأجهزة الإدارية التي لها الحق في اتخاذ القرارات الخاصة بتعيينات الموظفين
- استعمال الدورات التدريبية
- قدر تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلف بها سواء كانت تلك المسؤوليات مادية أو أدبية<sup>1</sup>
- كثيرا ما تتعرض سياسة الاختبار والتعيين في المؤسسة إلى عوائق مختلفة تكبح سيرورة نشاط واستمرارية هذه الوظيفة ومنها:
- المنافسة الشديدة في سوق العمل على كفاءات عالية والتخصصات النادرة
- السياسات الحكومية كأولوية تعيين الموظفين المحليين، وضع قيود على المؤسسات تحديد شروط وظروف تسريح الموظفين غير الأكفاء
- حدوث انتعاش اقتصادي وتوفر فرص عمل مريحة في مواطن العمالة المطلوبة
- صف المركز المالي للمؤسسة بحيث لا يمكنها دفع رواتب ومزايا منافسة ومحفزة
- تدخل العلاقات الشخصية في التعيينات وهنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين للوظيفة، وبالتالي فعالية الاختبار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وتحقيق الملائمة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات طالب الوظيفة.<sup>2</sup>

#### 4- آليات تطوير التكوين

- يلعب التكوين دورا هاما في تنمية مهارات وسلوكات الأفراد من أجل رفع الأداء حيث ينعكس ذلك على كمية إنتاج الفرد وتحسين الجودة بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت
- تمكن أهمية التكوين كذلك في تركيزه على الموارد البشرية عند الحصول على النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية، إذ أن الفاعلية والكفاءة في إنتاج والأداء واللدان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب استراتيجيات إدارة المؤسسة العامة، يتحققا غالبا عن طريق سياسة التدريب.
- يؤدي التكوين الجيد للموارد البشرية إلى الاستقرار في دورات العمل بما يؤمن متابعة وإنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف

<sup>1</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص155.

<sup>2</sup> 177،178. محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص



مشاريع المؤسسة الإنتاجية فإن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي والتأمين ضد البطالة.<sup>1</sup>

#### 5- تطوير آليات الأجور والحوافز:

- من أهم الآليات التي لها تأثير مباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد هي سياسة الأجور والحوافز ، يعرف التحفيز على أنه شعور داخلي لدي الفرد يولد الرغبة لاتحاد نشاط او سلوك معين يهدف للوصول إلى تحقيق أهداف محددة فالحوافز هي الأساليب التي تتبعها الإدارة كطريقة مشجعة لكي يزيد الموظف من إنتاجه ، وتختلف الحوافز من حوافز مادية وحوافز معنوية ، أما فيما يخص الأجور فهي تمثل الحوافز المادية وهي تمثل الجانب الملموس من الحوافز ، والحد صورا مختلفة في طريقة الدفع للعاملين مثل الزيادة في الجر ، أو تخصيص نسبة من الأرباح للعاملين
- فالحوافز بأنواعها تمثل المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين بتحقيق من خلال أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.<sup>2</sup>
- ويمكن أن تكون الحوافز ناجحة وفعالة إذا كان لابد من زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف وتحسين العمل فهناك شروط يجب مراعاتها ومنها ما يلي:
- أن يكون أداء العاملين قابل للقياس الكمي حيث يجب أن تحتوي الإدارة على مقاييس موضوعية ودقيقة يتسنى لها من خلالها تحديد من يستحق الحوافز على أساس مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد العامل.
- يجب أن يكون هناك تناسب بين دوافع العمال مع الحوافز التي تستخدمها الإدارة فلا يجوز أن تستخدم الإدارة حوافز لا تعمل على استثارة دوافع الأفراد من أجل تحسين الأداء
- لابد أن يكون تقييم أداء الفرد بالنسبة للآخرين تقييما عادلا ومنصفا فالمكافئات يجب أن تصرف على أساس أداء العمل للموظف بدون تحيز أو محسوبية
- يجب على الموظفين أن يفهموا نظام الحوافز في مؤسستهم لان هذا يعطيهم الثقة أكثر في مؤسستهم.
- يجب أن يتمتع الأفراد بسيطرة على مستويات الأداء التي يملكونها وذلك عن طريق التحكم في مقدار الجهد الذي يبذل أثناء تأدية العمل
- يجب ألا تكون الفترة الزمنية للحصول على الحافز طويلة لان طولها يؤثر سلبا على من يؤدون أعمالهم بكفاءة وأبداع<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة نشر، ص ص 98،99.

<sup>2</sup> صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن،2002، ص388.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلاله، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، 2011، ص127.

• أما بالنسبة لأجر فهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول ويعتبر سياسة رشيدة الأجر وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه الأساسيات دوافع وحوافز العمل ومبدأ للعدالة والمساواة، وبناء على ذلك يجب على كل منظمة أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجر الرامية إلى تحفيز الأفراد ورفعهم للعمل كالوضوح والبساطة، ضمان حد أدنى من الأجر، التوازن بين الأجر الأداء، تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد.<sup>1</sup>

ركز هذا الفصل على أهمية تنمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم عناصر العمل والإنتاج ، فعلى الرغم من أن الموارد المادية تلعب دورا هاما في تحقيق الإنتاج والإنتاجية، إلا أن العنصر البشري يبقى الأهم داخل المنظمات والمؤسسات باعتباره يهتم بالوظائف والمهام التي تعزز من مكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وباعتبار أن نظام تنمية الموارد البشرية يشمل كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المستند إليه وتوقعات الأعمال والمهام التي يمكن أن يعيد إليه بها في المستقبل ، سواء في نفس التخصص أو مجالات أخرى.

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص28.

## الفصل الخامس: الجانب التطبيقي

أولاً: تحليل ومناقشة البيانات الميدانية

ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات

الدراسة

ثالثاً: نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: النتائج العامة

بعد المعالجة النظرية لموضوع دور مراكز التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية ولاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صدقها الإمبريقي، سنحاول فيما يلي تحليل ومناقشة البيانات الميدانية، تحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة، تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة وأخيرا استخلاص النتائج العامة.

أولاً: تحليل ومناقشة البيانات الميدانية

1- تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بنوعية وطبيعة برامج التكوين المهني :

جدول رقم (08) يوضح نوعية البرامج المتوفرة بالمركز

نوعية البرامج	التكرارات	النسبة المئوية
تدريب	57	59%
تكوين	25	26%
تعليم	15	15%
المجموع	*97	100%

\* هذا العدد لا يمثل مجموع أفراد العينة لأن هناك من أجاب بأكثر من إجابة واحدة.

