

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر التكوين في تنمية رأس المال البشري

- دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

زحل حفاظ

إعداد الطالب:

صهيب بوفروة

تم تقييمها من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	يغني سامية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	بوخلوط صورية
مناقشا	جامعة جيجل	زحل حفاظ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر التكوين في تنمية رأس المال البشري

- دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

زحل حفاظ

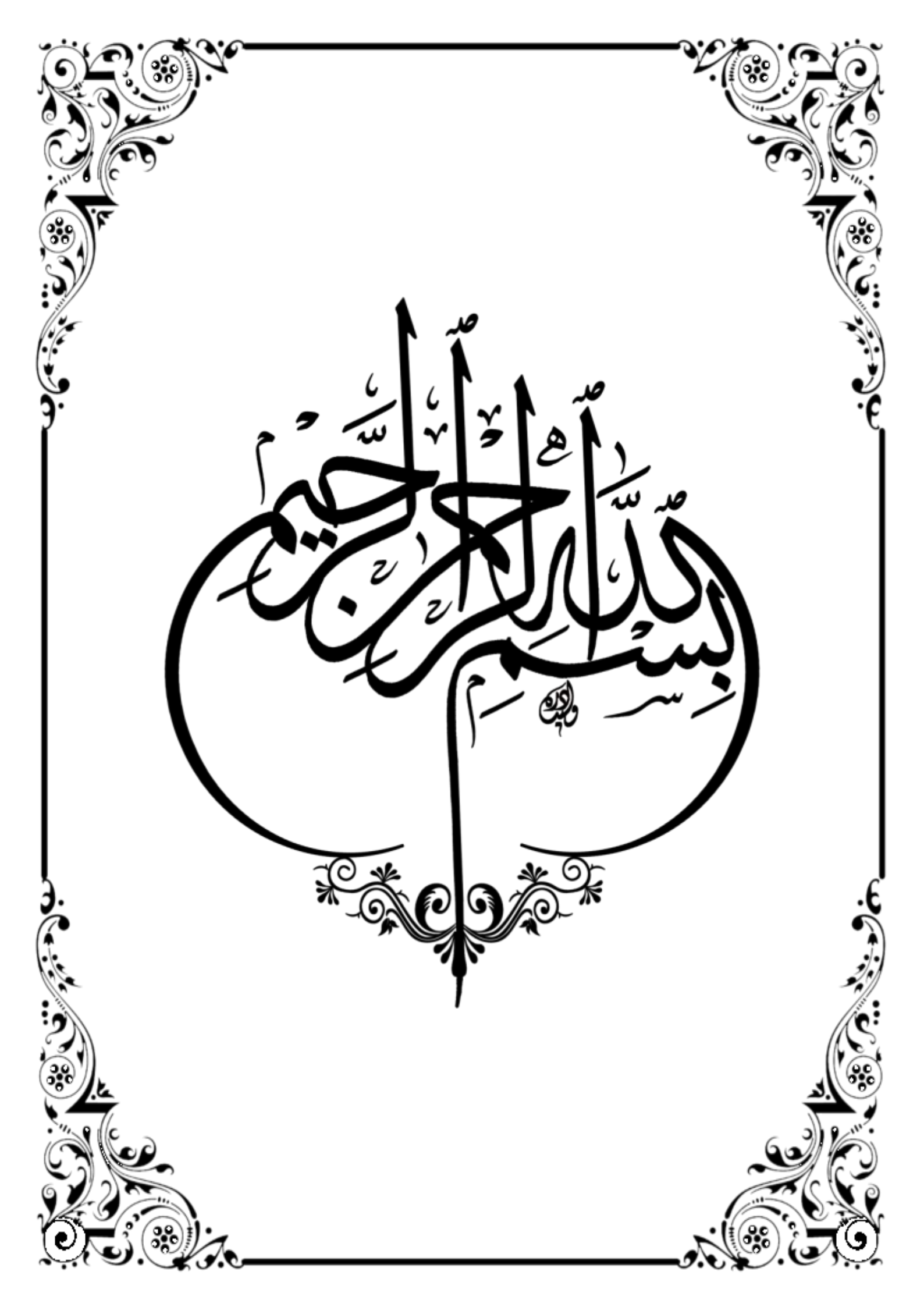
إعداد الطالب:

صهيب بوفروة

تم تقييمها من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	يغني سامية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	بوخلوط صورية
مناقشا	جامعة جيجل	زحل حفاظ

سُبْحَانَ اللَّهِ الْعَظِيمِ



## إهداء

بعد طول الصبر و العناء وفقنا الله إلى العطاء و لم يبق لي الحق سوى الأهداء و من قال فيها الرحمن: " و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قلُ ربِّ ارحمهما كما ربباني صغيراً" (سورة الاسراء)

إلى أول نعمة تلقّتها شفقتي و رنّ لها قلبي و مددتُ لها أولى خطاي إلى التي تعبّت، إلى التي أرجو من الله أن يديم نورها دائما و أبدا إليك أيتها الغالية أمي الحبيبة.

إلى انتمائي و منبت هويتي السراج الذي أثار دربي في الحياة إلى الذي أفاض لي بحر تعبهُ لأنعم فيه بالراحة إلى من كان أميناً دائما أن يراني نجما في السماء إليك أيها الغالي أبي الحبيب.

إلى عامة العائلة اخوتي و أخواتي الأعزاء.

إلى الأستاذة الفاضلة زحل حفاظ التي كانت لها مساهمة كبيرة في انجاز هذا العمل، جزاها الله خيرا و حفظها.

إلى كل الأصدقاء خاصة زملاء الجامعة، و كل طلبة تخصص إدارة الموارد البشرية

دفعة 2022.

## شكر وتقدير

إلى من أعطوا .. وأجزلوا بعبائهم .. إلى من ضحوا بوقتهم وجهدهم إليكم

يا من يقفون التكريم حائرا عماجزا عن تكريمكم

إليكم يا من لو أتينا بالتقدير كلمة ما وفقى ببعض قدركم

إليكم منا كل الحب والود والوفاء

لا تحمل قواميسنا كلمة شكر أو عبارة امتنان تعبر عما في القلوب

استأذني الفاضلة: حفاز زحل

بارك الله عطاؤك... ورزقك جناحه

كما نتشكر اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وكل من ساهم في انجاز هذا العمل.

# قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الشكر
II	الإهداء
III	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
XVII	الملخص
XVIII	Abstract
أ - ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين</b>	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية التكوين
10	المطلب الأول: مفهوم التكوين (تعريف - الأهمية - الخصائص)
13	المطلب الثاني: مبادئ التكوين
15	المطلب الثالث: أهداف التكوين
17	المبحث الثاني: آليات التكوين
17	المطلب الأول: مراحل التكوين
19	المطلب الثاني: أنواع التكوين
21	المطلب الثالث: طرق التكوين



22	المبحث الثالث: شروط نجاح التكوين ومعوقاته
22	المطلب الأول: المسؤولون عن عملية التكوين
24	المطلب الثاني: شروط نجاح عملية التكوين
25	المطلب الثالث: المعوقات المؤثرة على عملية التكوين
26	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: التكوين كألية لتنمية رأس المال البشري</b>
28	تمهيد
29	المبحث الأول: رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري
29	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
30	المطلب الثاني: أبعاد وخصائص رأس المال الفكري
31	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري
33	المبحث الثاني: أساسيات حول رأس المال البشري
33	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري
34	المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري
36	المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري وخصائصه
38	المبحث الثالث: علاقة التكوين وتنمية رأس المال البشري
38	المطلب الأول: مفهوم تنمية رأس المال البشري
39	المطلب الثاني: الأليات والأساليب اللازمة لتنمية رأس المال البشري
42	خلاصة

	الفصل الثالث:دراسة أثر التكوين في تنمية رأس المال البشري لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل
48	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
49	المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
50	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للكلية
53	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
53	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
55	المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبيان
60	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
61	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة
61	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية
64	المطلب الثاني: عرض وتحليلالبيانات الخاصة بالتكوين
68	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة برأس المال البشري
73	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
78	خلاصة
80	خاتمة
84	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول

الرقم	العنوان
01	مقياس ليكارث الخماسي
02	تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارث الخماسي
03	الأساتذة المحكمين
04	الصدق الداخلي لمحور التكوين
05	الإتساق الداخلي لبعدها تنمية المعارف
06	الإتساق الداخلي لتنمية المهارات
07	الإتساق الداخلي لبعدها إكتساب الخبرة
08	معامل ثبات أداة الدراسة
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
10	توزيع أفراد العينة حسب العمر
11	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
12	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل
13	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية
14	المتوسط والانحراف المعياري لمحور التكوين
15	المتوسط والانحراف المعياري لبعدها تنمية المعارف
16	المتوسط والانحراف المعياري لبعدها تنمية المهارات
17	المتوسط والانحراف المعياري لبعدها إكتساب الخبرة
18	نتائج إختبار صلاحية النموذج
19	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر التكوين في تنمية المعارف
20	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر التكوين في تنمية المهارات

76	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر التكوين في إكتساب الخبرة	21
----	---	----

# قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	61
02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	62
03	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	62
04	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	63
05	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	64
06	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	77

# قائمة الملاحق



العنوان	رقم الملحق
الاستبيان بعد التحكيم	01
حساب معامل الصدق والثبات	02
الإتساق الداخلي لمحاوَر الإستبيان	03
إختبار الفرضيات	04

# ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التكوين في تنمية رأس المال البشري من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، حيث تم توزيع الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات على عينة من الأساتذة قدرت ب 45 مفردة، وتم إخضاع 40 استبانة صالحة للدراسة، وللتأكد من صحة فرضيات الدراسة إعتدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط واثري بين التكوين وأبعاد تنمية رأس المال البشري، كما توصلت الدراسة إلى أهمية الاهتمام بدعم التكوين كمدخل استراتيجي هام لتنمية معارف ومهارات وتعزيز اكتساب الخبرات للأستاذ الجامعي.

**الكلمات المفتاحية: التكوين، تنمية رأس المال البشري، المعارف، المهارات، الخبرات.**

#### **Abstract**

The study aimed to identify the impact of training on the development of human capital through a case study of the professors of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Jijel University. In order to verify the validity of the study's hypotheses, we relied on a set of statistical methods by means of the Statistical Package for Social Sciences (Spss), where the study reached a set of results, the most important of which is the existence of an effective correlation relationship between training and dimensions of human capital development. An important strategy for developing the knowledge and skills and enhancing the acquisition of experiences for the university professor.

مقدمة

## مقدمة

في خضم التطورات الحالية والتغيرات الحاصلة التي تشهدها منظمات اليوم، تظهر أهمية وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري لاعتباره من أهم موارد المنظمات ومصدرا هاما لفعاليتها، تحقيق أهدافها، باعتباره المحرك الرئيسي للأنشطة المنظمات واستمراريتها.

يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري من خلال تعزيز قدرات وإمكانات وطموحات أفرادهم ويعزز من اندماجهم من اجل الإبداع والابتكار، وهذا من خلال إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين و قابليتهم، وعليه تعتبر وظيفة تكوين رأس المال البشري من أهم وظائف المنظمة لتزويده بالمعارف والمعلومات والمهارات المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادتها في المؤسسة، بما يمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها والرفع من مردوديتهم والمحافظة على جودة مخرجاتهم من جهة وكذا منح فرص لعمالها لتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني،

تظهر أهمية التكوين في تنمية مهارات الأفراد وخبراتهم، بما ينعكس على أداء المنظمة، وذلك بتنمية معارفهم، ترشيد اتجاهاتهم باستمرار، وتعزيز قدراتهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة، حيث أن الفرد في المؤسسة يمثل مورد حقيقي ومصدر التقدم فيها، فمن خلال التكوين تستطيع المؤسسة مواجهة مختلف التحديات في مجالات عملها،

إن قوة الاقتصاد اليوم تقاس بنوعية رأس مالها البشري، حيث يأتي هذا الأخير في صدر اهتمامات العديد من الدول هذا الأخير الذي ينظر له على أنه كل ما يزيد من الطاقة الإنتاجية للعنصر البشري كالمعارف و المهارات المكتسبة من خلال التعليم والتكوين والخبرة، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم، حيث يلعب رأس المال البشري دورا هاما في خدمة التنمية والنمو الاقتصادي في جميع بلدان العالم بلا استثناء باعتباره عماد تنمية مستقرة وناجحة وتضاف إلى قوة الأمم وتقدمها وقد ازداد الاهتمام العالمي برأس المال البشري، بحيث يكون قادرا على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي والاستثمار في الأفراد، مما دفع معظم دول العالم لتخصيص مبالغ مالية طائلة لإعادة هيكلة التعليم وتطوير برامجه بهدف تحسين رأس المال البشري وجعلها أكثر ملائمة وانسجاما مع متطلبات التنمية البشرية.

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات



التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب و تنمية الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

### أولاً: إشكالية الدراسة

إزداد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات لأهمية الحفاظ على رأسمالها البشري ذو المهارات والمعرفة المتميزة، فلم يعد هناك أدنى شك في أن المؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعة، حيث تلعب هذه الأخيرة أهمية بالغة في حياة الأمم والشعوب، إذ لم تعد مقصورة على الأهداف التقليدية من حيث البحث عن المعرفة والقيام بالتدريس، بل امتدت الرسالة لتشمل كل نواحي الحياة العلمية والتقنية والتكنولوجية، الأمر الذي جعل من أهم واجبات الجامعات المعاصرة هو أن تتفاعل مع المجتمع وتوفير متطلباته، حيث يعتبر الأستاذ الجامعي هو محور العملية التعليمية، حيث تظهر أهمية تنمية رأس المال البشري بالجامعة من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر حيث أن مهارات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك يعتبر التكوين من الأساليب والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد بما فيه الأستاذ الجامعي، وعليه بناءً على ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال صياغتها التساؤل التالي:

"ما مدى تأثير التكوين في تنمية رأس المال البشري لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟"

وللإجابة على التساؤل الرئيسي تم إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تنمية معارف من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تنمية المهارات من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تنمية خبرات من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة الفرعية التساؤل الرئيسيتموضع الفرضيات الآتية:

■ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكوين في تنمية رأس المال البشريمن خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الفرضيات الفرعية: وتتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكوين في تنمية المعارفمن خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل،
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكوين في تنمية المهاراتمن خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل،
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكوين في تنمية وتثمين خبرات من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

## ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على التكوين وتنمية رأس المال البشري؛
- التعرف على أثر التكوين في تنمية رأس المال البشري، وأهميته؛
- التعرف على مدى اهتمام الكلية محل الدراسة بتكوين أساتذتها.

## رابعا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- يعتبر التكوين من أهم أساليب تنمية العنصر البشري، ومن أهم المواضيع التي كانت ولا زالت معظم الدراسات تركز عليها لما لها من دور فعال في تنمية الفرد في المنظمة بصفة عامة والمؤسسة الجامعية.
- أهمية وضرورة الاهتمام بموضوع تنمية رأس المال البشري في الوقت الحاضر.
- تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية التكوين في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة الجامعية.

## خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- الاهتمام الشخصي بموضوع تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة الجامعية
- معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجامعية بتنمية كفاءتها من خلال دراسة عينة للأساتذة.
- اعتبار التكوين من أهم المواضيع أساسية في عصرنا الحالي للمنظمات، باعتباره من أهم الأساليب تنمية رأس المال البشري وتحسين أداءها.

## سادسا: حدود الدراسة

- الإطار الزمني: امتدت فترة إعداد هذا البحث من 05 ماي إلى 28 ماي.
- الإطار المكاني: اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المعلومات من عدة مصادر مختلفة من كتب، مجلات، أطروحات، أما الدراسة التطبيقية فقد تمت على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل قطب تاسوست
- الإطار البشري: تتمثل في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل قطب تاسوست
- الإطار الموضوعي: لقد تم التطرق في هذا البحث لمختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين وتنمية رأس المال البشري هذا فيما يخص الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فتطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية لمعرفة وتحليل دور التكوين في تنمية رأس المال البشري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل قطب تاسوست.

## سابعا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة وإجابة على الإشكالية المطروحة، وللتأكد من صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وهذا لغرض الوصف الدقيق لمتغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال إجراء الدراسة الميدانية ب الاعتماد على الاستبيان، حيث تم استعمال التحليل الإحصائي للبيانات التي قمنا بجمعها من عينة الدراسة ومعالجتها وتحليلها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS".



## ثامنا: الدراسات السابقة

. الدراسة الأولى: دراسة بوقطف محمود "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع سنة 2014: هدفت الدراسة الى معرفة هل يوجد للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية كما هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعة في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين وإضافة إلى ذلك معرفة مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، إضافة إلى ذلك معرفة مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، توصلت الدراسة إلى أن للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية التكوين للموظف أثناء الخدمة.

. الدراسة الثانية: دراسة خالد عبد الله الميرياني الغامدي تناول الباحث دراسته عن " دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام - دراسة حالة على وزارة الشؤون الإجتماعية - وكالة الوزارة لشؤون الضمان الإجتماعي فروع مكاتب الضمان الإجتماعي بمنطقة الباحة" سنة 2014. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وقد تم التوصل إلى موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم، كما أوصت هذه الدراسة بضرورة الإهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الإستفادة من الدورة التدريبية.

. الدراسة الثالثة: دراسة بلال كرامش تناول الباحث في دراسته عن " أثر التدريب على الأداء في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2007: هدفت الدراسة الى معرفة مكانة التدريب في المؤسسة والأثر الناتج عن تطبيق برامج التدريب على اكتساب المعارف والمهارات وتحسين السلوك وزيادة الإداء، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر هذه الوظيفة على الإداء، بالإضافة إلى محاولة التعرف على المراحل التي تمر بها العملية التدريبية حيث توصل في الإخير إلى أن ظروف الدورات التدريبية التي تعقدها للشركة هي على العموم ملائمة بالنسبة للجميع.

