

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص: تنظيم وعمل

قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

- دراسة ميدانية على عينة من أساتذة حديثي التوظيف -

إشراف الأستاذة:

د/ شوشان زهرة

إعداد الطالبتين:

-ناوي تومية

-محروق آسيا

السنة الجامعية 2022/2021

## شكر وتقدير وعرفان

الشكر لله عز وجل على توفيقه لنا في إنجاز هذا البحث  
... المتواضع

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل من مدّ لنا  
يد العون والمساعدة ولو بالنصيحة، ونخص بالذكر  
الدكتورة: «شوشان زهرة» التي رافقت دراستنا في كل  
مراحلها ولم تبخل علينا بالنصح والتوجيه فبارك الله فيك  
أستاذتي الفاضلة ونفع الله بك  
نشكر كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة البويرة لحرصهم  
الجميل على تعليمنا وتوجيهنا طيلة مشوارنا الجامعي.

## اهداء

الحمد لله ما انتهى درج ولا ختم جهد ولا تم سعي الا بفضل  
الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على التمام اللهم ليس  
بجهدى واجتهادى وانما بتوفيقك وفضلك علي  
فالحمد لك الذي بنعمتك تتم الصالحات بهاته المناسبة  
اهدي عملي هذا الى مأمني وأمانني ابي الغالي والى الراحلة  
والباقية في قلبي امي رحمها الله واسكنها فسيح جناته  
والى كل اخواتي من كبيرهم الى صغيرهم  
الى صديقتي التي تقاسمت معي العمل هذا  
والى كل احبابي واصدقائي  
والى كل طلاب العلم والمعرفة

« تومية »

اهداء

الى من علمني النجاة والصبر..... الى من علمني العطاء  
بدون انتظار الى رمز الشموع.. الى سبب بهجتي وسروري  
الى ابي العزيز حفظك الله لي

الى من علمتني وعانت الصعاب لاصل الى ما انا عليه الان...  
الى من كان دماؤها سر نجاتي وحنانها بلسم جراحي امي  
الغالية ادامك الله لي

الى سندي في الحياة ومفاتيح قلبي اخواتي الغاليات  
الى من تقاسمت معي حناء هذا العمل صديقتي العزيزة  
« تومية »

«أسيا»

الفهرس

الموضوع	الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
1- أسباب اختيار الموضوع.	05
2- أهمية.	05
3- أهداف الدراسة.	05
4- إشكالية.	06
5- الفرضيات.	07
6- تحديد المفاهيم.	07
7- الدراسات السابقة.	09
8- المقاربة النظرية.	11

الفصل الثاني: التكوين	
14	تمهيد
15	1- مفهوم التكوين
15	2- مبادئ التكوين
16	3- أهداف وأهمية التكوين
18	4- إجراءات التكوين
21	5- أساليب التكوين
22	6- أنواع التكوين
25	7- تحديد الاحتياجات التكوينية
27	8- أنواع الاحتياجات التكوينية
31	9- تصميم وبناء البرنامج التكوين
36	10- تنفيذ البرنامج التكوين
43	خلاصة
الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية	
45	تمهيد
46	1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

49	2- أهداف إدارة الموارد البشرية
52	3- أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية
53	4- وظائف إدارة الموارد البشرية
55	5- أسباب تنمية الموارد البشرية
56	6- تخطيط الموارد البشرية
56	7- أهمية تخطيط الموارد البشرية
58	8- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
60	9- استقطاب الموارد البشرية
65	10- اختيار وتعيين الموارد البشرية
70	11- تقييم أداء الموارد البشرية
76	خلاصة
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة	
78	تمهيد:
79	1-مجالات الدراسة.
82	2-العينة وخصائصها.
84	3-المنهج المتبع وأداة الدراسة.



85	4- خصائص العينة:
90	5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
96	- استنتاج الفرضية الأولى
97	6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
104	- استنتاج الفرضية الثانية
105	7- الاستنتاج العام.
107	خاتمة
109	المراجع
	الملاحق

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول يبين توزيع عينة الدراسة	82
02	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	86
03	توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة العمرية	86
04	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى العلمي	86
05	توزيع المبحوثين حسب متغير الكلية	87
06	توزيع المبحوثين حسب متغير شهادات اخرى	88
07	توزيع المبحوثين حسب متغير الاقدمية	88
08	توزيع المبحوثين حسب متغير الإقامة	89
09	توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة	89
10	يوضح العلاقة بين حجم الساعات الإضافية ومساعدتها على اكتساب القدرة للعمل بإتقان	90
11	يوضح العلاقة بين الطرق البيداغوجية ومساهمتها في القيام بالمهام بشكل أفضل	91
12	يوضح العلاقة بين المقاييس التي درستها ومساهمتها في تنمية المعارف واكتساب الخبرة	92
13	يوضح العلاقة بين مدة التكوين ومساهمتها في تحسين العلاقات مع الزملاء	93
14	يوضح العلاقة المدة المقترحة ومساهمتها في تنمية قدرات الإدراك	94
15	يوضح العلاقة بين مدة التكوين ومساهمتها في القيام بالمهام بشكل أفضل	95
16	يوضح العلاقة بين حجم الساعات الإضافية ومساهمتها في إحداث تغير في طريقة الأداء	97
17	يوضح العلاقة بين المقاييس التي درستها ومساهمتها في تنمية قدرات الإدراك	98

99	يوضح العلاقة بين المقاييس الصعبة ومساهماتها في إتباع نمط جديد في التفكير	18
100	يوضح العلاقة بين المدة المقترحة ومساهماتها على الإبداع في مهاراتك	19
101	يوضح العلاقة بين الأقدمية وإيجاد حلول لمشكلتك	20
102	يوضح العلاقة بين المقاييس التي ترغب في درستها ومساهماتها على الإبداع في مهاراتك	21
103	يوضح العلاقة بين الطرق البيداغوجية ومساهماتها على تجاوز الروتين المهني	22

مقدمة

## مقدمة:

يبدأ الإنسان في المرحلة الأولى من حياته في مسيرة طويلة من التعليم والتكوين حتى حصوله على المؤهل العلمي الذي يمهد انخراطه في العلم، لتبدأ مرحلة جديدة من التكوين تسبق أولى مراحلها ممارسته الفعلية لمهام الوظيفة وتستمر خلال مسيرته العملية.

ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي والتغيرات الهائلة التي شهدها العالم في جميع مجالات الحياة أصبح من الضروري على المنظمات مواكبة هذا التقدم عن طريق تكوين مواردها البشرية داخل المؤسسات باعتباره عنصر رئيسي في عمليات الإنتاج من جهة ومن جهة أخرى، فقد أصبح التكوين عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياساً لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، فالتكوين المستمر المنظم للموارد البشرية داخل المؤسسة مهما كان نوعها أصبح بعداً هاماً في تنمية الخبرات ومعارف ومهارات وسلوكيات الموظفين وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مبرودها والمحافظة على جودة خدماتها وتحسين المستوى العلمي والمهني للموظفين للقيام بواجبات أعمالهم والمهام الموكلة إليهم على أحسن وجه من خلال قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل لهذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت ملحة للموظفين القيام به ووسيلة للاستثمار الذي تلجأ إليه المنظمات، باعتباره عرض لبناء الخبرات وتنمية المهارات المتجددة للموارد البشرية.

وسنحاول الإجابة على بعض التساؤلات والإشكاليات من خلال هذه الدراسة حيث تناولنا ثلاثة فصول في الجانب النظري وفصل في الدراسة الميدانية.

حيث تناولنا في الفصل الأول: موضوع الدراسة بدأ بطرح المشكلة ثم أهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم ثم عرض أهم الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

وخصصنا الفصل الثاني: ماهية التكوين، أهداف وأساليبه ومبادئه.

وفي الفصل الثالث: الموارد البشرية، تطورها التاريخي أهميتها وظائفها الرئيسية وأهدافها.

أما الفصل الرابع: تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية والمنهجية المستخدمة في البحث، مجالات البحث عينة البحث ثم عرض تحليل النتائج.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع.

2- أهمية.

3- أهداف الدراسة.

4- إشكالية.

5- الفرضيات.

6- تحديد المفاهيم.

7- الدراسات السابقة.

8- المقاربة النظرية.

### 1- أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في الاطلاع على التكوين داخل المؤسسة.
- الرغبة والميل للبحث في موضوع التكوين لأهميته في المنظمات الأعمال.
- ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص.
- قابلية الموضوع للدراسة وأهمية الموضوع المعرفية وغايته العملية
- كون أن التكوين هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأفراد والمؤسسة.

### 2- أهمية الدراسة:

- تنمية مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم وسلوكهم.
- مدى نجاعة البرامج التكوينية في المؤسسات على أسس علمي ومنهجي التأكيد على دور التكوين ومدى فهم وزيادة مهارات العاملين.
- الدور الفعال الذي يحققه التكوين باعتباره أساس ومهم في مختلف المؤسسات.
- وعي الموظف بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحفه في التكوين لمراكبة تطورات العصر.
- تحليل وظيفة تسير الموارد البشرية والتركيز على التكوين وعرضه بشكل مبسط وسهل.

### 3- أهداف الدراسة:

- البحث العلمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فالدراسة تهدف إلى:
- الوقوف على أهمية العلمية التكوينية وتأثيرها على الموارد البشرية من خلال اختيار المحتوى الجيد ومدى نجاعة تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.
- إثبات مدى مساهمة التكوين في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات.
- التعرف على علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية.
- محاولة معرفة الأساليب والأهداف الموجودة في العملية التكوينية.
- تحديد الأثر الذي يحدثه التكوين في تنمية الموارد البشرية.



- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين مستوي المؤسسة في مجال الدارسة.
- رفع كفاءة الباحث من خلال الاطلاع ع الأسس النظرية بمتغيرات البحث التكوين الموارد البشرية.

### 4- إشكالية:

شهد العالم تغيرات سريعة في شتى المجالات سياسية اقتصادية اجتماعية، متلاحقة من خلال أداء المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية لأنشطتها المختلفة كما أدت إلى زيادة المنافسة العالمية لتلك المنظمات وأضحى العنصر البشري المحرك الأساس لهذه التطورات والتغيرات والسبب الرئيسي في وجود المنظمات باعتباره يحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من معوقات إنتاجية والاستقرار أو الفاعلية في قوة العمل.

وقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج ولا يمكن أن يستبدل أو يحل محله ابتكار التكنولوجيا لأنه يبقى ذو مكان إدارية لا يمكن الاستغناء عنه وعليه فإن الحصول على المورد البشري المؤهل لا يكفي لبقاء واستمرار المؤسسات بل لابد من توجه وتنميته بصورة مستمرة والعمل على تحسين إدائه وهذا لا يكون إلا من خلال التكوين وهذا الأخير يمثل عملية منظمة ومستمرة التي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة لأداء عمل معين والوصول إلي هدف محدد حالياً أو مستقبلاً وكذلك يعتبر وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين وتطوير مهارات أفرادها.

وانطلاقاً مما سبق قمنا بصياغة الإشكالية التي تبنى عليها الدراسة كالآتي:

**ما هو الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟**

### الأسئلة الفرعية:

- 1- هل يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى الأساتذة حديثي التوظيف؟
- 2- هل يؤدي التكوين إلى تنمية روح الإبداع لدى الأساتذة حديثي التوظيف ؟

### 5- الفرضيات:

- 1- يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى الأساتذة حديثي التوظيف
- 2- يؤدي التكوين إلى تنمية روح الإبداع لدى الأساتذة حديثي التوظيف

### 6- تحديد المفاهيم:

#### 6-1- مفهوم التكوين:

أ- لغة: اشتقت كلمة التكوين من فعل كون ومعناه لغويا إعطاء الشكل معنويا معينا أي اخرجه من العدم إلى الوجود وهو يأتي بعدة معاني والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل يعني إحداث سلسلة من التغيرات وفق منهج معين أو نسق معين من أجل تغير الحالة الأولية القائمة إلى حالة متوقعة مسبقا مرغوب فيها<sup>1</sup>.

ب- اصطلاحا: يعرف الدكتور إسماعيل حجازي التكوين على أنه العملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعارف الضرورية لأفرادها بشكل دائم لتمكينهم من تحقيق نجاحات في المهام الموكلة إليهم ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

ومن أهم التعاريف نجد:

---

<sup>1</sup> عبد الجليل طواهرير، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، المجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية العدد 01، جامعة ورقلة، 2021، ص 128.

<sup>2</sup> إسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ص 42.

التكوين هو مجموعة الأنشطة والوضعيات البيداغوجية والديداكتيكية التي يكون هدفها إكساب وتنمية معارف من أجل ممارسة مهمة أو أعمال وتشمل مجموعة المعارف النظرية (مفاهيم، مبادئ) والمهارات والمواقف التي يجعل شخص قادرا على ممارسته شغل أو مهنة<sup>1</sup>.

- وهناك من يعرفها بأنها "عملية منظمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتكوينين.

