

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع : علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم :

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

تنمية الموارد البشرية كمدخل لصناعة الكفاءات
البشرية
- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة -

تحت إشراف:

من إعداد الطالبين:

- د/ قرواط يونس

- مقران عقبة

- لعجال عبد الرؤوف

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. مصطفى حوحو	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
د. قرواط يونس	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
د. رابح الوافي	أستاذ مساعد - ب-	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير" سورة المجادلة/الآية 11.

نحمد الله عز وجل الذي أتم علينا نعمته وعظيم فضله، ووفقنا على درب العلم الذي يبقى طويلا مهما قطعناه، ويبقى غزيرا مهما اجتهدنا، لقوله تعالى:

"وما أوتيتم من العلم إلا قليلا" سورة الإسراء /الآية 85.

نتوجه بالشكر والعرفان، إلى كل من مد لنا الدعم المعنوي والمادي، وكان لنا

سندا في عملنا، لإثراء هذا العمل، فنخص بالذكر

أساتذتنا الكرام:

د/ قرواط يونس؛ د/ حوحو مصطفى؛ د/ الوافي رابع

على مساهمتهم القيمة بنصائحهم وتوجيهاتهم الصائبة والمهذبة.

الشكر كذلك إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

شكرا إلى كل من نقدرهم ونحترمهم أساتذتنا الكرام من الابتدائي، المتوسط،

الثانوي، الجامعة.

لكم منا جزيل الشكر وأسمى عبارة التقدير والامتنان.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من أعزهما الله في كتابه وقال: " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانًا "

سورة الإسراء الآية 23

وجعل رضاهما من رضاه؛ الوالد الكريم؛
الوالدة الكريمة التي جعلت الجنة تحت قدميها

إلى إخوتي وأخواتي؛ إلى جميع الأهل
والأقارب؛ إلى جميع أصدقائي وأحبابي
إلى كل الذين يحبونني وأحبهم في الله
وأحتفظ بذكراهم في قلبي

وأخص بالذكر منهم:

بلفار صفاء نور اليقين على مساعدتها
القيمة وكل جهوداتها التي بذلتها معي
وإلى كل من يقدر العلم ويسعى إلى طلبه
إلى كل من ذكره قلبي ونسيه قلبي

هقران عقيبته

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من أعزهما الله
في كتابه وقال: " وقضى ربك ألا تعبدوا
إلا إياه وبالوالدين إحساناً "

سورة الإسراء الآية 23

وجعل رضاها من رضاها؛ الوالد الكريم؛
الوالدة الكريمة التي جعلت الجنة تحت
قدميها

إلى إخوتي وأخواتي؛ إلى جميع الأهل
والأقارب؛ إلى جميع أصدقائي وأحبابي

إلى كل الذين يحبونني وأحبهم في الله
وأحتفظ بذكراهم في قلبي

وإلى كل من يقدر العلم ويسعى إلى طلبه

إلى كل من ذكره
قلبي ونسيه قلبي

لعجال عبد الرؤوف

فهرس المحتويات

34	المطلب الثالث: التعلم كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية
34	المطلب الرابع: التحفيز كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية
37	خلاصة
<u>الفصل الثاني: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة</u>	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
40	المطلب الأول: نشأة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
40	المطلب الثاني: وظائف وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة
47	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات
47	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
51	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات.
55	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
71	<u>خلاصة</u>
73	خاتمة
76	قائمة المراجع
80	الملاحق
/	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	ملخص مسؤوليات تنمية الموارد البشرية	14
02	درجات الموافقة حسب مقياس رنسيس ليكارت <i>Rensis Likert</i> الخماسي.	48
03	المحك المعتمد في الدراسة	48
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	50
05	توزيع أفراد العينة حسب السن	51
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	52
07	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	53
08	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	54
09	الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان	56
10	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ	57
11	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	58
12	اختبار قوة النموذج	58
13	العبارات المتعلقة ببعء التكوين	59
14	العبارات المتعلقة ببعء التدريب	60
15	العبارات المتعلقة ببعء التعلم	61
16	العبارات المتعلقة ببعء التحفيز	62
17	العبارات المتعلقة بمحور التابع صناعة الكفاءات البشرية	64
18	ترتيب عناصر تنمية الموارد البشرية	65
19	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	66
20	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	67
21	يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	68
22	يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	69
23	يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	70

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ب	النموذج الفرضي للدراسة	01
29	أبعاد الكفاءة	02
44	الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة-المسيطة-	03
49	النموذج الفرضي للدراسة.	04
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
51	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
53	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
54	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	09

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
81	استمارة استبيان	1
84	استمارة التربص	2

مقدمة

في ظل التطورات الحاصلة والمتغيرة بشكل سريع في الدول بصفة عامة والمنظمات بصفة خاصة من حيث الاهتمام بالعنصر البشري خاصة في سنوات الاخيرة كدعامة للتنمية ورفع المستوى حيث لم يعد كما كان في السابق الاهتمام بالموارد المالية والمادية والتكنولوجيا فقط لقد اصبحت هناك حتمية في تطوير وبناء والاهتمام بشكل كبير بالموارد البشرية لان العنصر البشري عنصر فعال في الحفاظ على مكانة وتنافسية الدول والمنظمات في ظل التنافسية العالمية.

كأي منظمة تسعى من اجل رفع مستواها وادائها ومكانتها امام باقي المنظمات المنافسة لها كان لا بد من مواكبة التغيرات الحاصلة خاصة في مجال التكنولوجيا المتسارعة في التطور ،وبالتالي لم يعد لها خيار سوى تنمية وبناء وتطوير الكفاءات البشرية من خلال رفع مستوى وصقل المهارات والسهر على توفير استقرارها واستمراريتها والمحافظة عليها من كل الجوانب ، وذلك من خلال عدة استراتيجيات لبناء وتطوير الكفاءات البشرية {التكوين-التعلم-نظام الحوافز وغيرها}، مما جعلها قادرة على تحقيق اهدافها ومواجهة التغيرات الحاصلة لان العنصر البشري الكفاء هو مصدر لإبداع والتنمية والتجديد .

ولقد ظهرت ادارت تهتم بجميع نواحي العنصر البشري سواء كانت بشرية او تنموية، كما أبدت تنمية الموارد البشرية اهتماما بالكفاءات وكيفية بناءها وتطويرها ورفع من قدرتها من خلال وظائفها واساليبها.

وسوف نتطرق في بحثنا الى معرفة دور تنمية الموارد البشرية في صناعة الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وعلى ضوء ما سبق ذكره نتلخص الاشكالية الرئيسية للدراسة كالآتي:

أولاً: إشكالية الدراسة

كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في صناعة الكفاءات البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة؟

انطلاقاً من هذه الاشكالية تتفرع التساؤلات التالية:

- كيف يساهم التكوين في صناعة الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- كيف يساهم التدريب في صناعة الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

مقدمة

- كيف يساهم التعلم في صناعة الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- كيف يساهم التحفيز في صناعة الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

على ضوء اشكالية الدراسة يمكن طرح الفرضيات التالية:

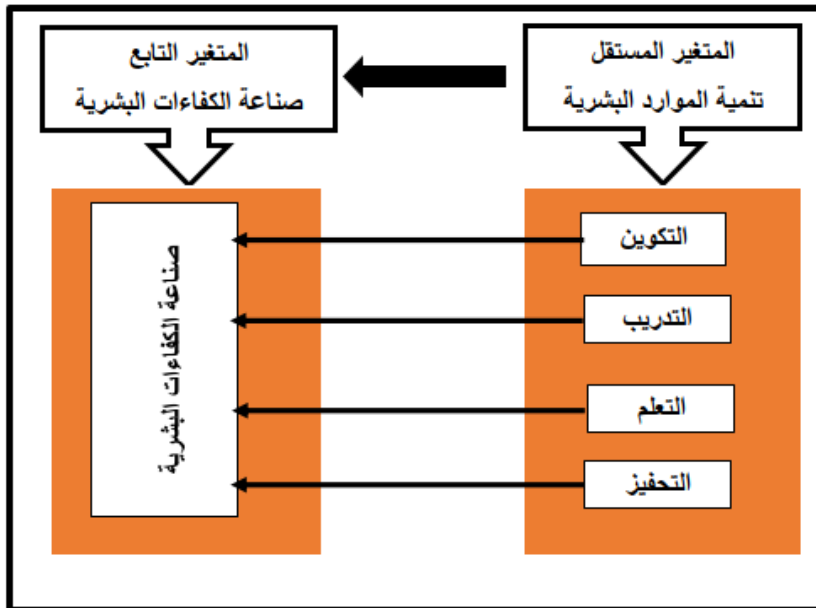
الفرضية الرئيسية:

لا تساهم تنمية الموارد البشرية في صناعة الكفاءات البشرية في مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.
حيث تتضمن الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يساهم التكوين في صناعة الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يساهم التدريب في صناعة الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يساهم التعلم في صناعة الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يساهم التحفيز في صناعة الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): يبين النموذج الفرضي للدراسة.



المصدر: من اعداد الطالب

رابعاً: أهمية الدراسة

- الوقوف على تأثير اساليب تنمية الموارد البشرية في صناعة الكفاءات البشرية.
- التعرف على مستوى تطبيق اساليب تنمية الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- محاولة تقديم رصيد علمي إلى المهتمين والباحثين.
- معرفة مدى أهمية تطبيق اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل صناعة الكفاءات البشرية.

خامساً: أهداف الدراسة

- اكتساب معارف جديدة وتنمية فكرنا وفكر القارئ الذي يستعين ببحثنا.
- تقديم مفاهيم متعلقة بتنمية الموارد البشرية وتوضيح اساليبها.
- الاجابة عن التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقدمة.
- ابراز أهم مؤشرات قياس الكفاءات البشرية ومعرفة أساليب صناعتها.

سادساً: مبررات اختيار الموضوع

- تعتبر هذه الدراسة ضمن التخصص الذي درسناه.
- الرغبة والميول الشخصي في تناول مثل هذه المواضيع.
- محاولة توضيح دور تنمية الموارد البشرية في صناعة الكفاءات البشرية.
- تركيز الكثير من الابحاث على المتغيرين بصفة مستقلة وعدم الجمع بينهما مسبقاً.

سابعاً: حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الميدانية حول تنمية الموارد البشرية وصناعة الكفاءات البشرية، على استطلاع رأي عينة عشوائية من الموظفين بمؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة -الجزائر، الذي يبعد حوالي 3 كلم عن الجامعة، حيث تم توزيع استبيان هذه الدراسة خلال شهر اوت 2020 للسنة الجامعية 2019-2020.

ثامناً: منهج الدراسة

تم في الجانب النظري اتباع المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات المتحصل عليها لوصف الخلفية النظرية للموضوع بالاعتماد على العديد من المصادر العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والمجلات والدراسات والرسائل الجامعية.

مقدمة

أما الجانب التطبيقي، فاقترنت الدراسة الميدانية على توزيع استبانة كأداة للدراسة على عينة عشوائية من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة والتي استجابت وتعاونت معنا من أجل القيام بهذه الدراسة، حيث تم معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS/V26 ، وهذا بغية الربط بين متغيرات الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

تاسعا: الدراسات السابقة

1- دراسة عبد المنعم عياد(2002) بعنوان: تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الاساليب المتطورة رسالة ماجستير في العلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية 2002.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على كفاءة برامج تنمية الموارد البشرية وتعرف على فعالية الاساليب والتقنيات المستخدمة لتنمية الموارد البشرية، وكيفية التغلب على هذه المعوقات. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها ضرورة توفير المديرين القادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة، وضرورة توفير الاجهزة المناسبة، ثم تقييم أثر التقنيات الحديثة على اداء المتدربين وضرورة توفير امكانية الاجهزة المستخدمة في الوقت المناسب.

الى جانب التخزين المناسب للمعلومات المستخدمة في التقنيات الحديثة، واهمية اعداد المدرب المزود بالمهارات وبالغة الاجنبية التي تمكنه من التعامل مع تقنيات العصر، وان اهم الاساليب والتقنيات الحديثة المستخدمة في تنمية الموارد البشرية تتمثل في تقنية الحاسب الالي وتقنية الانترنت والتدريب في مراكز تدريب متخصصة.

ما يميز بحثنا عن هذه الدراسة أن دراستنا مست موضوع تنمية الموارد البشرية وربطه بصناعة الكفاءات البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أما دراسة الباحث مست ربط موضوع تنمية الموارد البشرية باستخدام التقنيات الحديثة والمتطورة بخاصية الحاسب الالي والانترنت، أما المتغير التابع فدراستنا تناولت الكفاءات البشرية ودراسة الباحث تناولت استخدام الأساليب المتطورة.

2-دراسة حسين يرقى (2008) بعنوان: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008.

مقدمة

هدف الدراسة التعرف على اهم استراتيجيات المطبقة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، اضافة الى اظهار اهمية الاستثمار في المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها ان سبب فشل معظم المؤسسات الاقتصادية يعود الى اهمالها الاهتمام بالعنصر البشري وكذلك ان الميزة التنافسية للمؤسسة مرتبطة هيكلها بالاهتمام بالمورد البشري والاستثمار في تنميته.

ما ميز بحثنا عن هذه الدراسة أن دراستنا كان المتغير المستقل فيها هو تنمية الموارد البشرية أما دراسة الباحث كان المتغير المستقل هو استراتيجية تنمية الموارد البشرية. حيث ربطنا في دراستنا موضوع تنمية الموارد البشرية بصناعة الكفاءات البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وركزنا على اساليب تنمية الموارد البشرية المعتمدة في صناعة الكفاءات البشرية اما الباحث جاءت دراسته عامة وشاملة لموضوع تنمية الموارد البشرية وركز على الاستراتيجيات المعتمدة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.

3- دراسة شريف وحيدة (2015) بعنوان: الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس 2015، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم مختلف المفاهيم المتعلقة بالكفاءات البشرية ومراحل بروزها والعوامل التي ساعدتها على بلورتها وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، ومحاولة تحليل نظرة المنظمة الجزائرية للكفاءات البشرية المتميزة ومدى اعتمادها عليها في تعزيز مكانتها التنافسية ومحاولة التعرف على استراتيجيتي التحفيز والتكوين المنتهية في المنظمة محل البحث، ومدى تأثير التكامل بينهما على الوصول لكفاءات المتميزة.

توصل الباحث إلى نتائج تفيد بان التكامل بين استراتيجيتي التحفيز والتكوين يكون من خلال التشجيع على التكوين واكتساب المعارف وحثهم على تطبيقها فيدفع بالمورد البشري لزيادة رغبته في العمل وقدرته على ادائه بكفاءة في صالح ريادة منظمة طيبة فود كمباني.

مقدمة

ما ميز دراستنا عن هذه الدراسة أنها تناولت موضوع الكفاءات البشرية كمتغير تابع وربطته بموضوع تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل أما دراسة الباحث فتناولت موضوع الكفاءات البشرية كمتغير مستقل وربطته بموضوع تكامل استراتيجيتي التكوين والتحفيز كمتغير تابع، كما أن دراستنا كانت بمؤسسة مطاحن الحضنة، أما دراسة الباحث كانت في مؤسسة طيبة فود كمباني لإنتاج العصير.

تاسعا: صعوبات الدراسة

- صعوبة استرداد الاستثمارات من قبل الموظفين نظرا لعدم حضورهم الدائم للمؤسسة بسبب وباء كورونا.
- إحجام الكثير عن الاجابة بسبب التخوف ومرة أخرى بسبب ضيق الوقت لدى العاملين.
- تخوف إدارة المؤسسة من تزويدنا بمعلومات أكثر نظرا لخصوصية المعلومات حسب رأيهم.