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة والتي تقدر بـ 59% اختارت التدريب على أنه البرنامج المتوفر بمركز التكوين المهني والتمهين وهذا راجع إلى أن التدريب يستهدف تنمية القدرات في مجالات محددة للعمل، أما النسبة التالية فقدرت بـ 26% اختار أفرادها التكوين كبرنامج وهذا لأنه يعني بكل أوجه التعلم الي يتلقاه الفرد، أما أدنى نسبة من أفراد العينة فاخترت التعليم كبرنامج وقدرت بـ 15% وهذا راجع إلى شمولية التعليم باعتباره أوسع نطاقا ويستهدف توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، وبالرغم من تباين النسب إلا أنها تبقى متقاربة فالتدريب والتكوين والتعليم عناصر تهدف إلى تنمية الموارد البشرية وكذلك هي عناصر تشكل رأس المال البشري وهذا حسب ما جاءت به نظرية رأس المال البشري.

جدول رقم (09) يوضح كفاية التخصصات المتوفرة بالنسبة للمتكوين

النسبة المئوية	التكرارات	كفاية التخصصات المتوفرة بالنسبة للمتكوين
70%	61	نعم
30%	26	لا
100%	87	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم ( 09) أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة ترى أن التخصصات المتوفرة بمركز التكوين المهني والتمهين كافية وقدرت هذه النسبة ب 70% وهذا يدل على أن المركز يقدم جميع التخصصات في مختلف المجالات طبقا لما يحتاجه المتكويين وتلبية لمختلف رغباتهم وطموحاتهم المهنية، أما النسبة الثانية فقدرت ب 30% والتي ترى أن التخصصات الموجودة غير كافية وهذا ربما يرجع إلى أن التخصصات الموجودة لا تغطي جميع الميادين الاقتصادية ولا تتناسب وسوق العمل.

جدول رقم (10) يوضح نوع التكوين ومدته

المجموع		الإثنين		ميداني		نظري		نوع التكوين مدته
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
23%	20	10%	9	-	-	13%	11	12 شهر
05%	04	05%	4	-	-	-	-	18 شهر
40%	35	24%	21	-	-	16%	14	24 شهر
14%	12	14%	12	-	-	-	-	30 شهر
18%	16	-	-	-	-	18%	16	36 شهر
100%	87	53%	46	-	-	47%	41	المجموع

من خلال الجدول رقم(10) يتضح أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي تقدر بـ 40% مدة تكوينهم 24 شهر وانقسمت هذه النسبة إلى 24% تكوينهم نظري وميداني معاً، و 16% نوع تكوينهم نظري فقط أما الفئة الثانية فقدرت نسبتها بـ 23% ومدة تكوينهم بـ 12 شهر ضمت هذه النسبة 13% نوع تكوينهم نظري و 10% نوع تكوينهم نظري وميداني معاً.

أما الفئة الثالثة قدرت نسبتها بـ 18% ومدة تكوينها 36 شهر نوع تكوينهم نظري.

أما الفئة الرابعة والتي قدرت نسبتها بـ 14% فمدة تكوينهم هي 30 شهر ونوع تكوينهم نظري وميداني معاً.

أما أدنى نسبة فقدرت بـ 05% ومدة تكوين أفرادها هي 18 شهر ونوع تكوينهم نظري وميداني معاً.

من خلال قراءتي للجدول يتضح أن النسب المئوية لنوع التكوين ومدته متباينة وهذا راجع إلى الاختلاف بين التخصصات، فطبيعة كل تخصص هي التي تحدد مدة التكوين ونوعيته، فمثلاً سجلت أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة والتي قدرت بـ 40% في مدة تكوين تقدر بـ 24 شهر ونوع تكوين تمثل في نظري وميداني معاً في اختصاصي مساح طوبوغرافي ومعلوماتية.

#### جدول رقم (11) يوضح كفاية مدة التكوين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	82	95%
لا	05	05%
المجموع	87	100%

يبين الجدول رقم (11) أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة والتي قدرت بـ 95% ترى أن مدة التكوين كافية وتمكنهم من اكتساب الخبرات والمهارات المطلوبة

أما الفئة الثانية والتي قدرت نسبتها بـ 15% فترى أن مدة التكوين غير كافية وهذا راجع إلى أن هناك تخصصات جديدة تتطلب مدة أكبر للإلمام بجميع جوانبها حيث يمكن أن تتعارض مدة التكوين القصيرة مع حجم البرنامج المكثف.

جدول رقم (12) يوضح المسؤول عن التكوين

النسبة المئوية	التكرارات	المسؤول عن التكوين
68%	66	أساتذة
22%	21	متخصصين
10%	10	مساعدين من مؤسسات أخرى
100%	*97	المجموع

\* هذا العدد لا يمثل مجموع أفراد العينة لأن هناك من أجاب بأكثر من إجابة واحدة.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن أكبر نسبة قدرت ب 68%، اختار أفرادها أن المسؤول عن التكوين هم أساتذة وهذا راجع إلى الدور البيداغوجي الذي يقوم به الأستاذ من تعليم وتدريب وإشرافه على عملية تقييم المتكولين، أما النسبة الثانية فقدرت ب 22% والتي يعبر أصحابها على أن المسؤول عن التكوين هم متخصصين وهذا راجع إلى الخبرة والكفاءة التي يملكها المتخصص في مجاله حيث يلم بكافة الجوانب المتعلقة بتخصصه أكثر من أي طرف آخر.

أما النسبة الثالثة فقدرت ب 10% والتي تعبر على أن المسؤول عن التكوين هم مساعدين من مؤسسات أخرى، إن اختلاف هذه النسب راجع إلى طبيعة اختلاف التخصصات، فمثلا في تخصص تركيب الشبكات السلوكية واللاسلكية نلاحظ أن المسؤول عن التكوين هم الأساتذة والمساعدين والمتخصصين معا، فطبيعة كل تخصص هي من تفرض الجهة المسؤولة عنه وحسب الإمكانيات التي يمنحها المركز والجهات المسؤولة.

الجدول رقم (13) يوضح شروط التكوين الفعال:

النسبة المئوية	التكرارات	شروط التكوين الفعال
10%	12	مدة تكوين معتبرة
24%	29	وجود متخصصين
35%	42	توفر الإمكانيات اللازمة
31%	37	وجود تكوين نظري وميداني
100%	*120	المجموع

\* هذا العدد لا يمثل مجموع أفراد العينة لأن هناك من أجاب بأكثر من إجابة واحدة.

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة والتي تقدر بـ35% تعتبر أن توفر الإمكانيات اللازمة من أهم الشروط التي تحقق تكويننا فعالا لما لها من أهمية في ترسيخ المعلومات وتسهيل استيعابها.