- وهناك من يعرف التكوين بأنه: "عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة العمال تجعلهم أكثر قدرة على أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية وكذلك اكتساب مهارات ومعارف واتجاهات<sup>2</sup>.

ويعرفه إلهيتي على أنه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاراتي ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الاستمرارية وأن يطور أدائه العملي والسلوكي<sup>3</sup>.

ويعرف أيضا أحد الباحثين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف مما يزيد من كفاءته في عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>4</sup>.

**ج- التعريف الإجرائي:** يقصد بالتكوين إعداد الفرد وتدريبه على مهنة معينة بهدف رفع مستوى أدائه داخل المؤسسة وهي العملية التي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات للمتكون بغية تطوير أساليب العمل لديه.

---

<sup>1</sup> عمر بلخير جواد، دور التكوين في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة العدد 4 ، سعيدة، سنة 2017 ، ص247

<sup>2</sup> العربي بلقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة 1 2012 الأردن، عمان ص265 .

<sup>3</sup> علي يونس ميا وآخرون، مقياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة نشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا م 3، 2009، ص 6.

<sup>4</sup> بودويرة الطاهر، دور التكوين تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة الملتي الدولي حول المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة، جامعة قسنطينة2، ص 6.

### 6-2- تنمية الموارد البشرية:

- يقصد بالموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة الإدارية المتخصصة الهادفة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتتمثل هذه الأنشطة في تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين، الترقية.... والغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم.

- تعرف كذلك تنمية الموارد البشرية على أنها: "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية<sup>1</sup>.
- عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، وكذلك تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف<sup>2</sup>.
- تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق مع احتياجات المجتمع بزيادة معرفة وقدرة الإنسان وزيادة طاقاته وجهوده<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:** تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المؤسسة وتطويرها.

### 7- الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** الدراسة التي قامت بها لعزري أوردية وفيش صباح، بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية لدى طلبة العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة أحمد دراية. أدرار لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل سنة 2019.

وتتمحور الدراسة حول التبادل:

---

<sup>1</sup> سراج وهيبة ،استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستخدم في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 23.

<sup>2</sup> قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2011، ص 10.

<sup>3</sup> لعلي بوكميش، تنمية الموارد البشرية بدون طبعة ، ص 16.

✓ كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية ومنطلقة من فرضيات هي:

- ✓ يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى الموظف.
- ✓ يؤدي التكوين إلى تنمية روح الابتكار والإبداع لدى الموظف.
- ✓ تؤدي البرامج التكوينية لرفع من أداء الموظف.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تسيير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها بتعبير كمي وكيفي والكشف عن الحقائق بهدف الوصول إلى حقائق عملية وصحيحة نسبيا وكذا استخدام استمارة مطبقة على عينة مقصودة والمقدرة عددهم من 9 موظف من مجموع 317 من الموظفين الإداريين.

✓ توصلت الدراسة أن للتكوين دور في تنمية الموارد البشرية وأيضا للتكوين دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية و المهارات من خلال البرامج التكوينية<sup>1</sup>.

**الدراسة الثانية:** الدراسة التي قامت بها أمنة عمري، بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، لدي طلبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية سنة 2014-2015.

✓ وتتمحور الدراسة حول التساؤل.

كيف ساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية

ومنطلقة من فرضيات هي:

- ✓ التكوين يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية
- ✓ التكوين يؤدي إلى زيادة (تنمية) مهارات العاملين.
- ✓ التكوين يؤدي إلى تنمية الإبداع لدى العاملين.

---

<sup>1</sup>العزري أوردية، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع اختصاص تنمية الموارد البشرية، جامعة احمد داريه أدرار ، سنة 2018-2019، ص 66 .

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتبار أن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما موجودة في الواقع بتعبير كمي وكيفي وكذا استخدام استبيان مطبقة على عينة من الأفراد المشاركين في الدورات التكوينية حيث شملت 50 مبحوث.

وتوصلت هذه الدراسة إلى.

يساهم التكوين في توفير أهم عوامل القدرات التنافسية والتي يقصد بها تحقيق النمو والبقاء باعتبار أن التكوين يمد الأفراد بالمعرفة المتجددة.

التكوين دور مهم في تنمية القدرات الإبداعية والمهارات السلوكية من خلال البرامج التكوينية المتخصصة<sup>1</sup>.

### 8- المقاربة النظرية:

ترجع البدايات الأولى لهذه النظريات إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينهم من حيث تحديد الأهداف من خلال تجميع الأنشطة والوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

وقد ركزت هذه النظريات على التخصص وتقسيم العمل من خلال خلق هيكل تنظيمي متناسق أي السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية بمختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه.

ومن هذا السياق أولت هذه النظريات لمتغير التكوين اهتماما بالغا للدور الذي يلعبه في تنمية قدرات ومهارات الموظفين والإبداع حيث نجد ذلك في أعمال هنري فايول الذي يعتبر رائد نظرية الإدارة التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية حيث ركزت أعمال فايول على ضرورة توفير عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية حيث حرص على التأكيد أن كل من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات وإكساب المهارات الجديدة و يأتي ذلك عن طريق التعلم والتكوين المستمر وفقا لمبدأ تقسيم العمل، أي إعداد الأفراد وتكوينهم لما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة وما يتوافق مع قدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى حيث أكد أن كلما كان الأفراد مكونون أكثر على أداء

<sup>1</sup> أمنة عمرى، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع اختصاص تنمية الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، سنة 2015 ص 55 .

وظائفهم كلما نقصت التكلفة الإنتاجية الناتجة عن سوء الأداء ويرى فايول أن الأداء الجيد والإنتاجية المزيفة على مدى قيام المؤسسة بتكوين أفرادها.

ونستنتج من هذا كله أن فايول كان واعيا بضرورة أن تتميز الموارد البشرية ببعض الخصائص كالخبرة العلمية والمهارات الإدارية كما أكد على ضرورة التعليم والتطوير والتكوين المستمر.

وقد وضع من أجل تحقيق الوظيفة الإدارية 4 عناصر وهي: التخطيط والتنظيم، التوجيه، والتنسيق والرقابة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، دون طبعة، الإسكندرية، سنة 2002، ص 31.

## الفصل الثاني: التكوين

تمهيد

1- مفهوم التكوين

2- مبادئ التكوين

3- أهداف وأهمية التكوين

4- إجراءات التكوين

5- أساليب التكوين

6- أنواع التكوين

7- تحديد الاحتياجات التكوينية

8- تصميم وبناء البرنامج التكوين

9- تنفيذ البرنامج التكوين

خلاصة



**تمهيد :**

يعتبر التكوين من الدعائم الأساسية للاستثمار البشري ولتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأمنية والتي تسعى الدولة للوصول إليها، لذا فالتكوين كان وما زال يشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات متعددة وعليه التكوين هو عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف مع ظروف عمله في اقصر وقت ممكن وبأقل جهد من خلال إكسابه مهارات ومعارف من اجل إحداث تغيير في سلوكه وتحسين أدائه.

## 1-تعريف التكوين :

يعتبر التكوين بأنواعه المختلفة من أهم مقومات التنمية الاجتماعية التي تتطلب إعداد أفراد المجتمع لأخذ بأسباب التطور الحضاري.

## 2- مبادئ التكوين:

ومن المبادئ الهامة لتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكوين هي كالتالي:

- **التكرار والمدن:** التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصيه التعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين فالتكوين الناجح يساهم في الحد من أخطاء التسيير الإجراءات الغير كافية مدة التحضير الطويلة جدا المردود التقليل ويزيد من رضا الأفراد والولاء للمؤسسة.

- **الإرشاد والتوجيه:** الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم و دقته والتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدون إرشاد المتعلم على الطرق الصواب فيه اقتصاد للوقت، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة.

الدافع والحافز كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها.

مثل الترقية كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على ويود نظام سليم للحوافز تحت العاملين على الإقبال على التكوين بجدية.

- **الطريقة الكلية والجزئية في التعلم:** الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة أما الطريقة الجزئية فيتم تعلمها على مراحل متتالية.

- **مراعاة الفروق الفردية:** إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والخبرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصالها لأفراد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعيد بن يمنية، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية 2015، ص 103-104.

### 3- أهمية وأهداف التكوين:

التكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي والتأمين عن البطالة كما هو وسيلة لتطوير قدرات الموظفين لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب والتقدم الوظيفي وتمثل أهميته في:

**3-1 تحقيق حوادث العمل:** يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء على تحقيق المعدلات حوادث العمل.

وهذا يعود بقدم للمنظمة فوائد كثيرة ووفرة كبيرة في النفقات.

**3-2 تحقيق معدلات دوران العمل:** يؤدي التكوين دورا مهما في تحقيق حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض أيضا المنازعات بين العاملين.

**3-3 زيادة الإنتاجية:** إن اكتساب الفرد المهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وحدته لإضافة إلى المتزايد الذي يكون مستمرا في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى للملائم لهذه الأعمال.

**3-4 رفع معنويات الأفراد:** بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي كما أن تعيق العلاقات بين الأفراد والغدرة العامة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

**3-5 استمرارية التنظيم واستقراره:** إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلا ليحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين والمذهلين لتشغل هذه المناصب.

**3-6 المرونة:** تعني قدره التنظيم التكيف في الأجل القصير مع التغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد يحتاج إليهم.

3-7- تحسين سمعة المنظمة: حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة بجمهور الخارجية من زبائن وموردين ومنظمات وهيئات حكومية وعاملين<sup>1</sup>.

### • أهداف التكوين:

يلعب التكوين دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات مع بقية السياسات الأخرى وهو ما يؤثر على إنتاجية الفرد واستقرار الوظيفي، ونظراً لأهمية عملية التكوين في المنظمة وباعتباره أفضل وسائل تسير الموارد البشرية وتنميتها ومن خلال هذا تم تحديد أهداف التكوين فيما يلي:

- 1- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- 2- تنمية وتحضير العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية في استمرارية التنظيم في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة<sup>2</sup>.

كما قام لحضر سيكون بحصر أهداف التكوين في النقاط الأساسية التالية:

- تطوير وتعين معارف ومؤهلات وسلوكيات الموظفين.
  - الحفاظ على مستوى الأداء الضروري لتحقيق أهداف المنظمة.
  - التكيف المستمر لكفاءات واستعدادات الموظف مع البيئة المتغيرة باستمرار.
- يسمح التكوين بتنمية الشعور بتحقيق الذات لدى الموظف وتطوير السلوكيات المناسبة للعمل وتدعم الاستعدادات والتوافق الإيجابي للأفراد كما يساهم التكوين في تحقيق الأهداف التالية التي تؤدي إلى المدى القريب والبعيد إلى التنمية الكلية للمنظمة:
- 1/ تطوير الفرد: من النواحي الخاصة لأداء والسلوك والعلاقات وكذلك الاتجاهات أي نظرة الفرد لوظيفية ومستويات أدائه والأهداف التي يطمح لبلوغها.
  - 2/ تطوير الوظيفية: حيث يرتفع مستوى إنتاجيتها عن طريق تحسين المهارات والقدرات الفردي التي تساعد على التحكم الجيد في الوظيفة.

<sup>1</sup> زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، طبعة 1 2019، عمان، ص 126-127.

<sup>2</sup> بن صديق عيسى، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بدون طبعة، 2016، ص 142-143.

3/ تطوير جماعة العمل: ويتحقق ذلك عندما يطور الأفراد الذين يعملون في الفريق بحيث يستفيد من خيراتهم الأمر الذي يساعدهم كثيرا على إنجاز أعمالهم في تنسيق وتعاون.

4/ تطوير الإدارات والأقسام: حيث أن هذه الإدارات والأقسام والوحدات تكون من جماعات العمل وعندما يكون هذه الأخيرة في المستوي المطلوب من المهارات والخبرات والمعلومات فإن الأولي تتقدم نحو أهدافها بنجاح.

5/ التطوير الكلي للمنظمة: لا شك أن انتهاج لسياسة محكمة تجاه تكوين العمال إذا تمت بنجاح فإنها تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة<sup>1</sup>.

#### 4- أنواع التكوين:

##### 4-1- حسب مكان التكوين:

يحدث أن تتم عمليات التكوين في موقع العمل ولهذا الإجراء إيجابياته وسلبياته كما يمكن أن يتم التكوين خارج موقع التكوين .

##### 4-1-1- التكوين في موقع العمل:

عمليات التكوين يمين أن تنظم في موقع العمل، فبعض المؤسسات لتوفر على هياكل البيداغوجية من قاعات تدرس ومعدات ومرافق ووسائل الدعم والإيضاح فيكون التكوين ضمن المؤسسة نفسها لكن بعيدا عن مركز العمل وقد يدخل في التكوين عمال مؤسسة أخرى كما يمكن يتم التكوين بالمؤسسة ولكن بمركز العمل وهو في هذه الحالة خاص لعمال المؤسسة وقط حيث توكل مهمة التكوين عادة لأحد الإطارات المؤهلة بالمؤسسة.