. الدراسة الرابعة: دراسة هندا مدفوني تناولت الباحثة في دراستها عن " الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة" دراسة حالة بعض

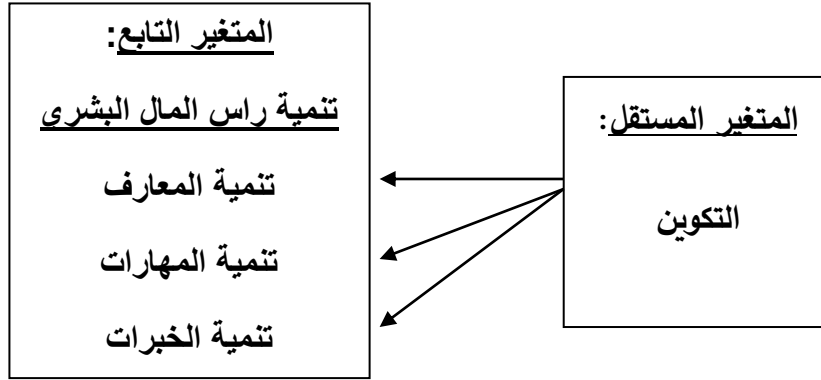


الجامعات الجزائرية 2017. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز المنهج القائم على تحسين جودة التعليم العالي وربط الجامعة بالمحيط الإقتصادي والنسيج الصناعي، حيث أن التعرف إلى تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم استثمار رأس المال البشري، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استمارة الإستبيان تم توزيعها على عينة مكونة من 465 أستاذ توصلت نتائج تحليل الإستمارة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي إلى جملة من النتائج المرتبطة بالجامعة الجزائرية أهمها ما يتعلق باختبار الفرضيات والتي تؤكد على وجود دور للاستثمار في رأس المال البشري على تحسين جودة التعليم العالي.

الدراسة الخامسة: دراسة بودوح غنية تناولت الباحثة في دراستها عن " استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية " 2013.

هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية : التكوين يتم وفقا لحاجات المؤسسة الإستشفائية خاصة وأن مجال تطور الطب وطرق العلاج، يعرف تطورا بسبب الإكتشافات السريعة نظرا لانتشار الأمراض، أما عند طلب العاملين للتكوين رغبة في تحسين المكانة المهنية أو الحصول على الترقيات مما يعني زيادة الأجر، فإن ذلك يتطلب وقتا اطول نسبيا، وقد عبر الذين لم يستفيدو من التكوينات رغم تقديم الطلبات أنها تخضع هي الأخرى لمعايير شخصية أكثر، وإن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وأهداف التكوين ، وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف ومن بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني، ومادمت برامج التكوين المتواصل في المؤسسات الإستشفائية العمومية ميدان الدراسة تخطط وتقرر من قبل الإدارة العامة فإن الأفراد المتكونين يعتبرون ذلك كقرارات مفروضة عليهم لاغير، حيث ان هناك بعض البرامج تختلف عن الإنشغالات الحقيقية لبعض الأقسام وهذه البرامج ماهي إلا وسيلة لمعالجة مشاكل ظرفية، واستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر ايجابي في أداء الموارد البشرية، وهي استراتيجية استجابية تفرضها الظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة قصيرة المدى في غالبها، ولكن ليس تكوين تنبئي يخضع لاستراتيجية طويلة المدى

## ثامنا: نموذج الدراسة



## تاسعا: هيكل الدراسة

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية ولتأكيد أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، ولأجل الوصول إلى الأهداف المبتغاة، تم الاعتماد على طريقة الكلاسيكية، وعليه تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث أقسام، فصلين نظريين وآخر تطبيقي.

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للتكوين حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية للتكوين وقد شمل مفهوم التكوين (التعريف، الأهمية والخصائص) مبادئ التكوين وأهداف التكوين، المبحث الثاني يتضمن آليات التكوين طرق ومراحل وأنواع التكوين أما المبحث الثالث تناولنا فيه شروط نجاح و معوقات التكوين .

أما الفصل الثاني فتضمن التكوين كألية لتنمية رأس المال البشري تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول استعرضنا فيه رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري أما المبحث الثاني فتضمن أساسيات حول رأس المال البشري، وفي المبحث الثالث تطرقنا الى علاقة التكوين بتنمية رأس المال البشري .

وأخيرا في الفصل الثالث تناولنا دراسة تطبيقية لي أثر التكوين في تنمية رأس المال البشري بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل يتضمن تقديم الكلية محل الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية بالإضافة الى إختبار فرضيات الدراسة وصولا إلى عرض نتائج الدراسة .

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين

### تمهيد

المبحث الأول: ما هية التكوين

المبحث الثاني: آليات التكوين

المبحث الثالث: أهداف التكوين

خلاصة

**تمهيد:**

أكدت نظريات النمو الجديد القوة لتقدم المجتمعات تكمن في أهمية المورد البشري، فقد ظهرت الحاجة الى تنمية رأس المال البشري، ولكن إكتساب المورد البشري لايعني أنها تقوم بالعملية الإنتاجية على أحسن وجه يجب أن يكون مؤهل وذلك عن طريق التكوين .

كافة المؤشرات تشير إلى تزايد الاهتمام بوظيفة الكوین كونها ترتبط بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، كذلك يعتبر التكوين إستثمار في الموارد البشرية عائدته في زيادة الإنتاجية الكلية على مستوى العام، أما على مستوى الفرد فيتمثل في زيادة المعارف و المهارات وخبرات الأفراد، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار النظري للتكوين وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: ماهية التكوين.**

**المبحث الثاني:آليات التكوين.**

**المبحث الثالث: شروط نجاح التكوين و معوقاته.**

## المبحث الأول: المبحث الأول: ماهية التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه استثمار في الموارد البشرية، كما أن هذا الموضوع لقيت اهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، وذلك لتأثيره الكبير في تعزيز المؤهلات العلمية التي يكتسبها المورد البشري عن طريق تنفيذ المبادئ ووضع سياسات و برامج للوصول إلى الأهداف المسطرة.

### المطلب الأول: مفهوم التكوين

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التكوين، أهمية التكوين، وخصائصه.

#### أولاً: تعريف التكوين

يعرف التكوين بأنه: "عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالياً أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".<sup>1</sup>

"البرامج الرسمية التي نستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية، عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات، لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".<sup>2</sup>

كما يعرف أيضاً أنه: "عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق، ويمكن الأفراد من الامان والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج".<sup>3</sup>

"التكوين هو مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العمال، حيث ينمي قدرات ومعارف ومهارات الموارد البشرية واتجاهاتهم وسلوكهم وفقاً لنظام تقييم الأداء".<sup>4</sup>

ولأبأس أن نشير إلى بعض المصطلحات التي تشابه التكوين كالإعداد والتأهيل:

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير -مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات-، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1981، ص19.

<sup>2</sup> عبد الرحمن عبدالباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص205.

<sup>3</sup> ناصر داديدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص148.

<sup>4</sup> Wayne. F : **Human Resource Management** . 4<sup>eme</sup> Ed McGraw-Hall, USA, 1995. P245.

**الإعداد:** إن مصطلح الإعداد أو مايسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في الكثير من الحالات الدلالة على عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.<sup>1</sup>

**التأهيل:** إن مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات نهائية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أيا أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية، ويختلف التأهيل عن التكوين اكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.<sup>2</sup>

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للتكوين كما يلي: هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم وكفاءتهم، لاكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر.

### ثانياً: أهمية التكوين

يعد التكوين مصدراً مهماً من مصادر إعداد الإطارات البشرية، وتطوير كفاءاتهم وتطوير أداء عملهم، وزيادة الإنتاج والانتاجية، فهو إنفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي، وتزداد أهمية التكوين أثناء الخدمة في العصر الحديث، حيث أصبح ضرورة ملحة التطور السريع في جميع المجالات من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتى يكون عضواً صالحاً منتجاً في مجتمعه.<sup>3</sup>

### ❖ أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

تحقق البرامج التكوينية الفعالة المؤسسة أهمية كبيرة وذلك من خلال:<sup>4</sup>

- يعمل التكوين على ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> حسن الحلبي، معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي بيروت، 1976، ص 37.

<sup>2</sup> صلاح حوטר، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1991، ص 182.

<sup>3</sup> الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2013، ص 18.

<sup>4</sup> عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2012، ص 76.

- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- التكوين يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفعالية أكثر.
- يساعد التكوين في تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية.
- يساعد في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- يساعد الموارد البشرية بالتعرف على الأهداف التنظيمية، مما يساهم في توضيح السياسات العامة المؤسسة.
- يؤدي إلى تحسين الانتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الاهداف وطرق إجراء العمل، وتعريف الموارد البشرية بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

#### ❖ أهمية التكوين بالنسبة للموارد البشرية العاملة:

- يلعب التكوين دورا مهما بالنسبة للموارد البشرية، ويتجلى ذلك من خلال:<sup>1</sup>
- مساعدة الموارد البشرية على تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
  - مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
  - يطور وينمي الفعالية نحو الأداء، ويخلق فرص للنمو والتطور لدى العمال.
  - مساعدتهم على تجنب أو التقليل من الأخطاء وحوادث العمل الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
  - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.

#### ثالثا: خصائص التكوين

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها في مايلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري النشر والتوزيع، عمان، 2010، صص 93، 94.

<sup>2</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، منكرة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، صص 17، 18.



- أ. التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانويا أو كماليا.
- ب. التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- ج. التكوين عملية شاملة، بمعنى تشمل كل المستويات الادارية التي تتضمنها المؤسسة(الادارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك التكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- د. التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفؤ حتى ينجح، ومن هذه المقومات :
- ✓ وضوح الأهداف وتناسقها.
  - ✓ وضوح السياسات وواقعيتها.
  - ✓ توازن الخطط والبرامج.
  - ✓ توفر الموارد المادية والبشرية.
  - ✓ توفر الرقابة والتوجيه للمستثمرين.
- هـ. التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفرها أهمها:
- ✓ خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
  - ✓ خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية واعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.
  - ✓ خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.
  - ✓ خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
  - ✓ خبرة متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين.
- و. التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات واساليب العمل ومستجداتها.

### المطلب الثاني: مبادئ التكوين

من المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها ما يلي:

1. التكرار: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

2. **الإرشاد والتوجيه:** الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته، فالتكوين المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، فإرشاد المتعلم إلى الرق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.
3. **الدافع والحافز:** كلما كان الدافع قوي لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل.
- كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز بحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرابط لنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه العقاب المادي أو المعنوي.
4. **الطريقة الكلية أو الجزئية في التعلم:** الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى واحدة حورية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الافضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون واضحة ومتكاملة.
5. **مراعات الفروق الفردية:** إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات و الطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.<sup>1</sup>
6. **ضرورة خلق الدافع لدى المكون:** حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأنه تكون له رغبة والاستعداد الذاتي والافتتاح بأهمية التكوين وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا و على المنظمة التابع لها، وهذا يساعد على إمكانية استيعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 1987، ص153.

<sup>2</sup> عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص348.

7. ربط التكوين ببرامج التدعيم: بعد اكتساب المعارف من خلال التكوين لابد من ربط النتيجة أو الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب من الدعامات الايجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من إنجاز، لذلك يجب التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف والأعمال، وإذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي المنظمة في استخدام العقوبات، ماهو إلا للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي.

8. متابعة المتكون وتقدمه: أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين والسرعة والفعالية لديهم، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات ومدى استيعابها، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المكون في متابعة درجة تقدم المتكونين والتحقق من الاستيعاب النظري والعلمي.

نستنتج ضرورة متابعة المتكون من طرف المكون ومدى استفادته واستيعابه للمعلومات الملقاة عليه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف التكوين

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:

#### 1. الأهداف الإدارية

يقصد بهذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها التكوين بصفة عامة:

أ. تخفيفالعبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.<sup>2</sup>

ب. استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم والحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغييرات من حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوو المهارات المتعددة التنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

<sup>1</sup> عبد الغفار الحنفي، إدارة الأفراد، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، مصر 1990، ص126.

<sup>2</sup> عبد الرحمان عبد الباقي عمر، مرجع سبق ذكره، ص206.

فالأفراد المتكويين والذين يملكون الدافع أو الحافز للعمل هو أصلا استثماري فعال في التنظيم أو الإدارة.

ج. **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات وأظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وكفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.<sup>1</sup>

2. **الأهداف الفنية:** وتتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

- تخفيض تكاليف الآلات واصلاحها، فالتكوين يساعد على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لان تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الاخطاء.
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المنظمة مثل التقليل من الشكاوي.
- التقليل من نسبة العادم والتالف وذلك بالتقليل من نسبة المواد التالفة، لان العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

3. **الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:** نذكر من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للتكوين في مايلي:

أ. **تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات:** تحتاج المؤسسة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات بتحسين أدائهم.

ب. **رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة:** حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المؤسسة.

ج. **الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر:** فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الاخطاء.

د. **رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة:** حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

هـ. **تحسين فعاليات أساليب العمل:** يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.

و. **تحسين العلاقات بين الأفراد:** وذلك بتحسين العلاقات في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الادارات والوحدات.

<sup>1</sup> عبد الغفار الحنفي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص146.

<sup>2</sup> حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص83.

- توجيه العمال الجديد وإدماجهم في المؤسسة، وذلك بعد عملية تكوينهم وتعريفهم بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة.
- تسهيل التكيف مع التغييرات وتحسين بيئة العامل.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: آليات التكوين

تشمل العملية التكوينية مجموعة من الآليات والتي تتمثل في المراحل و الأنواع والطرق، التي توجه المتكويين لتحقيق الأهداف المسطرة في ظل هذه العملية، فمنهم من لخص هذه الآليات في خطوات فرعية ومنهم من وسع في خطواته وفي هذا المبحث سنقدم شرحا موجزا وعمما لآليات التكوين من مراحل وأنواع وطرق.

### المطلب الأول: مراحل التكوين

#### أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية

استخدم الباحثون مفهوم الاحتياجات التكوينية للتعبير عن معان مختلفة، فمنهم من يقصد بها: "تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي".<sup>2</sup>

في حين يرى آخر أنها: "وجود تناقض أول اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاحتياجات أو في هذه النواحي جميعاً".<sup>3</sup>

وفيزيل هذا المفهوم يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية في مايلي:

- تحديد الفئة أو الفئات المطلوب تكوينهم، مع تحديد مستويات الأداء المناسب.
- اكتشاف من هم المتكويين من أجل معرفة السلوكيات الأولية التي جلبوها معهم.
- وضع الأهداف والسلوكيات واتخاذ قرارات، بحيث تكون تلك الأهداف قابلة للقياس.
- توفير الوقت والمال من خلال التحديد السليم للاحتياجات التكوينية.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة في المة، الجزائر، 2004، صص 100، 101.

<sup>2</sup> عبد الرحمان توفيق، المناهج التكوينية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، صص 24.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، صص 237.

- تقدير المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المتكويين لمعرفة إذا استدعم وتعمل على نموها وازدهار السلوك المطلوب تحقيقه من خلال التكوين أم لا.<sup>1</sup>

**ثانياً: تصميم البرامج التكوينية:** وتتم عملية تصميم البرامج التكوينية وفق الخطوات التالية:

- ✓ تحديد الاحتياجات التكوينية كأساس لتحديد نوع التكوين ومستواه: تعبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة ومهارات وما هو موجود وذلك في حدود الإمكانيات المتوفرة، كما ينبغي تزويد المكون بعنصر أو أكثر من العناصر التالية:<sup>2</sup>
- المهارات أو الأداء العلمي الذي يتطلبه العمل.
- إحداث تغيير في السلوك أو الاتجاهات الخاصة بالعاملين.
- المعارف أو الخبرات المطلوب تزويد العاملين بها أو تحديد المعلومات الموجودة أصلاً عندهم.
- ✓ تحديد الموضوعات التدريبية وترتيبها نسبة لهدف البرنامج.
- ✓ اختيار الأسلوب المناسب لتقديم كل موضوع تدريبي.
- ✓ إعداد الجدول الزمني والمادة العلمية لموضوعات البرنامج.
- ✓ تجهيز وسائل الإيضاح.
- ✓ الإعلان عن البرنامج.

**ثالثاً: تنفيذ البرنامج التكويني:** لتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الاجراءات التالية:

- أ. **الجدول الزمني البرنامج:** يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن، ويجب أن يتوفر وقت كافي لتنفيذ البرنامج التكويني.
- ب. **مكان التكوين:** قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة، وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي، ويمتاز هذا التكوين بعدد الموضوعات التي يشملها وإمكانية فرض الرقابة عليه من طرف المؤسسة.
- ج. **متابعة المكونين والمتكويين:** المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية وذلك بتجهيز واعداد مكان التكوين، وإعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص235.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص205، 206.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية-مدخل تطبيقي معاصر-، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص277.

#### رابعاً: تقييم البرامج التكوينية:

إن التكوين شأنه في ذلك شأن الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته، إذا تعد عملية التقييم على البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، فبالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم بدعم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم التحضير لها، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضوع الذي يناسبه لاستغلال ماتحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لاسيما أن التقييم شرط ضروري لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة، حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أنواع التكوين

ينقسم التكوين إلى أنواع حيث أن كل نوع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها، وتتمثل أنواع التكوين كالاتي:

#### أولاً: التكوين حسب الوظائف

وفي هذا النوع نميز عدة تصنيفات:

**1. التكوين المهني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك، الصيانة والتشغيل وغيرها.

فهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن، وغالبا ماتتوفر في هذه المراكز التكوينية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص278.

وينطوي هذا التكوين المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، ويرجع تاريخ هذا التكوين إلى القرون الوسطى والعصور القديمة.

**2. التكوين التخصصي:** يتضمن هذا النوع من التكوين المعارف والمهارات المتخصصة لمزاولة وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج وهندسة الصيانة.

ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل، والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

**3. التكوين الإداري:** يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) أو الوسطى والعليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات توجيهه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصالات.

وباختصار هو تكوين يغطي احتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة والرؤساء.<sup>1</sup>

❖ نلاحظ أن هذا النوع من التكوين يشمل: التكوين المهني الذي يضم العاملين ذوي المهارات اليدوية وكذا التكوين التخصصي الذي يشمل المعارف والمهارات.