أما الفئة الثانية والتي قدرت نسبتها بـ31% فترى أن وجود تكوين نظري وميداني من أهم شروط التكوين الفعال حيث أن التكوين النظري يسمح بإلقاء دروس نظرية داخل الأقسام بمراكز التكوين المهني والتمهين أما التطبيقي فهو مكمل للتكوين النظري يتم فيه تطبيق ما تم شرحه نظريا في ورشة خاصة والتي يجب أن تتوفر على المستلزمات والوسائل لقيام المتكون بتطبيق ما تعلمه من طرف الأساتذة، وهذا ما تم ملاحظته من طرف الباحثة عند توزيع الاستمارات والحصول للحصص التطبيقية والنظرية أثناء القيام بالدراسة الميدانية بالمركز،

في حين الفئة الثالثة والتي تعبر عن وجود متخصصين قدرت نسبتها بـ24% وهذا راجع للأهمية التي يكتسبها المتخصص كونه ملم بالتخصص أكثر من أي عنصر داخل المؤسسة، حيث يفيد المتكويين بمعلومات وأفكار أكثر تساعدهم وتسهل عليهم عملية اكتساب الخبرات.

أما أدنى نسبة فقدت بـ10% وهي تخص الفئة التي تعتقد بأن وجود مدة تكوين معتبرة وكافية هو الشرط الأساسي للحصول على تكوين فعال وهذا يؤكد بأن مدة التكوين هي كذلك من أهم عناصر العملية التكوينية فوجود مدة معتبرة وكافية للمتريص تساعده على الإلمام بكل جزئيات التخصص والاستفادة منه.

جدول رقم (14) يبين استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية التكوينية

استخدام الوسائل التكنولوجية	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
نعم	وسائل بصرية	8	09%	39	45%
	وسائل سمعية	-	-		
	وسائل سمعية بصرية	31	36%		
لا	/	48	55%	48	55%
المجموع	/	87	100%	87	100%



تشير بيانات الجدول رقم (14) أن أعلى نسبة وهي 55% من أفراد العينة المبحوثة لا تستخدم الوسائل التكنولوجية في العملية التكوينية وهذا يدل على أن مركز التكوين المهني والتمهين يواكب التطورات التكنولوجية والحديثات في الوسائل والأدوات بدرجة ضعيفة تؤثر على تكوين المتربصين وعلى حياتهم المهنية حيث يقعون في فجوة بين الواقع المؤسسي التقليدي وسوق العمل المتطور والمواكب للتحديثات والتطورات بما يحقق له الربح بأقل الخسائر.

أما النسبة التالية والتي تقدر بـ 45% فهي تعبر عن الأفراد الذين يستخدمون الوسائل التكنولوجية في تكوينهم وانقسمت هذه النسبة ما بين 36% يستخدمون وسائل سمعية بصرية و 9% يستخدمون وسائل بصرية فقط نظرا لأهمية الأدوات والأجهزة في سير الحصة التطبيقية بطريقة تضمن استيعاب المتكولين وتطور قدراتهم.

نلاحظ من خلال الجدول التقارب الموجود بين استخدام الوسائل التكنولوجية من عدمها يرجع إلى نوع التخصص والإمكانيات المتوسطة المتاحة للمتكولين، ولتوضيح ذلك نعطي الأمثلة الآتية،

تعبر أغلب نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم وأكدوا استخدامهم الوسائل التكنولوجية إلى تخصص المعلوماتية ( برمجة، إعلام آلي) حيث يوفر المركز لهؤلاء أجهزة الكمبيوتر باعتباره أهم عنصر يجب تواجده في هذا التخصص لهذا عبرت هذه الفئة عن رضاها حول مستوى الإمكانيات المتاحة لهم وإن كانت منعدمة بالنسبة لتخصصات أخرى.

#### جدول رقم (15) يبين تقييم المتكولين لبرامج التكوين المهني

التقييم	التكرارات	النسبة المئوية
متوسطة	45	52%
جيدة	32	37%
جيدة جدا	10	11%
المجموع	87	100%

توضح بيانات الجدول رقم (15) أن النسبة الغالبة من أفراد العينة المبحوثة والتي قدرت بـ 52% تجد أن برامج التكوين المهني والتمهين متوسطة التقييم وهذا راجع إلى وجود مجموعة من الصعوبات التي تواجه المتكولين بالمركز، كعدم مواكبة العصرنة في تحديث الوسائل العملية ونقص الخبرة بالنسبة

للأساتذة وهذا ما صرح به مجموعة من المتكولين عند قيام الباحثة بالمرحلة الاستطلاعية وعند توزيع الاستمارات بالمركز، أما النسبة التالية والتي تقدر بـ 37% فيرى أصحابها أن تكوينهم جيد حيث ساهم في زيادة قدراتهم ورفع خبراتهم المهنية والتي تساعدهم في التقليل من الأخطاء والسرعة في الإنجاز ويعبر هذا الاتجاه خاصة عن فئة المتربصين عن طريق التمهين حيث يقوم هؤلاء بتطبيق ما يتلقونه داخل المركز في مؤسسات أخرى.

أما أقل نسبة فنقدر بـ 11% وهي تعبر عن التقييم الجيد جدا وهذا راجع إلى أن المركز يحقق لنسبة معينة تحقيق الغايات والطموحات.

## 2-تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بمساهمة التكوين المهني في تحسين مهارات

### المتربصين

جدول رقم (16) يبين دور التكوين المهني في رفع قدرات وتحسين مهارات المتكولين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	84	97%
لا	-	-
نوعا ما	03	03%
المجموع	87	100%

تشير بيانات الجدول رقم (16) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة المبحوثة والتي قدرت بـ 97% تعتقد أن التكوين المهني يؤدي إلى رفع قدرات ومهارات المتربصين، وهذا ما أكدته دراسة سليمة بوخنان والتي تحمل عنوان التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، حيث توصلت الدراسة إلى أن للتكوين المهني أهمية بارزة في صقل قدرات وسلوكيات الأفراد والتي تبرز أبعادها في تحقيق أهداف مزدوجة للعامل والمؤسسة على حد سواء.

كذلك تؤكد نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور أن اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية يهدف إلى تنمية القدرات وإتقان النشاط،

أما الفئة الثانية والتي تقدر نسبتها بـ 30% تعتقد أن التكوين المهني يؤدي إلى رفع قدرات وتحسين مهارات المتربصين بشكل متوسطي وربما يرجع هذا إلى عدم رغبة هؤلاء بالتخصص الذي يلتحقون به، أو أنهم لجأوا إلى التكوين المهني بصفة جبرية لرسوبهم في مسارهم الدراسي.