يساهم التكوين بمركز العمل في تحسين إدارة العمال على المدى القصير في ميادين دقيقة الإلكترونية والإعلام الآلي.

يسمح التكوين بموقع العمل للمسؤول المباشر أو أعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة مهم في مركز العمل.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة 1999-2000، ص 304.

يعود أن التكوين لموقع العمل برفع من قدرة اندماج العامل في مركز إذا تقوم تقنيات التكوين على دمج النشاطات في الواقع يوميا.

#### 4-2-2- التكوين خارج المؤسسة:

يتم التكوين خارج المؤسسة بطريقة نظرية أكثر من تطبيقية وهذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة وبمركز العمل يطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل إذا بجنب تسريح العمال مؤقتا لمتابعه التكوين وربما استخلافهم بعمال مؤقتة وهذا ليس سهلا دائما إذا قد تجد المؤسسة صعوبات في استقدام عمال مؤهلة كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيد عن المؤسسة.

مثله مثل التكوين داخل المؤسسة إذا لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو إذا كان يفتقر إلى أهداف محددة وواضحة أو إذا لم يتم التخطيط في غياب اهتمام الإدارة العليا بالتكوين أذن فالتكوين خارج المؤسسة شبت عدم فعاليته رغم ارتفاع تكاليفه<sup>1</sup>.

#### 4-2- حسب مرحلة التوظيف:

في هذا المعيار نجد نوعين من التكوين بحيث يجب أن يلتزم به رب العمل باختيار النوع الملائم الذي تحقق له الفعالية.

#### 4-2-1- التكوين قبل الالتحاق بالوظيفة

بحيث هنا يشترط على الراغب في العمل أن يخضع إلى عملية تكوينية داخل أو خارج المؤسسة حسب رغبة رب العمل قبل تشغل الوظيفة الذي يريدها وقد تعتمد المؤسسة على هذا النوع من التكوين قبل ترقية العامل.

#### 4-2-2- التكوين بعد الالتحاق بالوظيفة:

وقد يكون هذا النوع من التوظيف بغرض تجديد المعارف والخبرات أو لتحسين المردودية والأداء بحيث يطلب من المسؤول مباشرة أو يطلب من العامل نفسه.

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص188-189.

#### 4-3- التكوين حسب الوظائف:

نجد من خلال هذا المعيار 3 أنواع من التكوين وهي:

#### 5-3-1- التكوين المهني والفني:

وتعلق هذا التكوين بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثل أعمال الصيانة والتشغيل وأعمال الكهرباء.

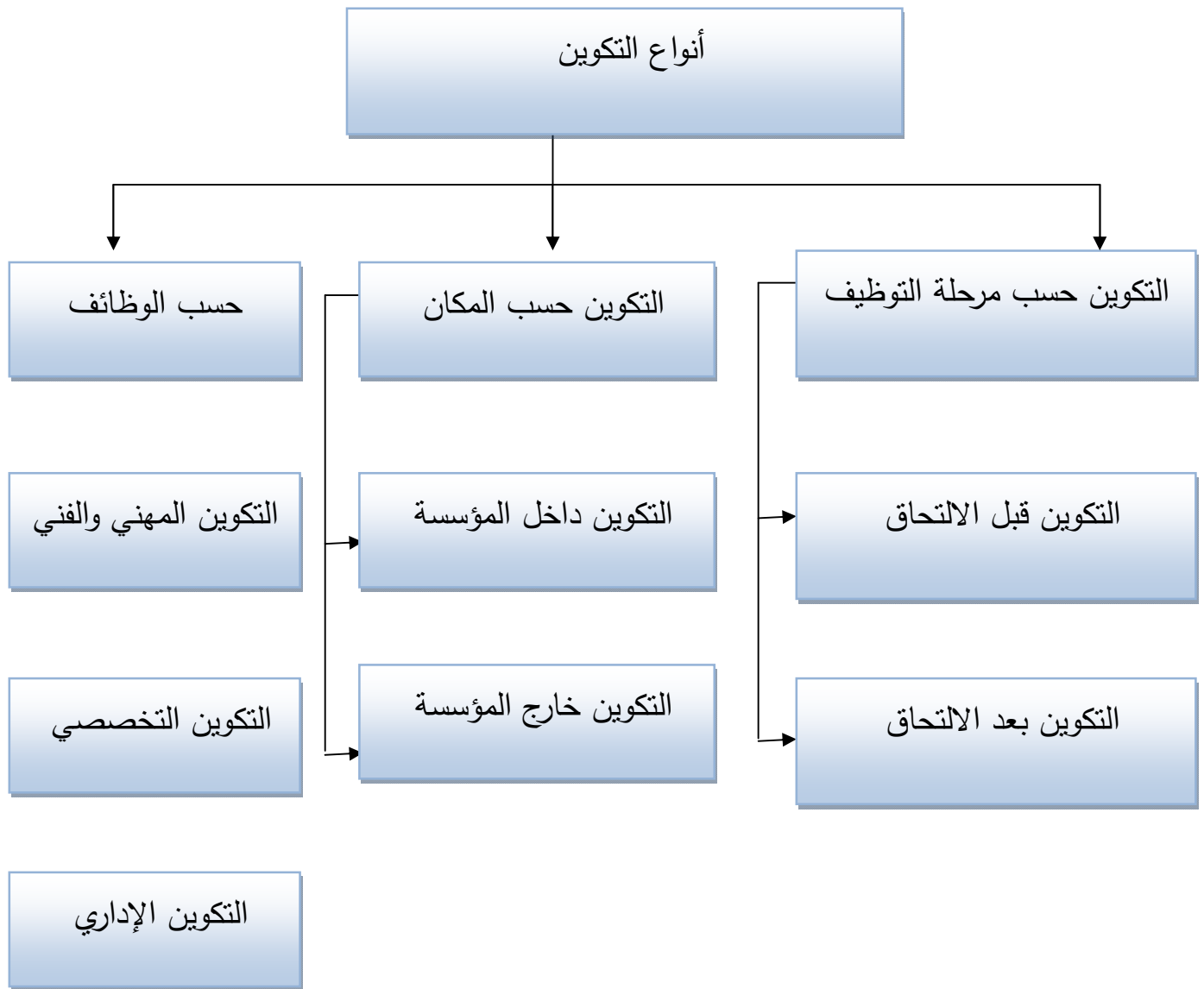
#### 4-3-2- التكوين التخصصي:

يخص مهن معينة نحتاج إلي التكوين دقيق ومتخصص في موضوع معين يخص عمله ويمكن العامل من استيعاب إشكالية مهنته بصفة متميزة .

#### 4-3-3- التكوين الإداري:

ويسعى هذا النوع من التكوين إكساب المتدرب مختلف المعارف والمعلومات التي تشمل مختلف عمليات الإدارة من تخطيط تنظيم توجيه ورقابة ويعتمد عليها المتدرب من أجل تقلد مناصب إدارية دنيا وسطر وعليا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سليمي ماس فرحات ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، طبعة 2019، دار الخلودية ص152-153.



الشكل يوضح أنواع عملية التكوين المرجع السابق سليمي ماس فرحات

## 5- إجراءات التكوين:

لتنفيذ التكوين يتوجب إتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات وهي:

### 5-1- إعدادا المكون وتأهيله:

يجب أن يكون مؤهلا وقادرا علي تكوين الأفراد، وبالتالي يجب أن يكون محاطا بجميع الجوانب المتصلة بالعمل وأن يزود بالتعليمات والوسائل التي تساعد في تعلم وتكوين الأفراد يتطلب هذا إعداد المكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة.



## 5-2- إعداد وتهيئة المتكون:

ويعنى التحضير وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

## 6-3- استعراض العمل وأسلوب أدائه:

بمعنى عرض وبيان وتوضيح طريقة إنجاز العمل وشرح مختلف النقاط مع مراعاة النتائج المنطقي لهذه الخطوات وهي:

- الشرح والتفسير التتابع المنطقي للعمل.

- الدخول في الأجراء الخاصة بالعمل ببطء.

- فسح المجال لتوضيح كل خطوات وشرحها.

## 5-4- إعطاء المتكون الفرصة للممارسة الفعلية للأداء:

حيث يعد اختيار المرحلة السابقة يقوم المتكون باختيار بديل للممارسة التكوين مثلا قيام المتكون بالتطبيق العملي.

## 5-5- المتابعة:

وتعني متابعة أداء الفرد يعد التكوين والتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة والتعرف على مدى تطور قدراته ومهاراته وكفاءاته يعد فترة التكوين<sup>1</sup>.

## 6- أساليب التكوين:

يوجد العديد من أساليب التكوين يمكن للمكون أن يستخدمها بعرض الأفكار والمعلومات وهي:

**6-1- المحاضرة:** هي الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعي المحاضر بتوفر لديه صفات معينة وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة وهي في الغالب ما نتم داخل قاعات الدراسة أمام عدد كبير أو صغير من

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص94.

الأفراد يكونون بمثابة المستمعين المستفيدين من المعلومات التي يلقيها المحاضر وتهدف إلى تزويد المتكون بمعارف ومعلومات ومفاهيم معينة وهي نتج للمتكونين التفاعل والمناقشة وتبادل الآراء.

ونجاح المحاضرة هناك بعض العوامل التي يجب أخذها في الجهات وأهمها:

- أن يكون المعلومات مرتبة ومتسلسلة بشكل منطقي.
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للممتعين في الاستفسار عن النقط غير الواضحة.

وتجدر الإشارة إلى إمكانية استخدام هذا الأسلوب في تكوين كافة أنواع العاملين أساس أنه وسيلة لنقل المعلومات نظرية بغية إطلاعهم عليها وتوسيع معرفتهم ببعض المواضيع<sup>1</sup>.

**6-2- الندوات:** تتمحور الندوة في الغالب حول موضوع معين أو مشكلة معينة ويشترك فيها فئتان أو المهتمين الذين يقومون بعرض وجهات نظرهم حول موضوع الندوة، تضم الثانية المتكونين، وغالبا ما يكون موضوع الندوة ذو أهمية لدى المتكونين ويتطلب عقد الندوة وجود المختص في موضوع الندوة ووجود حاجة تكوينية فعلية لدى المتكونين لموضوع الندوة.

ويعد طرح آراء أفكار المختصين تاج الفرصة نتاج الفرصة للمتكونين لطرح استفساراتهم وأسئلتهم على المتكونين ويهدف أسلوب الندوة إلى المتكونين بموضوع الندوة بشكل عميق ومؤثر<sup>2</sup>.

### 6-3- دراسة الحالات:

ويعتمد هذا الأسلوب على تقديم حالة دراسة مكتوبة عن إحدى أو بعض المشكلات التي تواجهها منظمة معينة ويطلب من الفرد تحليل الحالة والتعرف على مشكلة وتشخيصها واقتراح الحلول المناسبة لها وكيفية تنفيذها.

ويعتبر هذا الأسلوب شائع في مجال التكوين الإداري حيث يقوم المدرب بتوفير المعلومات عن الحالة الدراسية للمتكون ومنحه الفرصة الكافية للتحليل والتفكير في الحلول ثم إجراء مناقشة

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2008، ص 245.

<sup>2</sup> فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، طبعة 1 2010 ، عمان ، ص 33.

جماعية بين المتكولين، تطرح فيها وجهات النظر ونتناقش فيها الحلول والأفكار ويقوم المكون بإعطاء التعليمات التوجيهات اللازمة لتسحين طريقة التفكير وأسلوب التعامل مع المشكلات مع تزويد المتكولين بالأساليب والأدوات الفعالة في تحليل المشكلات واقتراح الحلول<sup>1</sup>.

#### 6-4- أسلوب تمثيل الأدوار:

يعتبر هذا الأسلوب أسلوباً علمياً تكوين المتكولين على الأدوار والمهام والمسؤوليات والموافق الموجودة في بيئة الأعمال الحقيقية أو أنه يسمح بقيام المتكون بتمثيل دور شخصي ما ويتصرف كما يعتقد بأن ذلك الشخص يتصرف في أدائه لذلك الدور ويقوم المتدرب بالمشاركة في أداء الدور مع بعض زملائه أو مع بقية المتكولين الذين يقومون بمتابعة تمثيله من خلال الملاحظة العلمية لتوفير التغذية الراجعة ويستفيد المشاركون من أداء الدور من اتفاق أداء الدور والإلمام بكافه متطلباته وتبرز أهمية التغذية الراجعة في النقاش الذي يدور بعد الانتهاء من لعب الدور والذي فيه جميع المتكولين ويهدف هذا الأسلوب إلى اتجاه الفرص للمتكولين لمعرفة وإدراك مشاعرهم تجاه بعض المواقف والتطبيق بعض المفاهيم النظرية في بيئة وظروف وعوامل متشابهة.