**ثانيا: التكوين حسب المكان:** هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية ، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذو كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو مجال المحاسبة والمالية، أو تنظم دورة تكوينية يؤطرها أستاذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيهم ورؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات.

وللتذكير كذلك هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكوينا لتحسين معارفه وتحديد معلوماته من أجل تحسين أداءه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون وصالح المؤسسة، بحيث يبقى يزاول نشاطاته اليومية دون انقطاع وهذا يعد مؤشرا إيجابيا للمؤسسة حتى لا تتحمل ولا تتأخر في تأدية

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 5، مركز التنمية الإدارية مصر، 1998، ص396.



خدماتها، ومن جهة أخرى يحافظ الموظف على راتبه الشهري دور اقتطاع هذا ما يعتبر محفزا إضافيا للموظف لمزاولة أعماله المعتادة، بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في الوقت نفسه.

وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقية خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة لذلك (حسب تحديد احتياجاتهم التكوينية وأهدافها المستقبلية).<sup>1</sup>

### ثالثا: التكوين حسب الزمان:

وينقسم هذا النوع من التكوين حسب المدة المطلوبة إلى:

1. **التكوين قصير الأجل:** وغالبا ما ستعرف هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي إطار النمط التكويني يتم عقد الدورات التكوينية بصورة مكثفة، حيث يقوم المكون عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التكويني.

ومن عيوبه أن المكون ليس له الوقت الكافي من أجل تغطية الموضوع بصورة تفصيلية، وكذلك الإلمام بالمادة التكوينية بصورة كاملة وشاملة.

2. **التدريب طويل الأجل:** وفي هذا النوع من التكوين تمت الفترة من سنة فأكثر ومن المميزات التي يتسم بها هذا النوع من التكوين حصول المتكون على معلومات واقعية وكافية بالمادة التكوينية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير مقارنة بالتكوين القصير الأجل، بما أن المكون يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتكون.

ومن عيوب هذا النوع طول الفترة الرملية والتي تتطلب تعيين أشخاصا بآداء عمل المتكون بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التكوينية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : طرق التكوين

تختلف طرق وأساليب التكوين باختلاف الأهداف المحددة في ضمن البرامج التكوينية، كما تختلف هذه الطرق باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف الخبرات والثقافات، وكل طريقة

تستخدم تكون على حسب قدرات القائمين بالتكوين والمتكونين ومن أهم هذه الطرق نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> خالد عبد الرجال الهبتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 134.

(1) **أسلوب المحاضرة:** يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعاً ومن أقدمه، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد وإجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكونين في أقصر السبل وبأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضرة وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات والتأثير فيهم.

(2) **أسلوب المناقشة:** يعتبر أسلوب المناقشة أسلوباً دراسياً وتكوينياً ناجحاً له ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية، وتوفير المناخ للتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة، وتمييز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع من الثبات، حيث يشارك جميع المتكونين في النتائج التي يتم التوصل إليها.

(3) **أسلوب دراسة الحالات:** يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكون حدث أو مجموعة من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكونين دراسة وتحليل واستخراج المؤشرات والدلالات منها وصولاً إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه، وعليه تقسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسيين:

أ) الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.

ب) الدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة .

ويتيح هذا الأسلوب الفرصة للنظر في المشكلة بنظرة هادئة بعيداً عن الضغوط، كما يتيح الفرصة لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: شروط نجاح ومعوقاته

تحدد مسؤولية التكوين من جهة محددة أو عدة جهات بل هي مسؤولية مشتركة من جميع الأطراف المشاركة فيه ، ولهذا فهم المسؤول على نجاح هذه العملية أو فشلها وهذا ما سنلخصه في هذا المبحث بالتطرقت لشروط نجاح التكوين و معوقاتهم والمسؤولون عن هذه العملية :

#### المطلب الأول: المسؤولون عن عملية التكوين

مسؤولية التكوين في مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف، وتتمثل هذه الأطراف بما يلي:

(1) **إدارة الموارد البشرية:** تتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر أهمها:

<sup>1</sup> عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 83، 82.

- تصميم نظام متكامل في المنظمة للتكوين.
- التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.
- الإعداد البرامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته.
- تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد.
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة.
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.
- (2) المدراء التنفيذيين: تتجلى معظم مسؤولياتهم في:
  - تقييم المهارات والمعلومات المتكويين .
  - تحديد الحاجة التكوينية لإداراتهم ولأفرادهم.
  - تنفيذ برامج التلوين داخل المنظمة.
  - التحدث إلى الأفراد في ما يخص نصيبهم من خطة التكوين.
  - تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.

المشاركة في جهود التكوين والتطوير.<sup>1</sup>

- (3) المتكويين: يعتبر المتكويين مسؤولين عن تطوير أنفسهم، وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين، كما أن التكوين وعملية التغيير في سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم لتكون مغايرة عن سابقتها من الأساليب والطرق لهذا فتحقيق أهداف المنظمة يكون بتضافر وتكامل جهود الأفراد وخبرتهم وكفائيتهم المتطورة نتيجة التكوين.<sup>2</sup>
- (4) العاملين القدامى: هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعد له في العمل وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم استخدامه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهناتظهر مسؤولية الفرد القديم إتجاه الفرد الجديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2007، ص322.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، 2007، مرجع سبق ذكره، ص323.

<sup>3</sup> محمود فهمي، نظريات في التطبيق، علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتاب، مصر، 1975، ص265.

### المطلب الثاني: شروط نجاح عملية التكوين.

إن التكوين شأنه شأن الوظائف الأخرى، فمهام المسؤولين عن عملية التكوين لا تقتصر على تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج فقط، فمن الضروري وضع شروط لضمان سير هذه العملية بنجاح، وهذه الشروط تتمثل ما يلي:

#### أ) توفير الوسائل التعليمية والإمكانيات التي تتطلبها كل طريقة

إن من متطلبات نجاح العملية التكوينية التغيير في استراتيجيات التدريس والتكوين والتحول من سيادة الطرائق التكوينية التقليدية إلى اعتماد الطرائق الحديثة التيمن خلالها تأخذ المعرفة صفة رسمية تشاركية باعتبار أن المتكون شريك أساسي يسعى للوصول إلى المعرفة ولا ينتظر أن يحملها له، وبالتالي فهي تركز على أداء المتكون وبذلك تتحول المعرفة من صفة الجاهزية إلى صفة البناء من أجل تحقيق هد التناغم المعرفي.

ب) التركيز على تقييم أداء المتكون: وجب أن يتجه التقييم إلى الكشف عن مالمدى المتكون من قدرات معرفية أدائية يبرهن من خلالها على اكتسابه للمعرفة أوالمهارة، وكذلك التنوع في أساليب التقييم والذي يقصد به الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة، فعلى مشرف أن ينوع في أساليب التقييم (مثل: الملاحظة، الأداء العملي...)، وعليه فتعدد هذه الأساليب ستجعل المتون تكون حسب إمكانياته.<sup>1</sup>

ج) الاختيار الجيد للمتكون: ويعد هذا الشرط من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التكوين أهدافه ويشمل اختيار مكونين من داخل المؤسسة وخارجها، أي أساتذةالجامعة، هيئات متخصصة في التكوين، المكونين ورؤساء الأقسام.

- ✓ الاختيار الجيد للتكوين المناسب لمكان التكوين، فيجب أن يكون هنالك تصميم جيد لغرفة التكوين.
- ✓ وقع ميزانية متعلقة بالتكوين والتي تمثل تكاليف التكوين الداخلي والخارجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>زهية حمزة، متطلبات نجاح العملية التكوينية في نظام (ل.م.د)، دراسات في علوم التربية، جامعة مستغانم، المجلد01، العدد04، جوان 2018، ص 58.

<sup>2</sup>-Pierre Casse . LAFORMATION PERFORMANTES. Office de publication universitaires. Alger. 1994. P211.

### المطلب الثالث: معوقات التكوين

اعتبار مسؤولية التكوين مشتركة بين عدة جهات في المؤسسة، مع أن هذه العملية جد حيوية وضرورية، فبالطبع توجد عدة مشكلات تعرقل استمرارية ونجاح هذه العملية، ومن بين هذه المشكلات ما يلي:

- ✓ هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم والمنظمات التابعين لها ما يؤدي إلى النظر للتكوين بأنه تقليل من قدراتهم ومكانتهم.
- ✓ عدم وضوح أهداف البرامج التكوينية الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعلم التقييم العلمي ولا يكون ممكنا.
- ✓ افتقار الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم وتطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.
- ✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.<sup>1</sup>
- ✓ قلة الموارد فإذا كان الاستعداد النفسي للعامل مرتفعا ومهارته مرتفعة أيضا فإن مشكل التكوين يكون ناجما عن قلة الموارد المؤسسة.
- ✓ قلة الحافز وذلك عندما يكون الاستعداد النفسي للعامل منخفضا وكانت مهارته مرتفعة فإن مشكل التكوين يكون في ضعف الحافز.
- ✓ عدم امتلاك المهارات والقدرات المطلوبة من طرف المتكون.
- ✓ عدم توفر التسهيلات اللازمة من أجل القيام بالعملية التكوينية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2006، ص 78.

<sup>2</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 151.

## الخلاصة:

يعتبر التكوين كمدخل هام وضروري لتنمية وتنمية رأس المال البشري كفؤ، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون من أهم أسباب العجز في القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين في تنمية الأفراد والجماعات الذي من خلاله يسعى إلى تحقيق الأهداف اعتماداً على البرامج التكوينية، التي تساهم في رفع معنويات الأفراد و تحفيزهم وتحفيزهم و تخفيض حوادث العمل على مستوى الخاص، ويتم هذا قبل الخدمة او أثناء الخدمة كما ينعكس على الإنتاجية الكلية و مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية على المستوى العام .

## الفصل الثاني: التكوين كآلي لتنمية رأس المال البشري

### تمهيد

المبحث الأول: رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري

المبحث الثاني: أساسيات حول رأس المال البشري

المبحث الثالث: علاقة التكوين وتنمية رأس المال البشري

### خلاصة

## تمهيد

يعد رأس المال البشري الثروة الحقيقية للمنظمات في القرن الحادي والعشرين، وأصبح الاستثمار فيه من بين أهم القضايا التي تعنتي بيها المجتمعات في ظل إقتصاد المعرفة بحيث يعتبر كأصل مهم من خلاله يتم الابتكار والإبداع .

تهتم المنظمات والمجتمعات لموضوع تنمية رأس المال البشري، لأن مهما كان مستوى الأفراد في مناصب عملهم، إلا انهم بحاجة لتنمية معارفهم و مهاراتهم و قدراتهم وخبراتهم والمحافظة عليها و ذلك عن طريق تعليمهم و تكوينهم بالشكل الجيد، وسنحاول في هذا الفصل إستعراض مدخل لي رأس المال البشري وطرق تنميته ، وكذا نستعرض كيف يساهم التكوين في تنمية رأس المال البشري وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: رأس المال البشري كاحد مكونات رأس المال الفكري**

**المبحث الثاني: أساسيات حول رأس المال البشري**

**المبحث الثالث: علاقة التكوين ورأس المال البشري**



## المبحث الأول: رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري

### المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه القيمة الاقتصادية التي تنشأ عن صنفين من الأصول غير الملموسة وتتمثل في رأس المال البشري والتنظيمي (الهيكلي).

وعرف أيضا من قبل "توماس ستيوارت" على أنه المعرفة المفيدة للمؤسسة والتي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن اعتبارها رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستخدامها بحث يمكن أن تستفيد منها المؤسسة لصالحها.<sup>1</sup>

يقول "Edvinsson" أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

يرى "Spinder" أن رأس المال الفكري يتمثل في امتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين في كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة.<sup>3</sup>

كما يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها تقتنص الفرص التي تتيحها التكنولوجيا.<sup>4</sup>

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لرأس المال الفكري فهو نتيجة العمليات العقلية التي تشكل مجموعة من الأشياء غير ملموسة التي يمكن استخدامها في النشاط الاقتصادي وتحقيق الدخل لمالكها أو المنظمة بشكل عام.

1 خليف عيسى وقوادرية ربيعة، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص15.

2 Edvinsson.L(1997) , **developing telleduete eapital** skandia , Long range planning.(USA), 30(3), P66.

3 محمود عواد الزيدات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص279.

4 بن حميم بوجمعة، رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد05، العدد01، مارس2016، ص82.

## المطلب الثاني: أبعاد وخصائص رأس المال الفكري.

### أولاً: خصائص رأس المال الفكري

تتصف موارد رأس المال الفكري بخصائص تميزها عن الموارد النقدية والمالية وتجعلها تتصرف بطريقة تختلف عنها، وبالتالي يجب أن تسير بطريقة تتلاءم مع خصائصها، حيث يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- يمثل أصل غير ملموس ، حيث يتمثل أساسا في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري المتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
- يتواجد في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة.
- صعوبة فصل الأول الفكرة عن بعضها البعض.
- صعوبة وضع بعض الأموال الفكرية تحت سيطرة المؤسسات.
- صعوبة قياس وتقييم العديد من اللصوص الفكرية .
- يمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركزي التنافسي للمؤسسات.
- وجود تماما بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية، الموارد البشرية، الهيكلية العقلانية.

ومن بعض الخصائص أيضا التي تميز رأس المال الفكري مايلي:<sup>2</sup>

- رأس المال الفكري يتزايد بالاستخدام المتكرر .
- دورة حياة رأس المال الفكري أطول من دورة حياة التكنولوجيا، لأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال الفكري تنتقل بين أفراد الشركة مما يوفر فرص أفضل من أجل تحديد هذه المعرفة .
- رأس المال الفكري هو الأكثر قدرة وحيوية على الجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة.

<sup>1</sup> دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2017، ص24.

<sup>2</sup> فرحاتي لوبزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص74.

## ثانياً: أبعاد رأس المال الفكري

من بين أهم أبعاد رأس المال الفكري مايلي:<sup>1</sup>

- 1. الاستقطاب:** وهو الناشط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر استقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبها واختيار المرشحين الملائمين الوظائف الشاغرة في المنظمة.
- 2. الصناعة:** إذ تحتاج المنظمات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة، فهم بمثابة خزين واسع من المهارات والمعرفة، وبالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية.
- 3. التنشيط:** لا بد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً وذلك من خلال شحن القدرات الذهبية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار.
- 4. المحافظة:** هناك أساليب تتمكن المنظمة باستخدامها بهدف المحافظة على رأس مالها الفكري منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي للتقادم التنظيمي .
- 5. الاهتمام بالمستفيدين:** يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، وعلى المنظمة تفاهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم.
- 6. التدريب والتطور:** إن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية المشرفة .

## المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

لقد قدمت عدة نماذج لمكونات رأس المال الفكري وأغلبها يقسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام كمايلي:<sup>2</sup>

- 1. رأس المال البشري:** ويتمثل بجميع الموارد البشرية ذات القدرات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفرنسية، والتي لديها القدرات الإبداعية والإبتكارية. وتتضمن هذه معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعلمية، ومهاراتهم التقنية والفنية، متصلاً عن مستوى رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.
- 2. رأس المال البنيوي أو الهيكل:** ويتكون من أنظمة فرعية تشمل كالاتي:

<sup>1</sup> بكاري سعد الله وتشوار خير الدين، دور رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية في الاندماج في اقتصاد المعرفة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 103.

<sup>2</sup> أسامة الفراج، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص ص 207، 208.

- براءة الاختراع والاكتشاف والابتكار، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته باختراع شيء ما.
  - حقوق النشر والتأليف وتأخذ شكل الامتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب.
  - العلامة التجارية ، وتمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها الموضوعية على منتجاته وخدماتها.
  - قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات والتي تعد كمجموعة مكونات مترابطة (برمجيات، حواسيب، أنظمة، تقنيات) تتفاعل فيما بينها للحصول على مهرجان مهمة تخدم صالح المنظمة وارتباطها بزيائنها.
3. رأس مال الزبائن والعلاقات: ويتكون من رضا الزبائن (تلبية احتياجاتهم، رغباتهم) وولائهم (تمسكهم واعتزازهم بالتعامل مع المنظمة) والاحتفاظ بهم (باستمرارية التعامل مع المنظمة وقدرتها على استبقائهم لديها)، وتمكينهم (بالاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة، وحذف بعضها لانخفاض قيمتها السوقية)، وإشراكهم في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معهم.

كما جاء في تصنيف "Guthrie, petty" أن رأس المال الفكري يتكون من العناصر التالية:<sup>1</sup>

- ✓ الهيكل الداخلي: ويتمثل في رأس المال المنظمة (الهيكلية).
- ✓ الهيكل الخارجي: ويتمثل في رأس مال الزبائن (العلاقات).
- ✓ كفاءة العاملين: ويتمثل في رأس المال البشري.

### المبحث الثاني: أساسيات حول رأس المال البشري

اقتصر اهتمام الاقتصاديين قبل عقد الستينات من القرن الماضي على رأس المال المادي باعتباره أساسا للنمو والتنمية الاقتصادية، إلا أن قدم "شولتر" سنة 1961 مفهوم جديد لرأس المال يتضمن نوعين رئيسيين هما رأس البشري ورأس المال غير البشري وفي ما يلي نستعرض أساسيات حول رأس المال البشري

<sup>1</sup>فرحاتي لويزة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

## المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري

ظهر مفهوم رأس المال البشري بعد الدراسات التي قام بها بعض الاقتصاديين "كشولتر وبيكر"، واللذان أكدا على أنه لا يقل أهمية عن باقي رؤوس الأموال الأخرى، خصوصا مع التقدم في التكنولوجيا والتقنية، والتي تحتاج مهارات ومتطلبات خاصة للتعامل معها مما يجعل التعليم و التدريب عناصر السبق في التنافس القادم على الرياضة العالمية.<sup>1</sup>

يطلق مصطلح رأس المال البشري على المخزون بين المعرفة والمهارة و الخبرة والقدرة على الاختراع، ويمكن اكتسابه في جميع مراحل الحياة التي تمتد من سنين الطفولة حتى الشيخوخة، وتختلف مقدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحلة لأخرى من سنين عمره، إذ يمكن اكتساب رأس المال البشري من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي، أو من خلال برامج التدريب والتأهيل أثناء أو خارج العمل، أو من خلال استخدام شبكات الانترنت والمعلومات أو بالاعتماد على وسائل الإعلام، أو من خلال مراكز البحث والتطوير، إذن رأس المال البشري هو جميع المهارات والقدرات المتجسدة في الفرد العامل أو القوى العاملة.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر يعتبر رأس المال البشري للمؤسسات كالمعرفة لدى العمال والقدرة العقلية والإبداع مصدر للقيمة التنافسية، حيث أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية للمؤسسة كالأبنية وغيرها تمثل جزءا صغيرا من قيمتها السوقية.