عاشرا: هيكل الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية وتحقيق الأهداف المرجوة من البحث قمنا بتقسيم محتوى الموضوع إلى فصلين، فصل نظري خصصناه للحديث عن تنمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية، والفصل الثاني عمدنا فيه لمعرفة دور تنمية الموارد البشرية كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية في وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة التي احتضنت دراستنا الميدانية.

الفصل الأول

الإطار النظري لتنمية الموارد
البشرية والكفاءات البشرية

تمهيد

احتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال، باعتباراتها احد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها، لذا لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعل هذه الوظيفة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات وخاصة المجالات التكنولوجية، الإدارية والثقافية.

وبناء على ما سبق يمكن تناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الاول: ماهية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية الكفاءات البشرية

المبحث الثالث: علاقة تنمية الموارد البشرية بصناعة الكفاءات البشرية.

المبحث الاول: ماهية تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية مدخلا فعالا للرفع من مهارة ومؤهلات المورد البشري ولتحمي نفسها من المتغيرات المتسارعة التي هي سمات عالم اليوم، وعليه فالتنمية الموارد البشرية اصبحت ضرورة ملحة.

المطلب الاول: السباق التاريخي لتنمية الموارد البشرية.

في اواخر القرن التاسع عشر على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، الان الاهتمام المنظرين الاقتصاديين والاداريين بدا يتجه اليه كحقل علمي في سنة 1958، حيث اصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية اكثر تداولاً في كتاباتهم ، ويشير بمنظومتها المعاصر لم ينطلق ويصبح مصطلحا واسع الانتشار الا مع الكاتب والمفكر الامريكي ليونارد نادلر {lenard nadmer} بعد عشر سنوات من التاريخ السابق في البداية ساوى نادلر فكرته في مرحلة لاحقة عندما صرح بان مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي تنفذ في فترة زمنية معينة ، مع توقع حدوث تغيير في الاداء.

وفي وقت لاحق، قدم نادلر مفهوم تنمية الموارد البشرية، كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعلمية الموارد البشرية وهي: تنمية الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية، تحسين بيئة الموارد البشرية . وعموما مرت تنمية الموارد البشرية تاريخيا بأربع مراحل وهي: ¹

- منذ اوائل القرن العشرين من السبعينات، خلقت الادارة العلمية والعلاقات الانسانية والسيكولوجية التنظيمية تركة مربكة من الافكار المتعلقة بطبيعة العمل.
- الفترة الموالية بدأت من الثمانينات وشهدت تأثير المنافسة الدولية وما نال ذلك من اهتمام بالمنهج ذات طابع الاستراتيجي الاكبر وظهور علوم كثيرة منها ادارة الموارد البشرية.
- مرحلة التسعينات عرفت مساعدة التعلم التنظيمي ومفاهيم ادارة المعرفة والبحث عن الابتكار والجودة والتحول وبلورة اهمية الموارد البشرية او راس المال الفكري.

¹ بوكراع صليحة، استراتيجية تنمية البشرية على مستوى الادارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والحكامة المحلية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، 2003-2004، ص14-15.

• الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والامان الوظيفي، وكذا الحاجة الى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة.

المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهدافها وخصائصها

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعدد مفاهيم تنمية الموارد البشرية نذكر منها:

(1) مفهوم تنمية الموارد البشرية يقصد بذلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على المعلومات صحيحة والهادفة الى ايجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الاداء المطلوبة وإمكانياته والقادرة على القدرات والمهارات.¹

(2) تعد تنمية الموارد البشرية، احدى الركائز الاساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية، اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات السوق.²

2. أهداف تنمية الموارد البشرية:

يمكن تلخيص اهداف تنمية الموارد البشرية الى ما يلي:³

– تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في ادائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

– تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في ادائها الحالي بالاستفادة منها بشكل اكثر مستقبلا، وذلك في مهاراتها او معارفها وسلوكياتها الحالية.

¹ محمد سمير احمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص78.

² عبد العزيز بن صقر الغامدي، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات، التنمية المستخدمة لأمن العربي، opment.6logspot.com، تاريخ الاطلاع: 28 اوت 2020، الساعة 10:40.

³ نبيلة جيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، أطروحة مكملة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تجارية، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015، ص120-121.

- اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة ، لتمكنها من اداء اعمال جديدة في المستقبل تحتاجها المؤسسة،
 - تكييف الموارد البشرية مع متغيرات البيئة التي تضطر المنظمة الى ادخالها على مجالات العمل فيها،
 - تفعيل المشاركة الايجابية من خلال اكتساب المبدأ والشعور بالثقة بالنفس بدلا من السلبية والاعتمادية،
 - تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتدريب مساعدي قادة على كيفية التعرف على الاسس المشكلة واسبابها الحقيقية وذلك بخلق جيلا من القادة الفعالية
 - تدريب افراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء ان كانت موارد مادية او بشرية.
- 3. خصائص تنمية الموارد البشرية:**

ان تنمية الموارد البشرية تتمتع بمجموعة من الخصائص في المؤسسة نذكر منها خاصيتين مهمتين هما: ¹

1.3. تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:

تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على انها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي يتكون من اجزاء متكاملة، وتعمل في إطار استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، وعليه فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج تدريب 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 إلى تشكيل بنية تحتية.

¹ عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 437.

3.2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: ¹

تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف؛ مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

1. مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات التنمية الموارد البشرية على اربع مستويات اساسية تكمن في: ²

أ. الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المنشأة؛ وعليه فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه تقدم لقوة العمل فعليها مراجعة النظم، هيكله منشأة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن تتجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة، والالتزام بتطبيقه خطة عمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالإضافة إلى متابعة القيام بالإجراءات.

ب. الإدارة الإشرافية: فهي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الافراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، ويتمتعوا بفرص تعلم مستمر لتنمية قدراتهم وطاقاتهم كامنة هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة.

ج. الفرد: أما الفرد كعضو في فريق المنشأة فعليه تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تفسيرات وطموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية.

د. الجهة متخصصة: فالمنشأة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد وأحيانا تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل القسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

¹ نفس المرجع، ص 437.

² محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

الفصل الأول _____ الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية.

والجدول التالي يوضح ملخص لمسؤوليات تنمية موارد البشرية وفقا للمستويات الإدارية الثلاثة.

الجدول رقم (01): يمثل ملخص مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

المستوى الإداري	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	- وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية. - وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل. - توفير الموارد المالية اللازمة. - تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة.
الإدارة الوسطى	التنظيم والتوجيه، المشاركة، التدريب
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	- المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية. - المشاركة في اختيار العنصر البشري. - الكشف في الاحتياجات التدريبية. - متابعة الأداء الفعلي. - تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

المصدر: علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 80.

2. متطلبات تنمية الموارد البشرية

إن التنمية الاستراتيجية للفرد هي التنمية التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واضح مرتبط بهذه الرؤية كذلك استراتيجية ملائمة للإنجاز هذا الهدف، ولتحقيق التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الآتي:¹

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلائم بين الخصائص الفردية واحتياجات النظام.
- أفراد وخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات سواء الإدارة العليا أو مستوى الوحدة أو قسم أو على مستوى العمليات.
- إدارة أفراد فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب جرد مخصص على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

¹ بركاتي حسين، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2009 ص63.

- الربط بين تنمية الفرد ومنشأة وذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات (الاستراتيجي، الإداري، العمليات)، رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك احتياجات.
- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد، يعني أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة، رؤية واضحة للمساهمة المستمرة للتدريب وتنمية قدرات العمل ودورها في إنجاز أهداف المنشأة.

حيث أن ثقافة المنشأة نظرة مستقبلية والقيم لها تأثيرات مباشرة وواضحة بين خصائص المديرين في كل قطاع العام والخاص، والتي تنعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية للأهداف.

- **هدف وسياسة لتنمية الفرد:** أي التحرك في الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى تعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تفر بوضوح الهدف من التنمية في المنشأة.
- **خطط واستراتيجيات التنمية:** وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية ونذكرها كالتالي: ¹
 1. **الاستراتيجية الأولى:** معرفية تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل: الكتب، الأفلام، برامج تدريب، وكلها أساسية لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.
 2. **الاستراتيجية الثانية:** فهي سلوكية تحاول تغيير السلوك المباشر داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك، تمثيل الأدوار، حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.
 3. **الاستراتيجية الثالثة:** بيئية والتدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد، مثل: التدوير الوظيفي أو بناء فريق.
- **التعليم التنظيمي:** والذي يعني استمرارية استثمار الإدارة في أفرادها لتمكينهم من التعلم، التفوق والمساهمة، ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء والالتزام في أن يتعلموا وينوا ويساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية أو التعليم التنظيمي فكرته مستمر من التحسين المستمر، حيث يبحث الأفراد عن أساليب تحسين أدائهم من أجل جودة المنتجات والخدمات، والتعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

¹ نفس المرجع، ص 62.

المطلب الرابع: اساليب تنمية الموارد البشرية

إن اساليب تنمية الموارد البشرية متعددة ومن أهم الاساليب الكمية للموارد البشرية التي تنمي الأفراد نذكر أربعة منها: (التكوين، التدريب، التعلم، التحفيز).

1. التكوين

1. تعريف التكوين:

أ. **التعريف الأول:** التكوين عملية منظمة ومستمرة تظم مجموعة من الجهود الهادفة لتزويد الفرد بالمعلومات اللازمة لأداء عمله الحالي، وإحداث سلوكية وفنية لمقابلة الاحتياجات المستقبلية وهو يعمل على إجراء تفسير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء المهام بشكل أفضل، ويتكون التكوين من مجموعة من الوظائف المخصصة مسبقا، والتي تعمل على تنمية معارف ومهارات العمال ما يسهل اندماجهم في المنظمة وتحقيق الأهداف الفعالية فيها وفي إطار الاستراتيجية العامة لهذه الأخيرة.¹

ب. **التعريف الثاني:** يقصد بالتكوين تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.²

تعريف شامل: التكوين هو عملية منظمة ومستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار.³

¹ عجموط مليكة، دور سياسة تكوين في تطوير كفاءات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم تربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2018/2017، ص 57.

² زاكي محمد مسعود، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة الكويت، 1999، ص 25.

³ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكيم للنشر، لبنان، 1996، ص 225.

2. أهداف التكوين:

تسعى منظمات إلى تكوين كفاءاتها لعدة أهداف:¹

- تطوير الكفاءات والمهارات بحيث أن المنظمة تحتاج إلى تنمية الطاقات لأفرادها على كل مستويات لتحسين أدائهم بشكل مستمر.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر وذلك من خلال التكوين الذي يؤدي على المدى الطويل إلى التقليل من عدد الأخطاء.
- تحقيق الشعور بالرضا لدى العاملين وثقته واعترافه بالمنظمة وكذا الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي، في يكون العامل وأقل عرضة للإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية والسلوكية والعقلية للأفراد.
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤولياتها وكذا تسهيل التكيف مع المتغيرات وتحسين بيئة العمل.

3. أنواع التكوين:

تشمل أنواع التكوين التي يتلقاها العمال في المنظمة كالتالي:

1.3. التصنيفات حسب محتوى البرامج:²

- أ. التكوين الأولي أو الابتدائي: ويأتي هذا التكوين بتقييم واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الفرد في المرحلة الأولية.
- ب. التكوين من أجل الترقية: هو التكوين الذي يستلزم إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.
- ج. التكوين من أجل الرسلكة: ويقصد به التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة من خلال استحداث وتجديد المعارف السابقة أكثر تلاؤما مع المعطيات الجديدة التي تفرضها المؤسسة وأيضا إدخال تحسينات وتقنيات أكثر حداثة في عالم الشغل.

¹ عجموط مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² نفس المرجع، ص 58.

د. التكوين يفرض تجديد المعارف: وهو يخص تجديد واستحداث المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للفرد في التخصص الذي يمارسه وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة التخصصات.

ه. التكوين المستمر: وهو التكوين الذي يستجيب للمتطلبات الجديدة التي تفرضها المؤسسة، إذ يسمح للفرد تعلم معارف طول تواجده في المؤسسة.

2.3. حسب نوع الوظائف:

أ. التكوين المهني والفني: ويهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية كالصيانة، وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم المؤسسات بإنشاء المدارس يتعلم فيها الأفراد من أجل الحصول على شهادة فنية ومهنية.

ب. التكوين التخصصي: ويتضمن هذا النوع من التكوين معارف ومهارات على أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الصيانة والتسويق، وبالتالي تتطلب معارف ومهارات التخطيط وتصميم أنظمة خاصة لهذا التكوين.

ج. التكوين الإداري: ويتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية اللازمة لتقلد مناصب إدارية مختلفة، وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط واتخاذ القرار، التنظيم، القيادة.

3.3. حسب مكان التكوين:

أ. التكوين داخل المؤسسة: التكوين هنا يتم في مواقع العمل أي داخل المنظمة ، ويتولى المشرف تعليم الفرد وتكوينه سواء في الوظيفة التي يشغلها أو الآلات التي يشتغل عليها، ومن مميزاته أن المكون يحاول نقل المهارات والمعارف من خلال محيط العمل أي الجو الفعلي وبالتالي يساعد المدراء على تقييم الفعل لهم من تقدم أو قصور في المهام الموكلة لهم، وهناك بعض المؤسسات تسعى لإنشاء مراكز متخصصة داخلها بغية تقديم معلومات أكثر عن جو العمل، وأكثر سرعة مع وجود متخصصين متفرغين لهذه العملية بالتالي تكون عملية متكاملة بين مواقع العمل ذاته.

ب. التكوين خارج المؤسسة: ويتم هذا التكوين في معاهد خاصة متخصصة في القيام ببرامج معينة.

ج. التدريب

1. تعريف التدريب: هو جهد تنظمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة

بالعمل أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين لما يتضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.¹

1. التعريف الأول: هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.

2. التعريف الثاني: هي الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض

المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة.²

2. أهداف التدريب:

يمكننا أن نحدد أربعة أهداف أساسية ورئيسية يسعى نشاط التدريب والتنمية إلى تحقيقها، وهذه

الأهداف ما يلي³:

- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
- اكتساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي بشكل مناسب، لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.

3. أهمية التدريب

للتدريب أهمية بالغة في عملية تطوير الكفاءات منها:⁴

- تحسين ربحية المنظمة وتنافسيتها.
- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستوياتها.

¹ مديحة دخوش، أثر التدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 09، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2015، ص 236.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء تنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص 161.

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري؛ تنموي؛ تكنولوجي وعلمي، الطبعة الاولى، دار الرواد مكتبة مجتمع العربي للنشر وتوزيع، 2014، ص 238.

⁴ سينان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الاولى، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 190.

• تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.

• تخفيض حوادث وإصابات العمل.

• تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.

كما ان للتدريب أهمية أخرى بالنسبة للفرد بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، وتكمن هذه الأهمية في: ¹

أ. أهميته بالنسبة للمؤسسة:

• يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

• يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة للبيئة.

• يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

ب. أهميته بالنسبة للفرد:

• يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.

• مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.

• سطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرسا للنمو والتطوير لدى العاملين.

• يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

4. مبادئ التدريب

هناك مبادئ أساسية للتدريب الفعال يجب مراعاتها والاستعانة بها.

• الاستمرارية: التدريب وفقا لهذا المبدأ لا يكون مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل

بديل يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى.

• الشمولية: فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد بل يشمل أيضا الموظفين الحاليين والقدامى.

• التدريب نظام متكامل: ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام له مدخلات ومخرجات

ومجموعة عن النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها.

¹ مصاب الكاهنة وخابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، 2019/2018، ص 31.

- **الديناميكية ومرونة:** ولعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على علمية التدريب في المنظمات، وعليه نبني بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطا جامدا.
- **التدرج والتفرد:** يقصد به التدرج التدريب والتلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاميين وقدراتهم على التعلم والتطبيق.

- **مبدأ العائد وتكلفة:** ويتضمن هذا المبدأ وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية وتضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها والنتائج المرجوة منه.¹

د. التعلم

1. **تعريف التعليم:** يعرف التعلم على أنه "التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الإنسان يمر بمواقف اجتماعية، ونتيجة لتلك المواقف يكتسب معان جديدة ومفاهيم جديدة تشر عليه بأهميته وضرورة إتباع أنماط مختلفة من السلوك وبالتالي يميل الإنسان إلى تغيير سلوكه في ضوء تلك الخبرة المكتسبة."²

2. أبعاد التعلم

إن التعلم ترتبط بجانب السلوك المتغير زمنيا نتيجة لتحسن الخبرة عن طريق الممارسة، حيث هناك عدة أبعاد

للتعلم حددها شاني وآخرون فيما يلي:

- **مضمون التعلم:** والمقصود به تعلم ماذا؛ أي إلى حاجات الأفراد والأهداف المكتسبة؛
- **سبب التعلم:** والمقصود لماذا التعلم، وتعني استطاعة الفرد على ابتكار معارف جديدة ومشاركتها مع الآخرين أي ليس فقط استهلاكها.
- **طريقة التعلم:** وتتمثل في كيفية لاكتساب المعارف الجديدة، وتطبيقها بطريقة فعالة.³

¹ مديحة دخوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 237-238.

² فتيحة عبد النوي، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2018/2019، ص 03.

³ نفس المرجع، ص 03.

هـ. التحفيز:

يعد التحفيز من أهم أبعاد تنمية الموارد البشري كآلية دفع معنوي ومادي لرفع مستوى كفاءات ومنه تعريف التحفيز وأهميته.

1. تعريف التحفيز: يعرف التحفيز بأنه إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي (الحافز) وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي، اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو انها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو التفسير للسلوك المرغوب.¹

2. أهمية التحفيز

تكمُن أهمية التحفيز على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد في:²

أ. أهميته بالنسبة للمنظمة: تكمن أهمية التحفيز على مستوى المنظمة في:

- زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي التحفيز بالعاملين إلى زيادة إنتاجية المنظمة وزيادة الحصة السوقية؛
- ازدياد حدة التنافس بين المنظمات على استقطاب الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية.
- فالتحفيز يلعب دوراً مهماً في انتقاء وجذب العناصر الصالحة للعمل وتوظيفهم في المكان المناسب والحفاظ عليهم ودفعهم إلى أدوارهم بدقة.
- عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العامل المقبول في المنظمة واستقرار قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- تحسين صورة المنظمة أما المجتمع.
- انخفاض معدل الدوران العمل بين المنظمات أي ضمان عدم تسرب المورد البشري من المنظمة ولجونه إلى منظمات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراءاً.

¹ شرباف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق النكامل استراتيجي التحفيز وتكوين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تسيير المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2016/2015، ص 129.

² نفس المرجع، ص ص 130-131.

ب. أهميته بالنسبة للفرد: تتمثل أهميته على مستوى الفرد فيما يلي: ¹

- زيادة مداخل العاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- التقليل من مقاومة التغيير إذ عندما يملك العمال كل المعلومات في المنظمة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التحفيز.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها. ورفع روحهم المعنوية خاصة من خلال ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- المساهمة في تحقيق أية أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وأن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل الأفراد.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى غرسها في صفوف الأفراد.

¹ نفس المرجع، ص 131.

المبحث الثاني: ماهية الكفاءات البشرية

اجمع الكثيرين من المفكرين والباحثين على ان الكفاءات اصبحت حلقة وصل بينا الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، وبين العامل البشري وبالتالي اصبح لزاما على المؤسسات العمل على بناء وتطوير هذه الكفاءات قصد تحقيق التقدم المطلوب.

المطلب الأول: تاريخ البروز ومفهوم الكفاءات البشرية

أولا: تاريخ بروز الكفاءات البشرية

خلال السنوات الأولى للثورة الصناعية كانت مبادئ الإنتاج الإجمالي والاختصاص المهني يحدان نجاح المنظمات وبعد تطور الأسواق الجديدة من اليابان وفي غرب شرق آسيا، في إفريقيا في الهند، أصبحت المنظمات الأمريكية والأوروبية تواجه منافسة حادة وبالتالي حاولت إيجاد طرق أخرى لضبط وتقوية قدرتها التنافسية، وهذه الطرق مرتبطة بأهمية تنظيم الإنسان.

ومفهوم الكفاءة في المؤسسة قدمه (بروز) 1980 ما سمح بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسة فيما يتعلق بالجانب الخارجي، فهذا التحليل مكن من بناء نظرية هيكلية لموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ومختلف القوى التي تؤثر عليها وبالرغم من النقد الذي تعرضت له فإنها ساهمت في ولادة العديد من الأفكار التي لا تزال متداولة إلى حد الآن.¹

ثانيا: مفهوم الكفاءات البشرية

1. مفهوم الكفاءات البشرية

1.1. صعوبة تعريف الكفاءة: يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المتخصصين جميعا وذلك بالرغم من تعدد المعاملات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ولعل أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني للأرباب العمل الفرنسيين الذي أعيدت اسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية، في الفترة من أبريل إلى ديسمبر 1997 التي جمع خلالها 1500 ممثل لمؤسسات اقتصادية من جنسيات وقطاعات مختلفة بهدف توسيع التشاور بشأن المفاهيم والآليات المتعلقة بهذا المدلول.

¹ عجموط مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

2.1 تعريف الكفاءات

أولاً: تعرف الجهة الفرنسية للمعايير الصناعية الكفاءة بأنها: استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الامثل للوظيفة أو النشاط، هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد محتوى القدرات وهذه العمومية في الطرح تكسبه غموضاً أشد.

ثانياً: الكفاءة هي القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في منظمة أو مجتمع، هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد وكفاءتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة أخرى، فهو يميز بين البعد الفردي والتنظيمي.¹

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات وأهميتها

1. أنواع الكفاءات

هناك عدة تصنيفات للكفاءات البشرية نذكر منها:

1.1 الكفاءات الفردية

أ. الكفاءة الفردية: هي مجموعة الأبعاد الأداء الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على الأداء العالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة.

كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية ، حيث يعبر عنها بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.²

ب. الكفاءات الجماعية: هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب LE Boterf: الكفاءة الجماعية هي نتيجة وأو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع Synergie الموجود بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة

¹ رواني عبد العز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي.

² شرباف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

التحضير، عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة
جماعيا.¹

ج. الكفاءات الاستراتيجية/ الكفاءات المميزة والكفاءات التنظيمية

1. الكفاءات المميزة بالنسبة ل **Pranalad Hamel**: الكفاءة الأساسية أو الكفاءة الاستراتيجية/
المركزية هي: توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في قيمة المضافة
للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المنظمة مضروبة في الموارد، فهي في
شكل تعلم جماعي ضمن المنظمة، يقدم كل من prahalad & Hamel ثلاث فروض تتمكن من
خلالها المنظمة من معرفة كفاءاتها المميزة:

- الكفاءة المميزة تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- الكفاءة المميزة يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج الكفاءة المميزة يجب أن تكون صعبة تقليد
من قبل منافسين.

2. الكفاءات التنظيمية: تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة والمتمثلة في:

- قاعدة معرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات،
قواعد معلومات، وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.
- إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة ، وتجسيد بنية
المنظمة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام) والسياسات المحددة لها.
- ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحمولة لقواعد
المعرفة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.²

¹ نفس المرجع، ص 76.

² شرباف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

2. أهمية الكفاءات في المؤسسة

تكن أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة فيما يلي:¹

- يرى توماس ستيوارت أن الكفاءات البشرية والخبرات المتميزة هي أصل من أصول المنظمة، وعندما يترك لها حرية التفكير في الابتكار والمشاركة، فإنها تنجز الكثير لصالح المنظمة لذا ينبغي تأهيلها بطريقة جيدة.
- يرى Lrifieduinsso أن المنظمة تنمو، نظراً لأن لديها قيم وقوى خفية، ولكي استمر في النمو وللبقاء عليها أن تحافظ على هذه القوى وتعتني بها.
- تساهم كفاءات المنظمة المتميزة في بناء ودعم شهرتها وسمعتها من خلال تقديم منتجات جديدة، ومستويات جودة عالية وأسعار معقولة.
- تساهم الاستثمارات الخاصة في رأس المال البشري، في إنجاز وتحقيق التميز الاستراتيجي عن طريق تحسين الإنتاجية بكفاءة، جودة الخدمة أو المنتج، تميز المنتج، التكامل، زيادة سمعة المنظمة، زيادة تماسك واستمرار المنظمة.
- يؤكد بعض الباحثين أن المفتاح الرئيسي للنجاح في المستقبل القريب في متطلبات الأعمال المتميزة تنافسياً، سوف يكون في إيجاد الطريقة المناسبة لاستخدام الكفاءات البشرية المتميزة بها، ودمج الموظفين وتكليفهم مع المتغيرات الداخلية بالمنظمة، وذلك من خلال نشر المعرفة والمعلومات المدعمة للتفسير، وهذا لتحسين قدرتها تنافسية.
- الخبراء والكفاءات البشرية لديهم القدرة على مواجهة المنافسة والإدلاء بمعلومات مهمة للمنظمة عن العملاء والشركات المنافسة، وأيضاً عن ظروف السوق.
- يمكن الاستفادة من الكفاءات البشرية من خلال المراقبة وملاحظة وتسجيل التصرفات الناجحة والفعالة لهم.

¹ قرش عائشة، دور القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم تسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015/2016، ص

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات وخصائصها

أولاً: أبعاد الكفاءات البشرية

إن للكفاءات البشرية العديد من الأبعاد نذكر منها:¹

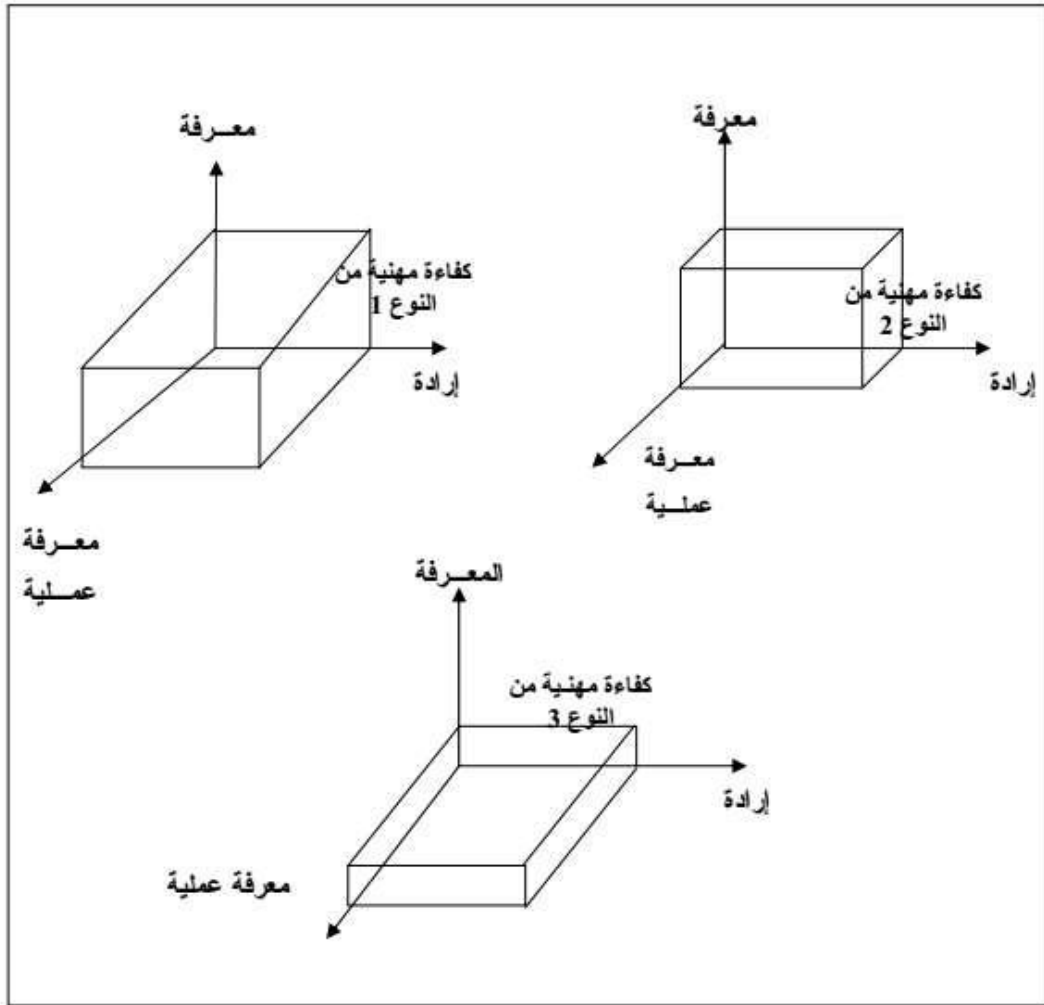
أ. المعرفة **Savoir Commaissance**: تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي غير تجند تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها، فهي إذن تتضمن الوصول إلى معطيات الخارجية والقدرة على تحويلها إلى عناصر المعلومات مقبولة، وإدماجها في نماذج جاهزة، ولو تطلب الأمر تطوير المحتوى والهيكل معاً.

ب. المهارة **Savoir Faire**: يتعلق بالقدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفاً، بحيث أن المعارف العلمية لا نقص المعرفة، غير أنه يمكن أن لا تتطلب فهماً أساسياً لأسباب سيران المهارات اليدوية أو تقنيات التجريبية، بالرغم من استعمالها يمتاز بسيران العمل وبلوغ الأهداف المنشودة، ومن هنا فإن المعرفة العلمية ترتبط بالتجربي وجزئياً بالضماني.

ج. الاستعداد **Savoir être**: تمثل مظهراً أساسياً لقدرة الفرد والمنظمة على إنجاز أي شيء أي مظهراً أساسياً لكفاءتهما، ولذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزاً تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية والعلمية.

¹ بركان شيخ، دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2017، ص 45.

د. الشكل رقم (02): يمثل أبعاد الكفاءة



المصدر: T. Doranded, 1997, P 23.

من هنا نستنتج أن الكفاءة هي مزيج بين المعرفة و المهارة والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل رقم 01 حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 02 تختلف عن الكفاءة رقم 01 فقط، من حيث مستوى المهارة أما بالنسبة للكفاءة رقم 03 فهي تختلف من حيث مستوى المهارة والمعرفة 02.