#### 6-5- الزيارات الميدانية:

يقصد بالزيارات الميدانية قيام المتكولين بجولات لأماكن خارج مكان التكوين، تجسد الأفكار والمفاهيم والممارسات المعطاة للمتكولين في قاعات التكوين ونتم الزيارات لتحقيق بعض أهداف التكوين فهي نتيج الفرصة للمتكولين لمشاهدة الأشياء والممارسات والعمليات والمواقف التي لا يمكن تجسيدها في قاعات التكوين وإحضارها إليهم وقد تستغرق الزيادة ساعة أو عدة أيام وإمكانها تحقيق أهداف تكوينية لا يمكن تحقيقها إلا بها وإن الزيارات الميدانية تتضمن 3 من مراحل كما يلي:

أ- مرحلة التخطيط.

ب- مرحلة الجولة الميدانية.

ج- مرحلة أنشطة المتابعة (ما بعد الزيارة)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب ، طبعة 1 2009، ص 226.

<sup>2</sup> فايز خاطر، مرجع سابق، ص 46.

## 6-6- المحاكيات:

وهي تسهيلات تحاكي الواقع الذي يعمل فيه الفرد خاصة عند التكوين على أمور تحتوي على قدرة من المخاطر أو تكون الأخطاء في ممارستها في الواقع العملي مكلفة جدا كما هو الحال في مجال الملاحة البحرية والملاحة الجوية فهذه الزيارة تتيح للزائر مشاهدة المعاني البحرية المماثل لمقدمة سفينة احدى الموانئ البحرية وينتج هذا المحاكى للمتدرب التعرض لكافة الخبرات التي يمكن أن يواجهها في الواقع العلمي، كما يتيح المحاكى إمكانية تسجيل ورصد الأخطاء التي يرتكبها المتكون وتقدير مدى خطورتها ومدى التقدير في اكتساب المهارات الملاحية<sup>1</sup>.

## 7- تحديد الاحتياجات التكوينية:

### 7-1- مفهوم الاحتياجات التكوينية:

يمكن تعريف الحاجة إلى التكوين لكل بساطة على أنها الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو التحكم في منصب وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة ومنها فإن الحاجة إلى التكوين في حين يشعر العامل أو المؤسسة بأن هناك نقص الأداء أو في السلوك والنقص هو ما يعبر عنه بالحاجة إلى التكوين أو الاحتياجات التكوينية<sup>2</sup>.

### 7-2- أهداف تحديد الاحتياجات التكوينية:

تتعدد وتتنوع عملية تحديد الاحتياجات التكوينية وفي مايلي أهم هذه الأهداف:

#### 7-2-1- اكتشاف ماهية مستوى الأداء الحالي:

ومن خلال تحديد مستوى الأداء الحالي يمكننا قياس التغير بمرور الزمن بمعنى أن تحديد الاحتياجات سوف يوفر لنا مقياس لما قبل التكوين والتي يمكن مقارنتها بمقياس ما بعد التكوين .

<sup>1</sup> علي عبد الهادي وآخرون، مرجع سابق، ص 255.

<sup>2</sup> محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل إدارة قرطبة ، طبعة 1، 2007، ص 97-98.

### 7-2-2- تقرير أسباب الأداء الحالي<sup>1</sup>:

وذلك لاكتشاف أسباب الأداء الحالي للأفراد المراد تكوينهم والقوي التي تدعم سلوكهم وكذا القيود والمحددات التي تمنهم من تحقيق أداء أفضل لكل عامل، من العوامل المؤثرة على الأداء البشري سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي وما الذي يمكن فعله لتدعم العوامل الايجابية وتقليل العوامل السلبية.

### 7-2-3- اكتشاف من هم المتكونين:

من أجل معرفة السلوكيات الأولوية يجلبوها معهم إلى الوظيفة ونقاط القوة التي يمكن البناء عليها ونقاط الضعف وأوجه النشابة أو الاختلاف مع مجتمع المتكونين وضرورة تقسيمهم إلى مجموعات فرعية بما يكفل التعامل الاختلافات والفروق الفردية.

### 7-2-4- تقدير المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المتكونين:

لمعرفة إذا ستدعم وتعمل على نمو وازدهار السلوك المطلوب تحقيقه من خلال التكوين أم أنها تسبب في القضاء على ذلك السلوك ومعرفة ما يمكن عمله لتحسين المناخ وكيفية إعداد المتكونين بشكل يساعد على الاحتفاظ بمناخ تنظيمي مدعم ومشجع.

### 7-2-5- وضع الأهداف السلوكية واتخاذ القرارات:

حيث تكون تلك الأهداف قابلة للقياس والملاحظة وأن تكون هناك أهداف أداء محددة يمكن لكل مكون تحقيقها كنتيجة للتكوين.

وبما يؤدي إلي تحقيق والأبعاد على السلوكيات المرغوبة ومن هنا يمكن القول أن أهداف عملية الاحتياجات التكوينية بصورة كاملة هي على النحو التالي:

- تحديد الفئة المطلوب تكوينهم.
- توضيح مستويات الأفراد المطلوب لتكوينهم ومجالات التكوين المطلوبة.
- تحديد مستويات الأداء المناسبة.

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، الأصول والمبادئ العلمية للتكوين مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، 1994، ص 308.

- مساعدة المشرفين على البرامج التكوينية على التخطيط الجيد لهذه البرامج وتقدير الاحتياجات التكوينية الحاضرة والمستقبلية.

- السماح للعاملين بزيادة كفاءتهم وتعيين أداتهم وتوفير الوقت والجهد والأموال.

## 8- أنواع احتياجات التكوين:

توجد أربعة أنواع مختلفة من تحديد الاحتياجات مستعملة ومكملة ببعضها البعض وهي<sup>1</sup>:

### 8-1- تحديد احتياجات المنظمة:

من خلال المقارنة بين الواقع الحالي والتطلعات المستقبلية والخاصة بتعين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية وتحسين القدرة للتنافسية، يمكن للمؤسسة أن تضبط احتياجاتها ومن ثمة تعمل على تحسينها عن طريق وضع برامج تكوينية مناسبة ويمكن استخدام نتائج تحديد احتياجات المؤسسة في:

- ربط احتياجات المنظمة باحتياجات التكوين والتطوير الفردية للعاملين.

- تحديد القوي الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

ونلاحظ أن تحديد احتياجات المنظمة يؤثر على القرارات الخاصة لتحديد الأشخاص الذين يحتاجون إلى تكوين وتطوير، وها الذي يتم تكونهم عليه والوظائف التي تحتاج إلى تكوين وتطوير توفير المواد اللازمة للتكوين.

### 8-2- تحديد احتياجات الجماعات:

فهي مرتبطة بوظائف معينة أو فئات معينة وينتج عن تحليل احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج تكوينية التي تستهدف روح الفريق والتكوين على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة والحل الابتكار للمشكلات والتخطيط التنفيذي والتكوين على اكتساب روح الفريق في العمل.

<sup>1</sup> بن صديق عيسي، مرجع سابق، ص 153-154.

### 8-3- تحديد احتياجات الموظف:

يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص العلية والجسمية والخلقية والتعليم والتكوين والخبرة والمهارات والدافعية والأداء السابق والتوجيه المهني للأفراد والعاملين وهذه الاحتياجات من واقع واضح وحقيقة أداء العامل.

ويمكن تلبية هذه الاحتياجات عن طريق برامج تكوينية مختلفة منها تأكيد الذات وكيفية مواجهة ضغوط العمل والمهارات والمعرف والاتجاهات التي يجب أن تنهي لدى الفرد والتي تساعد على تأدية واجباته ومهامه الحالية أو المستقبلية على أحسن وجه.

### 8-4- تحديد احتياجات الوظيفية:

يتم من خلال تحليل المجال الوظيفي والوظائف والمهام وذلك لتحديد ما يجب أن يكون عليه محتوى التكوين من حيث السلوك والأداء المطلوب والظروف التي يتم فيها الأداء ومعايير الأداء<sup>1</sup>.

### 8-5- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعددت طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حيث تم حصر هذه الطرق من قبل بعض الكتاب ومن هذه الطرق الآتي:

#### أ- اللجان الاستشارية:

وهي أكثر الطرق شيوعاً لأنها تمثل جميع مستويات المنظمة الإدارية سواء الإدارة العليا والوسطى والدنيا حيث تجتمع مع هذه الإدارات وبنافس الاحتياجات التكوينية ويمكن أن يكون اللجان من خارج التنظيم وتقوم بنفس المهمة وتقدم توصياتها.

#### ب- تحليل الخطط والتنبؤات:

والتي تسمى الخطط الطويلة الأجل والتي تشمل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التقنية والعلمية التي تساهم في التخطيط الجيد والتنبؤات هي توقعات مستقبلية لا بد من إجرائها حتى يكون هناك انسجام بين أنشطة التكوين وخطط تنبؤات المنظمة.

<sup>1</sup> بن صديق عيسي، مرجع سابق، ص 154.

### ج- الإستبانة:

يتمثل الاستبيان على أسئلة حول الوظيفية التي يؤديها الفرد من أعبائها ومسؤولياتها وواجباتها والمعدات المستخدمة فيها والوقت الذي يقضيه الموظف في وظيفته وقد يطلب من الرؤساء التعقيب على إجابات المرؤوسين وهذا يساعد على اكتشاف موطن الضعف في أدائهم والتي تحتاج إلي تكوين وتعطي الإستبانة فرقة للأفراد أن يعبروا عن احتياجاتهم التكوينية إذا توفرت السرية التامة وتكشف الاستبانة عن عمل الموظفين وما يرغبون في اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات قد لا تستخلف باحتياجات العمل التي يشغلونه وإنما ناتج عن رغبتهم في اكتساب معارف ومهارات قد تفيدهم في المستقبل في أعمال داخل المؤسسة وخارجها.

### د- قوائم الاحتياجات:

يعطي الموظف قائمة تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفة الاحتياجات التكوينية التي يمكن أن تكون عنده ويطلب منه أن يحدد البنود التي تمثل حالته، وساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التكوينية بدرجة عالية من الدقة<sup>1</sup>.

### هـ- المفكرة اليومية:

وتعني هذه الطريقة أن يقوم الموظف بتسجيل أو تدوين ما يقوم به يوميا لفترة معينة وهذه الطريقة ساهمت في التعرف على الاحتياجات التكوينية من خلال التسجيلات.

### و- طلبات الإدارة:

وهي عبارة عن المقترحات والتوصيات من المديرين لتنفيذ برامج تكوينية معينة.

### ز- المسح الخارجي:

ويقصد به إمكانية الحصول على بعض الدلائل للاحتياجات التكوينية من خارج المنظمة فمثلا يمكن تحديد أوجه القصور في أداء موظف المبيعات أو أخصائي العلاقات العامة عن طريق استبيان المسح أو المقابلات مع العملاء أو الوكلاء من الحصول على المعلومات.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2007 ، ص 177-178.



### ح- ملاحظة السلوك:

وهذا يعني قيام المدير المسؤول بالملاحظة المباشرة الأداء الموظف من أجل تجديد مواطن الضعف في الأداء والتي يمكن معالجتها عن طريق التكوين.

### ط- تقويم الأداء:

هي أحد الوسائل لضمان تحقيق الحد الأدنى لمعايير الأداء ومكافأة الأداء الذي يفوق الحد الأدنى، ويمكن الاستفادة من المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقويم الأداء في تحديد احتياجات التكوين كما يمكن تحديد الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه.

- وهذه الطرق المختلفة يتم من خلالها تحديد نوع التكوين المطلوب في المجالات المختلفة مع مراعاة أن لكل أسلوب خصوصية حيث لا بد من استخدام أكثر من أسلوب في تحديد الاحتياجات التكوينية لتجنب مواطن الأضعف الاستفادة من مواطن القوة لهذه الأساليب لتحقيق الدقة في عملية التحديد<sup>1</sup>.

### 8-6- أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

- تتبثق أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية من كونها عنصر أساسيا من عناصر العملية التكوينية ومرحلة من أهم مراحل التخطيط للتكوين كما تتبع أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التكوينية، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التكوينية بأسلوب علي سوف ينعكس سلبا على الجهد التكويني ومن هنا تأتي أهمية التدقيق في تحديد الاحتياجات التكوينية وفي الأسس والأساليب التي تعتمد عليها وتبرز أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية.

ويمكن تلخيص أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في النقاط التالية:

- 1- تعد الحلقة الأولى الأساسية التي تنطلق منها العملية التكوينية، فهي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني.
- 2- تعد العامل المؤثر الذي يوجه التكوين إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 179.

- 3- تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى الاتجاه السليم الصحيح.
- 4- تعمل على مسابقة التغيرات المتوقعة في المنظمة سواء كانت تغيرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من أجلها أو تغيير في طبيعة العمل أو تغيير في نوعية الأفراد العاملين.
- 5- تعد محور الارتكاز الذي تستند إليه الخطط التكوينية فالبداية الفعلية لأي برنامج تكويني لا يمكن تنفيذها إلا بوجود احتياجات تكوينية محددة ترسم لنظام التكوين أهدافه، وتقرر على ضوءها محتوى الأنشطة التكوينية ومستلزماتها.