جدول رقم (17) يوضح أهمية التكوين المهني في الحياة المهنية

أهمية التكوين بالنسبة للحياة المهنية	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
نعم	- إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات	26	28%	90	96%
	- تزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بمهنة معينة	15	16%		
	- اكتشاف الطاقات الكامنة لدى الأفراد	07	08%		
	- التحكم في الوسائل	17	18%		
	- الدقة في الإنجاز	21	22%		
	- السرعة في الإنجاز	04	04%		
	لا	04	04%		
المجموع		*94	100%	94	100%

\* هذا العدد لا يمثل مجموع أفراد العينة لأن هناك من أجاب بأكثر من إجابة واحدة.

تشير بيانات الجدول رقم (17) أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة تعتقد أن التكوين المهني مهم وضروري للحياة المهنية بنسبة قدرت بـ 96%، حيث يساهم التكوين المهني في إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات بنسبة 28%، تليها النسبة التالية بـ 22% وتعتبر عن الدقة في الإنجاز بالنسبة لمهنة معينة، أما التحكم في الوسائل فقدرت بـ 18%، وتزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بمهنة معينة بنسبة 16%، أما اكتشاف الطاقات الكامنة والسرعة في الإنجاز فحصد الاحتمالين نسب متتالية وهي 08%، 04%، وهي تمثل النسب الأدنى إلا إنها تعبر عن مساهمة التكوين المهني في تشكيل الحياة المهنية وهذا ما تؤكدته دراسة قوجيل منير والتي تحمل عنوان سياسة التكوين المهني وسوق العمل في

الجزائر حيث توصل إلى أن التكوين المهني يساهم في صناعة اليد العاملة من خلال خريجه الحاصلين على الشهادات المهنية والمؤهلين لدخول سوق العمل والحياة المهنية، أما الفئة الثانية والتي لا تعتقد أن التكوين المهني مهم للحياة المهنية فقدرت نسبتها بـ 04% وهي تمثل نسبة ضعيفة بالمقارنة مع حجم العينة

جدول رقم (18) يبين توظيف المتكويين لما يتلقونه في التكوين أثناء التبرص

مجموع النسب المئوية	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	توظيف المتكويين لما يتلقونه في التكوين أثناء التبرص
95%	20	62%	13	من خلال إتقان العمل وأدائه بكفاءة	نعم
		24%	05	السرعة في إنجاز العمل	
		09%	02	زيادة الإنتاج	
05%	01	05%	01	-	لا
100%	21	100%	*21	-	المجموع

\*قل عدد التكرارات عن حجم العينة وذلك راجع إلى أن هذا السؤال خاص بفئة المتكويين عن طريق التمهين.

تشير بيانات الجدول رقم (18) أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة قدرت بـ 95% تعبر عن توظيف المتكويين لما يتلقونه في التكوين أثناء مزاولتهم مهنة معينة بمؤسسات أخرى حيث أن للمركز نمط آخر للتكوين وهو التكوين عن طريق التمهين حيث تضمن لهم إدارة المركز تكوينا تطبيقيا في مؤسسات خاصة تنشط في سوق العمل، وانقسمت هذه النسبة إلى 62% تعبر عن توظيف المتكويين لدروسهم النظرية لأنها تساعدهم على إتقان العمل وأدائه بكفاءة، تليها نسبة 24% وتعبر عن الفئة التي فادها التكوين من خلال زيادة سرعتهم في إنجاز العمل، وآخر نسبة هي 09% وتعبر عن الزيادة في الإنتاج عند تطبيق الدروس النظرية في التكوين، وكل هذه الاحتمالات تصب في ضرورة تحسين الفرد العامل لقدراته ومهاراته من خلال اللجوء لمراكز التكوين المهني، وعند هذا المجال نؤكد هذا الطرح بما جاءت به

نظرية التكوين الإداري لهنري فايول حيث يرى أن الأفراد بحاجة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم قدراتهم وإكسابهم مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية،

أما فيما يخص الفئة الثانية والتي لا توظف ما تتلقاه في التكوين من دروس في المؤسسات الخارجية فقدرت نسبتها بـ 05% ويمكن أن يرجع هذا إلى اختلاف التخصص عن المهنة التي يقوم بها المتكون في المؤسسة أو أن أفراد هذه النسبة تقدموا للمركز من أجل الشهادة فقط.

جدول رقم (19) يوضح رضا المتكونين عن التكوين الذي يتحصلون عليه

رضا المتكونين بالتكوين	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
نعم	اكتساب الخبرة الكافية	11	21%	52	60%
	إتقان العمل وأدائه بكفاءة	17	33%		
	يزود بمعلومات وبيانات متعلقة بمهنة معينة	24	46%		
لا		12	14%	12	14%
نوعا ما		23	26%	23	26%
المجموع		87	100%	87	100%

يوضح الجدول رقم (19) أن أكبر نسبة من المبحثين والتي تقدر بـ 60% راضية عن التكوين الذي تتحصل عليه، حيث يساهم في إكسابهم خبرات كافية بنسبة 21%، كذلك يؤدي بالتكوينين إلى إتقان العمل وأدائه بكفاءة بنسبة قدرت بـ 33%، أما أكبر نسبة في هذه الحالة فقدرت بـ 46% ويرى أصحابها أن التكوين يساهم في تزويدهم بمعلومات وبيانات متعلقة بمهنة معينة وهذا ما يؤدي بهم إلى الاستقرار في الحياة المهنية، وهذا ما أكدته دراسة ميلاط صبرينة والتي تحمل عنوان التكوين المهني والفعالية التنظيمية والتي توصلت إلى نتائج بارزة أهمها أن التكوين يؤثر على درجة الرضا الوظيفي

وحول مدى شعور العامل بالاحترام والتقدير في عمله، أما الفئة الثانية والتي تقدر نسبتها 26% فهي راضية عن التكوين الذي تتحصل عليه بتقدير نوعا ما، تليها نسبة 14% والتي تعبر عن الفئة التي لا تشعر بالرضا وهذا راجع إلى نقص الأساتذة المتخصصين ونقص الوسائل والأدوات ونقص في مدة التكوين لبعض التخصصات التي يلزمها وقت أطول

جدول رقم (20) يوضح الصعوبات التي تواجه المتربصين

النسبة المئوية	التكرارات	الصعوبات التي تواجه المتربصين
34%	30	نقص في خبرة وكفاءة التأطير
4%	04	نقص مدة التكوين
61%	53	نقص في الوسائل والأدوات
100%	87	المجموع

يبين الجدول رقم (20) أن أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة والتي قدرت ب 61% يرون أن النقص في الوسائل والأدوات من أهم الصعوبات التي تواجههم كمتربصين بمراكز التكوين المهني والتمهين وهذا راجع للفائدة الكبيرة التي تستحوذ عليها توفر الوسائل والأدوات داخل الورشات في تسهيل سير الدروس التطبيقية والتدريبية في آن واحد

أما ثاني فئة والتي قدرت نسبتها ب 34% فتري أن أهم الصعوبات التي تواجه المتربص هي نقص في خبرة وكفاءة التأطير، لم لهذا العامل من أهمية بالغة حيث أن نقص الخبرة في التخصص مثلا لدى الأستاذ تنعكس بالسلب على استيعاب المتكون وبالتالي ضعف العملية التكوينية.