ثانياً: خصائص الكفاءات:

للکفاءات عدة خصائص نذكر منها:¹

- الكفاءات محطات نهائية لمرحلة تكوينية معينة في إطار منهج مبني على الكفاءات.
- الكفاءات شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف المجالات.
- الكفاءات تتميز وتتسم ديناميكيته من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والمهني.
- الكفاءات تعتبر بحد ذاتها هدف يسعى لتحقيقه.
- الكفاءة عبارة عن قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج، وكما كانت الكفاءة الانتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة وبالنوعية الجيدة.
- الكفاءات ليست هي نفسها المعارف بل هي عملية دمج وتحريك المعارف اللازمة المنتقاة والضرورية.
- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات وبالإنجازات التي تعد من المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.

المطلب الرابع: مستويات الكفاءات ومؤشرات قياسها

أولاً: مستويات الكفاءات:

للکفاءة مستويات متدرجة وهي سبع مستويات نذكرها:²

1. المستوى الأول: يملك معارف أساسية.
2. المستوى الثاني: يملك معارف حول التصرفات.
3. المستوى الثالث: يملك عدة معارف عملية حول الكفاءات بالإضافة إلى التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.
4. المستوى الرابع: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة، والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.
5. المستوى الخامس: التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.

¹ عجموط مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 111.

² جلولي سونية، الرقابة الإدارية وتنمية الكفاءات البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علوم اجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، 2013/2014، ص 62.

6. المستوى السادس: المواجهة والتحكم في الوضعيات حتى المفاجئة منها.

7. المستوى السابع: التحكم المثالي السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات وهو معترف به وطنيا وعالميا.

ثانيا: مؤشرات قياس الكفاءات:

تنقسم مؤشرات قياس الكفاءة إلى نوعين هما:¹

1. المؤشرات المباشرة: تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات

(السلع والخدمات) بالمدخلات (المواد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل: الربح الصافي قياسا لمجموع الموجودات أو حق الملكية.
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل: المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل: الارتقاء في المستوى وجودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها.

وقد تعجز مثل: هذه المؤشرات وغيرها من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا

في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس، حيث تعاني المعايير المباشرة

من قصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب التالية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة وكذلك صعوبة إجرائيا بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

2. المؤشرات غير المباشرة: تعد القياسات الغير مباشرة في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس

كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل من خلال التعرف على درجات رضا الأفراد

العاملين والروح المعنوية لديهم، وهذا إضافة لدراسة تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية

والمادية والمعلومات المتاحة وغالبا ما تحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي

تتطلب المنظمة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي.

¹ نفس المرجع، ص ص 63-64.

المبحث الثالث: علاقة تنمية الموارد البشرية بصناعة الكفاءات البشرية

تساهم تنمية الموارد البشرية بشكل كبير في صناعة الكفاءات البشرية من خلال اساليبها المعتمدة (التدريب ،التكوين ، التعلم ، التحفيز). التي تلعب دور كبير في بناء الكفاءات.

المطلب الأول: التكوين كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية

في هذا الصدد سوف نتطرق إلى أثر تكوين على بناء الكفاءات البشرية، حيث يجمع العديد من الخبراء أن نجاح برنامج تكوين وفعاليته يكون بإتباع مجموعة من المراحل تبدأ بتحليل احتياجات مرحلة التطبيق وتنتهي بتقييم نتائج التكوين ، هناك العديد من الطرق التي تسمح بالاتصال وإيصال المعلومات مثل: الملتقيات والمؤتمرات، دراسة حالة أو برامج التكوين الذاتي، باختيار الطريقة يتعلق بنوع المعلومات؛ الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، ويمكن القول أن فعالية طريقة التكوين تكون أعلى كما اعتمدت على اشتراك العامل فيها، وهنا يحقق استيعاب كبير للمعلومات.¹

المطلب الثاني: التدريب كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية

هناك عدة طرق لبناء وتطوير الكفاءات منها التدريب كطريقة لبناء ولتطوير الكفاءات البشرية: إن تدريب بشكل رأس مال لا يمكن هذه وذلك لما يقدمه للمورد البشري من المعارف والمهارات والخبرات، كما أن التدريب يعتبر أحد الأبعاد الهامة للتنمية بعد ما هبت رياح التغيير نتيجة التطورات السريعة والتحول التي يعرفها العالم اليوم، فلم يعد التدريب بمفهومه المجرد وسيلة لتلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد المؤهلين والأكفاء، بل أصبح من الحاجات الحيوية للفرد؛ إذ لا يقدر بدونه على التفاعل مع محيطه ولا على التكيف مع بيئة ديناميكية كثيرة الضغوطات والتغيرات، وعليه يجدر بالمنظمات الاهتمام بالتدريب باعتباره الطريقة المثلى لتنمية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات، لأن إهمال لتدريب يشكل سببا للتسيب الإداري لأن الموظف غير المدرب والمؤهل لا يستطيع أن يقوم بواجباته الوظيفية كما ينبغي.²

¹ سلامة أمينة وآخرون، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحليل الفعالية الاجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد، جامعة جيلالي لبريس سيدي بلعباس، 2016، ص 07.

² ركاب توفيق، إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات للأفراد، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علوم اجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة لونيبي علي البليدة، 2013/2014، ص 162.

المطلب الثالث: التعلم كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية

مما سبق نذكر دور التعلم ومساهمته في بناء وتطوير الكفاءات حيث يساهم التعلم في بناء وتطوير الكفاءات البشرية من خلال:

أ. **أثر التعلم على المعرفة:** يعد التعلم مصدر المعرفة فكل منا البيانات أولية مجتمعة في ذاته سواء تلك التي اكتسبت عن طريق الملاحظة أو التي كانت فطرية، وترتقي هذه البيانات إلى معلومات حينما تخضع إلى تصادم على وضع ما، قد يكون فكرة لحل مشكلة معينة أو تطوير رؤية معينة حول منتج أو أسلوب عمل؛ والتي يمكن أن تحقق في الأخير قيمة مضافة. ففي هذه الحالة تعرف بالمعرفة الضمنية أو العمل على تحسينها واقعيًا لترتقي إلى معرفة صريحة قابلة للتشارك من قبل الأفراد الآخرين.

ب. **أثر التعلم على المهارة:** يعمل التعلم على تنمية المهارة الإدراكية لنمذجة الحوافز وصعوبات التي تواجه الفرد أو التي سوف تواجهه، فالتعلم يوفر معطيات المعالجة الآنية أو سوف تواجهه مستقبلاً عن طريق المحاكاة الذهنية وتوفير الحلول للمشاكل المعقدة.

وعلى هذا الأساس يؤكد (أرجيرس) بأن التعلم يحدث وفقاً لتعلم الفرد (التعلم التكييفي) وهو التعلم التدريجي الذي لا يزيد الانحرافات تصحيحية عن قاعدة من خلال إجراء تغييرات وتحسينات صغيرة دون تحدي الافتراضات أو المعتقدات أو القرارات ويشير (أرجيرس) إلى أن المذهب التي تحدد المتغيرات الحاكمة أي ما يتوقعون تحقيقه من حيث الأهداف والمعايير، ومن ثم تم رصد استعراض الإنجازات واتخاذها الإجراء التصحيحي عن الضرورة وبالتالي إكمال الحلقة¹.

المطلب الرابع: التحفيز كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية

يعتبر التحفيز من أهم أساليب تنمية التي تعد آلية لبناء و لتطوير الكفاءات ورفع منها من خلال:

أ- **تحفيز الكفاءات:** تعتبر الحوافز أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في نهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

¹ عمارة سلمى، بوخضرت مريم، التعلم التنظيمي كأسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، جوان 2019. ص 17-30 جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي- الجزائر

وتعتبر الحوافز قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل جهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز على مدى مساهمتهم في تحقيق العائد المطلوب، وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم وللحوافز صور عديدة منها:

- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح).
- الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان الاستقرار بالعمل، فرص تدريب وتعليم وترفيه).
- الحوافز الواقعية (ظروف عمل مريحة، ساعات العمل الريحة، مكان عمل صحي).

ويبرز دور الحوافز مهما في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقلًا كبيرًا من الموارد الداخلية والاستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسينه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية وتصنف إلى:

- أ. استراتيجية التحفيز على أساس المهارة: يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تك المهارات.
- ب. استراتيجية التحفيز على أساس الأداء: تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية.

إلا أن العديد من المنظمات تقوم بالتركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال المتغير الثالث بالرغم من أهميته الاستراتيجية، وتقسيمه نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاث فراضيات رئيسية أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طريق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في منظمة.¹

¹ فرواط يونس وآخرون، تطوير الكفاءات والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص ص 89-90.

خلاصة

يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة؛ متوسطة، أو كبيرة، لأن جميع هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقا لمعايير الكمية والجودة وبالزمن والتكلفة المحددة.

الفصل الثاني
دراسة ميدانية بوحدة
مطاحن الحضنة بولاية
المسيلة

تمهيد

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة دور تنمية الموارد البشرية كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية في وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من العاملين بوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ثم المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26 .

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الى مبحثين

أساسيين:

المبحث الأول: التعريف بوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة و عرض و التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الاول: تقديم وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

يعد الجانب الميداني حجر الزاوية في أي بحث أو دراسة، لأنه لا يمكن فهم ظاهرة ما أو استيعابها نظريا فقط، دون إسقاطها إلى الواقع، وهذا ما استدعى منا ضرورة النزول إلى الميدان وإسقاط الفرضيات على ميدان الدراسة، والتحقق من صحتها وسلامتها حيث؛ تناولنا في هذا المبحث تقديم لوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

المطلب الأول: نشأة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة 1982. وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة الى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 اكتوبر 1997 على مساحة 30755 م² منها 12555 م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 1997/10/01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997. تحولت إلى شركة مساهمة بتاريخ 1997/10/01 مبلغ راس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997/10/01، تم رفعه في 1998/04/30 إلى 479.000.000 دج وفي 2009 بلغ 1.449.460.000 دج¹.

المطلب الثاني: وظائف وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة

أولا: وظائف الشركة:

1- الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار مايلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات، التوجيه ... الخ)
- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم... الخ)
- ضمان نشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج، تسيير الملفات التقنية الخ).

¹ المصدر: وثائق من مصلحة المستخدمين بالوحدة

2- الوظيفة الانتاجية تتمثل في الادوار التالية:

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة، والكسكي¹.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل، وتركيب السلمي الإداري.

اولا: أقسام ومصالح الوحدة

1- قسم التنظيم والتسيير الداخلي - الهيكل - للوحدة:²

أ- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

ب- مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الانتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف او معايير انتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

ج- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها

و- المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته او بمناقشة في القرارات التي سوف تصدرها الوحدة وذلك لتفادي الوقوع في الخطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها او زبائنها او داخل الوحدة.

هـ- مكتب مساعدة الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

2- قسم الإشراف على العمل والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

¹ المصدر: وثائق من مصلحة المستخدمين بالوحدة

² المصدر: وثائق من مصلحة المستخدمين بالوحدة

وينقسم هذا القسم إلى ثلاثة مديريات أساسية هي:

أ- مديرية الاستغلال وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

(1) مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج

- تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج

(2) مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة

مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في

ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علميا وتنقسم هذه

المصلحة إلى مصنعين هما:

• مصنع التحويل رقم (1): يضم الآلات تحويل القمع الصلب واللين الى دقيق وفريضة على الترتيب

بطاقة انتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد

- فرع الطحن والإنتاج

- فرع الشحن والتوظيف

ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة الوزن تبعا للقانون كما

تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج تعمل بالتناوب خلال 24 ساعة ولهذا تعتبر من

أهم المصالح.

(3) مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات لإنتاج وتشغيل

هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتنفرع هذه المصلحة الى:

- فرع الالكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجة والماكينات

- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة آلات الطحن والشاحنات.

4) مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الاولية والمنتجات ودورها الرئيسي تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في فرع استقبال وتخزين الحبوب، تسيير مخزونات، فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

ب- مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعد ما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

ج- مديرية الادارة والمالية وتنقسم الى ثلاث مصالح وهي:

1) مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الاخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة الى:

- فرع المالية والصندوق، فرع المحاسبة العامة، فرع محاسبة المبيعات، فرع المحاسبات.

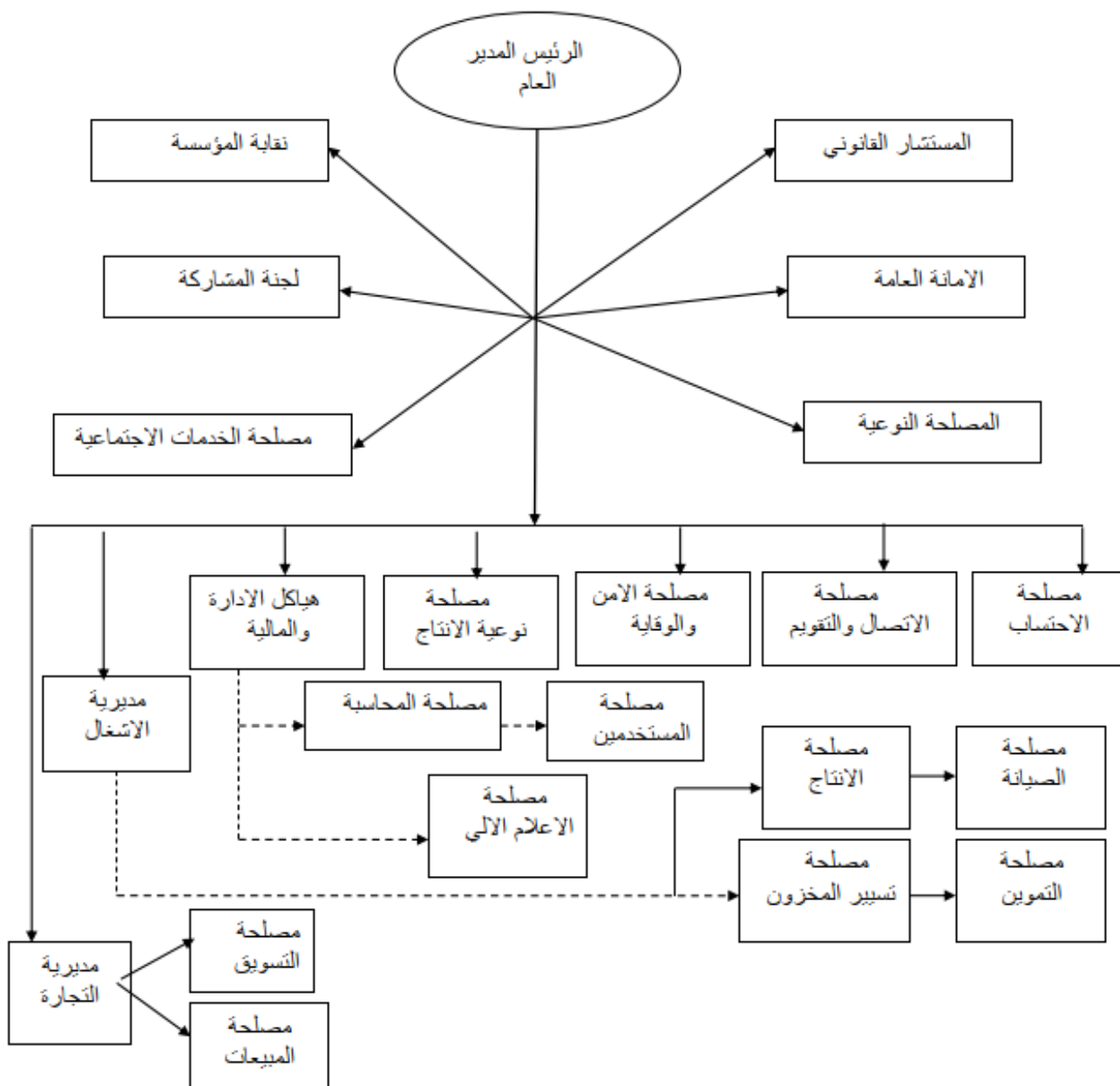
2) مصلحة الموارد البشرية: حيث لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكيف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، وتتفرع هذه المصلحة الى:

فرع تسيير المستخدمين، فرع الخدمات الاجتماعية.

3) مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها ما يلي:

متابعة جميع أشغال والترميمات التابعة للوحدة، المتابعة الميدانية للاستثمارات.

الشكل (03): يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة-المسيلة-



المصدر: مصلحة المستخدمين مطاحن الحضنة-المسيلة-

ثانيا: مصلحة الموارد البشرية بالوحدة

العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج لذا يجب دراسته والاهتمام به للوصول إلى الهدف المرجو لخدمة المصلحة العامة.

1- مهام الموارد البشرية في الوحدة:

تهتم بالحياة المهنية للموظف (منذ دخوله من اول يوم من التقاعد تقدر هذه الفترة ب 32 سنة)، ومن جملة الأشياء التي تقوم بها أيضا:

- تنصيب العمال والاحتفاظ بملفاتهم وتمر عملية التنصيب بالخطوات التالية:
- محضر التنصيب: فيه سنة، يوم، الشهر، اسم الموظف و صنف الوظيفة مع إمضاء المدير والشخص المهني.
- مقرر التعيين: يضم قرارات تعيين الموظف مع امضاء المدير العام.
- تكوين الملف الخاص، بالموظف " حيث يتم الاحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية" حيث سكون الشخص في العام الاول متربص من الدرجة " 0 " العام الثاني يتم الترسيب او تثبت الدرجة "1" وبعدها يدخل في الاقدمية.
- وضع التكفل بأجور العمال: حيث يحدد اجر العامل على اساس تصنيفات وليس المهنة في حد ذاتها، ويتكون الأجر من اجر العامل يضاف إليه أجر المهارة (حسب الدرجة).
- تتكفل بالعتل الاستثنائية او المرضية.
- تتكفل بوضع ملفات التقاعد¹.

ثالثا: دراسة المناصب في مصلحة المستخدمين.

1- رئيس المصلحة: يتمثل دوره أساسا في الإشراف على المصلحة.

أما مهامه فتتمثل أساسا في:

- مراقبة احتياجات المصلحة (بشرية، أو مادية)

¹ المصدر: وثائق من مصلحة المستخدمين بالوحدة

- استقبال شكاوى العمال

- متابعة التقويم اليومي للعمال

- الاهتمام بتشغيل الشباب

- المصادقة على القرارات (الاستقالة، التوظيف، نهاية العقد.....)

2- رئيس فرع المستخدمين: ويتمثل دوره في توجيه العمال والإشراف عليهم

أما مهامه فهي كما يلي:

- مراقبة حضور العمال - تنظيم ملفات المداولة - مراقبة العطل السنوية والطارئة،

- مراقبة رخص الغياب - مراقبة التحضيرات (ساعات إضافية) - مراقبة رخص الغيابات

- مراقبة التقارير الإحصائية المتعلقة بالعمال - معاينة التوظيف - تسوية التجديد في العقود،

1- لإمضاء على الاستقالات، - متابعة الحركية العمالية، - تسوية التحويلات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة و عرض و التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات. من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، وكذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أولاً: أداة الدراسة

تم إعداد الاستبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من العاملين بوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وتم مراجعة وتنقيح الاستبيان من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وكذا عرضه على عدد من الأساتذة، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة- لتحكميه، وبذلك تم وضع الاستبيان في شكلها النهائي، متكونا من ثلاث أجزاء واثنتان وثلاثون (32) عبارة، كما هو موضح كالاتي:

الجزء الأول: خاص البيانات العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة الحالية).

الجزء الثاني: خاص بالمتغيرات الفرعية المستقلة لمحور تنمية الموارد البشرية (التكوين، التدريب، التعلم، التحفيز)، لكل عنصر من عناصر تنمية الموارد البشرية 5 عبارات، لتكون في مجملها عشرون (20) عبارة.

الجزء الثالث: خاص بمحور المتغير التابع صناعة الكفاءات البشرية، مكون من اثني عشر (12) عبارة.

استخدام مقياس رنسيس ليكارت خماسي الدرجات والجدول التالي يبين ذلك:

ثانيا: محك الدراسة.

1- مقياس رنسيس ليكارت *Rensis Likert*: استخدام مقياس رنسيس ليكارت خماسي الدرجات

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (02): يبين درجات الموافقة حسب مقياس رنسيس ليكارت *Rensis Likert* الخماسي.

الترميز	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاطلاع على عدة مراجع ودراسات لها صلة بموضوع الدراسة.

2- مسطرة الإستبيان: لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت

الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة

في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة

في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية (0.80) .

الجدول رقم(03): المحك المعتمد في الدراسة.

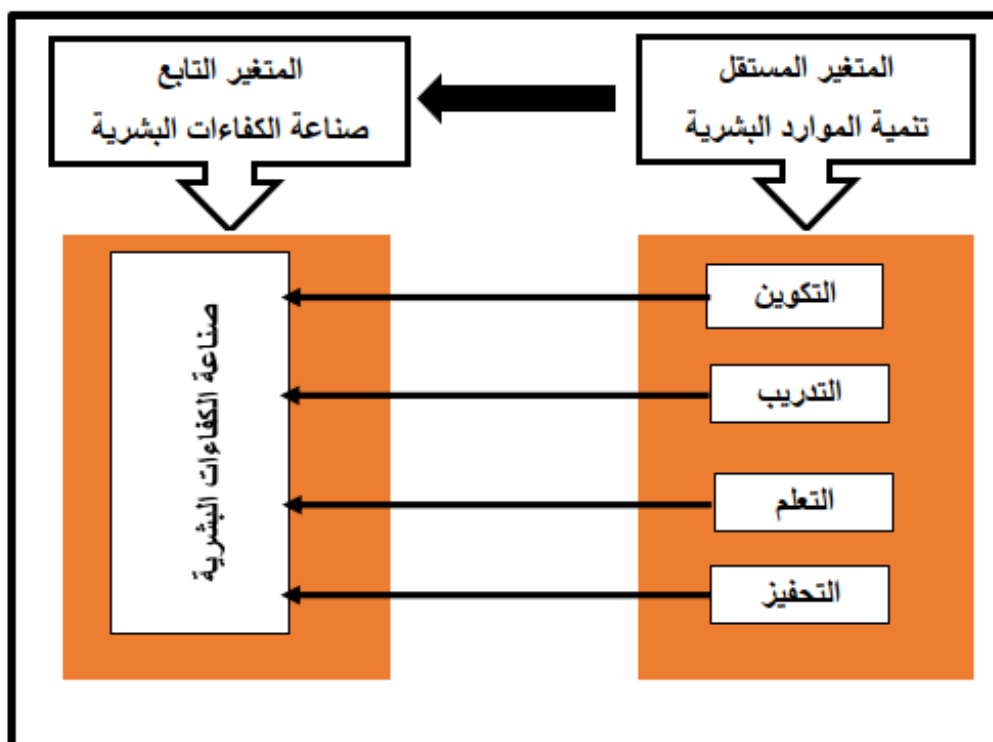
درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	[20% - 36%]	مستوي منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[36% - 52%]	مستوي منخفض من القبول
3	محايد	[2.60 - 3.40]	[52% - 68%]	مستوي متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	[68% - 84%]	مستوي عال من القبول
5	موافق بشدة	[4.20 - 5]	[84% - 100%]	مستوي عال جدا من القبول

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسُئل
تعزيزها، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة
لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

ثالثا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (04): يوضح النموذج الفرضي للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

رابعا: مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة والبالغ عددهم 200 عامل.

2- عينة الدراسة: تم اشتقاق عينة الدراسة باستخدام معادلة ستيفن ثاميسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

- حجم المجتمع N - القيمة الاحتمالية P=0.05 - نسبة الخطأ d=0.05

- الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الثقة 0.95 تساوي Z=1.96

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

- نتيجة العينة المطلوبة بعد حسابها من الموقع الالكتروني لحساب العينات تساوي (132)¹ عامل، وزعت عليهم 150 استمارة استبيان إما يدويا في مقرات عملهم، أو إرسالها الكترونيا عن طريق الإيميلات (gmail) الخاصة بهم، استرجعت كلها، بالإضافة أنها كلها قابلة للتحليل، وتم استغلال 132 استمارة وفق حجم العينة المطلوب.

- خصائص عينة الدراسة:

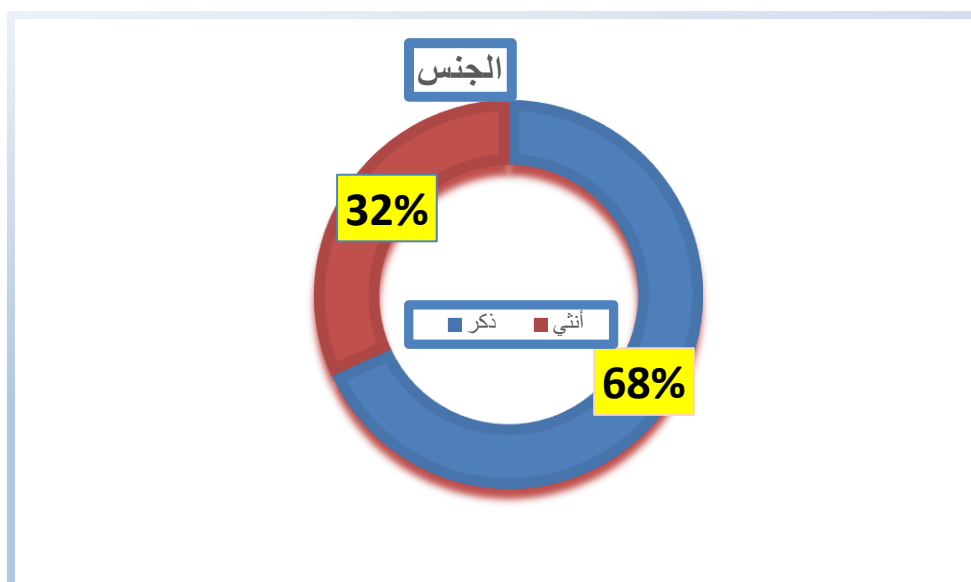
1- توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير التعريفي	الوصف	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	90	68.00%
	أنثى	42	32.00%
	المجموع	132	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات spss

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات spss.

¹ <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. 15/08/2020 23 ; 09h

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

نلاحظ من الجدول رقم (04) والشكل (05) أعلاه أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث، حيث سجلت نسبة الإناث 32% وهي نسبة على العموم لا بأس بها، وهذا يشير إلى انفتاح المجتمع الجزائري واندماج المرأة ومشاركتها في شتي القطاعات الاقتصادية.

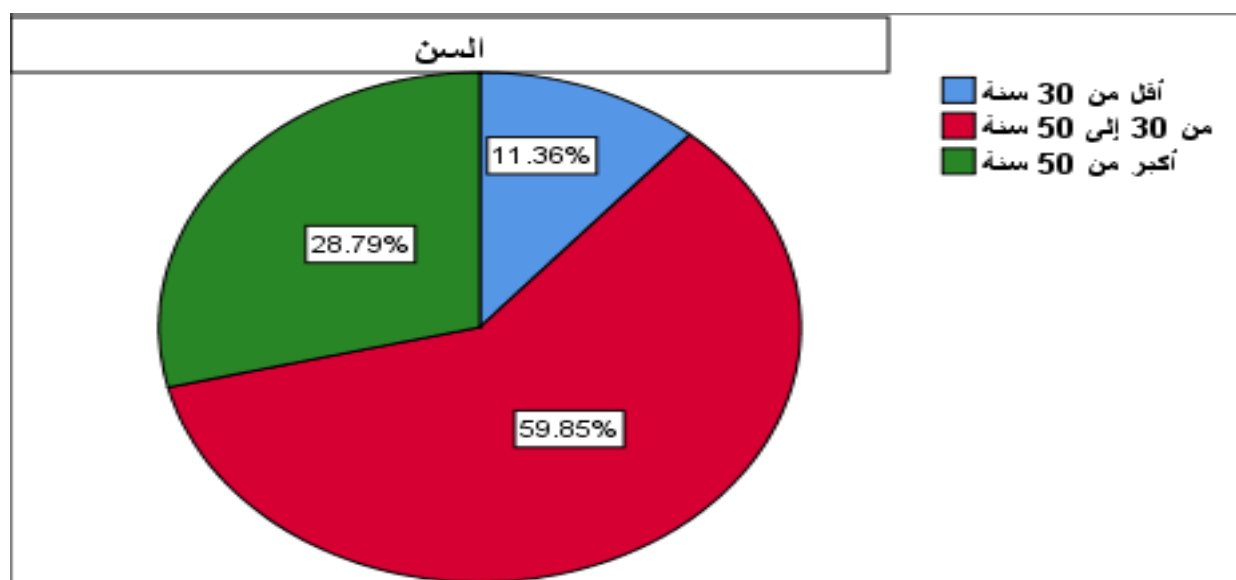
2- توزيع أفراد العينة وفقا للسن.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير التعريفي	الوصف	التكرار	النسبة المئوية%
السن	أقل من 30 سنة	15	11.36%
	من 30-50 سنة	79	59.85%
	أكبر من 50 سنة	38	28.79%
	المجموع	132	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج spss.v26

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

قسم متغير السن إلى 3 فئات: أقل من 30 سنة ومن 30 إلى 50 سنة، والفئة الأكبر من 50 سنة، ومن الجدول رقم 05 والشكل 06 أعلاه الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة هي الأكبر تكرار، بنسبة مئوية عالية 59.85%، مما يشير إلى أن وحدة مطاحن الحضنة، تعتمد في، سياستها التوظيفية على الكفاءات والقدرات الشبانية، ثم تليها الفئة أكبر من 50 سنة، بنسبة مئوية 28.79%، وفي الأخير الفئة الأقل من 30 سنة، بنسبة مئوية ضعيفة 11.36%.