ويرى "Flamholtz" أن قيمة الفرد بالنسبة للمؤسسة هي: «في جزء منها ظاهرة تحكمية ولا تتحدد بخصائص الفرد نفسه بل تتحدد بالدور التنظيمي الذي يقوم به، هذا يعني أن مهارات الفرد ومعرفته لا تقيم بالنسبة للمنظمة لكل منصب (وظيفة) على حدا، بل تقيم فيما إذا توقعنا أن توظف مهارات الفرد ومعرفته كوسيلة مالية لخدمة أهداف المنظمة».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 12، 2015، ص 235.

<sup>2</sup> طارق عبد القادر وبن زيدان حاج، دور الجامعة في تكوين رأس المال البشري لمواكبة تحديات الاقتصاد الرقمي، مجلة دفاتر بوداكس، المجلد 10، العدد 01، 2021، ص 2.

<sup>3</sup> Flamholtz.E.G, **Human Resources Accounting: Advances I concepts, Methods and Applications**, Third Edition « Kluwer Academic publishers» USA 1999.p164.

رغم أن هذه التعريفات غير موحدة لكن لا تنفي وجود درجة عالية من التشابه فيما بينها والتي انظر أغلبها إلى رأس المال البشري باعتباره مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد، وتمكنه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل.

### المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري

يمكن إيجازها في مايلي:

#### أولاً: المعرفة

إن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور المعرفة كقوة، وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية عمال المعرفة (صناعها) في تكوين الثروة والقوة معا، كما أن الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين، وعليه بدأت الحكومات والمنظمات تولي موضوع بناء قاعدة المعرفة الأكثر أهمية التي تستحقها، من خلال التركيز على المناهج العلمية التي تؤسس للإبداع وتدعمه، سواء كان ذلك في المدارس أو الجامعات، أو من خلال تكوين الموارد البشرية وتمميتها، بعد الالتحاق بالعمل لضمان حيويتها وفعاليتها والمحافظة عليها لمواجهة المنافسة، ومن جانب آخر تشجع الإبداع والابتكار.<sup>1</sup>

فيما يلي سنعرض بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالاتي:<sup>2</sup>

- ❖ **المنهج الاقتصادي:** إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ماتم ترجمتها إلى نشاطات علمية.
- ❖ **المنهج المعلوماتي:** حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة، ويرى أصحاب هذا المنهج أن المعرفة هي القدرة على التعامل مع المعلومات.
- ❖ **المنهج الإداري:** يرى أن المعرفة أحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها بإنتاج السلع والخدمات.
- ❖ **المنهج الاجتماعي:** يرى أن أيا كان نوع التنظيم فالمعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية.

#### ثانياً: المهارات

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.343.

<sup>2</sup> أسامة الفراج، مرجع سبق ذكره، ص.59.

وتتضمن القدرات التي يتميز بها العاملين في أداء المهنة التي تدل على إتقانهم لها ولفنونها ومنها:<sup>1</sup>

- 1) **مهارة التفكير الإبداعي:** إذ ينظر لها البعض على أنها مكتسبة يتم تنميتها وتطويرها بالتعليم والتدريب، ويتمتع رأس المال البشري بمهارة تقييم قدراتهم وطاقتهم الذهنية.
- 2) **المهارات الإنسانية والشخصية:** القدرة على العمل من خلال الأفراد ومعهم، التعلم والتدريب وتشجيع الآخرين على التغيير، الاتصال مع الآخرين في جميع المستويات لفهم عمل المستويات الادارية المختلفة.
- 3) **المهارات الفنية:** معرفة واسعة بممارسة الأعمال بشكل عام، المعرفة التكنولوجية في مجالات تكنولوجيا المعلومات.

من الناحية الإستراتيجية تقسم المهارة بدورها إلى نوعين كالتالي:<sup>2</sup>

- ❖ **مهارات أساسية:** هي المهارات الداخلية والتي من خلالها تتميز المنظمة، وذلك من خلال تطبيقها بشكل أفضل من منافسيها، وتوصف بالمهارات الأساسية إذا توفرت على الخصائص التالية: إذا ساهمت بشكل كبير في تميز المنتج، إذا كانت لها تطبيقات عديدة، من الصعب امتلاكها من طرف المنافسين، تتعلق بشكل كبير بالعمليات التي تتميز بخصوصية توعية.
- ❖ **مهارات تمييزية:** وهي تلك التي تتعلق بمواقف التسيير، كما أنها تشكل قائمة الخصائص التي تسمح بتمييز الأفراد الأكثر أداء، وتعني المهارة قدرة الشخص على أداء مهمة معينة.

### ثالثا: الخبرات

تعتبر الخبرة نوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، فخبرة الفرد أو الأفراد في المنظمة والتي عادة يتم تحصيلها طوال فترة العمل، فالمنظمة التي لاتعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفة، ويمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها، وعكس ذلك فقد تفقد المنظمة جزء من رأس مالها الفكري في حالة تسرب أحد الأفراد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، 1999، ص295.

<sup>2</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص77.

<sup>3</sup> Hay David C, **Knowledge management**, 2000p06 Consulte Le27/05/2022, sur le lien:<http://www.odtug.com>.

ويمكن تقسيم الخبرة إلى ثلاث فئات كما يلي:<sup>1</sup>

- (1) **الخبرة التشاركية:** تتمثل الخبرة التشاركية في أن الشخص يكون لديه فهم تشاركي، من خلال خبرته في إيجاد الحلول لمشكلة تواجهه.
- (2) **خبرة المهارات الحركية:** تعتبر خبرة المهارات الحركية هي خبرة بدنية أكثر منها إدراكية لذلك فليس من السهل محاكاة هذه النظم المستندة إلى المعرفة بهذا النوع من الخبرة، حيث يقوم البشر بتحسين تلك المهارات عن طريق الأداء المتكرر.
- (3) **الخبرة النظرية العميقة:** يسمح هذا النوع من المعرفة للخبراء بحل المشاكل التي لم تعترضهم من قبل، وبالتالي يمكن حلها عن طريق الخبرة التشاركية، وتكتسب هذه النظرية العميقة من خلال التكوين المنتظم وحب المشكلات عمليا، فالمهندسون والعلماء الذين قضوا العديد من السنوات في التكوين المنتظم يمتلكون هذا النوع من المعرفة.

### المطلب الثالث: خصائص وأهمية رأس المال البشري

#### أولاً: خصائص رأس المال البشري

إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل مكان وزمان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية الشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، ومنها تتمثل خصائص رأس المال البشري فيما يلي:<sup>2</sup>

- (1) **محدودية رأس المال البشري:** إن إمكانية تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، وبما أن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت تجد أن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة لمدة تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يتحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.
- (2) **عدم مرئية رأس المال البشري:** عدم مرئية رأس المال البشري من أول وهلة، حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على

<sup>1</sup> إرما بيسرا، فرنانديز راجيفسابيروال، ترجمة محمد شحاتة وهيبي، إدارة المعرفة-النظم والعمليات-، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2014، ص54.

<sup>2</sup> بن عمارة حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2009، ص18.



الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في تكلفة الاستثمار طوال فترة التكوين، إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

(3) **عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية:** حيث يمكن فقد بمجمله بمجرد موت صاحبه، وهذا مايدعي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.

تجدر الإشارة إلى أنه يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا طويلا مقارنة بالوقت المستغرق في الاستثمار في رأس المال المادي.

(4) **عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بصفة شخصية:** فرغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل إلا أنه ليس باستطاعته بيعه، كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها.<sup>1</sup>

#### ثانيا: أهمية رأس المال البشري

لقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الإنسان وتأثيره الفاعل والإيجابي في عملية التنمية الاقتصادية وفي فعالية عناصر الإنتاج المادية، فهذه العناصر لا تكون لها تلك الفاعلية بدون الإنسان، وقد تمت النقلة العلمية والتكنولوجية وما أعقبها من تطورات حديثة في الفن الإنتاجي إلى حدوث تغييرات متلاحقة في أساليب وطرق الإنتاج نجم عنها العديد من التعقيدات والدقة المتناهية في الصنع وغير بذلك موقع الإنسان ودفعته إلى الأمام في المراكز الإنتاجية وضاعفت مسؤولياته في ممارسات الإنتاج وقيادة التطور، مما أوجد ضرورات متزايدة لرفع مستوى أداء الإنسان وزيادة فترات تعليمية وتدريبية، وزيادة ممارساته العلمية والقطرية في البحث النظري والتطبيقي.

وهكذا فإن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقية دعت الاقتصاديين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فلا يمكن مطلقا أن تنفع كل العمليات اللازم لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التطور العلمي والتكنيكي والارتقاء

<sup>1</sup> حسن رواية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص82.

بمعدلات التنمية دون أن يكون العامل البشري هو المحرك الأول للعملية شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: علاقة التكوين وتنمية رأس المال البشري

منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي اعتمد نجاح المؤسسات الصناعية على الفكر الإنساني وقدرات الأنظمة الإنتاجية، وبشكل أكثر من استنادها للموارد المالية، وبناء على ذلك ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال البشري، الابتكار، الإبداع، المعرفة...، ومن ثم كان على المؤسسات أن تولي الاهتمام الكافي لبناء رأس المال البشري وتنميته عن طريق التكوين وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مفهوم تنمية رأس المال البشري

لم يفرق الاقتصاديون خلال الخمسينات والستينات بين مفهوم النمو والتنمية واستخدموا المفهومين بمعنى واحد على أنهما مترادفان، إلا أن أغلب الاقتصاديين حالياً فرقوا بين المفهومين حيث يشير اصطلاحاً أن النمو عملية الزيادة الثابتة أو المستمرة، والتي تحدث في جانب معين من الحوادث، أما التنمية فهي عبارة عن تحقيق زيادة سريعة وتراكمية ودائمة عبر فترة من الزمن.<sup>2</sup>

في حين أن توفير عمل منتج ونوعية من الحياة الأفضل لجميع الشعوب يحتاج إلى نمو كبير في الإنتاجية والدخل وتطوير القدرة البشرية، وحسب هذه الرؤيا فإن هدف التنمية ليس مجرد زيادة الإنتاج بل تمكين الأفراد من توسيع نطاق خياراتهم، وهكذا تصبح التنمية هي عملية لتطوير القدرات وليست عملية تعظيم المنفعة أو الرفاهية الاقتصادية فقط بل الارتفاع بالمستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي.<sup>3</sup>

تعرف تنمية رأس المال البشري بأنها: "عبارة عن عملية ديناميكية وفعالة ومستمرة في المنظمة، حيث لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد أي أنها ليست عملية مؤقتة ودورية واستمرارها يضمن استمرار المنظمة ككل، وتتكامل كل عملية من الأخرى لتساهم فيتنمية رأس المال البشري لأن كفاءة هذا الأخير يعكس بالضرورة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة، كما جاء في وصف الخبير الاقتصادي (Schults) تنمية رأس المال

<sup>1</sup> تافر أيوب محمد، علي أحمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية و التعليم فيه، فلسطين على الموقع [www.qou.edu/Arabic/research program](http://www.qou.edu/Arabic/research program) ص07.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب وحسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص16.

<sup>3</sup> خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص19.

البشري على أنها: "العملية التي تتعلق بالتكوين والتعليم، والمبادرات المهنية الأخرى لزيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقين والأصول الاجتماعية للفرد والتي من شأنها أن تؤدي إلى رضا الفرد وتحسين أدائه".<sup>1</sup>

إن تركيز المنظمة على تنمية رأس المال البشري يرجع أساساً إلى الخصائص التي يتميز بها والتي من أهمها باستخدام وطول دورة حياته مقارنة بدورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا للمنظمة (فالمعرفة والخبرة تنقل بين الأفراد مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة)، هذا ما يجعل رأس المال البشري الشكل الأرقى لرأس مال المنظمة وهو الأكثر حيوية والقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، وإن مخاطرته هي الأكثر تهديداً للمنظمة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء.<sup>2</sup>

إن تنمية رأس المال البشري أضحت من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً وباعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية أو العملية والفنية والسلوكية، فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بالمعارف أو المعلومات والمبادئ أو فلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج وهي أيضاً وسيلة تكوينية تزوده بالطرق العلمية والأساليب المتطورة والمسالك المتبينة في الأداء الأمثل وهي أيضاً وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية أو مهاراته اليدوية، إضافة إلى كونها وسيلة سلوكية تعيد النظر في مسلكه الوظيفي والاجتماعي.<sup>3</sup>

انطلاقاً من التعاريف السابقة نلخص أن تنمية رأس المال البشري تطور وتنمي المعارف والمهارات وقدرات الأفراد كذلك التأثير الإيجابي في اتجاهاتهم.

### المطلب الثاني: الأساليب والآليات اللازمة لتنمية رأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري السلاح الاستراتيجي التنافسي باعتباره مصدر الإبداع والتجديد والابتكار، لهذا تسعى المنظمات لجذبه وتنميته بمجموعة من الأساليب وآليات والتي تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: أساليب تنمية رأس المال البشري

تتعدد الطرق والأساليب من منظمة إلى أخرى نذكر منها:

#### أ- استقطاب رأس المال البشري:

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 17.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 141.

<sup>3</sup> نافر أيوب محمد، علي أحمد، مرجع سابق ذكره، ص 6.

يعتبر رأس المال البشري الدعامة الأساسية للمنظمات ومصدر تحقيق القيمة والميزة التنافسية، حيث يعتبر الاستقطاب العنصر الذي يهتم بالأنشطة المتعلقة بجذب الأفراد واختيارهم مثل استقطاب الموارد البشرية المتميزة، والحرص على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة وإدراك القدرات المتنوعة، ومراعاة اختيار الأفراد من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار للحصول على مجموعة متنوعة من المعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المنظمة.<sup>1</sup>

#### ب- التكوين والتعليم وتعلم رأس المال البشري:

إنه على المنظمة من أجل تنمية رأس المال البشري لا بد لها من تبني عمليات التعليم والتكوين التي ترتبط بأعمالها، وبذلك تكون عملية الاستثمار في التعليم والتكوين عمليات ذات جدوى اقتصادية، بحيث أن رأس المال البشري عملية تتعلق بالتكوين والتعليم والمبادرات المهنية الأخرى لزيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات، والقيم والأصول الاجتماعية للفرد الذي من شأنه أن يؤدي إلى رضا الفرد مما ينعكس على أدائه وأداء المنظمة.<sup>2</sup>

كما أشار (Shults) إلى أن التعليم استثمار هام لتنمية رأس المال البشري، فالاستثمار في رأس المال البشري هو عبارة عن كل ما تدفعه المنظمة على أفرادها وما تقوم به لتكوينهم، وتحفيزهم بغية الزيادة في المساهمات الفكرية لتحسين عمليات المنظمة وتطوير مساحة إبداعاتها.<sup>3</sup>

#### ت- المحافظة على رأس المال البشري:

تعمل المنظمات على امتلاك أفراد ذوي خبرات ومهارات عالية والمحافظة عليهم، حيث تسعى المنظمات إلى المحافظة على رأس مالها البشري، لأن تسربه إلى منظمات أخرى بعد إنفاق أموال طائلة على استقطابهم وتعليمهم وتكوينهم، واكتسابهم الخبرات والمهارات المتقدمة يعد خسارة كبيرة بسبب صعوبة تعويضهم، بوصفهم دراع الربح في ظل اقتصاد المعرفة من جهة ونقل معارف المنظمة وأسرارها إلى للمنظمات المنافسة، حيث أنه قد آن الأوان للتفكير في استراتيجيات أكثر إبداعية في مجال المحافظة على رأس المال البشري لأنه يمثل 80% من كلفة الأعمال، كما أنه لا تتناسب الاستراتيجيات القديمة والتقليدية

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 264.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف الكافي، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 346.

<sup>3</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 171.

للاحتفاظ بأفراد في عالم مليء بالكفاءات المتعددة، وهنا تسعى المنظمات إلى إيجاد الأساليب والطرق وكذا التقنيات المعتمدة في المحافظة على رأس المال البشري.<sup>1</sup>

وتتمثل أساليب المحافظة على رأس المال البشري في:<sup>2</sup>

- تنشيط الحافز المادي.
- التصدي للتقاعد التنظيمي.
- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.
- تعزيز التميز التنظيمي.

ثانياً: آليات تنمية رأس المال المادي:

أ- الخيال العلمي كمنهج دراسي

يقصد بالخيال العلمي بالأدب الذي يحاول استيعاب الخيال بإبداعاته، المعرفة العلمية عن الواقع والمنهج العلمي، واعتباره متميزاً عن علم التغيرات العملية في حياتنا المجردة، فهو نوع من الفن الأدبي يعتمد على الخيال حيث يخلق المتعلم عالماً خيالياً بالاستعانة بتقنيات أدبية متضمنة فرضيات أو باستخدام نظريات علمية فيزيائية أو بيولوجية أو تكنولوجية.

يزود الخيال العلمي المتعلم بكم من المشاهد والصور، لأن الصورة هي أداة الخيال، ووسيلته، ومادته الهامة التي يمارس بها، مع اكتشاف المتعلم العلاقات المتقاربة والمتباعدة بين الأشياء، وتنمية فكر المتعلم عن طريق تنشيط الحواس.<sup>3</sup>

ب- التعلم المستمر

تعد ثقافة التعلم المستمر والانفتاح على الأفكار الجديدة أمر في غاية الأهمية في تنمية رأس المال البشري، فالتعلم مدى الحياة يضم التعليم بشتى أنواعه من تعليم رسمي كالذي يتم في المدارس والجامعات وتعليم غير نظامي كالذي يتم في الأسرة وبين أفراد المجتمع، وآخر غير رسمي كالوظيفة، ويتطلب هذا

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 257.