ويتضح مما سبق أن تحديد الاحتياجات التكوينية عامل جوهري في نظام التكوين وشرط أساسي من شروط تنمية الموارد البشرية باعتبارها مؤشر جيد لتحديد طبيعة مخرجات التكوين وبالتالي تتم على ضوءها رسم السياسات التكوينية وتصمم البرامج التكوينية لتنفيذها لتحقيق أهداف التكوين<sup>1</sup>.

## 9- تصميم البرنامج التكويني:

يعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية لتحقيق الأهداف المطلوبة في العملية التكوينية، من خلال ترجمة هذه الأهداف إلى موضوعات أو محتوى تعليمي وتكويني.

### 9-1- تحديد أهداف البرنامج التكويني<sup>2</sup>:

تمثل الأهداف التنظيمية مجموع الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التكويني، وهي تعتبر كما يراد إحداثه على مستوى أداء الأفراد المراد تكوينهم الفئة المستهدفة واتجاهاتهم وسلوكهم يعد نهاية البرنامج التكويني وعلي ضوءها يتم وضع القائمة التكوينية وتحديد هذه الأهداف بناء على الاحتياجات التكوينية ويجب أن تتناسب هذه الأهداف مع احتياجات الموظفين بمعنى أن تتحقق رغباتهم الشخصية.

<sup>1</sup> رداح الخطيب ، التدريب من خلال مداخلات عمليات مخرجات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع ، الأردن 2001، ص 230.

<sup>2</sup> لحبيب بلية محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية، دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان 2018، ص 157.

- إن أهداف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة في اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية ومن أهدافها أيضا التكيف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغييرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية وأهداف التكوين هي:

### 9-1-1- علي مستوي المعارف:

وذلك بتزويد المكونين بالمعارف المطلوبة وتوضيح المكسب المعرفي وإعداد الكفاءات.

### 9-1-2 علي مستوي المهارات:

وذلك من خلال امتلاك مهارات وتنميتها من أجل رفع مستوى الأداء لدى المتكون.

### 9-2- تحديد محتوى البرنامج:

ويقصد به تحديد المحتوى الذي يجب أن يشتمل عليه برنامج التكوين، وهذا على ضوء على من الاحتياجات التكوينية التي تم وضعها، والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية، ثم صياغتها على شكل مادة تكوينية، (مادة بيداغوجية ومادة علمية) أو ما يسمى العملية التكوينية أي مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة والنماذج العلمية التي تشرح وتوضح موضوعا يعينه، والتي ستقدم للمكونين وذلك في شكل دليل يحتوي الدروس والقراءات يستخدم كمرجع للمتكونين لمراجعة المادة العلمية للبرنامج التكويني وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمتكونين يحتوي إرشادات حول طريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس بحيث يتم التركيز على العرض النظري في طرح الأسئلة على المتكونين وغيرها من الإرشادات.

### 9-3- اختيار وتحديد الأفراد المعنيين بالتكوين (الفئة المستهدفة):

لابد علي مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدراجهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، واختيارهم يتم في خطوة تحديد الاحتياجات التكوينية، غير أنه يتعين علي مصمم البرنامج التكويني أن يدرج المتكون المناسب في البرنامج

المناسب ولكي يكون البرنامج التكويني فعالا فإنه يتعين مراعاة الاعتبارات التالية عند اختيار الأفراد المطلوب تكوينهم<sup>1</sup>.

### **9-3-1- اعتبارات إدارية:**

وهي تختصر في

- تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المنظمة.
- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم.
- الالتزام بالحضور والاستمرار في البرنامج حتى النهاية.

### **9-3-2- اعتبارات سلوكية:**

وتتمثل في :

- انتقاد الأفراد الراغبين في المعرفة والاطلاع وتقبل على جديد.

### **9-3-3- اعتبارات فيزيولوجية:**

وتعني البيانات الخاصة بهم والتي تم اختيارهم على أساسها: القدرات، الاستعدادات والميول وهدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعي.

### **9-4- تقدير تكاليف البرنامج التكويني:**

يتدخل الجانب المالي في عملية تصميم البرنامج التكويني من خلال ميزانية التكوين التي تسمح بدورها للإدارة بتدبير الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية وتوجيهها للمجالات المناسبة وعلى هذا الأساس ينبغي أن يكون تقدير الميزانية واقعيًا ودقيقًا إذا يجب أن تتحدد تكاليف البرنامج بدقة.

بالإضافة أن تكاليف التكوين وميزانية تحدد مع طبيعة البرنامج التكويني وبالتالي يتم الأخذ بالحسبان أثناء إعداد الميزانية مجموعة من العناصر أهمها أنواع البرامج التكوينية عدد الأفراد

---

<sup>1</sup> كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2002-2003، ص 54-55.

المستفيدين من هذه البرامج أساليب التكوين، عدد المحاضرات أو الندوات والكافات التي تمنح للمكونين والإداريين وكذلك تكاليف تكوين الفرد في البرامج الخارجية.

### 9-5- تحديد أساليب التكوين المتاحة وهدى ملائمتها بنوع البرنامج التكويني<sup>1</sup>:

إن نوع التكوين عادة تحددته نتائج تحليل الاحتياجات التكوينية ومعرفة طبيعته تلك الاحتياجات وكذلك نوع الأفراد المراد تكوينهم ومراكزهم الوظيفية في المنظمة لأن التكوين يأخذ عدة أشكال وأنواع: مثل برنامج التكوين التخصصي أو المهني والفني أو الإداري أو برنامج التكوين قبل التوظيف بالنسبة للأفراد الذين سيلتحقون بالعمل في المنظمة ولهذا لابد أن يتم تحديد من يحتاج هذه البرامج ونوعيتها من قبل مصمم البرنامج التكويني.

- وبعد تحديد النوع المطلوب من برامج التكوينية على ضوء الاحتياجات التكوينية والأفراد المراد تكوينهم يتعين علي مصمم البرنامج التكويني تحديد أساليب التكوين التي سيتم إتباعها لنقل المادة التكوينية إلي المتكونين بصورة تنتج الأثر المطلوب وبالتالي فإن اختيار أساليب التكوين المناسبة البرنامج التكويني تحكمها مجموعة من المحددات.

### 9-5-1- نوعية المكونين:

فالأساليب التكوينية التي تتناسب مع رجال الإدارة العليا لا تتوافق مع رجال الإدارة الوسطي أو المشرفين بالإضافة إلى اختلاف المستوى التعليمي وفترة الخبرة السابقة ومجالاتها.

### 9-5-2- موضوع وهدف التكوين:

هناك مواضيع تصلح لها المحاضرة كأسلوب تكويني مثل طرح الأفكار والمفاهيم وإعطاء معلومات يشكل عام أما في حالة الموضوعات المتعلقة بالأساليب والطرق فإن أسلوب التطبيق العلمي أو التكوين طريق عامل قديم أو تكوين تحت إشراف وتوجيه وملاحظة مشرف تكون هي أساليب التكوين الأفضل والأففع.

<sup>1</sup> لحبيب بلية محمود، مرجع سابق، ص 160.

### مدى العمق في عرض الموضوعات:

إذا ما تطلب الأمر درجات أعلى من التعمق في عرض المعلومات التكوينية تصبح المحاضرة أفضل وسيلة أما إذا كان الهدف من التكوين هو إثارة الاهتمام بالموضوع فإن المناقشة الجماعية والعصف الذهني هي الأفضل.

### 9-5-3- فترة التكوين:

عادة تصبح المحاضرات في البرامج التكوينية قصيرة المدى بينما تكون دراسة الحالة وتمثيل الأدوار والمباريات الإدارية طويلة المدى.

وكذلك ضرورة تحديد مستلزمات البرنامج التكويني بحسب الأسلوب المراد إتباعه وتتمثل في مساعدات التكوين<sup>1</sup>.

### 9-6- تحديد واختيار المكونين الذين يتولون عملية التكوين

يمثل المكونون عنصرا هاما في العمل التكويني، بحيث يجب أن يحظى بالعناية اللازمة في العملية التكوينية.

- ونقصد بالمكون (المدرّب) فهو شخص يكون أستاذ خبير، مدير، مشرف ذو خبرة كبيرة، يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة، أو تغيير المرفق أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برامج أو برنامج يتميز بوجود تخطط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين.

ويعتبر المكون العقل المفكر لعملية التكوين، كما يعتبر أحد العناصر الهامة نجاح العملية التكوينية، وبالتالي فإن الهدف من العملية التكوينية هو إحداث تأثير معين قيمن يستقبل المعلومات وبالتالي يجب على المكون الحرص والتأكد من سلامة توصيل الرسالة التكوينية.

زمن أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر لدى المكون.

- القدرة على القيادة وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين

- القدرة على التعامل مع الجماعات والعمّة الجماعي.

<sup>1</sup> لحبيب بلية محمود، مرجع سابق، ص 157.

- القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المكونين من خلال الاستخدام السليم للغة والرموز لإنجاح العملية.

ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المكون هي<sup>1</sup>:

- دوره كمرشد
- دوره كمخطط
- دور كمنصاح
- دوره كمستشار
- دوره كمصدر للمعلومات
- دوره كمبدع
- دوره كمقيم
- دوره كباحث.

ومن المهارات التي يجب تتوفر لدى المكون:

مهارة التفاعل، مهارة الاتصال، مهارة الإنصات، مهارة الإقناع مهارة الملاحظة، مهارة استخدام الوسائل المساعدة، مهارة استخدام لغة الجسم.

- زمن الصفات التي يجب بتحلي بها المكون هي:

اللياقة، الموضوعية، الأدب والدوق، الثقة بالنفس، الصبر الهدوء، الديمقراطية، الصدق، الاعتدال في الأمور، الأمانة التعاون، النظافة.

## 10- تنفيذ و تقييم برنامج التكوين :

### 10-1- تنفيذ البرنامج التكويني<sup>2</sup>:

يلي مرحلة تصميم البرنامج التكويني مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج التكويني سواء كان هذا البرنامج التكويني دخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا.

فعلى مدير أو أخصائي التكوين الإشراف علي التنفيذ والتأكد بأن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذ والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية).

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر ط1، 2008، ص 187.

<sup>2</sup> غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2013، ص 121-122.

ويقصد بإدارة برنامج التكوين مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها البرنامج التكويني.

- إن مرحلة التنفيذ تعني مرحلة غدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا بحيث يعتمد التنفيذ الناجح على عدة عوامل تصمم تحديد الاحتياجات من العملية التكوينية بدقة وإدراك التكويني الحجة للتكوين. ونتضمن هذه العملية أنشطة هامة تختلف باختلاف الجهات التي تقيم البرنامج وعلى إدارة البرنامج التكويني مراعاة القيام بأمور عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذه، أهمها:

### أ- بالنسبة للمكونين:

- ❖ التأكد من العمل على سلامة الاتصالات بين المكون والجهة المنظمة للبرنامج وتهيئة وصوله إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة
- ❖ توفير المستلزمات التي يحتاجها المكون.
- ❖ الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة.
- ❖ دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.

### ب- بالنسبة للمتكون:

- ❖ التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
- ❖ وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.
- ❖ استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة إن تطلب الأمر ذلك وتأمين وصولهم إلى مكان التكوين وعودتهم في أوقات محددة.

### ج- بالنسبة للتسهيلات التكوينية:

- ❖ التأكد من العمل على وجود أماكن مناسبة للتكوين ووجود بطاقات بأسماء المشاركين ووجود أجهزة صالحة للعرض والموارد التكوينية المطبوعة.

### د- بالنسبة لانعقاد البرنامج:

- ❖ التأكد من افتتاحه في الوقت المناسب.
- ❖ شرح أهدافه ومتطلباته للمشاركين.



❖ تسجيل الحضور اليومي وتوزيع استمارات التقويم وتوزيع شهادات التخرج.

## 10-2 - تقييم البرنامج التكويني:

تعتبر مرحلة تقييم البرنامج التكويني من المرحلة الهامة في أنظمة التكوين وبالتالي فهو بين مدى نجاح البرنامج من عدمه، ويعمل على تدارك النقص الملحوظ في الفترات التكوينية والعمل على تداركه والإقلال منه، كما أنه يوضح مدى فاعلية العملية التكوينية والتي تفيد في تحسين وتطوير البرامج مستقبلاً.

### أ- تعريف تقييم التكوين<sup>1</sup>:

التقييم هو عملية مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل.

فالتقييم إذن جزء متمم لعملية التكوين، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التكوينية، ومدى تحقيقها لأهدافها إضافة إلى ذلك قياس مدى التأثير الذي أحدثه التكوين في المتكويين.