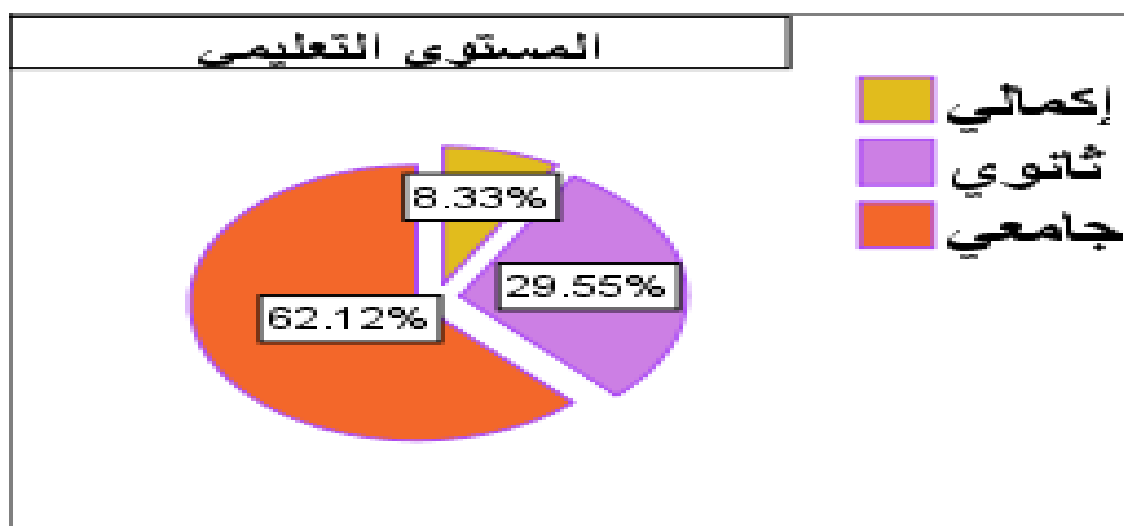
3- توزيع أفراد العينة وفقا للمستوي التعليمي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوي التعليمي

المتغير التعريفي	الوصف	التكرار	النسبة المئوية%
المستوي التعليمي	إكمالي	11	8.33%
	ثانوي	39	29.55%
	جامعي	82	62.12%
	المجموع	132	100

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوي التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج spss.v26

يلاحظ من الجدول رقم (06) والشكل (07) أعلاه أن الفئة ذلت المستوى الإجمالي لا تتجاوز نسبة 11% وهي الأضعف مقارنة بالفئات الأخرى، بينما الفئة ذات المستوى الجامعي سجلت تكرار 82 عامل وبنسبة مئوية عالية 62.12% مقارنة بالمستويات الأخرى، وهذا يشير ان أغلبية عمال وحدة مطاحن الحضنة، تملك كفاءات بشرية ذات مستوى علمي عالي.

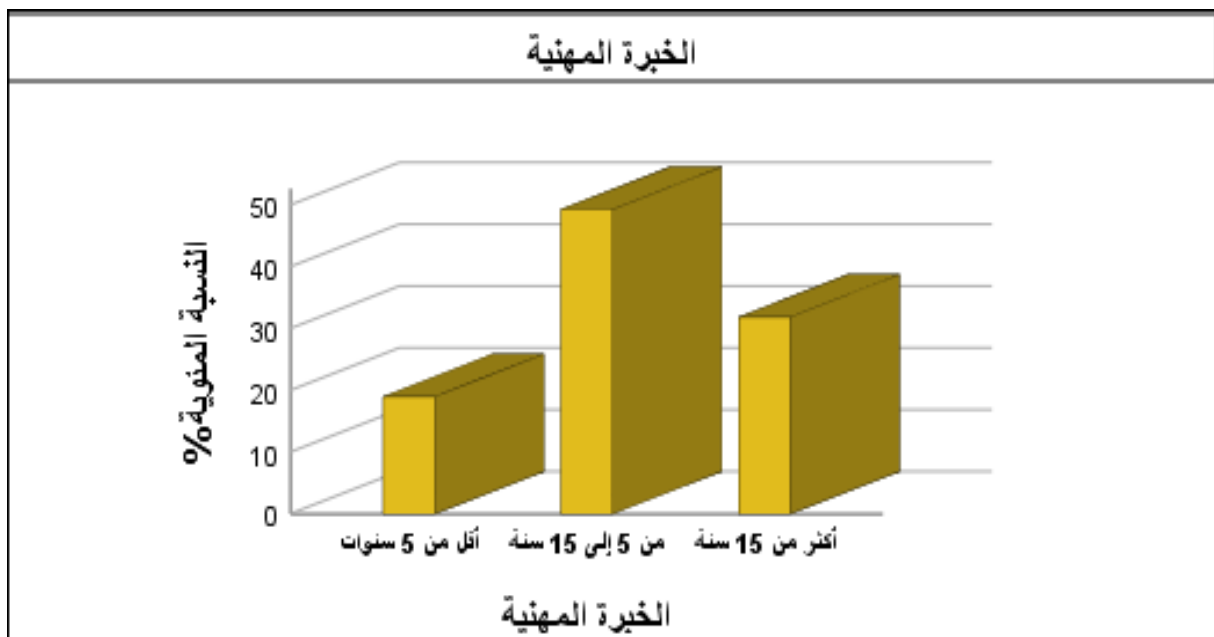
4- توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

المتغير التعريفي	الوصف	التكرار	النسبة المئوية%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	25	18.93%
	من 5 إلى 15 سنة	65	49.25%
	أكثر من 15 سنة	42	31.82%
	المجموع	132	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج spss.v26

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

يلاحظ من الجدول رقم (07) والشكل (08) أعلاه أن أكبر نسبة كانت لفئة ذوي الخبرة المهنية من 5 إلى 15 سنة، بنسبة 49.25%، ثم تلتها فئة ذوي الخبرة الأكبر من 15 سنة، بنسبة 31.38%، وفي المرتبة الأخيرة عادت لفئة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، بنسبة 18.93%.

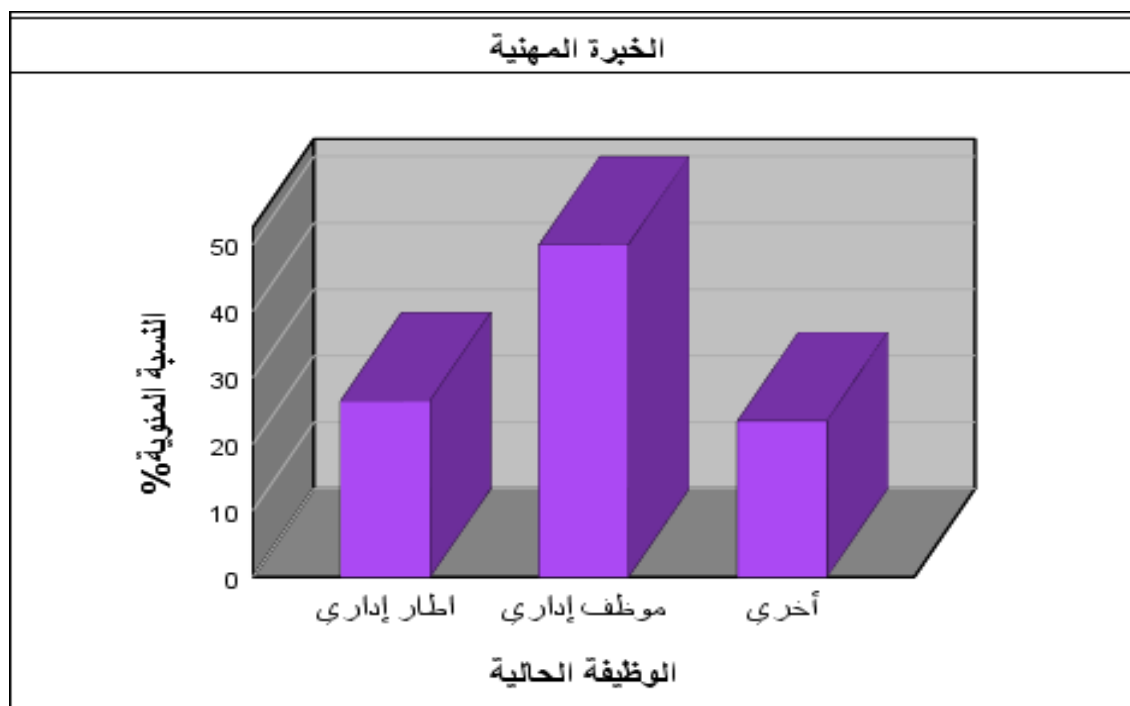
5- توزيع أفراد العينة وفقا للوظيفة الحالية:

الجدول رقم (08): : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

المتغير التعريفي	الوصف	التكرار	النسبة المئوية%
الوظيفة الحالية	إطار اداري	35	26.52%
	موظف اداري	66	50.00%
	أخري	31	23.48%
	المجموع	132	100%

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من الجدول اعلاه رقم (08) والشكل (09) أن أغلبية مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية هم من فئة موظف اداري بتكرار 66 موظف وبنسبة مئوية 50% ، ثم تلتها فئة إطار إداري بتكرار 35 موظف وبنسبة مئوية 26.52%، وفي المرتبة الأخيرة تعود لفئة وظائف أخرى بتكرار 31 وبنسبة مئوية 23.48%.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات.

استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية PSS.V26 وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية في تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات:
أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

1- صدق الأداة: صلاحية الاختبار فعلياً وحقيقة ما وضع لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للاستبيان وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
1-1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين): عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 32 عبارة، وبالتالي فإن الأداة تتمتع بصدق المحتوى.

1-2 صدق الاتساق الداخلي **Interna Validité**: يركز هذا النوع من الصدق على قوة العلاقات الارتباطية البنينة بين عبارات المقياس وطبيعتها واتجاهها، أو بين عبارات المقياس والاختبار ككل، وذلك للوقوف عما إذا كان مستوى هذه العلاقات البنينة وشدتها لعناصر البنينة الداخلية للمقياس، وانسجامها وتناسبها مع دلالة المفهوم المراد قياسه¹.

¹ أحمد تيغزة، نظرية الصدق الحديثة ومتضمناتها التطورية لواقع القياس، ندوة علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008. ص: 25.

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

الجدول رقم (09): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

الاتساق مع المحور	الاتساق مع البعد	العبارات	رقم العبارة	
**0.524	**0.642	تضع المؤسسة برامج تكوينية بشكل مستمر.	1	التكوين
**0.593	**0.651	تتيح المؤسسة للعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم عملية التكوين.	2	
**0.506	**0.657	تحدد مؤسستكم احتياجات العمال لتربصات او تكوين معين كاللغات بصفة مستمرة.	3	
**0.516	**0.656	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل.	4	
**0.551	**0.590	التكوين خارج المؤسسة أفضل من التكوين داخل المؤسسة.	5	
**0.525	**0.663	تحدد المؤسسة احتياجات العمال لبرامج تدريبية بناءً على دراسات دقيقة سابقة.	6	التدريب
**0.472	**0.653	تعتمد مؤسستكم برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد واكتسابهم المهارات اللازمة.	7	
**0.538	**0.611	تولي مؤسستكم اهمية كبيرة في تدريب عمالها.	8	
**0.545	**0.666	التدريب خارج المؤسسة أحسن من التدريب داخل المؤسسة.	9	
**0.530	**0.679	يتبادر في اذهانكم عمليات التفكير والمعالجة التحليلية بعد كل تدريب.	10	
**0.603	**0.684	تساهم إدارة مؤسستكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العمال والعمل بروح الفريق.	11	التعلم
**0.633	**0.673	تشجع مؤسستكم على تطوير قدرات عمالها من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	12	
**0.505	**0.597	تهتم المؤسسة بنوع التعليم المحصل لدى العامل.	13	
**0.492	**0.638	يستطيع العامل تقديم معارف وخبرات جديدة ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها.	14	
**0.454	**0.654	تقوم المؤسسة بدعم تعليم العاملين لديها من خلال تقديم منح دراسية لهم.	15	
**0.479	**0.657	تعد كفاءة العمال معيارا مهما في نظام الترقيات.	16	تحفيز
**0.497	**0.609	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل.	17	
**0.529	**0.617	تهتم المؤسسة بوضع حوافز فعالة لرفع من مستوى وكفاءة العمال في المؤسسة.	18	
**0.632	**0.668	الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة تزيد من دافعيتك ورغبتك في العمل.	19	
**0.510	**0.645	الحوافز المعنوية تقدمها المؤسسة عامل يحسبك بالراحة النفسية ويزيد من قدرتك على العمل أكثر.	20	
**0.643		تبحث عن طرق لتحسين وتطوير ادائك.	21	محور صناعة الكفاءات البشرية
**0.571		تقترح افكار وحلول لمشاكل المؤسسة.	22	
*0.215		تتحمل ضغوط العمل وتحافظ على مستوي الاداء المطلوب.	23	
**0.566		تحاول تطوير معارفك وقدراتك لتحقيق اهداف المؤسسة.	24	

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

**0.574	لديك القدرة على تنفيذ مهامك بإتقان وفي الوقت المحدد.	25
**0.711	لديك الرغبة في العمل لتحقيق اهداف المؤسسة.	26
**0.665	تتظر المؤسسة لصنع الكفاءات وتطويرها على انه استثمار.	27
**0.698	تعمل المؤسسة على تطوير وصنع الكفاءات بما يتماشى مع اهدافها.	28
**0.721	يتقبل المسؤول اقتراحاتك وإبداعاتك ووضع الممكن منها محل التطبيق.	29
**0.660	تتمنن ممتلكات الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل.	30
**0.688	تميز الكفاءات من خلال مساهمتها في تحسين جودة الخدمة وتوفير وقت العمل.	31
**0.651	يتم الاعتراف بمجهودات العمال وتقديرهم حسب كفاءتهم في مؤسستكم.	22

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $0.01 \leq \alpha$.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$.

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج spss.v26

يلاحظ من الجدول أعلاه رقم (09) لصدق الاتساق الداخلي أن جميع عبارات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي لا توجد عبارات تستدعي استبعادها من الاستبيان، وبذلك تعتبر عبارات الاستبيان وأبعاده ومحاوره صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الأداة: استخدم معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) للحكم على دقة القياس، بقياس مدي توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، بأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)¹.

الجدول رقم (10): يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ

المحور	رقم العبارة	معامل ألفا كرو نباخ
محور تنمية الموارد البشرية (المتغير المستقل)	من 1 إلى 20	0.86
محور صناعة الكفاءات البشرية (المتغير التابع)	من 21 إلى 32	0.87
الاستبيان ككل	من 1 إلى 32	0.92

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج spss.v26

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه رقم (10) قيمة معامل الارتباط ألفا كرون باخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 (الحد الأدنى)، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، ونفي بأهداف وأغراض الدراسة.

¹ محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، 2020، ص: 285.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

الجدول رقم (11): بين نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
محور تنمية الموارد البشرية	.068	132	.200*	.976	132	.020
محور صناعة الكفاءات البشرية	.069	132	.200*	.980	132	.045

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

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

استخدم اختبار kolmogorov-samirnov لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة، والجدول أعلاه رقم (11) يبين نتائج الاختبار، ومن الملاحظ في الجدول القيمة الاحتمالية لكلا المحورين تحملا إشارة نجمة(*) التي تعني الحد الأدنى للمعنوية الاختبار، وكلتا القيمتان أكبر من مستوي المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

ثالثا: اختبار قوة النموذج

لاختبار قوة النموذج والتأكد من عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة، تم إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وحساب معامل التضخم (Variance Inflationary Factor).

الجدول رقم (12): يبين مصفوفة الارتباط بين فرضيات الدراسة.