<sup>2</sup> خولة عبد الحميد، محمد الطلحاني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 3، جامعة بابل، العراق، 2013، ص 590.

<sup>3</sup> جابر عصفور، الصورة الفنية في التراث النقدي والبلاغة عند العرب، ط 3، المركز الثقافي العربي، لبنان، 1994، ص 14.

التعلم متطلبات أساسية كالشمولية وتعدد طرق ومسارات التعلم وحل مشكلاته وتعدد الجهات والأفراد الذين يساعدون في ذلك، فالكفاءات والمهارات الأساسية مطلوبة اليوم في أسواق العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أثر التكوين في تنمية رأس المال البشري

لقد شهدت نظرية رأس المال البشري تطورا سريعا، وفي إطار تطورها أولى اهتمام أكبر بالجوانب المتعلقة بالتكوين، بحيث يعتبر التكوين أهم استثمار لتنمية رأس المال البشري.

فيما يلي نبرز أهم المداخل وأهم النظريات التي تناولت مسألة التكوين مع استنباط دور هذا الأخير في تنمية رأس المال البشري:

حيث يرى (Skinner) أن استعمال المدعمات والحوافز في عملية التكوين سوف يساعد على عملية التعلم واكتساب المعارف، حيث أن السلوك الإنساني يزداد تعزيزا بزيادة المؤثرات خاصة الإيجابية منها كما يرى أنه كلما كانت البرامج التكوينية ترتكز على الحاجات الحقيقية للمتكونين كلما أمكن تعديل وتغيير السلوكيات غير المطلوبة والمطلوبة.

أما (Ausubel) فيرى بأن تنمية المعارف بالمرحلتين هما لاكتشاف الاستقراء للخصائص المحكية للمثيرات، ومرحلة اكتساب المعرفة، وفيها يدرك المتكون التساوي في المعنى بين الكلمة والصورة التمثيلية في هذه الحالة تكتسب الكلمة خاصية المعرفة.<sup>2</sup>

### 1- التكوين ونظريات رأس المال البشري

#### أ- نظرية (Schultz)

ركز (Schultz) اهتمامه على عملية التكوين باعتبارها استثمارا لازما لتنمية رأس المال البشري، حيث حدد نوعين من الموارد التي تدخل في التكوين وهي:

- ✓ الإيرادات الضائعة للفرد، والتي يمكن الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتكوين.
- ✓ الموارد اللازمة لإتمام عملية التكوين ذاتها.

ويرى (Schultz) أن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتكوين لا يعني انتقاء الغرض الثقافي له، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هنالك بعض أنواع التكوين (التكوين الرسمي) التي يمكن أن تحسن من

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 449.

<sup>2</sup> هادي أحمد الفراجي، أنماط التنمية المعرفية المهارية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2011، ص 103.

طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم، وإن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في دخلهم، ومن ثمة زيادة الدخل القومي ككل.<sup>1</sup>

### ب- إسهامات بيكر (Biker)

افترض (Biker) وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري مثل العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة والمعرفة.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتكوين فرق بيكر بين نوعين من التكوين هما: التكوين العام والتكوين المتخصص.

فالتكوين العام هو ذلك النوع الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التكوين، وكذلك في رأي مؤسسة أخرى قد يعمل بها، وتقدم المؤسسة هذا النوع من التمويل في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتكون هذه التكلفة من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التكوين.

أما التكوين المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التكوين بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إن عمل بأي مؤسسة أخرى وتزداد قيمة الفرد المتكون تكوينا متخصصا بالنسبة للمؤسسة فتقدم له أجرا عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتقبة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتكون.<sup>2</sup>

## 2- النظريات الحديثة

من النظريات الحديثة نذكر ما يلي:

### أ- نظرية اتخاذ القرار:

تناولت هذه النظرية كيفية اتخاذ القرارات في المنظمة، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها ، وذلك تبعا للوظيفة التي يؤديها.

ويرى (Simon) أن هناك نوعان من القرارات يتم اتخاذها في المؤسسة هي:

✓ **القرارات المبرمجة:** لاتحتاج إلى مهارات إبداعية كثيرة بل يكفي أن يتلقى العامل تكوينا بسيطا حول كيفية أداء الأعمال .

<sup>1</sup> حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 75.

✓ القرارات الغير مبرمجة: هي تحتاج إلى دراسة وتفكير وإبداع ، وبالتالي تتطلب إعدادجيدا للأفراد وتكويننا مستمرا لتنمية المهارات وتجديدها.<sup>1</sup>

#### ب- نظرية النظام التعاوني:

يرى (Barnard) أن المؤسسة عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد، وعلى إدماج أهداف المؤسسة بتوقعات الأفراد العاملين وأنه لقيام المؤسسة لوظائفها لابد من تقسيم العمل ووضع الأفراد في التخصصات المناسبة، كما لفت الأنظار إلى الأهمية التكوينية، وضرورة الإعداد الجيد لرأس المال البشري وخاصة القادة داخل المؤسسة لما لذلك من أهمية في تسيير العمل والعمال، وتحسين الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 32.

<sup>2</sup> حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 1997، ص 12.



### خلاصة :

من خلال ما سبق نستخلص أن رأس المال البشري أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم و من خلال هذا الفصل حاولنا أن نربط تنمية رأس المال البشري بالتكوين ، نظرا لأهمية التنمية المستمرة من خلال التطرق إلى رأس المال البشري و مكوناته وخصائصه ، و دور التكوين كآلية لدعم أساليب التنمية وذلك باستعراضنا بعض النظريات المرتبطة بالتكوين ورأس المال البشري ، و يبقى علينا التأكد من هذه العلاقة من الناحية الميدانية و هذا ما سيتم توضيحه في الدراسة التطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل .

## الفصل الثالث:

### الدراسة الميدانية

#### تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة

### تمهيد:

استكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول والثاني حول متغيري الدراسة المتمثلين في التكوين وتنمية رأس المال البشري، ومن خلال الدراسة الميدانية الموائية نحاول التأكد من ذلك، نبدأها بتقديم الكلية محل الدراسة، وتحديد أدوات جمع البيانات، إختبار صدق وثبات أداة الدراسة، توضيح الأساليب الإحصائية المتبناة في التحليل وكما سيتم تحليل عينة الدراسة من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبيان الموزع على أساتذة الكلية محل الدراسة .

## المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية بجامعة جيجل

تعتبر جامعة جيجل نموذجا للجامعات في الجزائر من حيث تزايد أعداد الطلبة والتحديات التي تواجهها والإنجازات المنتظرة منها، وقد بدأ التعليم العالي والبحث العلمي في ولاية جيجل المتواجدة شرق الجزائر سنة 1986. في شكل مدرسة عليا للأساتذة ملحقة بجامعة منتوري بقسنطينة، وفي سنة 1988 تم إحداث مدرسة عليا للأساتذة في العلوم الأساسية، وفي سنة 1998 تم إنشاء مركز جامعي بجيجل المشكل من 04 معاهد وفي سنة 2001 تم ترقية المركز الجامعي بجيجل إلى جامعة والمشكلة من 04 كليات. في سنة 2009 تم إعادة تسمية الكليات وإحداث كلية خامسة لتصبح جامعة جيجل مكونة من 05 كليات، وفي 2012 تم إحداث كليتين جديدتين لتصبح جامعة جيجل تتشكل من 7 كليات موزعة على قطبين، كما أصبحت الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية تضم 04 نيابات مديرية بدل ثلاثة، وسيتم فيما يلي تقديم أحد أهم كلياتها التي سننجز الدراسة بها.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية بجامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09/92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17 فبراير سنة 2009. والذي يعدل المرسوم التنفيذي رقم 3/258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 22 جوان سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، ولم تكن هذه الكلية سوى دائرة تابعة لمعهد الاعلام الآلي أحد معاهد المركز الجامعي -جيجل- سابقا، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد، إلا أنها قد أصبحت بمثابة أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة التي تحتويهم، والإمكانيات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها، التي يمكن عرضها بإختصار في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- يقدر عدد طلبة الكلية للموسم الجامعي 2019/2020 حوالي 5390 طالب في التدرج 78 طالب في الطور الثالث دكتوراه.

يشرف على تأطير هؤلاء الطلبة 155 أستاذا دائما بالإضافة أستاذة مؤقتين .

- بهذه الكلية (06) مدرجات، ثلاثة منها تستوعب 240 طالب، واثنان منها 340 طالب، أما الأخير فتقدر طاقة استيعابه بـ 280 مقعد، يضاف إلى هذه المدرجات (64) قاعة للتدريس.

- تستوعب كل منها أربعين (40) طالب، كذلك أربع قاعات مجهزة للإعلام الآلي، قاعتين اثنتين للإنترنت وثلاث قاعات للأعمال التطبيقية.

1- وثائق داخلية خاصة بمصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل.

### المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية بجامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي إحدى الكليات السبع المكونة لجامعة محمد الصديق حيث تضمن خمس أقسام تتمثل في قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، وقسم علوم علوم المالية والمحاسبة، بالإضافة إلى قسم التعليم الأساسي، وتشهد الكلية في الآونة الأخيرة حركة دؤوبة للانطلاق بها نحو الأفضل لتجسيد استراتيجية الجامعة في إطار مشروع المؤسسة المعتمد من قبل إدارة الجامعة، وفي هذا الإطار تسعى جاهدة للوصول إلى جملة من الأهداف على المدى المتوسط والقريب تتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

- تقديم تكوين للطلبة يتماشى ومتطلبات العصر من خلال إستخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.
- الإرتقاء بنوعية المتخرجين لملائمة سوق العمل وهذا من خلال التكيف والتحسين المستمر لمحتوى البرامج.
- تفعيل وتطوير مشاريع البحث لطلبة الدراسات العليا وتدعم الأبحاث العلمية المتميزة للأساتذة الباحثين.
- تحقيق نظام إدارة الجودة بالكلية وتطبيق مبادئ الشفافية والحكامة في التسيير.
- الإنفتاح الإيجابي لأسرة الكلية على محيطها الإقتصادي والاجتماعي وربط جسور التعاون وتبادل الخبرات مع مختلف الشركاء.

- الإعتماد على الرقمنة في التسيير لتوفير الجهد والوقت وتقليل التكاليف وإستعمال مختلف التقنيات الحديثة.
- من أجل تدعيم ما سبق تسعى الكلية لتشجيع كل المبادرات التي من شأنها أن تسهم في الإرتقاء بجودة الحياة الجامعية سواء في الجانب العلمي، الثقافي والرياضي.

### المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

يضم الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة والموضح في الملحق (1) ما يلي:

#### 1. الأمانة العامة:

يترأسها الأمين العام وتظم مكتب السكرتارية ويلحق بها مكتب الأمن الداخلي المتكون من 3 حراس موزعين على قاعة السحب والمكتبة و 14 حارس، إضافة إلى عامل مهني من الصنف الثالث وعاملة تنظيف، وتكلف الأمانة العامة للكلية بما يأتي:

. تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.

. تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

. تسيير الأرشفة وتوثيق الكلية والمحافظة عليها.

. تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.

. ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

. تسيير الوسائل المنقولة والغير منقولة للكلية والصهر على صيانتها.

. تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

<sup>1</sup>-موقع: <https://fscsg.univ-jjel.dz/index.php/accuol/mot-du-doyen>:تاريخ التصفح 2022/04/28 الساعة 13:23.

تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين: تعتبر مصلحة المستخدمين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أهم المصالح الإدارية في هذه الكلية، وذلك بالنظر للدور الذي تلعبه في ترقية العمل الإداري وتنقيف المستخدمين في كل ما يتعلق بمساراتهم المهنية ابتداء من التوظيف الى غاية انهاء عقد العمل بالنظر لإختلاف طبيعة الموارد البشرية الموجودة بالكلية فان المصلحة تنقسم إلى فرعين أساسيين هما:  
فرع الأساتذة بالرغم من أن عمل الأستاذ هو عمل بيداغوجي بالدرجة الأولى، حيث قد يعتقد البعض أن هذا الأستاذ لا يتعامل إلا مع المصالح أو الأقسام البيداغوجية حول ما يتعلق بمسائل الطلبة إلا أن تسيير المسار الوظيفي للأستاذ يتم بمصلحة المستخدمين، هذه الاخيرة تهتم أساسا بالنقاط التالية:  
- الحرص على تكوين ملفات الأساتذة في كل ما يتعلق بالوظيفة، الترقية، العطل المرضية، العطل البيداغوجية والمشاكل الإدارية للأساتذة إن وجدت.
- إعلام الأساتذة بكل المستجدات التي تحصل عليها المصلحة من رئاسة الجامعة.
- فرع المستخدمين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح: هذا الفرع كذلك بكل الجوانب المرتبطة بالمستخدمين الإداريين كتكوين الملفات، مراقبة مواقيت الدخول والخروج، العطل المرضية، العطل السنوية، تنفيذ العقوبات المتخذة على مستوى اللجنة المتساوية الأعضاء... وغيرها من الجوانب المرتبطة بالموظف الإداري مهامها تتمثل في:  
- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الكلية مع ضمان التوزيع المنسجم حسب المناصب الشاغرة.
- تنسيق وإعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة: يأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري ومحاسب إداري ومساعد محاسب، وهي بدورها تشتمل على الفروع الآتية: فرع الميزانية وفرع المحاسبة مهامها تتمثل في:  
- مراقبة ومتابعة جميع العمليات المتعلقة بميزانية التسيير الخاص بالكلية.
- السهر على إحترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفيات تنفيذ نفقات ميزانية التسيير.
- تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصلة بالسنة المالية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقا للتشريع المعمول به.
- حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية تشتمل على الفروع الآتية: فرع الميزانية وفرع المحاسبة مهامها تتمثل في:  
- مصلحة الوسائل والصيانة: من أبرز مهامها:  
- ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية بوسائل التسيير.

- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير منقولة للكلية.
- السهر على عقد الصفقات المختلفة مع الموردين والمتعاملين مع الكلية.
- ضمان وصيانة الكلية.
- ضمان مختلف الخدمات لإطارات الكلية وضيوفاها.

## 2- رئيس القسم:

يساعد رئيس القسم في:

- مساعدة رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.
- مساعدة رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.
- يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج بما يلي:
  - متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج.
  - تسهر على سير التعليم.
  - السهر على سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف.
  - ويساعده كل من: رئيس مصلحة التدريس و رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.
  - يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي بما يأتي:
    - . السهر على سير التعليم ما بعد التدرج.
    - . السهر على سير التكوين لما بعد التدرج.
    - . متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.
  - يساعده كل من رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ورئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

## 3 - نواب العميد:

- يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام التالية:
- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
  - متابعة أنشطة التعليم وأخذ أو إقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
  - مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة.
  - جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.
  - يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:
    - رئيس مصلحة التدريس: يترأسها موظف برتبة متصرف إداري بمساعدة خمسة تقنيين ساميين في الإعلام الألي، إضافة إلى عامل مهني من المستوى الأول موزعين على أقسام الكلية من أبرز مهامها:
      - . التحضير والإشراف على عملية التسجيلات لحاملي شهادة البكالوريا الجدد.
      - . إعادة تسجيل طلبة كل المستويات الدراسية في الكلية.
      - . توثيق الشهادات وكشوف النقاط.

- . المتابعة الإدارية لملفات الطلبة خلال مسارهم الدراسي.
- . رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم: يترأسها برتبة متصرف رئيسي مهامها:
  - . تقويم ومتابعة تنفيذ برامج التدريس في كل أقسام الكلية.
  - . متابعة مدى تطابق مفردات المقياس مع البرامج المعتمدة والمحاور التي تلقن للطلبة.
  - . متابعة توزيع الأساتذة.
  - . متابعة سير الامتحانات.
- . رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه: يترأسها برتبة متصرف إداري مهامها:
  - . إعداد إحصائيات الأساتذة والطلبة بالكلية.
  - . إعداد مختلف إحصائيات الطلبة قيد التخرج.
  - . حساب معدل التأطير حسب الرتب ولكل طور تعليمي لكل قسم.
  - . إعداد الحصيلة النهائية لنتائج طلبة الكلية.
- يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية:
  - . متابعة سير إمتحانات الإلتحاق بما بعد التدرج.
  - . أخذ أو إقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
  - . السهر على سير مناقشات المذكرات واطروحات ما بعد التدرج.
  - . متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
  - . المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الإجتماعية الاقتصادية.
  - . المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
  - . تنفيذ برنامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة.
  - . متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:
  - . رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
  - . رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
  - . رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

#### 4 - مكتبة الكلية:

يقدر رصيد المكتبة الإجمالي بـ 8075 عنوان (43416 نسخة) تتوزع على الكتب 6336 عنوان كتاب (40048 نسخة) منها 4446 عنوان بالعربية والإنجليزية والمجلات 26 مجلة بـ 66 نسخة ومذكرات التخرج 1713 مذكرة تخرج (194 مذكرة ليسانس + 1519 مذكرة ماستر)، كما يقدر عدد المستفيدين المسجلين على مستوى المكتبة بـ 5380 قارئ، وتكلفة مكتبة الكلية بما يلي:  
. إقتراح برنامج إقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.



- . تنظيم الرصيد الوثائقي بإستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب .
- . وضع الشروط الملائمة لإستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة .
- . مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية .
- وتشمل المصالح التالية:
- . مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي .
- . مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي .

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نرمي من خلال هذا المبحث إلى استعراض مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى تخطيط وتنظيم أداة الدراسة وتحليل هذه الأخيرة وعرض مختلف النتائج المتوصل إليها، وذلك فيما يتعلق بكل من البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا محاور الدراسة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل والمقدر عددهم بـ (148) أستاذ، قد قمنا بتوزيع إستمارة الإستبيان على عينة عشوائية والمتكون عددها من (45) أستاذ من إجمالي عدد الأساتذة، وتم اخضاع 40 استبانة صالحة للدراسة.

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ولتحقيق أهداف الدراسة، وسنشرح فيما يلي أهم محاوره وأبعاده والتأكد من مدى صلاحيته للدراسة.