### ب - أسس وعناصر تقييم عملية تكوين الموظفين:

لتقييم عملية تكوين الموظفين بطريقة سليمة ومهينة لابد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها<sup>2</sup>:

- ✓ أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
- ✓ أن يعتقد على المنهج العلمي.
- ✓ أن يكون التقييم عملية مستمرة.
- ✓ أن يكون التقييم شاملاً.
- ✓ إعادة النظر في برنامج التقييم في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التكوين.

<sup>1</sup> جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منوري قسنطينة، 2009، ص 128.

<sup>2</sup> بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكتمة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة بسكرة، 2014، ص 49.

✓ أن يكون التقييم اقتصاديا في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.

أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين، فهناك عدة عناصر هي:

✓ البرنامج التكويني.

✓ المتكون

✓ المكون

✓ القائمون على التكوين.

✓ نتائج التكوين.

### ج- نماذج تقييم عملية تكوين الموظفين:

هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تضيف المستويات أو الجوانب التي يشملها

التقييم وأهم النماذج ما يلي<sup>1</sup>:

✓ نموذج كبرك باتريك Kirk patrich

✓ نموذج باركر Parker

✓ نموذج سايرو (واريرد رتكهام) Warrdirdrakham ciro

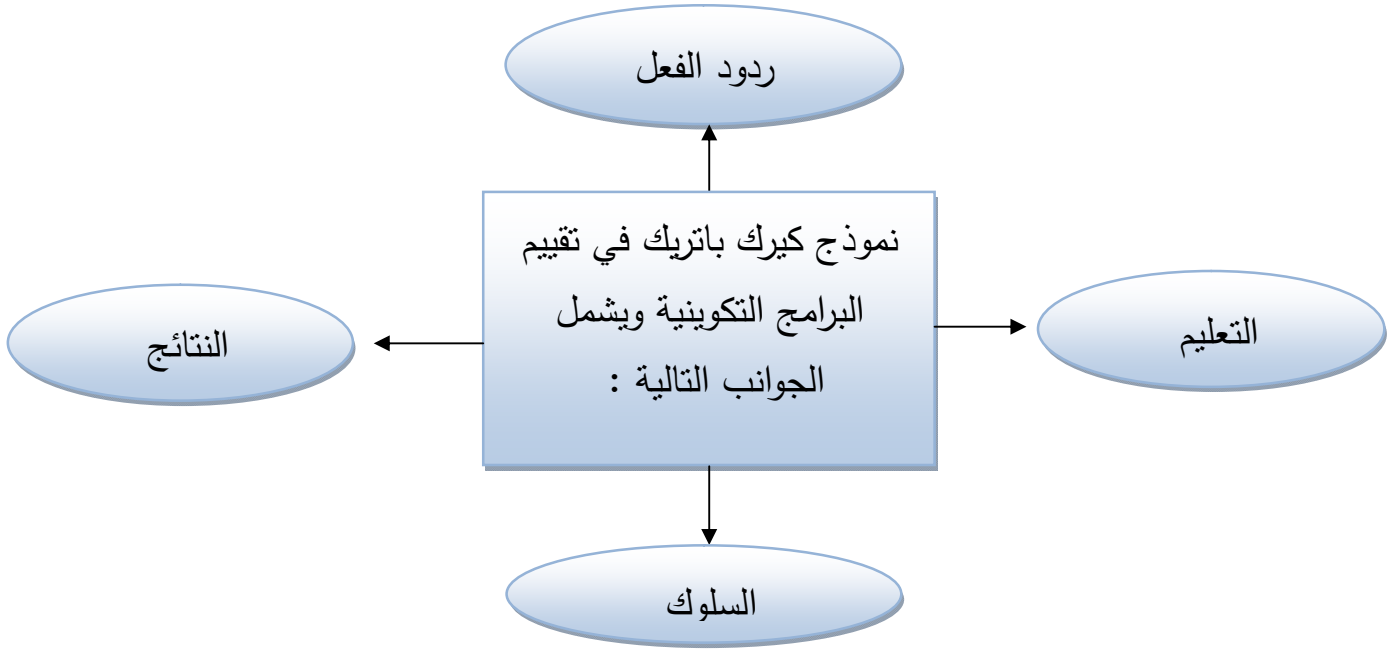
✓ نموذج معهد سراتاجو Saratgo

ويعتبر النموذج الأول (نموذج كبرك باتريك) الأكثر شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على

العملية التكوينية وفي هذا النموذج باقتراح (كبرك) أربعة (04) مستويات لتقييم عملية التكوين

حسب الشكل التالي .

<sup>1</sup> بوقطف محمود، المرجع السابق، ص 50.



المصدر: عبد الباري إبراهيم دره زهير نعيم الصياح إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 371.

### ج-1- المستوى الأول: رد الفعل Reaction:

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المكونين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم علي أرض الواقع.

### ج-2- المستوى الثاني: التعليم Learning:

وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتكونين للمبادئ والحقائق والأساليب والمهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التكويني.

### ج-3- المستوى الثالث: السلوك Behaviour:

ويستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتكون في الوظيفية كنتيجة في لمشاركته في البرنامج التكويني ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتكون عن طريق سؤال المتكونين أو المشرفين أو زملاء المتمون عن مدى التغير في أداء المكون.

#### ج-4- المستوى الرابع: النتائج:

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التكوين في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة، ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

#### د- أساليب تقييم عملية التكوين<sup>1</sup>:

##### 1- الاستبيان:

هو أكثر الأدوات والطرق سهولة واقتصاد فهو عبارة عن استمارة فيها عدة أسئلة مكتوبة يطلب الإجابة عليها ويضعها مسؤول التكوين والرئيس المختص بهدف التعرف على الاحتياجات التكوينية أو التقييمية أهمها:

- يستخدم الاستبيان في حالة الأعداد الكبيرة من المتكولين لصعوبة معالجتها إحصائياً.
- يجب أن يكون الإجابات المطلوبة على هيئة علامات أو إشارات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص حتى يسهل حصرها وتبويبها.

##### 2- المقابلة:

هي عبارة عن مواجهة شخصيين بين الرئيس أو مسؤول التقييم وبين المتكولين بهدف تقييم العملية التكوينية أو تحديد الاحتياجات التكوينية وهي تعتبر مكملية للاستبيان إذا تمكن من توضيح الإجابات الغامضة أو المختصرة من خلال فسح المجال لشرح الأسئلة والأجوبة وتستخدم المقابلات في الحالات الآتية:

- جمع البيانات أولية أو تكملية بيانات جمعت بطريقة أخرى الحالات التي تتطلب أن يجد المشارك القصور والمشاكل ويقترح الحلول لها.

##### 3- الملاحظة:

هي جمع البيانات حول السلوك الظاهر للأفراد بطريقة مباشرة بالاختلاط والتفاعل معهم في بيئة العمل وهو أن يؤديوا أعمالهم في الظروف العادية.

وتستخدم الملاحظة خاصة في الحالات التالية:

<sup>1</sup> جفري بلال، مرجع سابق ، ص 171-172.

- جمع البيانات حول علاقات العاملين بيئة المؤسسة ومناخها.
- تعطي الفرصة للحصول على بيانات واقعية يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم أو تحديد الاحتياجات التكوينية.

### 4- الاختيار:

هي عملية يلجأ إليها الرؤساء أو المسؤولين عن التكوين بهدف تقييم العاملين والوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين وهي تجري بطريقة شفوية من خلال إلقاء أسئلة مباشرة على المتكون أو كتابته من خلال سؤال عام يطلب تحليله في مقال وتستخدم الاختيارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء وساعد في تخطيط العمليات التكوينية مستقبلاً<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن طبعة 1 ، عمان ، سنة 2011، ص 44 .

خلاصة:

الثورة الحقيقة لأي أمة ومصدر الإبداع فيها هي مواردها البشرية لذلك وجب الاعتناء بها وذلك من خلال عامل أساسي ومهم وه التكوين الذي يعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد ويزيد من كفاءتها وجودة إنتاجها.

## الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

تمهيد

- 1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- 2- أهداف إدارة الموارد البشرية
- 3- أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية
- 4- أسباب تنمية الموارد البشرية
- 5- تخطيط الموارد البشرية وأهمية
- 6- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- 7- استقطاب الموارد البشرية
- 8- اختيار وتعيين الموارد البشرية
- 9- تقييم أداء الموارد البشرية

خلاصة

### تمهيد:

إحتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال باعتباره احد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري ،هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والموارد الحقيقي لها لذا لابد من توافر قوى عاملة كفائة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعل هذه الوسيلة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف ادارة الموارد البشرية .

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية اصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة طالما ان هذه الاخيرة تحرص على ضمان بقائها حاليا ومستقبلا .



## 1-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

إدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنها هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الصناعة تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة نفس الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة مختصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب:

- **التوسع والتطور الصناعي:** في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

- **التوسع الكبير في التعليم:** وفرض الثقافة أمام العاملين وهذا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصص في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

- **زيادة التدخل الحكومي في العلاقات:** بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

- **ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية**

وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ، 2011 ، ص9-10 .

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع حتى الآن:

#### - المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية:

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الوظائف المتخصصة حيث كانت مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. - وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة من الإنتاج في السلع.

#### - المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي يتوصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

##### ✓ تطوير حقيقي في الإدارة:

ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة وتقييم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

##### ✓ الاختيار العلمي للعاملين:

ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 10 .

### ✓ الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:

حيث يؤكد تايلور بأن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

### ✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:

حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل الإنتاجية.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبة للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهل الجانب الإنساني<sup>1</sup>.

### المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقوت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة وحاولت النقابات العمالية وزيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

### المرحلة الرابعة:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفافتيا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتمارين والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث ونريد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واختصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص11.

البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال، ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعمال، ثم أنشئت موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي بمديري هذه الأقسام عام 1915 وأقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1925، أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية<sup>1</sup>.

### المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هاوتون بواسطة ألتون مايو وأقتنع الكثيرون بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

### المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية (في.....) حتى الآن

في هذه المرحلة اسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشد العلاقات الإنسانية وليست فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

- ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز علي العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها علي سلوكه ويجب معاونة للإدارة في الكشف على دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك<sup>2</sup>.

### 2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يكن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في التأكيد على قدرة المنظمة على النجاح من خلال الأشخاص وتهتم بـ:

<sup>1</sup> فيسر نوري وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2011، ص112.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، مرجع نفسه ، ص12 .

**2-1 - فاعلية المنظمة:** تشكل ممارسة الموارد البشرية المميّزة جوهر المنافسة التي تحدد الكيفية التي تقوم الشركات بالمنافسة عن طريقها (كايللي وكروكر هيقو 1906).

وأوضحت الأبحاث المكثفة أن مثل هذه الممارسات يمكنها أن تؤدي إلى تأثير ملموس على أداء الشركة.

- تهدف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى برامج تحسين فاعلية المنظمة عن طريق تطوير السياسات في إدارة المعلومات وإدارة المواهب.

**2-2 - رأس المال البشري:** تحتوي رأس المال البشري لأي منظمة على الأفراد العاملين لا الذين يعتمد عليهم نجاح العمل.

يمكن النظر إلى رأس المال البشري على أنه الأصول الأولية للمنظمة تحتاج الشركات لاستثمار مثل هذه الأصول لضمان نجاحها ونموها حيث تهدف إدارة الموارد البشرية على التأكد من وصول المنظمة واحتفاظها بالقوي العاملة الماهرة.

**2-3 - إدارة المعلومات:** هي عملية أو تجربة يتم فيها استخدام المعلومات البناءة المكتسبة الجاذبة المشتركة لاستفادة من المعلومات واستخدامها أيا كان مكانها لدفع التعلم والأداء في المنظمات تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز وتطوير المعرفة.

**2-4 - إدارة المكافأة:** تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دفع التحفيز والالتزام والارتباط بالوظيفة عن طريق سياسات إجراءات تعمل على تأكيد أنه قد تم تقييم الأفراد ومكافأهم على ما قاموا بفعله وتحقيقه.

**2-5 - علاقات الموظفين:** تهدف إلى إنشاء مناخ يمكن من خلاله تحقيق العمل من خلال علاقات إنتاجية ومتوازنة عن طريق العلاقات المشتركة بين الإدارة والموظفين<sup>1</sup>.