الفرضيات	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	VIF	Tolérance
الأولى	1	**0.578	**0.631	**0.554	2.019	0.495
الثانية	**0.578	1	**0.479	**0.553	1.704	0.587
الثالثة	**0.631	**0.479	1	**0.635	2.006	0.484
الرابعة	**0.554	**0.533	**0.635	1	1.966	0.509

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.01$.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه رقم (12) أن هناك قوة ارتباطية بينية لفرضيات الدراسة، حيث أن جميع قيم الارتباط بين الفرضيات دال إحصائيا، وأكبر معامل ارتباط بين الفرضية الرابعة والفرضية الثالثة بقيمة 0.635 وهو ارتباط متوسط، وهذا يشير إلى القوة التفسيرية لنموذج الدراسة، كما نلاحظ أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) لفرضيات الدراسة، كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية $(10)^1$ ، مما يعني عدم وجود العلاقة الخطية المتداخلة بين المتغيرات المستقلة، أما قيم اختبار التحمل (Tolérance) كلها أكبر من 0.2 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة (متداخلة) حيث؛ كلما كانت قيم معاملات اختبار التحمل أكبر من 0.2 واقتربت من الواحد هذا دليل على عدم وجود علاقة تعددية خطية متداخلة بين المتغيرات التفسيرية، ويشير ذلك إلى قوة وصلاحيّة النموذج الفرضي للدراسة.

رابعا: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

1- تحليل اتجاهات الزبائن نحو عبارات محور تنمية الموارد البشرية (أبعاده):

1-1 تحليل عبارات بعد التكوين.

جدول رقم (13): العبارات المتعلقة ببعد التكوين.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
1	تضع المؤسسة برامج تكوينية بشكل مستمر.	3.46	1.339	69.20	4	عال
2	تتيح الوحدة للعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم عملية التكوين.	3.52	1.305	70.40	1	عال
3	تحدد مؤسستكم احتياجات العمال لتربصات او تكوين معين كاللغات بصفة مستمرة.	3.51	1.299	70.20	2	عال
4	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل.	3.45	1.250	69.00	5	عال
5	التكوين خارج المؤسسة أفضل من التكوين داخل المؤسسة.	3.46	1.275	69.20	3	عال
	بعد التكوين	3.480	0.826	69.60	/	عال

¹ أحمد حامد، وآخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص: 24.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعيد التكوين فقد جاءت العبارة رقم 2

في

المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على أن الوحدة تتيح للعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم عملية التكوين، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.52) وانحراف معياري (1.305)، ووقعت العبارات رقم (3)، 5، (1) على التوالي في الترتيب الثاني والثالث والرابع ضمن مجال الاتجاه (عال)، في حين وقعت العبارة رقم 4 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الإتجاه (عال)، أي موافقة الزبائن على أن التكوين خارج المؤسسة أفضل من من التكوين داخل المؤسسة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.46) وانحراف معياري (1.275)، عموما إن جميع العبارات الخاصة ببعيد التكوين وقعت ضمن الإتجاه (عال)، مما يعني موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على كل العبارات التي تضمنها هذا البعد.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعيد التكوين فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حسب الجدول رقم (13) أعلاه، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.826)، وبوزن نسبي 69.60%، هذا ما يجعلنا نقول أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو بعيد التكوين، وهذا ما يؤكد اهتمام وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة بعنصر التكوين لصناعة الكفاءات البشرية.

2-1 تحليل عبارات بعد التدريب.

جدول رقم (14): العبارات المتعلقة ببعيد التدريب.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
6	تحدد المؤسسة احتياجات العمال لبرامج تدريبية بناءً على دراسات دقيقة سابقة.	3.41	1.254	68.20	5	عال
7	تعتمد مؤسساتكم برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد واكتسابهم المهارات اللازمة.	3.45	1.262	69.00	3	عال
8	تولي مؤسساتكم أهمية كبيرة في تدريب عمالها.	3.48	1.268	69.60	2	عال
9	التدريب خارج المؤسسة أحسن من التدريب داخل المؤسسة.	3.44	1.168	68.80	4	عال

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

10	يتبادر في أذهانكم عمليات التفكير والمعالجة التحليلية بعد كل تدريب.	3.49	1.333	69.80	1	عال
	بعد التدريب	3.439	0.823	68.78	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعيد التدريب فقد جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الإتجاه (عال)، أي أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتبادر في أذهانكم عمليات التفكير والمعالجة التحليلية بعد كل تدريب، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.49) وبانحراف معياري (1.333)، ووقعت العبارات رقم (8، 7، 9) على التوالي في الترتيب الثاني والثالث والرابع ضمن مجال الإتجاه (عال)، في حين وقعت العبارة رقم 6 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الإتجاه (عال)، أي أن المؤسسة محل الدراسة تحدد احتياجات العمال لبرامج تدريبية بناءً على دراسات دقيقة سابقة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.41) وبانحراف معياري (1.254)، عموماً إن جميع العبارات الخاصة ببعيد التدريب وقعت ضمن الإتجاه (عال)، مما يعني موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على كل العبارات التي تضمنها هذا البعد.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعيد التدريب فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حسب الجدول رقم (14) أعلاه، بمتوسط حسابي (3.439) وانحراف معياري (0.823)، وبوزن نسبي 68.78%، هذا ما يجعلنا نقول أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو بعيد التدريب، ومما يؤكد اهتمام وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة بعنصر التدريب لصناعة الكفاءات البشرية.

3-1 تحليل عبارات بعد التعلم.

جدول رقم (15): العبارات المتعلقة ببعيد التعلم.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
11	تساهم ادارة مؤسستكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العمال والعمل بروح الفريق.	3.45	1.292	69.00	5	عال
12	تشجع مؤسستكم على تطوير قدرات عمالها من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	3.52	1.175	70.40	2	عال
13	تهتم المؤسسة بنوع التعليم المحصل لدى العامل.	3.53	1.149	70.60	1	عال
14	يستطيع العامل تقديم معارف وخبرات جديدة ولديه القدرة على	3.51	1.122	70.20	3	عال

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

					مشاركتها وتطبيقها.
عال	4	69.40	1.226	3.47	تقوم المؤسسة بدعم تعليم العاملين لديها من خلال تقديم منح دراسية لهم.
عال	/	69.90	0.775	3.495	بعد التعلم

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد التعلم، فقد جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الإتجاه (عال)، أي موافقة العاملين بشكل عال على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بنوع التعليم المحصل لدى العامل، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.149)، ووقعت العبارات رقم (12، 14، 15) على التوالي في الترتيب الثاني والثالث والرابع ضمن مجال الإتجاه (عال)، في حين وقعت العبارة رقم 11 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الإتجاه (عال)، أي أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تساهم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العمال والعمل بروح الفريق، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.45) وبانحراف معياري (1.292)، عموما إن جميع العبارات الخاصة ببعد التعلم وقعت ضمن الإتجاه (عال)، مما يعني موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على كل العبارات التي تضمنها هذا البعد.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد التعلم فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حسب الجدول رقم (15) أعلاه، بمتوسط حسابي (3.495) وانحراف معياري (0.775)، وبوزن نسبي 69.90%، هذا ما يجعلنا نقول أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو بعد التعلم، ومما يؤكد اهتمام وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة ببعد التعلم في صناعة الكفاءات البشرية.

4-1 تحليل عبارات بعد التحفيز.

جدول رقم (16): العبارات المتعلقة ببعد التحفيز.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
16	تعد كفاءة العمال معيارا مهما في نظام الترقيات.	3.41	1.276	68.20	5	عال
17	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل.	3.43	1.224	68.60	2	عال
18	تهتم المؤسسة بوضع حوافز فعالة لرفع من مستوى وكفاءة العمال في المؤسسة.	3.42	1.259	68.40	3	عال
19	الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة تزيد من دافعيته ورغبتك في	3.42	1.311	68.40	4	عال

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

					العمل.	
عال	1	69.20	1.175	3.46	الحوافز المعنوية تقدمها المؤسسة عامل يحسبك بالراحة النفسية ويزيد من قدرتك على العمل أكثر.	20
عال		68.26	0.798	3.413	بعد التحفيز	

المصدر: من إعداد الطالبين إعتادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء التحفيز، فقد جاءت العبارة رقم 20 في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الإتجاه (عال)، أي موافقة العاملين بشكل عال على أن المؤسسة محل الدراسة تقدم لعمالها الحوافز المعنوية التي تحسبهم بالراحة النفسية ويزيد من قدرتهم على العمل أكثر، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.46) وبانحراف معياري (1.175)، ووقعت العبارات رقم (17، 18، 19) على التوالي في الترتيب الثاني والثالث والرابع ضمن مجال الإتجاه (عال)، في حين وقعت العبارة رقم 16 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الإتجاه (عال)، أي أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تعد كفاءة العمال معيارا مهما في نظام الترقيات، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.41) وبانحراف معياري (1.276)، عموما إن جميع العبارات الخاصة ببعء التحفيز وقعت ضمن الإتجاه (عال)، مما يعني موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية على كل العبارات التي تضمنها هذا البعد.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء التحفيز فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حسب الجدول رقم (16) أعلاه، بمتوسط حسابي (3.413) وانحراف معياري (0.798)، وبوزن نسبي 68.26%، هذا ما يجعلنا نقول أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو بعء التحفيز، ومما يؤكد اهتمام وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة ببعء التحفيز في صناعة الكفاءات البشرية.

2-تحليل إتجاهات العاملين نحو عبارات المحور التابع صناعة الكفاءات البشرية

جدول رقم (17): العبارات المتعلقة بالمحور التابع صناعة الكفاءات البشرية.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
21	تبحث عن طرق لتحسين وتطوير ادائك.	3.45	1.213	69.00	12	عال
22	تقترح افكار وحلول لمشاكل المؤسسة.	3.54	1.232	70.80	6	عال
23	تتحمل ضغوط العمل وتحافظ على مستوي الاداء المطلوب.	3.58	1.205	71.60	4	عال
24	تحاول تطوير معارفك وقدراتك لتحقيق اهداف المؤسسة.	3.53	1.108	70.60	7	عال
25	لديك القدرة على تنفيذ مهامك بإتقان وفي الوقت المحدد.	3.58	1.197	71.60	3	عال
26	لديك الرغبة في العمل لتحقيق اهداف المؤسسة.	3.48	1.245	69.30	11	عال
27	تنظر المؤسسة لصنع الكفاءات وتطويرها على انه استثمار.	3.61	1.150	72.20	1	عال
28	تعمل المؤسسة على تطوير وصنع الكفاءات بما يتماشى مع اهدافها.	3.48	1.281	69.60	10	عال
29	يتقبل المسؤول اقتراحاتك وإبداعاتك ووضع الممكن منها محل التطبيق.	3.53	1.182	70.60	8	عال
30	تضمن منملكات الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل.	3.54	1.175	70.80	5	عال
31	تميز الكفاءات من خلال مساهمتها في تحسين جودة الخدمة وتوفير وقت العمل.	3.53	1.188	70.60	9	عال
32	يتم الاعتراف بمجهودات العمال وتقديرهم حسب كفاءتهم في مؤسستكم.	3.61	1.131	72.20	2	عال
عال	المحور التابع صناعة الكفاءات البشرية	3.539	0.778	70.78	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور صناعة الكفاءات البشرية فقد جاءت

العبارة رقم 27 في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الإتجاه (عال)، أي موافقة عينة

الدراسة بشكل عال على أن المؤسسة محل الدراسة تنظر لصناعة الكفاءات وتطويرها على انه

الفصل الثاني _____ دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

إستثمار، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.150)، وبوزن نسبي 72.20%، ووقعت بقيت عبارات محور صناعة الكفاءات البشرية ضمن مجال الإتجاه (عال)، مما يعني أن معظم العاملين عينة الدراسة يتفوقون على أن المؤسسة محل الدراسة راضية بشكل إيجابي عال بإهتمام مؤسستهم بتنمية الموارد البشرية من أجل صناعة الكفاءات البشرية بشكل عال وكاف. بالنسبة للتقييم الكلي لمحور صناعة الكفاءات فقد أخذ درجة موافقة عالية، بمتوسط حسابي (3.539) وانحراف معياري (0.778) وبوزن نسبي 70.78%، ومنه يمكن القول أن عينة الدراسة، لهم توجه إيجابي نحو محور صناعة الكفاءات البشرية بمؤسستهم.

خامسا: الأهمية النسبية لعناصر تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (18): يبين ترتيب عناصر تنمية الموارد البشرية.

عناصر تنمية الموارد البشرية	التكوين	التدريب	التعلم	التحفيز
الوزن النسبي %	69.60	68.78	69.90	68.26
الترتيب	الثاني	الثالث	الأول	الرابع

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه يتضح أن العنصر الأقوى التي تعتمد عليه وحدة مطاحن الحضنة لصناعة الكفاءات البشرية هو عنصر التعلم، مدركتا بذلك بأن عنصر التعلم مصنع للمادة الرمادية الذي تعتمد عليه العملية التنموية للمجتمعات بجميع جوانبه، ويأتي في الترتيب الثاني عنصر التكوين الذي لا يقل أهمية عن العنصر التعلم، والذي يعد هدفا استراتيجيا تسعى له وحدة مطاحن الحضنة لصناعة الكفاءات البشرية، ويأتي في المرتبة الثالثة عنصر التدريب من خلال زيادة مهارات ومعارف عناصرها البشرية، وتقدم مطاحن الحضنة تدريبات لعمالها في داخل الوحدة وخارجها، ويأتي في الترتيب الأخير لعناصر تنمية الموارد البشرية عنصر تحفيز العاملين، حيث تقوم وحدة مطاحن الحضنة بتقديم جملة من التحفيزات سواء المادية أو المعنوية، وذلك لأجل تشجيع العمال وتقدير انجازاتهم وبث روح المنافسة بينهم.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات الدراسة، تم استخدام اختبار **One Sample T-Test** لقبول الفرضيات المطروحة أو رفضها، كما استخدمت مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، وذلك لمعرفة وتحليل اتجاهات اجابات المبحوثين على عبارات الفرضيات المطروحة في الدراسة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

لا تساهم تنمية الموارد البشرية في صناعة الكفاءات البشرية، بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

الجدول رقم (19): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض الصفري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	Df درجات الحرية	N عدد العينة
رفض	0.664	3.457	0.000	1.980	7.909	131	132

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي (3.457)، وهي أكبر من القيمة المعيارية (3)، وحسب محك الدراسة فإن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور تنمية الموارد البشرية تنتمي إلى المستوي العال من القبول، وهذا ما يشير إلى اهتمام وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة بتنمية مواردها البشرية لأجل صناعة الكفاءات.

القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 7.909 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.980، وحسب قاعدة القرار إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

تساهم تنمية الموارد البشرية في صناعة الكفاءات البشرية، بوحدة مطاحن الحضنة بولاية

المسيلة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يساهم بعد التكوين في صناعة الكفاءات البشرية، بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

الجدول رقم (20): يبين نتائج اختبار الفرضية الأولى.

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	N عدد العينة
رفض	0.826	3.480	0.000	1.980	6.673	311	132

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (20) أعلاه قيمة المتوسط الحسابي (3.480)، وهي أكبر من القيمة المعيارية (3)، وحسب محك الدراسة فإن إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التكوين لأجل صناعة الكفاءات البشرية، تنتمي إلى المستوي العال من القبول، وهذا ما يشير إلى اهتمام وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة بعنصر التكوين لأجل صناعة الكفاءات البشرية.

القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 6.673 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.980، حسب قاعدة القرار إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يساهم بعد التكوين في صناعة الكفاءات البشرية، بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يساهم بعد التدريب في صناعة الكفاءات البشرية، بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

الجدول رقم (21): يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية.

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض الصفري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	N عدد العينة
رفض	0.823	3.439	0.000	1.980	6.128	131	132

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (21) أعلاه قيمة المتوسط الحسابي (3.439)، وهي أكبر من القيمة المعيارية (3)، وحسب محك الدراسة فإن إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التدريب لأجل صناعة الكفاءات البشرية، تنتمي إلى المستوي العال من القبول، وهذا ما يشير إلى اهتمام وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة بعنصر التدريب لأجل صناعة الكفاءات البشرية.

القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 6.128 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.980، وحسب قاعدة القرار إذا كتنت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يساهم بعد التدريب في صناعة الكفاءات البشرية، بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يساهم بعد التعلم في صناعة الكفاءات البشرية، بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

الجدول رقم (22): يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض الصفري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	Df درجات الحرية	N عدد العينة
رفض	0.775	3.495	0.000	1.980	7.338	131	132

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي (3.495)، وهي أكبر من القيمة المعيارية (3)، وحسب محك الدراسة فإن إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التعلم لأجل صناعة الكفاءات البشرية، تنتمي إلى المستوي العال من القبول، وهذا ما يشير إلى اهتمام وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة بعنصر التعلم لأجل صناعة الكفاءات البشرية.

القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 7.338 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.980، وحسب قاعدة القرار إذا كتنت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يساهم بعد التعلم في صناعة الكفاءات البشرية، بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يساهم بعد التحفيز في صناعة الكفاءات البشرية، بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

الجدول رقم (23): يبين نتائج اختبار الفرضية الرابعة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض الصفري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	N عدد العينة
رفض	0.798	3.413	0.000	1.980	5.948	131	132

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم (23) أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي (3.413)، وهي أكبر من القيمة المعيارية (3)، وحسب محك الدراسة فإن إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التحفيز لأجل صناعة الكفاءات البشرية، تنتمي إلى المستوي العال من القبول، وهذا ما يشير إلى اهتمام وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة بعنصر التحفيز لأجل صناعة الكفاءات البشرية.

القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 5.948 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.980، حسب قاعدة القرار إذا كتنت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يساهم بعد التحفيز في صناعة الكفاءات البشرية، بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعريف وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والوظيفة الحالية)، ومن خلال التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على الدور الإيجابي الذي تساهم به تنمية الموارد البشرية في صناعة الكفاءات البشرية بالوحدة.

كما أن محل الدراسة، والكشف على دور وإسهام كل عنصر عناصر تنمية الموارد البشرية (التكوين، التدريب، التعلم، التحفيز)، في صناعة الكفاءات البشرية، واستحوذ عنصر التعلم على المرتبة الأولى، حسب إجابات أفراد العينة، ويأتي في الترتيب الثاني عنصر التكوين الذي لا يقل أهمية عن عنصر الأول (التعلم)، وتعتبر وحدة مطاحن الحضنة عنصر التكوين أحد أهم الأهداف الذي تسعى له وحدة مطاحن الحضنة لصناعة الكفاءات البشرية، ويأتي في المرتبة الثالثة عنصر التدريب من خلال زيادة مهارات ومعارف عناصرها البشرية، ويأتي في الترتيب الأخير لعناصر تنمية الموارد البشرية عنصر تحفيز العاملين، حيث تقوم وحدة مطاحن الحضنة بتقديم جملة من التحفيزات سواء المادية أو المعنوية، وذلك لأجل تشجيع العمال وتقدير انجازاتهم وبث روح المنافسة بينهم.

خاتمة

خاتمة

توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور تنمية الموارد البشرية ومجور صناعة الكفاءات البشرية، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء مختلف المبحوثين العاملين بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات و عدة مواضع تمثل آفاق الدراسة.

أولاً: الإستنتاجات النظرية.

- 1- لا يوجد مفهوم موحد لتنمية الموارد البشرية، بل تعددت التعاريف وفقاً للتوجهات الفكرية والزاوية التي ينظر منها كل باحث،
- 2- نجاح فلسفة تنمية الموارد البشرية لصناعة الكفاءات، مرتبط بتوفر بيئة الملائمة لذلك.
- 3- إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تقوم على جعل الموارد البشرية، ما يحسن من أدائهم تجاه البيئة وبالتالي تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية.
- 4- إن تدريب الموارد البشرية على برامج الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر؛ يؤدي إلى تحسين أدائهم على مستوى وظيفتي الإنتاج والتسويق، فيتحسن الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية.

ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية

- 1- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة أن لتنمية الموارد البشرية أثار إيجابية في صناعة الكفاءات البشرية.
- 2- من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين نستنتج أن وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة تمنح فرص التوظيف كلا الجنسين (الذكور والإناث).
- 3- غالبية العاملين بوحدة مطاحن الحضنة، سنهم يتراوح بين 30 إلى 50 سنة، وهذا يشير على اعتماد أعلى الفئات الشبانية، واستغلال طاقاتهم وقدراتهم.
- 4- غالبية العاملين بوحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، مستوهم التعليمي جامعي، مما يشير إلى اتباع المؤسسة محل الدراسة سياسة توظيف الكفاءات العلمية.

5- نتج عن اختبار فرضيات الدراسة وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل تنمية الموارد البشرية بعناصره المختلفة (لتكوين، التدريب، التعلم، التحفيز)، على المتغير التابع صناعة الكفاءات البشرية، وتحققت الدلالات الإحصائية لمختلف الفرضيات عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة $\alpha \leq 0.05$ ، وفاقته قيم متوسطاتها الحسابية القيمة المعيارية (3).

6- العنصر الأقوى التي تركز وتعتمد عليه وحدة مطاحن الحصنة بالمسيلة، في صناعة الكفاءات البشرية، عنصر التعلم، لأن التعلم هو معيار الكفاءة وأساس التطور والابتكار والتقدم.

ثالثا: الاقتراحات.

- 1- ضرورة تشجيع العاملين أكثر مثل إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بهم.
- 2- عقد اجتماعات خاصة بكيفية تنمية الموارد البشرية.
- 3- ربط وحدة مطاحن الحصنة بولاية المسيلة، بالدراسات والأبحاث الجامعية والاهتمام أكثر بالدراسات المتخصصة في الموارد البشرية.
- 4- ضرورة إدراج قسم خاص بتنمية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.
- 5- إدراج دورات تدريبية للعاملين على يد متخصصين سواء في الداخل أو في الخارج.

رابعا: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجدده وتأثره بالتطورات الحاصلة في السنوات المقبلة:

- 1- رهانات وتحديات استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- 2- تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- 3- تنمية الموارد البشرية في تجسيد وتفعيل مبادئ الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ الكتب

1. رواني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي.
2. سينان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
3. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكيم للنشر، لبنان، 1996.
4. عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
5. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء تنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع، 1997.
6. محمد سمير احمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. مصطفى يوسف كافي، ادارة الموارد البشرية من منظور اداري؛ تنموي؛ تكنولوجي وعلمي، الطبعة الاولى، دار الرواد مكتبة مجتمع العربي للنشر وتوزيع، 2014.

❖ المذكرات والأطروحات

1. أمحمد تيغزة، نظرية الصدق الحديثة ومتضمناتها التطورية لواقع القياس، ندوة علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008.
2. بركان شيخ، دور الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2017.

3. بوكراع صليحة، استراتيجية تنمية البشرية على مستوى الادارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الإدارة والحكامة المحلية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، 2003-2004.
4. بركاتي حسين، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2009 ص63.
5. جلولي سونية، الرقابة الإدارية وتنمية الكفاءات البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علوم اجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، 2013/2014.
6. ركاب توفيق، إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات للأفراد، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علوم اجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة لونيبي علي البليدة2، 2013/2014.
7. شرباف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق التكامل استراتيجي التحفيز وتكوين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تسيير المنظمات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2016.
8. عجموط مليكة، دور سياسة تكوين في تطوير كفاءات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم تربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2017/2018.
9. فتيحة عبد النوي، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2018/2019.
10. قرش عائشة، دور القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم تسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015/2016.

11. مصاب الكاهنة وخابر كاهنة، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، 2019/2018، ص 31.

12. نبيلة جيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، أطروحة مكملة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تجارية، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015.

❖ الجرائد والمجلات

1. أحمد حامد، وآخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.

2. سلامة أمينة وآخرون، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحليل الفعالية الاجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد، جامعة جيلالي لبربس سيدي بلعباس، 2016.

3. عمارة سلمي، بوخضرت مريم، التعلم التنظيمي كأسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 01، جوان 2019. ص 17-30
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي- الجزائر

4. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري - حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، 2020.

5. مديحة دخوش، أثر التدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 09، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2015.

6. قرواط يونس وآخرون، تطوير الكفاءات والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 02، 2019.

1. زاكي محمد مسعود، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة الكويت، 1999.

❖ المواقع الالكترونية

1. opment.6logspot.com.

<http://www.raosoft.com/samplesize.html>

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان المستخدم في الدراسة

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ المحكم
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ-	د. حوحو مصطفى
جامعة المسيلة	أستاذ مساعد - ب-	د. رابح الوافي
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ-	د. قرواط يونس

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير
تخصص: ادارة الأعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... تحية طيبة ... أما بعد؛؛

الرجاء منكم التعاون معنا لمليء هذا الاستبيان وذلك في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج
ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد بوضياف -
المسيلة-تحت عنوان: "تنمية الموارد البشرية كمدخل لصناعة الكفاءات البشرية في مؤسسة مطاحن
الحضنة بالمسيلة"، لذا يرجى منكم الاطلاع على عبارات هذا الاستبيان، ثم وضع علامة (X) أمام
العبرة المناسبة بكل دقة وصراحة. علما أن معلومات هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض
علمية بحتة، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر على تعاونكم.

من إعداد الطالبين: لعجال عبد الرؤوف، مقران عقبة؛ تحت إشراف د. قرواط يونس

رقم الهاتف: 0671647212

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات العامة (يرجى منكم وضع علامة (x) أمام العبارة التي تمثل وجهة
نظركم)

1. الجنس:	ذكر	أنثى	
2. السن:	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 50	أكبر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي:	إكمالي	ثانوي	جامعي
4. الخبرة المهنية:	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15	أكثر من 15 سنة
5. الوظيفة الحالية:	إطار اداري	موظف	أخرى:.....

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تضع المؤسسة برامج تكوينية بشكل مستمر.					
2.	تتيح المؤسسة للعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم عملية التكوين.					
3.	تحدد مؤسستكم احتياجات العمال لتربصات او تكوين معين كاللغات بصفة مستمرة.					
4.	مدة التكوين مناسبة من حيث التوقيت وساعات العمل.					
5.	التكوين خارج المؤسسة أفضل من التكوين داخل المؤسسة.					
6.	تحدد المؤسسة احتياجات العمال لبرامج تدريبية بناءً على دراسات دقيقة سابقة.					
7.	تعتمد مؤسستكم برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد واكتسابهم المهارات اللازمة.					
8.	تولي مؤسستكم اهمية كبيرة في تدريب عمالها.					
9.	التدريب خارج المؤسسة أحسن من التدريب داخل المؤسسة.					
10.	يتبادر في اذهانكم عمليات التفكير والمعالجة التحليلية بعد كل تدريب.					
11.	تساهم ادارة مؤسستكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العمال والعمل بروح الفريق.					
12.	تشجع مؤسستكم على تطوير قدرات عمالها من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.					
13.	تهتم المؤسسة بنوع التعليم المحصل لدى العامل.					
14.	يستطيع العامل تقديم معارف وخبرات جديدة ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها.					
15.	تقوم المؤسسة بدعم تعليم العاملين لديها من خلال تقديم منح دراسية لهم.					
16.	تعد كفاءة العمال معيارا مهما في نظام الترقيات.					
17.	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل.					
18.	تهتم المؤسسة بوضع حوافز فعالة لرفع من مستوى وكفاءة العمال في المؤسسة.					
19.	الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة تزيد من دافعيته و رغبته في العمل.					
20.	الحوافز المعنوية تقدمها المؤسسة عامل يحسبك بالراحة النفسية ويزيد من قدرتك على العمل أكثر.					

المحور الثالث: صناعة الكفاءات البشرية							
					تبحث عن طرق لتحسين وتطوير ادائك.	.21	الكفاءات البشرية
					تقترح افكار وحلول لمشاكل المؤسسة.	.22	
					تتحمل ضغوط العمل وتحافظ على مستوي الاداء المطلوب.	.23	
					تحاول تطوير معارفك وقدراتك لتحقيق اهداف المؤسسة.	.24	
					لديك القدرة على تنفيذ مهامك بإتقان وفي الوقت المحدد.	.25	
					لديك الرغبة في العمل لتحقيق اهداف المؤسسة.	.26	
					تتظر المؤسسة لصنع الكفاءات وتطويرها على انه استثمار.	.27	
					تعمل المؤسسة على تطوير وصنع الكفاءات بما يتماشى مع اهدافها.	.28	
					يتقبل المسؤول اقتراحاتك وإبداعاتك ووضع الممكن منها محل التطبيق.	.29	
					تؤمن ممتلكات الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل.	.30	
					تميز الكفاءات من خلال مساهمتها في تحسين جودة الخدمة وتوفير وقت العمل.	.31	
					يتم الاعتراف بمجهودات العمال وتقديرهم حسب كفاءتهم في مؤسستكم.	.32	

شكرا على حسن تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم 03: يمثل استمارة مساعدة لإجراء الدراسة التطبيقية في المؤسسة محل الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وتطوّر التسير
قسم:
.....



رقم: / /

المسيلة في: / / 2022

إلى السيد:
.....
.....
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة:
.....
.....
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بؤسستكم.
نقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. وأكرويس	الإمضاء
01	مهران عقيدة	M2001535693034	013944
02	لعيال عبد الرزاق	M20034093774	200871424
عنوان المذكرة:				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
 د. فرواط بوفلفل				

<http://virtualecampus.univ-msila.dz/lacerg>
<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وتطوّر التسير - جامعة محمد بوضياف المسيلة
 من ب 166 المسيلة 28000 الجزائر. ☎ : 035 - 35-33-33

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري، يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية باعتبارها مدخل حديث في صناعة الكفاءات البشرية؛

حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة دور تنمية الموارد البشرية بعناصرها المختلفة (التكوين، التدريب، التعلم، التحفيز) في صناعة الكفاءات البشرية، ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، فتم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين في وحدة الحضنة بالمسيلة، البالغ عددهم 200 عامل، وكان حجم العينة 132 عامل؛

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSSv26" لعرض وتحليل نتائج الدراسة، ثم اختبار الفرضيات الموضوعية.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وصناعة الكفاءات البشرية في وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن عنصر التعلم، نقطة قوة، تعتمد عليها وحدة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة في صناعة الكفاءات البشرية.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، صناعة الكفاءات البشرية، وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

Study Abstract

This study aims to provide a theoretical framework, which defines and defines the various concepts related to human resource development as a modern approach to the human competencies industry.

Where the importance of this study lies in knowing the role of human resources development with its various elements (training, learning, motivation) in the human competencies industry, and to achieve this goal, the study relied on the descriptive method for its suitability to the nature of the subject, so a questionnaire was designed as a tool to collect data and distribute it to the study sample And represented by the workers in the brood unit in Msila, which numbered 200 workers, and the sample size was 132 workers.

In addition, some statistical methods were used in the program of the Statistical Package for Social Sciences "26SPSSV" to present and analyze the results of the study, and then test the hypotheses developed.

The study concluded that there is a significant statistical effect between the development of human resources and the manufacture of human competencies in the Hudna Mills Unit in Msila. The results of the study also showed that the learning component is a strength on which the Hudna Mills unit in the Wilayat of Messila depends in the manufacture of human competencies.

Key words: human resource development, human capacity building, brood mills unit in Msila