#### أولاً- تصميم الإستبيان

تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تتناسب مع هذا البحث، ويغطي الإستبيان ثلاث محاور رئيسية بالإضافة إلى صفحة التعريف.

- 1- صفحة التعريف: تتضمن تعريف مختصر بموضوع الدراسة، مع طمأنة أفراد العينة بأن المعلومات المتحصل عليها ستستخدم لأغراض البحث العملي فقط، وكذا توضيح طريقة الإجابة على الإستبيان.
2. المحور الأول: يشتمل على المعلومات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والمتمثلة أساساً في الجنس، العمر، عدد سنوات العمل، المؤهل العلمي، والرتبة الوظيفية.
3. المحور الثاني: خاص بالتكوين والتي تمثل المتغير المستقل للدراسة ويتضمن هذا المحور بعض المصادر (16) عبارة.
4. المحور الثالث: المتعلق بتنمية رأس المال البشري والذي يعتبر المتغير التابع للدراسة، ويتضمن هذا المحور (14) عبارة مقسمة كما يلي:

- البعد الأول: يتضمن عبارات تنمية المعرف وهي مرقمة من (17) إلى (21).

- البعد الثاني: يتضمن عبارات تنمية المهارة وهي مرقمة من (22) إلى (26).

- البعد الثالث: يتضمن عبارات اكتساب الخبرة وهي مرقمة من (27) إلى (30).

لكل عبارة من عبارات الإستبيان خمس إجابات بديلة وفقا لدرجات معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابية أو سلبية، وذلك وفقا لمقياس ليكارث الخماسي والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أصغر لأكبر المستويات والتي تقيس اتجاهات وأراء المستقصي كما يلي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكارث الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات سلم ليكارث الخماسي

وقد تم استخراج المدى وطول الفئة وفق الطريقة التالية:

- المدى:  $5 - 1 = 4$  وهو عبارة عن الفرق بين أعلى وأقل درجة للمقياس.

- طول الفئة:  $0,8 = 5/4$  وهو عبارة عن قيمة قسمة المدى على عدد الفئات ويمثل كل فئة من الفئات الخمسة، وتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لأجل تحديد الحد الأعلى لأول فئة وبنفس الطريقة تحدد الحدود لباقي الفئات، وذلك بتحديد الفئات كالتالي:

الجدول رقم (02): تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارث الخماسي

الإجابة على الأسئلة	الدرجة	المتوسط الحسابي	مستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80	منخفض جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
محايد	3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
موافق	4	من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى أقل من 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات سلم ليكارث.

### المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبيان

إن عملية ضبط الإستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لأنها تؤدي إلى قياس عملية يعتمد عليها في جمع المعلومات وبالتالي إمكانية تعميمها.

### الفرع الأول: صدق الإستبيان

يقصد بصدق الإستبيان هو أن تقيس أسئلة الإستبيان المتغير الذي وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

### أولاً: الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الإستبيان على أساتذة من هيئة التدريس، وتتمثل قائمة المحكمين فيما يلي:

الجدول رقم (03): الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ
1	نجيمي عيسى
2	بلجازية عمر
3	جبلي حسبية

المصدر: من إعداد الطالب

وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما طلب منهم إعطاء الرأي من خلال إدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديد ليزداد الاتساق شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدراسة الكلية للمجال نفسه.

### 1. قياس الصدق الداخلي لمحور التكوين:

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لمحور التكوين

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تولي الجامعة الاهتمام بإعداد برامج تكوين لهيئة التدريس	**0.604	0.000
02	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للأساتذة بناء على المناهج التدريسية والبحث العلمي	**0.590	0.000
03	مدة ومكانة التكوين مناسبين للعملية التكوينية	*0.351	0.026
04	يمكن التكوين من أداء المهام والأعمال بسهولة	**0.494	0.001
05	تحدد الحاجة إلى التكوين عند توظيف أساتذة جدد	**0.559	0.000
06	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تكوين داخل الجامعة	0.307	0.054
07	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تكوين خارج الجامعة	**0.582	0.000
08	من خلال التكوين يتم اكتساب وتبادل معارف بين الأساتذة	**0.417	0.007
09	يشجع التكوين على العمل الجماعي بين الهيئة التدريسية	**0.570	0.000
10	تتميز البرنامج التكوينية المقدمة بالتنوع والشمولية	**0.560	0.000
11	محتوى البرنامج التكويني هادف وفعال	**0.410	0.009
12	يتم اختيار مكونين أكفاء للقيام بالعملية التكوينية	**0.667	0.000
13	تعمل إدارة الجامعة على تقييم البرامج التكوينية من خلال أداء المتكويين	**0.570	0.000
14	تتبع العملية التكوينية على رفع مستوى الهيئة التدريسية	**0.486	0.001

		وتحسين البحث العلمي	
0.000	**0.639	تسعى الجامعة إلى توفير الإمكانيات اللازمة لتحسين العملية التكوينية	15
0.000	**0.635	تسعى الجامعة الى تحسين العملية التكوينية بما يتوافق ومتطلبات المجتمع	16

\* دالة عن مستوى معنوية 0.05 / \*\* دالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن هناك قيم احتمالية أقل من 0.01 و 0.05 وهناك قيم أكبر، كما أن الارتباط بين كل عبارة من عبارة المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.307 و 0.667، وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

## 2- قياس الصدق الداخلي لمحور تنمية رأس المال البشري:

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لبعيد تنمية المعارف

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
17	تولي الجامعة أهمية لتعلم الأساتذة وتنمية معارفهم	**0.831	0.000
18	تسعى الجامعة إلى عقد اجتماعات وإشراك الأساتذة في الإدارات والأقسام لتشارك المعارف	**0.745	0.000
19	يتم تبادل المعارف مع الأساتذة الآخرين	**0.644	0.000
20	تشجع الجامعة على تبادل المعارف من خلال العمل الجماعي وفرق العمل	**0.694	0.000
21	تعمل الجامعة على تنمية معارف الهيئة التدريسية من خلال	**0.837	0.000

		توفير البيئة المشجعة على ذلك	
--	--	------------------------------	--

\*\* دالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن كل معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0,01، وقيمتها الاحتمالية أصغر من 0,01. إذن نستنتج أن هناك اتساق داخلي بين عبارات بعد تنمية المعارف.

الجدول (06): الاتساق الداخلي تنمية المهارة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
22	تشجع بيئة العمل بالجامعة على اكتساب مهارات جديدة	**0.790	0.000
23	تعمل الجامعة على تحديد فجوات المهارات لدى الهيئة التدريسية وتحرص على تنميتها.	**0.788	0.000
24	أسعى إلى تحسين مهارتي في تقديم البرامج التدريسية والبحث العلمي والتعامل مع الطلبة	**0.637	0.000
25	تهتم الجامعة بتنمية مهارات الأساتذة لتحسين أدائهم.	**0.797	0.000
26	تعمل الجامعة على تحقيق رضا الهيئة التدريسية من خلال الحفاظ على مهاراتهم وتنميتها.	**0.902	0.000

\*\* دالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن كل معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0,01، وقيمتها الاحتمالية أصغر من 0,01، إذن نستنتج أن هناك اتساق داخلي بين عبارات بعد تنمية المهارة.

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لبعث اكتساب الخبرة

رقم	العبارة	معامل	القيمة
-----	---------	-------	--------

الاحتمالية	الارتباط	العبرة
0.000	**0.841	27 تعمل الجامعة على لاستفادة والاستثمار في الأساتذة ذوي الخبرة
0.000	**0.839	28 تحفز الجامعة على تشجيع نقل الخبرات بين الأساتذة
0.000	**0.874	29 تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالأساتذة ذوي الخبرات للاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
0.000	**0.920	30 تسعى الجامعة إلى الحفاظ على خبرات الأساتذة وتثمينها.

\*\* دالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن كل معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0,01، وقيمتها الاحتمالية أصغر من 0,01، إذن نستنتج أن هناك اتساق داخلي بين عبارات بعد اكتساب الخبرة.

#### الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أي الاستقرار في نتائجه.

معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال الارتباط ألفا كرومباخ والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (08):معامل ثبات أداة الدراسة

رقم المحور	العنوان	معدل ألفا كرومباخ
01	التكوين	0.825
02	رأس المال البشري	0.930
01 و 02	المحورين معا	0.928

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- . معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (التكوين) فاق معدل 80% حيث بلغ 82.5%، بمعنى ان معدل الثبات يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
- . معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور الثاني (رأس المال البشري) فاق معدل 80% حيث بلغ 93%، بمعنى ان معدل الثبات يتمتع بدرجة ممتازة.
- . معامل ألفا كرونباخ الكلي (التكوين ورأس المال البشري) فاق 80% حيث بلغ 92,8%، بمعنى ان معدل الثبات يتمتع بدرجة ممتازة.

#### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لأجل معالجة البيانات وتسهيل اختبار الفرضيات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استعمال أساليب المعالجة التالية:

1- المدى: ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{المدى} = \frac{\text{عدد الفئات}}{\text{الدرجاتعدد}} - \text{الفئة طول (المدى)}$$

2- التكرارات والنسب المئوية: هذا التقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص ودرجة الموافقة وتحديد نسبة إجابة أفراد العينة.

3- المتوسط الحسابي: هو عبارة عن متوسط قيم البيانات، حيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوية لمجموع القيم الواقعة بعده، إذ يعرف على أنه مجموع المشاهدات مسوما على عددها، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$x = \frac{\sum}{N}$$

4- الانحراف المعياري: يعتبر أحد أهم مقاييس التشتت وأكثرها شيوعا وأقواها حساسية، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum Ni (xi - x)^2}{N}}$$

5- معامل الارتباط الخطي بيرسون: استعمل هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما أستعمل لمعرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

6- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه للتأكد من ثبات الإستبيان.



### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

هذا المحور سوف نقوم بتفريغ وتحليل البيانات الإستبيان الموزعة على عينة الدراسة المختارة، وهذا باستخدام برنامج SPSS.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية

وتتمثل هذه البيانات في: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل الوظيفي، عدد سنوات العمل والرتبة الوظيفية.

#### الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

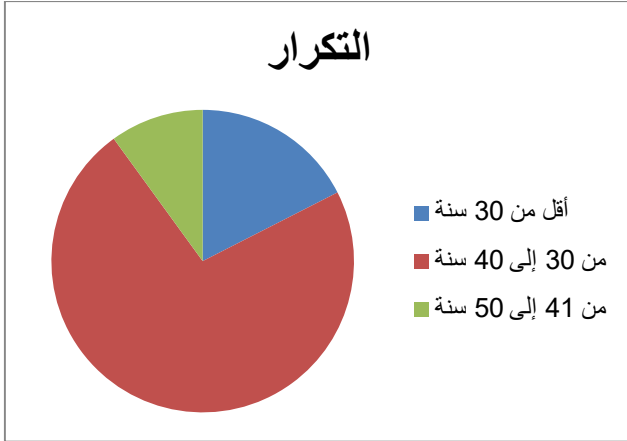
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	35%
أنثى	26	65%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أن نسبة الذكور تقدر بـ 35%، والبالغ عددهم 14 فرد من حجم العينة، في حين نجد أن عدد الإناث يمثل 26 من حجم العينة المقدر بـ 40 أستاذ (ة)، وبلغت نسبتهم 65%. وهذا يعني أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الشكل (02): توزيع أفراد العينة حسب العمر



الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر

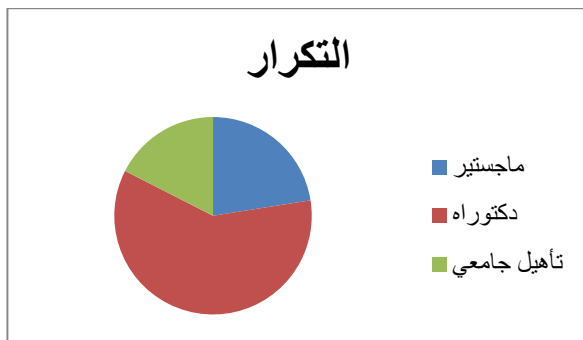
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	17.5%
من 30 إلى 40 سنة	29	72.5%
من 41 إلى 50 سنة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أن أعلى نسبة 75.5% تمثلها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة والبالغ عددهم 29. تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة والبالغ عددهم 7 أفراد بنسبة 17.5%، وفي الأخير الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 10% والبالغ عددهم 4 أستاذ.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل (03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	9	22.5%
دكتوراه	24	60%
تأهيل جامعي	7	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

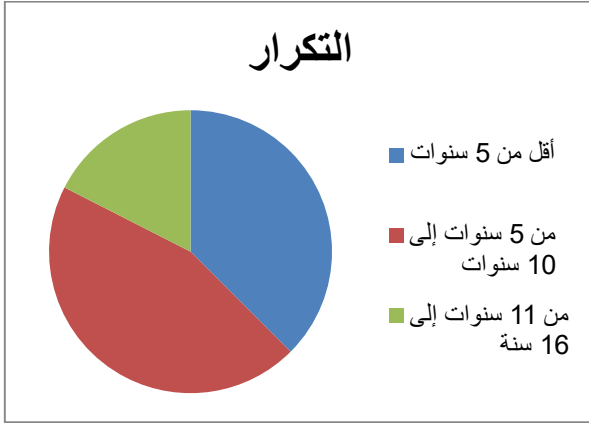
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن معظم أفراد العينة البالغ

عددهم 24 فرد بنسبة 60% متحصلين على شهادة الدكتوراه، في حين نجد الحاصلين على شهادة

الماجستير بنسبة 22.5%، والبالغ عددهم 9 أفراد من العينة، أما التأهيل الجامعي فبلغ عددهم 7 أفراد من العينة بنسبة 17.5%. وهذا راجع لطبيعة الوظيفة التي يشغلونها والتي تستلزم شهادة دكتوراه.

#### الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

الشكل (04): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	37.5%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	18	45%
من 11 سنوات إلى 16 سنة	7	17.5%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول والشكل أن معظم أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 18 فرد بنسبة 45% قد عملوا من 5 إلى 10 سنوات، في حين بلغ عدد الأفراد الذين عملوا أقل من 5 سنوات 15 فرد بنسبة 37.5%، أما الأفراد الذين عملوا من 11 سنوات إلى 16 سنة فكان عددهم 7 بنسبة 17.5%.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الشكل (05): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد (ب)	13	32.5%
أستاذ مساعد (أ)	9	22.5%
أستاذ محاضر (ب)	14	35%
أستاذ محاضر (أ)	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل والجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة يعملون برتبة أستاذ محاضر (ب) حيث بلغ عددهم 14 أستاذ بنسبة 35%، وبلغ عدد الأفراد الذين

يحملون رتبة أستاذ مساعد (أ) 13 أساتذة بنسبة 32.5%، يليها الأفراد الذين يحملون رتبة أستاذ مساعد (أ) بنسبة 22.5% حيث بلغ عددهم 9، أما الأفراد الذين يحملون رتبة أستاذ محاضر (أ) فبلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 10%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التكوين

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخاص بالتكوين عن طريق حساب المتوسط والانحراف المعياري. ولقياس مستوى التكوين تم الاعتماد على 16 عبارات مرقمة من 1 إلى 16 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (14): المتوسط والانحراف المعياري لمحور التكوين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	تولي الجامعة الاهتمام بإعداد برامج تكوين لهيئة التدريس	3.35	1.099	8

12	1.089	3.27	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للأساتذة بناء على المناهج التدريسية والبحث العلمي	02
3	0.76	3.75	مدة ومكانة التكوين مناسبين للعملية التكوينية	03
5	0.905	3.72	يمكن التكوين من أداء المهام والأعمال بسهولة	04
7	1.037	3.52	تحدد الحاجة إلى التكوين عند توظيف أساتذة جدد	05
14	1.143	3.23	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تكوين داخل الجامعة	06
4	0.905	3.72	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تكوين خارج الجامعة	07
1	0.991	3.80	من خلال التكوين يتم اكتساب وتبادل معارف بين الأساتذة	08
16	0.853	3.20	يشجع التكوين على العمل الجماعي بين الهيئة التدريسية	09
9	0.797	3.33	تتميز البرنامج التكوينية المقدمة بالتنوع والشمولية	10
2	0.870	3.75	محتوى البرنامج التكويني هادف وفعال	11
15	0.974	3.22	يتم اختيار مكونين أكفاء للقيام بالعملية التكوينية	12
6	0.834	3.65	تعمل إدارة الجامعة على تقييم البرامج التكوينية من خلال أداء المتكويين	13
13	0.899	3.25	تتبع العملية التكوينية على رفع مستوى الهيئة التدريسية وتحسين البحث العلمي	14
11	0.911	3.30	تسعى الجامعة إلى توفير الإمكانيات اللازمة لتحسين العملية التكوينية	15
10	1.097	3.22	تسعى الجامعة إلى تحسين العملية التكوينية بما يتوافق	16

			ومتطلبات المجتمع
-	0.499	3.45	المتوسط والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون التكوين يؤدي بدرجة مرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3,45. وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارث الخماسي وهي الفئة التي تشير للخيار موافق، كما بلغ الانحراف المعياري 0,499 مما يعني وجود تشتت منخفض في إجابة أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالتكوين، وهذا من خلال ترتيب العبارات التي يمكن اعتبارها مسببة للتكوين لأفراد عينة الدراسة وهي كما يلي:

جاءت العبارة "من خلال التكوين يتم اكتساب وتبادل معارف بين الأساتذة" في المرتبة الأولى حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.80 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0,905، مما يعني وجود بعض التشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "محتوى البرنامج التكويني هادف وفعال" في المرتبة الثانية حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3,63 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.870 مما يعني وجود بعض التشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "مدة ومكانة التكوين مناسبين للعملية التكوينية" في المرتبة الثالثة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.75 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.76 مما يعني وجود بعض التشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تقوم إدارة الجامعة بإجراء تكوين خارج الجامعة" في المرتبة الرابعة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.72 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.905 مما يعني وجود بعض التشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "يمكن التكوين من أداء المهام والأعمال بسهولة" في المرتبة الخامسة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.72 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.905 مما يعني وجود بعض التشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تعمل إدارة الجامعة على تقييم البرامج التكوينية من خلال أداء المتكويين" في المرتبة السادسة حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.65 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.834 مما يعني وجود بعض التشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تحدد الحاجة إلى التكوين عند توظيف أساتذة جدد" في المرتبة السابعة حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.52 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.037 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تولي الجامعة الاهتمام بإعداد برامج تكوين لهيئة التدريس" في المرتبة الثامنة حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.35 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.099 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تتميز البرنامج التكوينية المقدمة بالتنوع والشمولية" في المرتبة التاسعة حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.33 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.797 مما يعني وجود بعض التشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تسعى الجامعة إلى توفير الإمكانيات اللازمة لتحسين العملية التكوينية" في المرتبة العاشرة حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.30 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.911 مما يعني وجود بعض التشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للأساتذة بناء على المناهج التدريسية والبحث العلمي" في المرتبة الحادية عشر حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.27 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.089 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تتعرض العملية التكوينية على رفع مستوى الهيئة التدريسية وتحسين البحث العلمي" في المرتبة الثانية عشر حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.25 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.899 مما يعني وجود بعض التشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تقوم إدارة الجامعة بإجراء تكوين داخل الجامعة" في المرتبة الثالثة عشر حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.23 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.143 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "يتم اختيار مكونين أكفاء للقيام بالعملية التكوينية" في المرتبة الرابعة عشر حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.22 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.974 مما يعني وجود التشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تسعى الجامعة الى تحسين العملية التكوينية بما يتوافق ومتطلبات المجتمع" في المرتبة الخامسة عشر حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.22 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري ب 1.097 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "يشجع التكوين على العمل الجماعي بين الهيئة التدريسية" في المرتبة الأخيرة حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.20 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري ب 0.853 مما يعني وجود بعض التشتت في إجابة أفراد العينة.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور رأس المال البشري

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المحور الخاص بالأداء الوظيفي عن طريق حساب المتوسط والانحراف المعياري، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

#### 1- تنمية المعارف:

لقياس مستوى تأثير تنمية المعارف على رأس المال البشري تم الاعتماد على 5 عبارات مرقمة من 17 إلى 21 كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول (15): المتوسط والانحراف المعياري لبعث تنمية المعارف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
3	0.925	3.37	تولي الجامعة أهمية لتعلم الأساتذة وتنمية معارفهم	17
4	0.864	3.35	تسعى الجامعة إلى عقد اجتماعات وإشراك الأساتذة في الإدارات والأقسام لتشارك المعارف	18
1	0.853	3.70	يتم تبادل المعارف مع الأساتذة الآخرين	19
2	0.958	3.42	تشجع الجامعة على تبادل المعارف من خلال العمل الجماعي وفرق العمل	20
5	1.018	3.20	تعمل الجامعة على تنمية معارف الهيئة التدريسية من خلال توفير البيئة المشجعة على ذلك	21
-	<b>0.695</b>	<b>3.41</b>	<b>المتوسط والانحراف المعياري الكلي</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن رأس المال البشري يتأثر بدرجة مرتفعة بتنمية المعارف، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.41 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير للخيار موافق، كما بلغ الانحراف المعياري 0.695 مما يعني وجود تشتت منخفض في إجابة أفراد العينة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات بعث تنمية المعارف تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبرة "يتم تبادل المعارف مع الأساتذة الآخرين" في المرتبة الأولى من حيث تأثر أداء تنمية المعارف العمل حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.70 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة

الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.853 مما يعني وجود بعض التشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تشجع الجامعة على تبادل المعارف من خلال العمل الجماعي وفرق العمل" في المرتبة الثانية من حيث تأثير أداء تنمية المعارف العمل حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.42 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.958 مما يعني وجود تشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تولي الجامعة أهمية لتعلم الأساتذة وتنمية معارفهم" في المرتبة الثالثة من حيث تأثير أداء تنمية المعارف حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3,76 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0,860 مما يعني وجود بعض التشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تسعى الجامعة إلى عقد اجتماعات وإشراك الأساتذة في الإدارات والأقسام لتشارك المعارف" في المرتبة الرابعة من حيث تأثير أداء تنمية المعارف حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.35 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.864 مما يعني وجود تشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تعمل الجامعة على تنمية معارف الهيئة التدريسية من خلال توفير البيئة المشجعة على ذلك" في المرتبة الخامسة من حيث تأثير أداء تنمية المعارف حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.20 وهو يقع ضمن الدرجة متوسط أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 1.018 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابة أفراد العينة.

## 2- تنمية المهارة:

لقياس مستوى تأثير تنمية المهارة على رأس المال البشري تم الاعتماد على 5 عبارات مرقمة من 22 إلى 26 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (16): المتوسط والانحراف المعياري لبعث تنمية المهارات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
3	0.975	3.15	تشجع بيئة العمل بالجامعة على اكتساب مهارات جديدة	22
5	1.057	2.90	تعمل الجامعة على تحديد فجوات المهارات لدى الهيئة التدريسية وتحرص على تنميتها.	23
1	0.791	4.20	أسعى إلى تحسين مهارتي في تقديم البرامج التدريسية والبحث العلمي والتعامل مع الطلبة	24
2	0.868	3.37	تهتم الجامعة بتنمية مهارات الأساتذة لتحسين أدائهم.	25
4	0.876	3.05	تعمل الجامعة على تحقيق رضا الهيئة التدريسية من خلال الحفاظ على مهاراتهم وتنميتها.	26
-	<b>0.718</b>	<b>3.33</b>	<b>المتوسط والانحراف المعياري الكلي</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن تنمية المهارة تتأثر بدرجة متوسطة بالتكوين، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.33 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير للخيار موافق، كما بلغ الانحراف المعياري 0.718 مما يعني وجود تشتت ضعيف في إجابة أفراد العينة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات بعث تنمية المعرف تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة "أسعى إلى تحسين مهارتي في تقديم البرامج التدريسية والبحث العلمي والتعامل مع الطلبة" في المرتبة الأولى حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4.20 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة جداً أي ما يعادل الدرجة الخامسة من سلم ليكارت، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0,571 مما يعني وجود تشتت في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تهتم الجامعة بتنمية مهارات الأساتذة لتحسين أدائهم" في المرتبة الثانية حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.37 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.868 مما يعني وجود تشتت ضعيف في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تشجع بيئة العمل بالجامعة على اكتساب مهارات جديدة" في المرتبة الثالثة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.15 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.975 مما يعني وجود تشتت ضعيف في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تعمل الجامعة على تحقيق رضا الهيئة التدريسية من خلال الحفاظ على مهاراتهم وتنميتها" في المرتبة الرابعة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.05 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.876 مما يعني وجود تشتت ضعيف في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تعمل الجامعة على تحديد فجوات المهارات لدى الهيئة التدريسية وتحرص على تنميتها" في المرتبة الخامسة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.90 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 1.057 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابة أفراد العينة.

### 3- اكتساب الخبرة:

لقياس مستوى تنمية رأس المال البشري حسب اكتساب الخبرة تم الاعتماد على 27 عبارات مرقمة من 30 إلى 13 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المتوسط والانحراف المعياري لاكتساب الخبرة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
2	0.904	3.55	تعمل الجامعة على لاستفادة والاستثمار في الأساتذة ذوي الخبرة	27

4	0.971	3.32	تحفز الجامعة على تشجيع نقل الخبرات بين الأساتذة	28
1	0.958	3.57	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالأساتذة ذوي الخبرات للاستفادة من معارفهم وخبراتهم	29
2	1.085	3.45	تسعى الجامعة إلى الحفاظ على خبرات الأساتذة وتثمينها	30
-	<b>0.852</b>	<b>3.47</b>	<b>المتوسط والانحراف المعياري الكلي</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن رأس المال البشري يتأثر بدرجة مرتفعة لاكتساب الخبرة، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.47 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارث الخماسي وهي الفئة التي تشير للخيار موافق، كما بلغ الانحراف المعياري 0.852 مما يعني وجود تشتت ضعيف في إجابة أفراد العينة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات بعد اكتساب الخبرة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة "تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالأساتذة ذوي الخبرات للاستفادة من معارفهم وخبراتهم" في المرتبة الأولى حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.57 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.852 مما يعني وجود تشتت ضعيف في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تعمل الجامعة على لاستفادة والاستثمار في الأساتذة ذوي الخبرة" في المرتبة الثانية من حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.55 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.904 مما يعني وجود تشتت ضعيف في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تسعى الجامعة إلى الحفاظ على خبرات الأساتذة وتثمينها" في المرتبة الثالثة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.45 وهو يقع ضمن الدرجة المرتفعة أي ما يعادل الدرجة الرابعة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 1.085 مما يعني وجود تشتت كبير في إجابة أفراد العينة.

جاءت العبارة "تحفز الجامعة على تشجيع نقل الخبرات بين الأساتذة" في المرتبة الرابعة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.32 وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة أي ما يعادل الدرجة الثالثة من سلم ليكارث، حيث قدر الانحراف المعياري بـ 0.971 مما يعني وجود تشتت ضعيف في إجابة أفراد العينة.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

##### الفرع الأول/ اختبار الفرضيات:

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية تم حساب الانحدار الخطي المتعدد، حيث كانت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) للتكوين في تنمية رأس المال البشري من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الجدول رقم (18): يوضح نتائج اختبار صلاحية النموذج

معامل التحديد ( $R^2$ )		معامل الارتباط (R)		المتغير التابع	
0.493		0.702 <sup>a</sup>		تنمية رأس المال البشري	
مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	6.077	4.794	1	4.794	الانحدار
-	-	0.130	38	4.934	الخطأ
-	-	-	39	9.728	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.077)، عند مستوى الدلالة sig (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المطلوب

(0,05)، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للتكوين في تنمية رأس المال البشري من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

### ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التكوين في تنمية المعارف

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	قيمة F	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تنمية المعارف	,643 <sup>a</sup>	,414	26,830	5,180	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل التكوين والمتغير التابع الفرعي تنمية المعارف حيث قدر معامل الارتباط R بـ  $0.643^a$  أي بمقدار 64,3% ، كما يوجد أثر بين التكوين وتنمية المعارف قدر بـ معامل التحديد R-deux بقيمة 0,414، أي ان التكوين يؤثر على تنمية المعارف بنسبة 41,4، اما النسبة الباقية 58,6% تعود الى عوامل اخرى، حيث بلغت قيمة F 26,830 وقيمة T المحسوبة بلغت (5,180)، عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية الاولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للتكوين في تنمية المعارف من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

## 2- اختبار الفرضية الثانية:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التكوين في تنمية المهارات

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	قيمة F	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تنمية المهارة	,670 <sup>a</sup>	0,449	30,981	5,566	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل التكوين والمتغير التابع الفرعي تنمية المهارات حيث قدر معامل الارتباط R ب 670<sup>a</sup>، أي بمقدار 67,0% ، كما يوجد أثر بين التكوين وتنمية المهارة قدر ب معامل التحديد R-deux بقيمة 449، أي ان التكوين يؤثر على تنمية المهارة بنسبة 44,9، اما النسبة الباقية 55,1 تعود الى عوامل اخرى، حيث بلغت قيمة F 30,981 وقيمة T المحسوبة بلغت (5,566)، عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للتكوين في تنمية المهارة من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

## 3. اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التكوين في اكتساب الخبرة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	قيمة F	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
اكتساب الخبرة	0,598	0,357	21,114	4,595	0.000

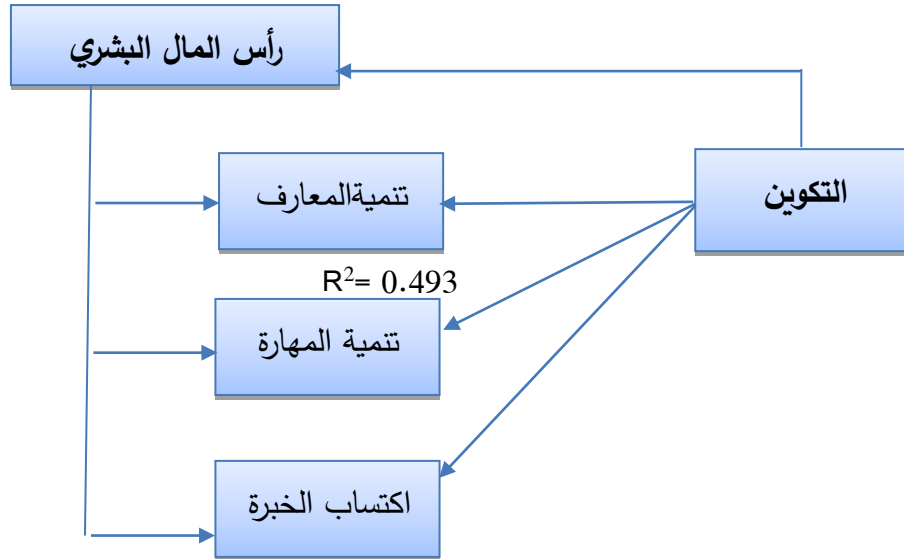
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من النتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل التكوين والمتغير التابع الفرعي إكتساب الخبرة حيث قدر معامل الارتباط R ب 598، أي بمقدار 59,8% ، كما يوجد أثر بين التكوين وإكتساب الخبرة قدر ب معامل التحديد R-deux بقيمة 357، أي ان التكوين يؤثر على إكتساب الخبرة بنسبة 35,7، اما النسبة الباقية 64,3% تعود الى عوامل اخرى، حيث بلغت قيمة F 26,830 وقيمة T المحسوبة بلغت



(5,180)، عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للتكوين في اكتساب الخبرة من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الشكل رقم (06): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة وفق النموذج المقترح



المصدر: من اعداد الطالب

### خلاصة:

لقد سعينا في هذا الفصل إلى معرفة أثر التكوين على رأس المال البشري لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وقد عمدنا في إنجاز هذا البحث على الاستبيان الذي وزعناه على عينة الدراسة، والذي احتوى على محورين رئيسيين وهما التكوين بأبعاده ورأس المال البشري بأبعاده، هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية الدراسة: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على رأس المال البشري لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0,05)$ ، بعد استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغ وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار المتعدد...، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات، وتوصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية، حيث توصلنا إلى أن التكوين له أثر على رأس المال البشري لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

الختامة

## خاتمة

لقد جاءت هذه الدراسة بمحاولة معرفة أثر التكوين في تنمية رأس المال البشري، باعتبار المورد البشري العنصر الوحيد الذي لا يمكن التنبؤ بمدى قدرته على العمل والطاقة التي يمكن أن يمنحها لخدمة المؤسسة وذلك باكتساب المورد البشري مختلف المعارف والمهارات والقدرات واكتساب الخبرات، فالتكوين من الأساليب الشائعة في تحسين هذا المورد فنجاحه يتوقف بشكل كبير على إعداد وتنفيذ وتقييم برامجه بشكل جيد بالإضافة إلى تحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية

ومن خلال الدراسة النظرية في إطار التحليل الذي تم في الدراسة التطبيقية على عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث عددا من الاقتراحات ويمكن تلخيص أهم النتائج

## 1 - النتائج

نقسم هذه النتائج التي توصلنا إليها إلى جانبين الأول خاص بالدراسة النظرية، أما الثاني خاص بالدراسة الميدانية ذلك كما يلي:

## 1-1 نتائج نظرية

- التكوين أصبح من بين أهم المواضيع التي يتطرق لها مجتمعات العالم وقد ازداد الاهتمام به في العصر الحديث، حيث أصبح إستراتيجية تتبناها المؤسسات لتنمية رأس مالها البشري.
- تصميم البرامج التكوينية يتطلب تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية ودراسة مفصلة من طرف المنظمة، وعلى الرغم من أن النجاح في هذه المرحلة ليس كافيا لنجاح باقي مراحل العملية التكوينية لأن الفشل فيها يهدي إلى فشل العملية التكوينية بكاملها.
- تتسم عملية التكوين بالشمولية فهي تأخذ الوظائف المختلفة في المؤسسة سواء فنية أو إدارية.
- تواجه عملية التكوين العديد من الصعوبات والمعوقات، ومن أهمها عملية تقييم البرامج التكوينية لأنها تتطلب إثبات مدى نجاح برامج التكوين في تطوير مهارات وخبرات و معارف المورد البشري.
- تنمية رأس المال البشري من أهم الاستثمارات التي تركز عليها منظمات العصر الحديث.
- في هذه الدراسة تم تحديد ثلاث أبعاد لتنمية رأس المال البشري وهي: اكتساب الخبرة، تنمية المهارات، تنمية المعارف.
- تحديد الوقت والمكان المناسبين لإجراء العملية التكوينية ضروري جدا لإعطاء النتائج المتطلبة من التكوين.
- سبب نجاح البرنامج التكويني يتعلق بحسن اختيار المكون الكفاء.
- ينقسم التكوين إلى أنواع بحيث أن كل نوع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها.

- يمثل رأس المال البشري السلاح الإستراتيجي التنافسي باعتباره مصدر الإبداع والتجديد والابتكار لهذا تسعى المنظمات لجذبه وتميمته بمختلف الأساليب والآليات.
- من أجل تنمية رأس المال البشري لابد من المنظمة تبني عمليات التعليم والتكوين المستمر التي يرتبط بأعمالها.

## 1-2 النتائج التطبيقية

- من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي:

- جاء المستوى الكلي لتكوين السائد في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قدر بدرجة مرتفعة، وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.45
- جاء المستوى الكلي لبعدها لتتمية المعارف السائد في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قدر بدرجة مرتفعة، وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.41
- جاء المستوى الكلي لبعدها لتتمية المهارات السائد في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قدر بدرجة متوسطة، وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.33
- جاء المستوى الكلي لبعدها اكتساب الخبرة السائد في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قدر بدرجة مرتفعة، وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.47

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتكوين في تنمية رأس المال البشري من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتكوين في تنمية المعارف من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتكوين في تنمية المهارات من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتكوين في تنمية وتثمين الخبرات من خلال دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

## الإقتراحات

- من خلال النتائج النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، يمكن الخروج بجملة من الإقتراحات وتتمثل في:
- على الكلية ان تراعي مختلف مراحل إعداد البرنامج التكويني، وتتسم بالشمولية والبساطة من أجل استعاب الأساتذة مضمون هذا البرنامج.
- الإهتمام باختيار المكونين والمشرفين على البرامج التكوينية الأكثر كفاءة وخبرة لتنفيذ البرامج التكوينية.