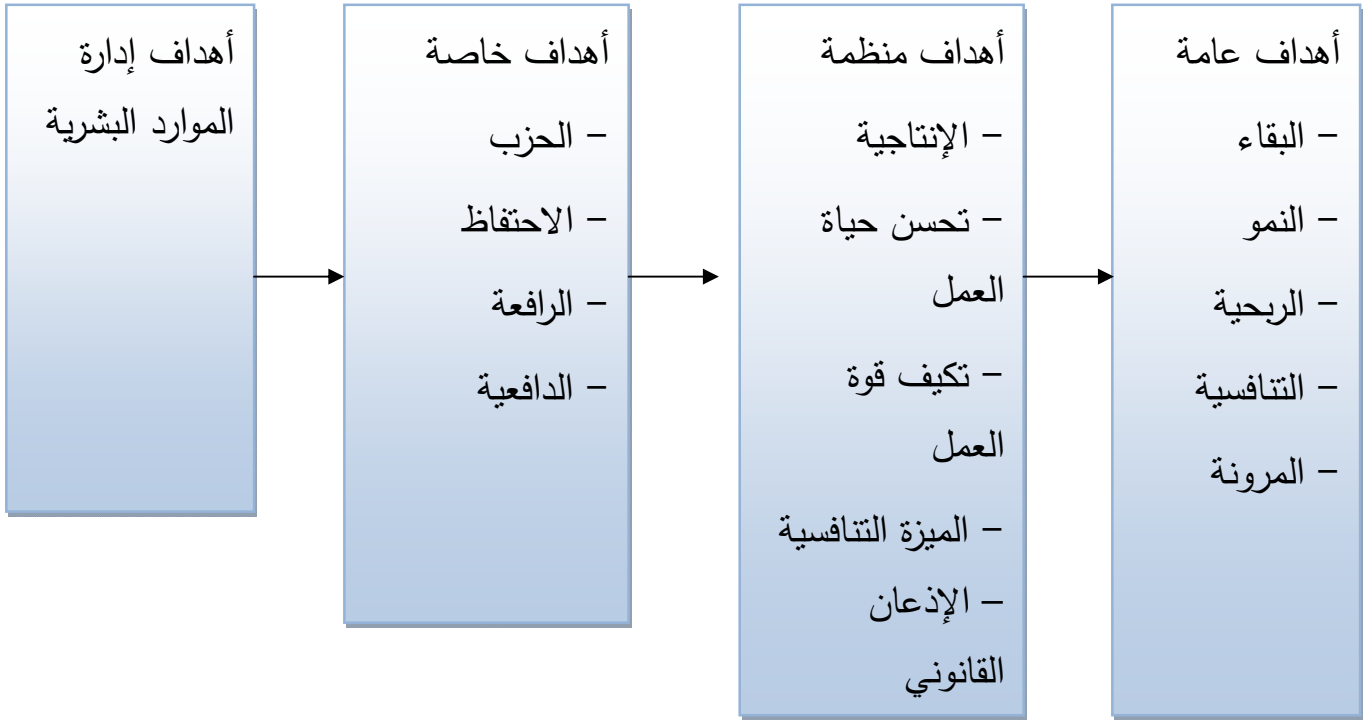
- ومن خلال هذا يمكن أن تستخلص أهم أهداف إدارة الموارد البشرية:

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.

<sup>1</sup> مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجموعة النبل العربية، طبعة 1 ، القاهرة، 2008، ص 24.

- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية التغير بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي القدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة بتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.



عبد العزيز بدر النداوي عمولة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، الطبعة الأولى، 2009، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص43.

### 3- أهمية إدارة الموارد البشرية.

- تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الرأسي للإنتاج وهو مكمل للتوسع الأفقي وذلك يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة.

والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ويقول عالم الإدارة بسير دراكر أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيس للمدير المتميز وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميز التنافسية للمؤسسات.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير طاقات العاملين وتزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع يعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع يعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حين يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، طبعة 1 2011، ص 33.

- ✓ اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- ✓ كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ✓ ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.
- ✓ تطبيق نوعا من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحها ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية وهناك تحديات يجب أن تتصدى إدارة الموارد البشرية مثل الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة التامة في مجال إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

#### 4- وظائف إدارة الموارد البشرية

- يحتوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة على العديد من الوظائف والمهام تتمثل فيما يلي:

##### 4-1- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

وهو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتداخلة بشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة).

لتنشغل الوظائف الموجودة في المنظمة وتعرض فيها النشاطات الفرعية التالية:

**تصميم وتحليل العمل:** يعمل هذا النشاط على تحليل واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفيرها فيمن سيستغلها أو بعين فيها.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 33.



**تخطيط الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث إعداد نوعيتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

**استقطاب الموارد البشرية:** في ضوء نتائج الناشطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

**اختيار وتعين البشرية:** يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنطقة مما جرى استقطابهم وذلك باستخدام معايير اختبار ووضع تصميم وتحليل العمل وتعينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم<sup>1</sup>.

**التأهيل:** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارهم وتعينها تدريباً أولياً من أجل مباشرة أعمالها بشكل جيد.

#### 4-2- وظيفة التعويضات:

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشمل هذه الأنظمة على:

**نظام تقييم الوظائف:** هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

**نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية ليشمل على معايير على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية وذلك بناءً على نتائج تقييم الوظائف.

**نظام تقييم الأداء:** هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم الأداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل.

**نظام المكافآت المالية:** هو نظام للتحفيز المالي تعدّه إدارة الموارد البشرية لمن يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، طبعة 1 ، الأردن، 2005، ص16.

نظام المزايا الوظيفية الإضافية: ويعرف بالتعويض المباشر وهو نظام التحفيز غير مالي شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي.

#### 4-3- وظيفية تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تشمل هذه الوظيفية على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء على مستوى ومتميز لتلقيه مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفية من:

**التعليم والتدريب:** يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة قصد تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها ما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

**التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة<sup>1</sup>.

#### 5- أسباب تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات التي لا يمكن تجنبها لذا فإن أهم أبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية هي<sup>2</sup>:

- ✓ زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهارتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- ✓ تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
- ✓ توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المفاهيم الأسس للأبعاد والإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2010 ، ص 32-33.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الوارد البشرية اتجاهات وممارسات ، دار المنهل ، طبعة 1 ، بيروت لبنان، 2008، ص 257.

- ✓ تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
- ✓ تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.
- ✓ تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات الموصفات والمزايا والنوعيات المختلفة، بها لها من تصاميم فتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة<sup>1</sup>.

## 6- تخطيط الموارد البشرية

هو عملية تحديد للحصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة والمدرية في الوقت المناسب للقيام بوظائف تعرضها المنظمة وتحقيق الرضا الكامل لهؤلاء الأفراد المتقدمين بمهاراتهم لشغل هذه الوظائف<sup>2</sup>.

### مراحل عملية التخطيط:

**المرحلة الأولى:** التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

### المرحلة الثانية: تحديد الأهداف Cool Setting

تمثل عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الأهداف وكما أن الفرض من هذه المرحلة في تركيز الانتباه على الغابات النهائية للبرنامج وتوفير معيار لتحديد مدى نجاح البرنامج في التعامل مع حالات العرض من العمالة أو وجود عجز في فئات وظيفية محددة.

<sup>1</sup> حسين إبراهيم اللوطا، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي دار العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 237.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، طبعة 2 2002، عمان ، ص91.

### المرحلة الثالثة: الاختيار Strategic choice

في هذه المرحلة يقوم التنظيم بالمفاضلة بين مداخل الاستراتيجيات المختلفة المتاحة للتعامل مع الفائض أو العجز ويعرض بعض البدائل التي قد يلجأ لها مخطط الموارد البشرية الذي يسعى لتقليل الفرص وأيضاً البدائل المتاحة له لتجنب العجز في فئات وظيفية أو مهارة محددة.

### المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج Implementing

يعد التوصل إلى خيار وبرنامج استراتيجي ضمن الجوانب الهامة لمرحلة التنفيذ ضرورة التأكد من وجود فرد يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف المحددة وتتوافر لديه الصلاحيات والموارد اللازمة لذلك فإنه من المهم توافر تقارير ومؤشرات عن مدى التقدم في الإنجاز وفق المعايير الزمنية.

### المرحلة الخامسة: تقييم البرنامج Brogram Evealuation

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط للموارد البشرية في تقييم النتائج وبالطبع، فإن مؤشر التقييم الواضح يكمن في عمل إذا كانت المنشأة نجحت بالفعل في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز على الرغم من أهمية هذه النتيجة النهائية إلا أنه قد يكون من الضروري كذلك، تجاوز هذه النتيجة للتعرف على أي الأجزاء أو مراحل التخطيط التي ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل لذلك يجب تقييم البرامج لمعرفة عما إذا كانت قد حققت النتائج المستهدفة أم لا<sup>1</sup>.

### 7- أهمية تخطيط الموارد البشرية

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض ومن العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يقدم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد فلا يمكن التعرف على أنشطة الإخبار والتعيين والتوظيف مما يكمن في معرفة نوعية الوظائف.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 99.

- ساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل<sup>1</sup>.

## 8- التحديات التي تواجه الإدارة الموارد البشرية

- وجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات الاستراتيجية.

### 8-1- التحديات البيئية: Environmental challenges

تتمثل هذه التحديات بجميع القدرات الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها ونظرا إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الحرص والتهديدات ومحاولة تقليل واغتنام الفرص.

ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة.

### 8-2- التحديات التنظيمية: Organisationl challenges

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يشمل على الإدارة وتوجيهها والسيطرة عليها إذا ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.

من أهم التحديات التنظيمية الميل اللامركزية ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة بلغت دوارا واضحا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من الموقع المركزية إلى الأفراد وإلى المواقع المختلفة الأدنى في المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 90-91.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 31-32.

### 8-3- التحديات التكنولوجية Technology challenges:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دور بارزاً في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية.

### 8-4- إدارة الجودة الشاملة: Total quality mangenemt

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وركز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين.
- التمكين.
- تحقيق رضا المستهلكين.
- الرقابة من العلاج.
- الإدارة بالحقائق.
- التركيز على العمليات.
- التحسين المستمر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود ، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع طبعة 1 ، عمان ، 2007 ، ص 24-25.

## 9- استقطاب الموارد البشرية:

### 9-1- تعريف استقطاب الموارد البشرية:

هي تلك العملية التي تتضمن البحث والدراسة والتحري على الموارد البشرية المؤهلة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها والعمل على جذبها لانتقاء أفضلها لملأ الوظائف الشاغرة<sup>1</sup>.

كما يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

وقبل القيام بهذه الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف بوضع البيانات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة<sup>2</sup>.

### 9-2- أهداف الاستقطاب الموارد البشرية:

يهدف الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

- ❖ تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يتم الاستعانة بهم.
- ❖ كسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق كشف الجوانب الإستخدامية التوظيفية الإيجابية أمامهم، والاستفادة مستقبلياً من رأي وثقة هؤلاء بما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعيين قيد الطلب.
- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن يستند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز على حين، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة 2009، ص 82.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار العربية للنهضة، لبنان، 2002، ص 168-161.

### 9-3- عملية مصادر الاستقطاب:

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن إعداد وظائف، ومواصفات تشغل تلك الوظائف، ينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها، وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية

#### أ- المصادر الداخلية:

في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبة من داخل المؤسسات بإحدى الطرق التالية أهمها:

- **النقل:** النقل هو عملية نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى، في نفس الفرع أو في آخر للمنظمة.
- **الترقية:** يعبر عن الترقية بأنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى، وعليه هناك زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية والامتيازات الأخرى، وهي بهذا الشكل الترقية وعد من منظمة لمكافئة الموظف سواء مادية وأدبية أو أدبية فقط في مقابل البذل والأداء والانتماء التنظيمي.
- **الإعلان الداخلي:** قد يكون من المفيد أحيانا نشر حاجة المنظمة إلى وظائف محددة في لوحات الإعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مدراء الدوائر فيها تعلن عن حاجتها إلي من يشغل هذه الوظائف<sup>1</sup>.

#### ب- مصادر الاستقطاب الخارجية:

هي تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد تعني أيضا سوق العمل أهمها:

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن ، مرجع سابق ، ص 81.



### - التقدم المباشر للمنظمة:

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف حيث نحتفظ بالطلبات التي تضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم.

### - الإعلان:

قد تلجأ المنظمة إلى الإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في وسائل الإعلان المختلفة وتختلف الوسيلة المختارة تبعاً للوظيفة المطلوب شغلها، ومثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية.

### - عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم بتوافر فيهم شروط شغل.

### - وكالات ومكاتب التوظيف:

تقوم هذه الوكالات والمكاتب باستقبال طلبات الراغبين في العمل وتسجيل بياناتهم وخبراتهم.

### - المؤسسات المهنية كالنقابات والاتحادات:

حيث تقوم المؤسسات بالاتصال بها وإعلامها بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المؤسسات وتكون النقابات المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل<sup>1</sup>.

9-4- مبادئ الاستقطاب: هناك مبادئ يجب مراعاتها في الاستقطاب نذكر أهمها كالآتي:

### 9-4-1- القوى العاملة في البيئة Labor force population

وتشمل كافة الأفراد الذين بالإمكان الاختيار من بينهم في سائر الأرجاء في البلاد أي ينبغي محاولة الوصول إلى كافة المصادر في البلاد من أجل فرص التقدم للعمل.

<sup>1</sup> مطالي ليلي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، طبعة 1 2017 2018 ، ص 64-65.