أما ثالث فئة فهي تعتقد أن نقص مدة التكوين من أهم الصعوبات التي تواجه المتربصين وهذه الفئة قليلة جدا وقدرت نسبتها ب 4 %، وتعتبر هذه النسبة عن المتكونين ذوي المستوى التعليمي الضعيف والذي يحتم عليهم مدة أطول من التكوين من أجل الاستيعاب والتمكن من التخصص.

جدول رقم (21) يوضح التكوين الجيد وتأثيره على قدرات ومهارات المتكون

التكوين الجيد وتأثيره على قدرات ومهارات المتكون	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
نعم	لأنه يساهم في صقل القدرات والمهارات	67	%77	87	%100
	يساهم في إضافة خبرات جديدة	20	%23		
لا	-	0	%0	0	%0
المجموع	-	87	%100	87	%100

يبين الجدول رقم (21) أن للتكوين دور في زيادة قدرات ومهارات المتكونين بنسبة قدرت ب 100%، حيث أن التكوين بالنسبة لأفراد العينة المبحوثة يساهم في صقل هذه القدرات والمهارات بنسبة قدرت ب 77%، أما النسبة التي قدرت ب 23 % فهي تعبر عن الفئة التي تعتقد بأن التكوين المهني يساهم في زيادة قدرات ومهارات المتكونين من خلال إضافته لخبرات جديدة تسهم في تسليط الضوء على المواهب الكامنة لدى الأفراد في مختلف تخصصاتهم ومستوياتهم.

### ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

#### الفرضية الجزئية الأولى ومفادها

"تتعدد طبيعة برامج التكوين المهني وتختلف أنواعها "

استناداً للبيانات التي تم جمعها فإن مركز التكوين المهني والتمهين يعتمد على برامج ذات طبيعة متعددة وأنواع مختلفة وهذا ما يؤكد الجدول رقم (8) الذي يوضح تنوع طبيعة البرامج من تدريب وتكوين وتعليم، والتي تستهدف تنمية قدرات الأفراد في جميع التخصصات، وهذه الأخيرة تعتبر كافية وملمة بجميع رغبات وميولات المتكونين وهذا ما يؤكد الجدول رقم (9) في حين يبين الجدول رقم (10) نوع التكوين والذي يتوزع بين النظري والميداني والنظري والميداني معاً حسب مدة التكوين، وهذه الأخيرة تعتبر كافية بالنسبة للمتكونين وهذا ما يؤكد الجدول رقم (11)

تنسب مسؤولية التكوين حسب غالبية المبحثن إلى الاساتذة بصفة رئيسية والاستعانة بمتخصصين ومساعدين من مؤسسات أخرى بصفة ثانوية تكميلية وهذا ما أوضحه الجدول رقم (12)

إن توفر الامكانيات اللازمة ووجود تكوين نظري وميداني معا من أهم شروط التكوين الفعال وهذا ما يؤكد الجدول رقم (13)، في حين يبين الجدول رقم (14) ان الوسائل التكنولوجية تستخدم في تسيير العميلة التكوينية في التخصصات التي تتطلب ذلك.

من خلال النتائج السابقة، نتوصل إلى أن مركز التكوين المهني يتوفر على برامج ذات طبيعة متنوع، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

### الفرضية الجزئية الثانية ومفادها

#### "يسهم التكوين المهني في تحسين مهارات المتربصين "

يتفق غالبية المبحثن على أن للتكوين المهني دور في رفع القدرات وتحسين المهارات وهذا ما يوضحه الجدول رقم (17) ان التكوين المهني مهم وضروري للحياة المهنية حيث يساعد على الدقة في الإنجاز والتحكم في الوسائل ويتيح للأفراد الفرصة لاكتساب خبرات ومعارف جديدة وإبراز طاقاتهم الكامنة، في حين يوضح الجدول رقم (18) أن المتكون يوظف ما يتلقاه في التكوين أثناء تربيته في مؤسسات خارج المركز وهذا بالنسبة لنمط المتكونين عن طريق التمهين حيث يساعدهم توظيف هذه المعارف في إتقان العمل وأدائه بكفاءة والسرعة في الإنجاز وبالتالي رفع الإنتاج والإنتاجية.

يعبر أغلبية أفراد العينة المبحوثة عن رضاهم اتجاه ما يتحصلون عليه من تكوين حيث أفادهم في زيادة المعلومات والبيانات المتعلقة بمهنة معينة وهذا ما يؤكد الجدول رقم (19)، إلا أن المتكونين يواجهون مجموعة من الصعوبات كالنقص في الوسائل والأدوات والنقص في خبرة وكفاءة التأطير وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20)، وبالرغم من ذلك يبقى التكوين الجيد له تأثير على قدرات ومهارات المتكون، حيث انه كلما كان التكوين الجيد كلما زادت فعاليته في صقل القدرات والمهارات وإضافة خبرات جديدة للمتكونين وهذا حسب الجدول رقم (21)

من خلال النتائج الخاصة بالفرضية الثانية، نستنتج ان التكوين المهني له دور إيجابي بالنسبة للمتربصين حيث يساهم في تحسين مهارات المتربصين، مما يعني تحقق الفرضية الثانية



الفرضية الجزئية الثالثة ومفادها

"تعتمد مراكز التكوين المهني على استراتيجية موجهة لتحسين كفاءة العنصر البشري "

اعتمدنا في الإجابة على السؤال الأخير على مقابلة مع (المقتصد، المساعد التقني البيداغوجي،

مستشارة التوجيه والتقييم المهني) وقد كانت إجابات المبحوثين متشابهة وهي كالآتي:

- فيما يخص السؤال رقم (1) فقد تمت الإجابة عليه كالآتي: الاستراتيجية هي برامج متبعة تتماشى

وفقا لتخطيط يسهل عمليات التسيير

- اما السؤال الثاني رقم (2) فتمت الإجابة عليه كالآتي: يتبع المركز استراتيجية لتحسين الكفاءات

الصادرة من الوزارة الوصية (المعهد الوطني للتكوين المهني INFP)

- اما الإجابة على الاسئلة رقم (3، 4، 5، 6، 7) فهي كالآتي: توضع برامج التكوين المهني

والتمهين بطريقة مدروسة ومخطط لها من طرف اساتذة ومتخصصين وتتابع هذه البرامج من قبل

المعاهد على مستوى المقاطعات عن طريق زيارات تفتيشية دورية للأساتذة لمعرفة مدى تطبيق

محتوى البرامج وتطابقها مع كفاءات وقدرات المترشحين، تؤدي هذه المتابعة الى تغيير وتجديد

في البرامج التكوينية وفق متطلبات سوق الشغل وتزامنا مع التغيرات الحاصلة في عالم

التكنولوجيا الحديثة.