- وضع استراتيجية واضحة للبرامج التكوينية لتكون أكثر جودة وفعالية في تنمية وتطوير قدرات الأساتذة في الكلية.
- اعتبار التكوين وتنمية رأس المال البشري عملية شاملة ومستمرة ومترابطة الحلقات.
- الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لمتكون بعد خضوعه لعملية التكوين حتى يجسد أكثر ماتكون عليه في الواقع.
- الحرص على تطوير واستخدام أساليب التكوين وادخالها في جميع البرامج التكوينية ومراقبة سلوكيات الأفراد المتكونين.
- دعم ميزانية التكوين للتغلب على سلبيات ومشاكل العملية التكوينية وضرورة الإهتمام بالتكوين طويل المدى.

### آفاق الدراسة

يقترح إعادة إجراء هذه الدراسة على عينات مختلفة، وأيضاً حث الدراسات المستقبلية على البدء من نتائج هذه الدراسة، وعلاوة على ذلك يقترح البحث عن متغيرات أكثر تحديداً وشخصية لا سيما التي يمكن أن تفسر لأيس فقط العلاقة بين التكوين وتنمية رأس المال البشري بل يمكن اقتراح متغير وسيط بين المتغيرين.

ومن بين المواضيع التي من شأنها أن تكمل دراستنا:

- أثر التكوين في تحسين أداء العاملين في المنظمة.

- دور تكوين رأس المال البشري في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

- أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري.

# قائمة المصادر والمراجع

1-الكتب:

1. الزيادات عواد محمود، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
2. فهمي محمود، نظريات في التطبيق، علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتاب، مصر، 1975.
3. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
4. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
5. بوحفص عبد الكريم، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
6. بوفلحة غياث، الأسس النفسية للتكوين، دار الغرب للنشر، وهران، 2006.
7. حلبي حسين، معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي بيروت، 1976.
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
9. حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
10. الحنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد، الجامعة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 1990.
11. الحنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
12. حوظر صلاح، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1991.
13. خليفي عيسى، قوادرية ربيحة، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
14. رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
15. شاوش نجيب مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
16. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 1987.



- 17- صالح أحمد علي، إدارة رأس المال البشري إستراتيجية في الإستثمار و مواجهة الإنهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية-مدخل تطبيقي معاصر-، دار الجامعة، القاهرة، 2004.
- 19- الصيرفي عبد الفتاح محمد، التدريب الإداري الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 20- الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 21- عبد الرحمان توفيق، المناهج التكوينية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
- 22- عبد الوهاب محمد، عشاوي حسن، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
- 23- عدون دادي ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الدزائر، 3003.
- 24- عصفور جابر، الصورة الفنية في التراث النقدي والبلاغة عند العرب، ط3، المركز الثقافي العربي، لبنان، 1994.
- 25- العلي عبد الستار، آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 26- العنزي سعد علي، صالح أحمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 27- غربي علي، آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 28- الفراج أسامة، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، الجامعة الافتراضية السورية، 2021.
- 29- الفراجي هادي أحمد، أنماط التنمية المعرفية المهارية في القرن الحادي و العشرين، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 30- قاسم مصطفى خالد، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- 31- الكافي يوسف مصطفى، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 32- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 1999.

- 33- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 34- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 5، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.
- 35- المغربي عبد الفتاح عبد المجيد، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2012.
- 36- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 37- الهيتي عبد الرحمان خالد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

## 2- المقالات:

- 1- إبراهيمي نادية، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 12، 2015.
- 2- بكاري سعد الله، تشوار خير الدين، دور رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية في الاندماج في اقتصاد المعرفة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2021.
- 3- بن حميمن بوجمعة، رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 01، 2016.
- 4- حمزة زهية، متطلبات نجاح العملية التكوينية في نظام (ل.م.د.)، دراسات في علوم التربية، المجلد 01، العدد 04، 2018.
- 5- طارق عبد القادر وبن زيدان حاج، دور الجامعة في تكوين رأس المال البشري لمواكبة تحديات الاقتصاد الرقمي، مجلة دفاتر بوداكس، المجلد 10، العدد 01، 2021.
- 6- عبد الحميد خولة، الطالباني محمد، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 03، العراق، 2013.

## 3. الرسائل والمذكرات الجامعية:

- 1- بلخير جواد عمر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- 2- بن عمارة حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

3. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوؤه في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
4. دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2017.
5. فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

## ثانيا - المصادر باللغة الأجنبية:

### Books:

1. Flamholtz E.G, Human Resources Accounting: Advances in concepts, methods and applications, Third edition, kluwer academic publishers, USA, 1999.
2. Pierrecasse, La formation performante, office de publication Universitaires, Alger, 1994.
3. Wayne F, Human Resource Management, 4ème Ed, Mc Graw-Hill, USA, 1995.

### Articles:

1. Edvinsson. L, Developing intellectuale capital, Long range planning, Vol 30, N° 3, USA, 1997.

الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- قسم علوم التسيير -

تخصص: إدارة الموارد البشرية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

استاذي؛ استاذتي الفاضلة، تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر حول: "اثر التكوين في تنمية راس المال البشري - دراسة حالة

اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل -

أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بتمعن وموضوعية، وأن تتم الإجابة بأفضل ما لديكم من معلومات، حيث أن تعاونكم واهتمامكم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية يعكس واقع حال متغيري الدراسة في الجامعة، سيعد مهما في نجاح الدراسة،

كما أحيطكم علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي لغايات البحث العلمي فقط، أشكر لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم وأقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لإنجاز هذه الدراسة، تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الاستاذة:

حفاظ زحل

الطالب:

بوفروة صهيب

أولاً. البيانات العامة: التي تخص أفراد العينة فرجاء وضع علامة (X) أمام المربع المناسب

(1) الجنس

. ذكراً أنثى

(2) العمر

. أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

. من 41 سنة - إلى 51 سنة أكثر من 51

(3) المؤهل العلمي

. جامعي

. دكتوراه

. ماجستير

(4) عدد سنوات العمل

. أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات

. من 11 سنوات - إلى 16 سنة أكثر من 16 سنة

(5) الرتبة الوظيفية

. أستاذ محاضر - ب-

. أستاذ مساعد - أ-

. أستاذ مساعد - ب-

. أستاذ التعليم العالي

. أستاذ محاضر - أ-

## ثانيا. المحور. التكوين

نهدف من خلال هذا المحور إلى التعرف على مدى توفر التكوين كأحد أهم أساليب لتنمية الفرد بالجامعة بوضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب مع رأيكم.

الرقم	أبعاد التكوين	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>التكوين</b>						
1	تولي الجامعة الاهتمام بإعداد برامج تكوين لهيئة التدريس					
2	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للأساتذة بناء على المناهج التدريسية والبحث العلمي					
3	مدة ومكانة التكوين مناسبين للعملية التكوينية					
4	يمكن التكوين من أداء المهام والأعمال بسهولة					
5	تحدد الحاجة إلى التكوين عند توظيف أساتذة جدد					
6	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تكوين داخل الجامعة					
7	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تكوين خارج الجامعة					
8	من خلال التكوين يتم اكتساب وتبادل معارف بين الأساتذة					
9	يشجع التكوين على العمل الجماعي بين الهيئة التدريسية					
10	تتميز البرنامج التكوينية المقدمة بالتنوع والشمولية					
11	محتوى البرنامج التكويني هادف وفعال					
12	يتم اختيار مكونين أكفاء للقيام بالعملية التكوينية					
13	تعمل إدارة الجامعة على تقييم البرامج التكوينية من خلال أداء المتكويين					
14	تنعكس العملية التكوينية على رفع مستوى الهيئة التدريسية وتحسين البحث العلمي					
15	تسعى الجامعة إلى توفير الإمكانيات اللازمة لتحسين العملية التكوينية					
16	تسعى الجامعة إلى تحسين العملية التكوينية بما يتوافق ومتطلبات المجتمع					

### ثالثا. المحور تنمية رأس المال البشري

نهدف من خلال هذا المحور إلى التعرف على مدى توفر أبعاد تنمية رأس المال البشري بالجامعة بوضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب مع رأيكم.

الرقم	أبعاد تنمية رأس المال البشري	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>أولا. تنمية المعارف:</b>						
17	تولي الجامعة أهمية لتعلم الأساتذة وتنمية معارفهم					
18	تسعى الجامعة إلى عقد اجتماعات وإشراك الأساتذة في الإدارات والأقسام لتشارك المعارف					
19	يتم تبادل المعارف مع الأساتذة الآخرين					
20	تشجع الجامعة على تبادل المعارف من خلال العمل الجماعي وفرق العمل					
21	تعمل الجامعة على تنمية معارف الهيئة التدريسية من خلال توفير البيئة المشجعة على ذلك					
<b>ثانيا. تنمية المهارة:</b>						
22	تشجع بيئة العمل بالجامعة على اكتساب مهارات جديدة					
23	تعمل الجامعة على تحديد فجوات المهارات لدى الهيئة التدريسية وتحرص على تنميتها.					
24	أسعى إلى تحسين مهارتي في تقديم البرامج التدريسية والبحث العلمي والتعامل مع الطلبة					
25	تتحمم الجامعة بتنمية مهارات الأساتذة لتحسين أدائهم.					
26	تعمل الجامعة على تحقيق رضا الهيئة التدريسية من خلال الحفاظ على مهاراتهم وتنميتها.					
<b>ثالثا. اكتساب الخبرة:</b>						
27	تعمل الجامعة على الاستفادة والاستثمار في الأساتذة ذوي الخبرة					
28	تحفز الجامعة على تشجيع نقل الخبرات بين الأساتذة					
29	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بالأساتذة ذوي الخبرات للاستفادة من معارفهم وخبراتهم.					
30	تسعى الجامعة إلى الحفاظ على خبرات الأساتذة وتثمينها.					

وشكرا لكم



## الملحق 2: حساب معامل الصدق والثبات

ألفا كرومباخ لمحور التكوين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	16

ألفا كرومباخ لبعء تنمية المعارف

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	5

ألفا كرومباخ لبعء تنمية المهارة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	5

ألفا كرومباخ لبعء إكتساب الخبرة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	4

ألفا كرومباخ لمحور تنمية رأس المال البشري

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	14

ألفا كرومباخ الكلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	30



Q9	Corrélation de Pearson	,306	,216	,000	,040	,197	,137	,305	,448**	1	,317*	,518**	,376*	,245	,201	,316*	,279	,570**
	Sig. (bilatérale)	,055	,181	1,000	,807	,223	,400	,055	,004		,046	,001	,017	,127	,215	,047	,081	,000
Q10	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,423*	,398*	,300	,020	,098	,284	,411**	,198	,317*	1	,305	,234	,330*	,277	,109	,149	,560**
Q11	Sig. (bilatérale)	,007	,011	,060	,900	,546	,076	,008	,222	,046	,056	,147	,038	,083	,502	,360	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q12	Corrélation de Pearson	,013	-,034	-,171	-,057	-,107	-,019	,269	,550**	,518**	,305	1	,371*	,230	,312	,323*	,168	,410**
	Sig. (bilatérale)	,935	,835	,292	,727	,513	,906	,094	,000	,001	,056	,018	,154	,050	,042	,300	,009	
Q13	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,236	,255	-,127	,276	,413**	,322*	,188	,168	,376*	,234	,371*	1	,510**	,374*	,471**	,479**	,667**
Q14	Sig. (bilatérale)	,143	,112	,434	,085	,008	,043	,245	,301	,017	,147	,018	,001	,018	,002	,002	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q15	Corrélation de Pearson	,249	,109	-,059	,175	,485**	,165	,277	-,027	,245	,330*	,230	,510**	1	,359*	,445**	,369*	,570**
	Sig. (bilatérale)	,121	,503	,716	,280	,002	,308	,084	,869	,127	,038	,154	,001	,023	,004	,019	,000	
Q16	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,091	,164	,018	,024	,186	-,131	,055	,031	,201	,277	,312	,374*	,359*	1	,626**	,591**	,486**
Q17	Sig. (bilatérale)	,577	,311	,910	,885	,251	,420	,735	,848	,215	,083	,050	,018	,023	,000	,000	,001	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q18	Corrélation de Pearson	,174	,174	,000	,320*	,344*	-,140	,289	,167	,316*	,109	,323*	,471**	,445**	,626**	1	,802**	,639**
	Sig. (bilatérale)	,283	,284	1,000	,044	,030	,388	,071	,304	,047	,502	,042	,002	,004	,000	,000	,000	
Q19	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,146	,334*	,068	,244	,276	-,041	,270	,174	,279	,149	,168	,479**	,369*	,591**	,802**	1	,635**
Q20	Sig. (bilatérale)	,370	,035	,678	,128	,084	,800	,092	,282	,081	,360	,300	,002	,019	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
التكوين	Corrélation de Pearson	,604*	,590*	,351*	,494*	,559**	,307	,582**	,417**	,570**	,560**	,410**	,667**	,570**	,486**	,639**	,635**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,026	,001	,000	,054	,000	,007	,000	,000	,009	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

الإتساق الداخلي لبعء تنمية المعارف

Corrélations

		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	تنمية_المعارف
Q17	Corrélation de Pearson	1	,602**	,438**	,394*	,681**	,831**
	Sig. (bilatérale)		,000	,005	,012	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Q18	Corrélation de Pearson	,602**	1	,320*	,342*	,560**	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000		,044	,031	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Q19	Corrélation de Pearson	,438**	,320*	1	,348*	,366*	,644**
	Sig. (bilatérale)	,005	,044		,028	,020	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Q20	Corrélation de Pearson	,394*	,342*	,348*	1	,489**	,694**
	Sig. (bilatérale)	,012	,031	,028		,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Q21	Corrélation de Pearson	,681**	,560**	,366*	,489**	1	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,020	,001		,000
	N	40	40	40	40	40	40
تنمية_المعارف	Corrélation de Pearson	,831**	,745**	,644**	,694**	,837**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

الإلتساق الداخلي لبعء تنمية المهارة

Corrélations

		Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	تنمية المهارة
	Corrélation de Pearson	1	,562**	,425**	,417**	,652**	,790**
Q22	Sig. (bilatérale)		,000	,006	,008	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,562**	1	,239	,545**	,643**	,788**
Q23	Sig. (bilatérale)	,000		,137	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,425**	,239	1	,448**	,504**	,637**
Q24	Sig. (bilatérale)	,006	,137		,004	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,417**	,545**	,448**	1	,751**	,797**
Q25	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,004		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,652**	,643**	,504**	,751**	1	,902**
Q26	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,790**	,788**	,637**	,797**	,902**	1
تنمية المهارة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

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

الإتساق الداخلي لبعء إكتساب الخبرة

Corrélations

		Q27	Q28	Q29	Q30	إكتساب الخبرة
	Corrélation de Pearson	1	,726**	,602**	,630**	,841**
Q27	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,726**	1	,538**	,661**	,839**
Q28	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,602**	,538**	1	,880**	,874**
Q29	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,630**	,661**	,880**	1	,920**
Q30	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,841**	,839**	,874**	,920**	1
إكتساب الخبرة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

الإتساق الداخلي الأبعاد مع المحور

### Corrélations

		تنمية_المعارف	تنمية_المهارة	إكتساب_الخبرة	تنمية_رأس_المال_البشري
تنمية_المعارف	Corrélation de Pearson	1	,773**	,725**	,917**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
تنمية_المهارة	Corrélation de Pearson	,773**	1	,713**	,915**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
إكتساب_الخبرة	Corrélation de Pearson	,725**	,713**	1	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
تنمية_رأس_المال_البشري	Corrélation de Pearson	,917**	,915**	,892**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

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

معامل الإرتباط بين المحورين

### Corrélations

		التكوين	تنمية_رأس_المال_البشري
التكوين	Corrélation de Pearson	1	,702**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تنمية_رأس_المال_البشري	Corrélation de Pearson	,702**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

الملحق رقم 04: إختبار الفرضيات

الفرضية العامة (الإنحدار الخطي)

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تنمية رأس المال البشري	.	Entrée

- a. Variable dépendante : التكوين  
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,702 <sup>a</sup>	,493	,479	,36032

- a. Valeurs prédites : (constantes), تنمية رأس المال البشري

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,794	1	4,794	36,928	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	4,934	38	,130		
	Total	9,728	39			

- a. Variable dépendante : التكوين  
b. Valeurs prédites : (constantes), تنمية رأس المال البشري

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,702	,294		5,784	,000
	تنمية رأس المال البشري	,516	,085	,702	6,077	,000

- a. Variable dépendante : التكوين



### الفرضيات الفرعية (الإنحدار الخطي المتعدد)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بأثر التكوين على بعد تنمية المعارف

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,643 <sup>a</sup>	,414	,398	,38737

a. Prédicteurs : (Constante), المعارف\_تنمية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,026	1	4,026	26,830	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	5,702	38	,150		
	Total	9,728	39			

a. Variable dépendante : التكوين

b. Prédicteurs : (Constante), المعارف\_تنمية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,881	,310		6,066	,000
	المعارف_تنمية	,462	,089	,643	5,180	,000

a. Variable dépendante : التكوين

اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بأثر التكوين على بعد تنمية المهارة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,670 <sup>a</sup>	,449	,435	,37554

a. Prédicteurs : (Constante), المهارة\_تنمية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,369	1	4,369	30,981	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	5,359	38	,141		
	Total	9,728	39			

a. Variable dépendante : التكوين

b. Prédicteurs : (Constante), المهارة\_تنمية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,902	,286		6,661	,000
	المهارة_تنمية	,466	,084	,670	5,566	,000

a. Variable dépendante : التكوين

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بأثر التكوين على بعد اكتساب الخبرة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,598 <sup>a</sup>	,357	,340	,40567

a. Prédicteurs : (Constante), الخبرة\_اكتساب

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,475	1	3,475	21,114	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	6,253	38	,165		
	Total	9,728	39			

a. Variable dépendante : التكوين

b. Prédicteurs : (Constante), الخبرة\_اكتساب

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,240	,272		8,222	,000
	الخبرة_اكتساب	,350	,076	,598	4,595	,000

a. Variable dépendante : التكوين