- فيما يخص اجابة السؤال رقم (8) فكانت كالآتي: تعطي برامج التكوين المهني أهمية كبيرة

للتكوين كاستراتيجية لبلوغ الأهداف حيث تسمح للأساتذة بصفة خاصة برسم مسار العملية

التكوينية لبلوغ الأهداف المرجوة

- في حين تمت الإجابة على السؤال رقم (9) كالآتي: إن الاستراتيجية المتبعة مطبقة ومجسدة على

أرض الواقع وتظهر ملامحها في زيادة إقبال طالبي التكوين على المؤسسات التكوينية كون مركز

التكوين المهني والتمهين لا يزال في استمرارية تطوير جهوده من أجل ضرورة مواكبة الكفاءات وتنسيقها مع متطلبات سوق العمل وتنسيق المهارات حسب ما تمليه التطورات التكنولوجية الحديثة ومواكبتها لعصرنة القطاع وإعطائه فعالية ومصداقية بصفة مستمرة

يتبع مركز التكوين المهني والتمهين استراتيجية صادرة من المعهد الوطني للتكوين والتمهين تضمن السير الحسن للعملية التكوينية بما يحقق تنمية موارد بشرية جديدة وتحسين الكفاءات، تتم عملية وضع البرامج بطريقة مدروسة ومخطط لها وتضمن كذلك عملية متابعة للوقوف على مدى تجسيد وتطبيق البرامج والإجراءات المقررة على أرض الواقع من أجل المساهمة في التجديد والتغيير لتحقيق الأهداف المسيطرة مسبقا

من خلال المعطيات الناتجة عن المقابلة يمكن القول بأن الفرضية التي مؤداها "تعتمد مراكز التكوين المهني على استراتيجية موجهة لتحسين كفاءة العنصر البشري " محقق

### \*الإجابة على الفرضية العامة

تتعدد طبيعة برامج التكوين المهني وتختلف أنواعها، وهذا التنوع يسهم في تحسين مهارات المتربصين، وكذلك يعتمد مركز التكوين المهني على استراتيجية موجهة لتحسين كفاءة العنصر البشري، وهذا ما يؤكد الفرضية الأساسية والتي مفادها " يؤثر التكوين المهني على تنمية كفاءة الموارد البشرية بتوفير برامج متنوعة وتحسين مهارات المتربصين "

ثالثا: نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة

يعتبر متغير التكوين المهني ذو أهمية بالغة لما يوفره من برامج متنوعة ومختلفة وقد بينت الكثير من الدراسات هذه الأهمية وربط هذا المتغير بمتغيرات أخرى، حيث نجد دراسة أحمد السيد محمود فرج والتي تحمل عنوان " تقويم مراكز التكوين المهني بوزارة لشؤون الاجتماعية " حيث توصلت إلى ان مراكز التكوين المهني تحقق بعض أهدافها كالقدرة على معالجة المشكلات ، كما توصلت دراسة صبرينة ميلاط والتي تخص التكوين المهني والفعالية التنظيمية "حيث تعتبر أن التكوين المهني له أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة من خلال سعيه لتنمية الخبرات والمهارات بشكل يجعل هناك تكامل في عملياته مع انجازات العمال وتحقيق لأهداف المؤسسة، فسعي المؤسسة لتكوين عمالها التكوين الذي يضمن لهم ابراز طاقاتهم الكامنة ويحسن من مهاراتهم وقدراتهم فينمي الخبرات لديهم ويعزز داخلهم الشعور بالرضا والاحترام والتقدير .

كما أظهرت أيضا دراسة " قويجيل منير" والتي تحمل عنوان " لسياسة التكوين المهني وسوق العمل في الجزائر "أن التكوين المهني ومن خلال عمله على تنمية قدرات مهارات الأفراد واكسابهم الخبرات التي تؤهلهم لدخول الحياة المهنية هو في نفس الوقت يساهم في صناعة يد عاملة من خلال خريجه المتحصلين على شهادات تخولهم لدخول سوق العمل، فمركز التكوين المهني يعمل على انتاج رأس مال بشري متمثل في المهارات والقدرات الإنسانية والخبرات المكتسبة والتي تمثل جزءا ونوعا مهما من أنواع الاستثمار .

كذلك تذهب دراسة "سليمة بوخنان" والتي تحمل عنوان التكوين المهني والكفاءة الانتاجية الى ان للتكوين المهني أهمية مزدوجة بالنسبة للفرد والعامل والمؤسسة على حد سواء حيث يساهم في استثمار قدرات ومهارات الأفراد الكامنة في ضوء التعامل الفكري والحضاري وذلك لإبرازها في شكل أفعال سلوكية تترجم

أبعادها وواقعيتها وهذا يتم من خلال تحسين هذه القدرات والمهارات والعمل على تنميتها وهو ما توصلنا إليه من خلال دراستنا النظرية والميدانية.

نتائج الدراسة الحالية توافقت أيضا مع نتائج الدراسة التي تحمل عنوان "التخطيط للتدريب المهني في ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي" لصلاح الدين عبد العزيز محمد غنيم والتي توصلت الى أن هناك حاجة ماسة الى وضع استراتيجية قومية لتحسين فاعلية وكفاءة نظام التدريب المهني، فالاستراتيجية تعتبر بمثابة المسار الذي يسير العملية التكوينية من خلال وضع الأهداف والبرامج الآزمة.

### رابعاً: النتائج العامة

بعد طرح الاشكالية ومختلف التصورات الفكرية والنظرية التي عالجت موضوع " دور التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية " والتي اتسمت بتعدد وجهات النظر الفكرية والمنطلقات النظرية في معالجتها لهذا الموضوع، وبعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومقارنتها بالفرضيات الجزئية والدراسات السابقة استخلصت الباحثة النتائج العامة الآتية:

- تتعدد طبيعة برامج التكوين المهني وتختلف انواعها بما تضمن تنمية قدرات الأفراد، وأن أغلب التخصصات المتوفرة بمركز التكوين المهني والتمهين تتناسب ورغبات واهتمامات الطاقات الراغبة في البحث عن فرصة للعمل.
- التكوين المهني يسمح باكتساب طرق ومعارف ومهارات جديدة للمتكونين تفيدهم معرفيا وميدانيا في حياتهم المهنية من خلال توفيره الوسائل والادوات اللازمة لتسيير العملية التكوينية
- يتبع مركز التكوين المهني والتمهين استراتيجية موجهة لتنمية كفاءة العنصر البشري حيث تضمن هذه الاستراتيجية السير الحسن للعملية التكوينية وكذلك تحقيق الاهداف المسطرة

لقد تناولت الدراسة دور مراكز التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية، وبعد تناول النظري الذي ركزنا فيه على متغير التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية، حيث تبين من خلال التراث النظري أن التكوين المهني يعتبر من أهم العناصر المساهمة في تنمية قدرات ومهارات الطاقات الشابة التي تتقدم لمراكز التكوين المهني من أجل اكتساب الخبرات والمعلومات التي تؤهلهم للخوض في غمار الحياة العملية وقد تناولت الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية والتي استندت إلى تحليل مؤشرات الفرضيات التي تم صياغتها، وقد تمحورت هذه الفرضيات حول نوعية وطبيعة برامج التكوين المهني، وكذلك مساهمة التكوين المهني في تحسين مهارات المتربصين، إضافة إلى إمكانية توفر مراكز التكوين المهني على استراتيجية موجهة لتحسين كفاءة العنصر البشري.

# قائمة المراجع

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

## دور مراكز التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين أومدور عبد الحق-ولاية قالمة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

الأستاذة إشراف

اسم الطالبة

د- بن حسان زينة

- طوبال كميلية

ملاحظة: بيانات هذه المقابلة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2018-2019م



المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر  انثى

2-السن: .....

3-الحالة المدنية:

أعزب ➤  
 متزوج ➤

4-المستوى التعليمي قبل الإلتحاق بالمركز:

ابتدائي ➤  
 متوسط ➤  
 ثانوي ➤  
 جامعي ➤

5-نمط التكوين الذي التحقت به: \_

تكوين اقليمي ➤  
 تكوين عن طريق التمهين ➤

6-التخصص المهني الحالي:

.....

7-سبب الإلتحاق بالتكوين المهني:

.....

8-سبب اختيار التخصص:

.....

المحور الثاني: بيانات خاصة بنوعية وطبيعة برامج التكوين المهني:

9- ما نوعية البرامج المتوفرة بالمركز؟

تدريب  تكوين  تعليم  آخر

10- هل ترى أن التخصصات المتوفرة كافية؟

نعم  لا

11- ما نوع التكوين الذي تتلقاه؟

نظري  ميداني  الاثنين

12- ماهي مدة التكوين؟

.....

13- هل هذه المدة كافية؟

نعم  لا

14- من المسؤول عن التكوين؟

أساتذة  متخصصين  مساعدين من مؤسسات أخرى

15- ماهي شروط التكوين الفعال؟

- مدة تكوين معتبرة
- وجود متخصصين
- توفر الإمكانيات اللازمة
- وجود تكوين نظري وميداني

16- هل يتم استخدام وسائل تكنولوجية في تقييم العملية التكوينية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم هل هي:

- وسائل بصرية ➤  
 وسائل سمعية ➤  
 وسائل سمعية بصرية ➤

17- ماهو تقييمك لبرامج التكوين المهني:

- جيدة ➤  
 جيدة جدا ➤  
 متوسطة ➤

المحور الثالث: البيانات الخاصة بمساهمة التكوين المهني في تحسين مهارات المتربصين .

18- هل تعتقد أن التكوين المهني يؤدي الى رفع قدراتك وتحسين المهارات؟

نعم  لا  الى حد ما

19- هل تعتقد أن التكوين مهم وضروري للحيات المهنية:

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم اين تكمن الأهمية:

- اتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات
- تزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بمهنة معينة
- اكتشاف الطاقات الكامنة لدى الافراد
- التحكم في الوسائل
- الدقة في الإنجاز
- السرعة في الإنجاز

20- هل توظف ما تلقيته في التكوين أثناء التربص؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم. كيف يتم ذلك؟

- من خلال اتقان العمل وأدائه
- السرعة في انجاز العمل
- زيادة الإنتاج

21- هل انت راض بالتكوين الذي تتحصل عليه؟

نعم  لا  نوعا ما

ولماذا.....

22- ماهي الصعوبات التي تواجهك كمتربص؟

➤ نقص في خبرة وكفاءة التأطير

➤ نقص مدة التكوين

➤ نقص في وسائل والأدوات

23- حسب رأيك هل كلما توفر تكوين جيد كلما زادت قدرات ومهارات المتكون؟

لا

نعم

ولماذا.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دليل مقابلة

## دور مراكز التكوين المهني في تنمية كفاءة الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين أومدور عبد الحق-ولاية قالمة -

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د- بن حسان زينة

اسم الطالبة

- طوبال كميلية

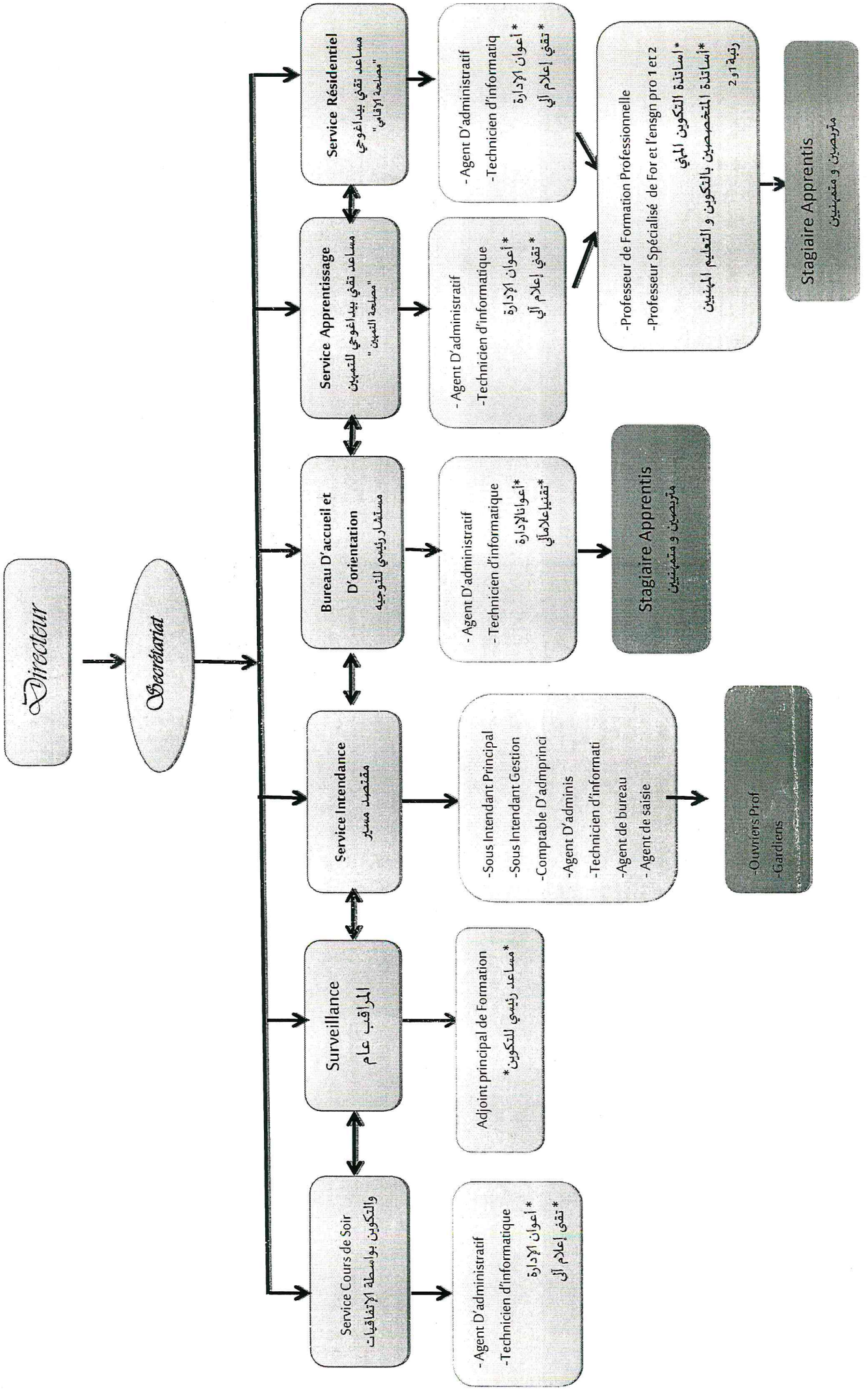
ملاحظة: بيانات هذه المقابلة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2018-2019 م

## الأسئلة:

- س1: المنصب .....
- س2: ماذا تعني لك الاستراتيجية؟ .....
- س3: هل ترى أن مركز التكوين المهني والتمهين يتبع استراتيجية معينة لتحسين الكفاءات؟ .....
- س4: هل توضع البرامج بطريقة مدروسة ومخطط لها .....
- س5: من المسؤول عن وضع البرامج التكوينية .....
- س6: من يقوم بمتابعة هذه البرامج؟ .....
- س7: كيف تتم هذه المتابعة؟ .....
- س8: هل سبق وان حدثت تغيرات في البرامج التكوينية؟ .....
- س9: هل ترى ان برامج التكوين المهني تعطي أهمية للتكوين كاستراتيجية لبلوغ الأهداف؟ وكيف ذلك؟ .....
- س10: هل ترى أن الاستراتيجية المتبعة مجسدة ومطبقة على أرض الواقع؟ وفيما تظهر ملامحها وإن كانت مطبقة؟ .....

# المخطط الهيكلي للمؤسسة للبرومي





والتمهين الملحقة بالمرسوم رقم 79 - 14 المؤرخ في 25 يناير سنة 1979.

- وبمقتضى المرسوم رقم 84 - 276 المؤرخ في 26 محرم عام 1405 الموافق 22 سبتمبر سنة 1984 والمتضمن حل المؤسسة الوطنية لتربية الطفولة وترقيتها.

يرسم مايلي :

المادة الاولى : تعوض القائمة الملحقة بهذا المرسوم، قائمة مراكز التكوين المهني، والتمهين التي ألحقت بالمرسوم رقم 79 - 14 المؤرخ في 25 يناير سنة 1979 المذكور أعلاه، وعدلت وتممت بالمرسوم رقم 81 - 286 المؤرخ في 17 أكتوبر سنة 1981 ورقم 83 - 571 المؤرخ في 15 أكتوبر سنة 1983.

المادة 2 : تلغى المراسيم التالي بيانها :

- المرسوم رقم 79 - 14 المؤرخ في 25 يناير سنة 1979 والمتضمن تحديد قائمة مراكز التكوين المهني،

- المرسوم رقم 81 - 286 المؤرخ في 17 أكتوبر سنة 1981 والمتضمن تميم قائمة مراكز التكوين المهني الملحقة بالمرسوم رقم 79 - 14 المؤرخ في 25 يناير سنة 1979،

- المرسوم رقم 83 - 571 المؤرخ في 15 أكتوبر سنة 1983 الذي يعدل ويتم قائمة مراكز التكوين المهني والتمهين الملحقة بالمرسوم رقم 79 - 14 المؤرخ في 25 يناير سنة 1979.

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في أول ربيع الأول عام 1405 الموافق 24 نوفمبر سنة 1984.

الشاذلي بن جديد

مرسوم رقم 84 - 355 مؤرخ في أول ربيع الأول عام 1405 الموافق 24 نوفمبر سنة 1984 يحدد قائمة مراكز التكوين المهني والتمهين.

ان رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير التكوين المهني والممل،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان III - 10 و 152 منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 74 - 112 المؤرخ في 19 جمادى الاولى عام 1394 الموافق 10 يونيو سنة 1974 والمتضمن احداث مراكز التكوين المهني وتحديد قانونها الاساسي،

- وبمقتضى المرسوم رقم 79 - 14 المؤرخ في 26 صفر عام 1399 الموافق 25 يناير سنة 1979 والمتضمن تحديد قائمة مراكز التكوين المهني،

- وبمقتضى المرسوم رقم 81 - 286 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1401 الموافق 17 أكتوبر سنة 1981 والمتضمن تميم قائمة مراكز التكوين المهني الملحقة بالمرسوم رقم 79 - 14 المؤرخ في 25 يناير سنة 1979،

- وبمقتضى المرسوم رقم 82 - 292 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1402 الموافق 21 غشت سنة 1982 والمتضمن تعديل وتتميم المرسوم رقم 74 - 112 المؤرخ في 10 يونيو سنة 1974 والمتضمن احداث مراكز التكوين المهني وتحديد قانونها الاساسي وتغيير تسميتها،

- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 571 المؤرخ في 9 محرم عام 1404 الموافق 15 أكتوبر سنة 1983 الذي يعدل ويتم قائمة مراكز التكوين المهني

\*ترخيص مناقشة مذكرة التخرج\*

الأستاذ(ة): ..... ن. بن بك. بن. حسان.

يعن أنه يشرف على مذكرة التخرج بعنوان:

..... دور من الحسن التكوين المهني في تنمية كفاءة المورد  
..... البشرية ..... دراسة ميدانية ..... دور كثر التكوين المهني  
..... والتمهين ..... أو محمد بن عبد الحق .....  
..... مقدمة من طرف الطالب(ة): ..... طوبال كمال.

..... الطالب(ة): .....

..... الطالب(ة): .....

..... الطالب(ة): .....

فرع: علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

يؤكد أن هذه المذكرة قابلة للمناقشة.

قالمة يوم:

امضاء الأستاذ المشرف