#### 9-4-1- تحديد المجتمع المستهدف: Applicant pool

يقصد بالمجتمع المستهدف تلك الفئة المؤهلة والتي تفضل المنشآت توظيفها لتحديد خريجي إدارة الأعمال من جملة الماجستير من أفضل جامعات أو كليات في البلاد من لديهم مع تحديد تلك الجهات بالاسم.

#### 9-4-2- مجموعة المتقدمين Applicant Pool

تألف هذه المجموعة من كافة الأفراد الذين يقدمون الاختبار من بينهم وهناك عدة عوامل توفر في حجم هذه المجموعة من الملحق من نذكر منها.

- اقتصار عملية الاستقطاب على قناة مختلفة.

#### 9-4-3- عرض معلومات واقعه مسبقاً عن المنشأة:

يتعين على المنشآت توفير معلومات تفصيلية كاملة من الوظائف التي تتطلع لتعبئتها، لتعريف الجمهور الراغب في التقدم للعمل بمزايا وطبيعة العمل لتحديد:

- الراتب الأساسي والحوافز والمكافآت والمنافع.

- موضع المنشأة وحجم عملها.

- الأمن الوظيفي وفرص الترقية.

#### 9-4-4- الاستقطاب عملية مستمرة أو مكثفة Continuans versus Intensive

قد ينظر إلي الاستقطاب على أنها عملية مستمرة أو مكثفة وفيما يلي بحث هذين الأسلوبين:

أ- الاستقطاب لعملية مستمرة: تتبع بعض المنظمات سياسات تتطلب الإبقاء على الاتصال لمصادر قوى العاملة بشكل دوري ومستمر<sup>1</sup>.

ب- الاستقطاب لعملية مكثفة: تأخذ شكل حملة قوية لاستقطاب عدد معين خلال فترة قصيرة، بشكل مسجل، وقد تفسر هذه العملية المكثفة على أنها غير مخططة أو مدروسة.

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، دار الرابة لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 108-109.

## 9-5- خطوات عملية الاستقطاب<sup>1</sup>:

تتم عملية استقطاب الموظفين الجدد بعدد من المراحل وهي:

**الخطوة الأولى:** تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي توضح العدد المطلوب والنوعية المطلوبة بالإضافة إلى مكان التعيين وكذلك وقت التعيين المطلوب والذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية.

وفي بعض المنظمات التي ليس لديها خطط إستراتيجية تبدأ العملية بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال تعبئة نموذج خاص بذلك من قبل الدائرة الطالبة المستخدمة وتقديمه إلى إدارة الموارد البشرية.

**الخطوة الثانية:** إجراء التحليل الوظيفي والاطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة وبذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

**الخطوة الثالثة:** دراسة الوضع قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية وفي هذه المرحلة ينبغي مراعاة تحديد الفئة التي ستوجه إليها جهود الاستقطاب فمثلاً.

- توجب الإعلانات الداخلية إلى المسؤولين فقط إذا كانت الوظيفة الشاغرة ناظر، أو مدير أو مشرف.

- توجه الإعلانات الداخلية إلى مجلة نقابة الأضداد إذا كانت الفئة المستهدفة من الإعلان هم الأطباء.

**الخطوة الرابعة:** استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو الإلكتروني وتتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملأ المتقدم بخط يده أو من خلال الانترنت، ويرفق مع الطلب صورة المتقدم الشخصية والمستندات الرسمية المطلوبة صورة عن جواز السفر أو البطاقة المدنية وصور عن الشهادات الدراسية وشهادات الخبرة ورسائل التعريف، إضافة إلى التعهد بصحة المعلومات المقدمة وفي حالة التقدم بطلب من خلال الانترنت

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الاردن، 2014، ص125-

فإنه يمكن استخدام Scannets لإرفاق المستندات أعلاه كما أنه يمكن استخدام التوقيع الإلكتروني للتعهد بصحة المعلومات المقدمة.

## 10- الاختيار والتعيين:

تمثل نتائج تخطط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها، مدخلات أيضا لوظيفة الاختيار والتعيين فهي تحدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي تجري استقطابها ونوعية هذا المطلوب ومن ثمة السعي لاختياره وتعيينه في المكان المناسب، في الأعمال المناسبة وفي الوقت المحدد.

## 10-1- تعريف الاختيار والتعيين:

الاختيار والتعيين وظيفتان متكاملتين في الآن معاً، فالوظيفية الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة.

بينما تعني الوظيفة الثانية إيجاد وتناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها<sup>1</sup>.

## التعريف الثاني:

عملية الاختيار والتعيين هي العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظائف الشاغرة وفريق ترفضه وتأجيله<sup>2</sup>.

- وبالتالي فإن حين اختيار وتعيين الموارد البشرية داخل المؤسسة ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، على حسب قدرته وإمكاناته بعكس إيجابيات على أداء كل من العاملين والمؤسسة.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 159.

<sup>2</sup> السيد عليوه ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون الأفراد ، اشتراك للنشر والتوزيع، طبعة 1 ، مصر الجديدة، 2003، ص 41.

## 10-2- خطوات عملية الاختيار والتعيين<sup>1</sup>:

يتطلب عملية الاختيار والتعيين القيام بإجراءات أو خطوات معينة في يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للوظيفة وأهم خطوات الاختيار والتعيين نذكرها فيما يلي:

### 10-2-1- تلقى طلبات التوظيف:

يتولى المسؤول في إدارة الموارد البشرية مقابلة المتقدمين وتسليم الطلبات بالبريد ويقوم بالرد على الاستفسارات والطلب من المتقدمين لتعبئة نموذج طلب عمل مبدئي والذي يتم مراجعتهم المسؤول للتأكد من استيفاء المتقدمين لشروط شغل الوظائف المعلن عنها.

### 10-2-2- تعبئة طلبات التوظيف الرسمية:

يصمم طلب التوظيف ليخدم أربعة أغراض رئيسة وهي:

- كمرجع ومصدر معلومات عن المتقدم
- يخدم كأساس لإجراء بحوث حول عملية الاختيار والتعيين.
- يخدم كأساس قانوني للمنظمة في معاملة المتقدم قبل وبعد التعيين
- احتوائه على معلومات قياسية تحدد المنظمة تطلب من سائر المتقدمين عملية المقارنة والمفاصلة بينهم

### 10-2-3- فحص المتقدمين:

يلي تعبئة طلب التوظيف قيام المختصين في إدارة الموارد البشرية بمراجعة وتحديد مواعيد لإجراء الامتحانات والمقابلات وإعلام المتقدمين بها.

وينبغي الرجوع إلى الوصف الوظيفي لتحديد العوامل التي ساعد على التنبؤ بأداء المتقدم والتي تشمل مستوى التأهيل، الخبرات السابقة الدرجات التي يحصل عليها المتقدم يعد إخضاع الاختيارات المنشأة والبيانات التي بدونها المتقدم في طلب التوظيف والانجازات السابقة ونتائج المقابلات التي تجري للمتقدمين كما إخضاع المعايير المستخدمة في التنبؤ المستقبلي لأداء المتقدم لاختبارين، هما اختبار الصدق واختبار الثبات وفي ما يلي وصف لهذين الاختبارين هما:

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهرن للنشر والتوزيع ، طبعة 1 2013، ص 127-128.

أ- اختبار الصدق: يقصد بها مدى صحة العوامل المستخدمة في التنبؤ بأداء المتقدم لبحث تصميم هذه الاختبارات لتتناسب مع طبيعة الوظيفة المراد شغلها وهما:

• الصدق في التنبؤ:

ويعني إجراء امتحان الكامل العدد الذي يتقدم للعمل في المنشأة وتعيين أفراد منهم بوصف النظر عن النتائج التي يحققونها في الامتحان ويتم فيها مقارنة مستوى أداء كل منهم بنتائج الامتحان التي حصلوا عليها.

• مصداقية نتائج الامتحان ومعدلات الأداء:

ويعني اعتماد الامتحان كأساس للتنبؤ بأداء المتقدم ثم إخضاع الموظفين الحاليين للامتحان ثم يلي مقارنة وإيجاد علاقة بين نتائج الامتحانات ومستوى أداء الموظفين وإذا توافرت علاقة ايجابية عندئذ بالإمكان الحكم على الامتحان كمعيار تنبؤ سليم.

ب- المقابلات:

تهدف المقابلات إلى تقييم المعلومات والمهارات والقدرات للمتقدم ذات الصلة بنوع الوظيفة المطلوبة بالإضافة إلى التعرف على لجوانب الشخصية للمتقدم وجها لوجه والتأكد من أهلية وتناسبه لتشغل الوظيفة.

10-2-4- التحري عن خلفية المتقدمين:

تتم عملية التحري المتقدمين قبل وبعد إجراء المقابلة وتعتبر التحريات ضرورية فقد أظهرت الأبحاث أمورا كثيرة نتيجة التحريات مثل الحصول على معلومات من الجامعات تفيد بعدم حصول المتقدم الشهادة التي يدعي حيازتها أو إثبات تزويد في الدرجات العلمية أو عدم تمتع المتقدم بأي خبرات لدى شركات معينة من أهم المصادر التي يجب التركيز عليها لإجراء التحريات.

- الجامعات والمعاهد والمراكز التدريبية.

- مكان العمل السابق.

- البنوك والمؤسسات المالية.

## 10-2-5 - إعداد قوائم المؤهلين:

وتعني إعداد قائمة بأسماء الذين يجتازون الاختبارات ثم يتم ترتيبهم حسب الدرجات التي حصلوا عليها ورفعها من قبل إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة العليا لمراجعتها واتخاذ قرارات التعيين وقد يكفي أحيانا برفع ثلاثة أسماء الذين يأتي ترتيبهم في رأس القائمة للاختبار من بينهم الأفضل.

## 10-2-6 - الفحص الطبي:

يحال الموظف المعين إلى العيادة أو الطبيب الذي تعتمد المنظمة للفحص الطبي للتأكد من خلو المرشح من مشاكل صحية معنية وقد تشمل الفحوصات على فحص اللياقة العامة، فحص تعاطي المخدرات، فحص من خلو مرض الإيدز<sup>1</sup>.

## 10-2-7 - التثبيت في الوظيفة:

يعتبر المشرف مسؤولاً عن تقييم أداء الموظف حديث التعيين والذي سيعمل تحت إشرافه، فالبرغم من اجتياز المتقدم للامتحانات والمقابلات والفحوصات الطبية، إلا أن أداء الموظف يتطلب الفصل النهائي والحكم على قدرته للنهوض بأعباء الوظيفة لذلك ينبغي أن يخضع الموظف للملاحظة وأن يبقى تحت المراقبة خلال الفترة التجريبية للتأكد من:

- قدرة الموظف على التأقلم والتكيف مع العمل الجديد.

- قدرة الموظف على تحقيق معايير الأداء في عملية.

ويطلب عادة من الرئيس المباشر، أو المشرف إعداد تقارير دورية بشأن الموظف الجديد (نماذج معدة سلفاً) تبين مستوى أدائه وكفاءته وصلاحيته للعمل إلى جانب إعداد تقارير في نهاية الفترة التجريبية بأن تثبيت الموظف أو فصله أو إخضاعه إلى برامج تدريبية مناسبة للتغلب على نقاط الضعف لديه أو نقله إلى أقسام أخرى تناسب وتخصص وقدرته.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، مرجع سابق ص 128.

### 10-3- أهمية عملية الاختبار والتعيين:

إن أهمية عملية اختبار العاملين ترجع إلي مايلي<sup>1</sup>:

#### 10-3-1- أداء القائم بعملية الاختبار:

إن أداء القائم بعملية الاختبار المدير أو مدير الأفراد يعتمد دائما إلى حد كبير علي درجة أداء مساعديه، إن العاملين الذين لا يملكون بالقدرات المناسبة سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية وبذلك فإن إنجاز رئيسهم لابد أن يَأثر هو الأخير، وبذلك على الإدارة أن تقرر وتتعرف على الأشخاص غير المناسبين للعمل.

#### 10-3-2- اختبار الأشخاص المناسبين للعمل:

إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يقدمون للعمل في المنظمة مهم بسبب التكاليف التي يمكن أن نتحملها المنظمة في جذب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها مما يجب الاهتمام باختيار العاملين حتى لا تضيع تلك النفقات والمصاريف بدون أي هدف، الذي يتمثل في اختيار الأشخاص المناسبين.

#### 10-3-3- التأكيد على ضرورة المساواة في الاختيار والتعيين:

إن عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكد على قانونية وشرعية وإجراءات الاختيار إذ أن تشريعات معظم الدول تنص على ضرورة المساواة في التعيين إذا نجد في كثيرا في محاكم الدول تتطلب ضرورة إجراء التقييم الفعال لإجراءات الاختيار التعيين حتى يضمن أن لا يكون هناك تمييز غير عادل في التعيين.

### 11- تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء هي جزء عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة تضم التدريب والتطوير والتخطيط وأخيرا تقييم الأداء وهذه الأخيرة تحتل مكانة كبيرة لدى إدارة الموارد البشرية بغية الوصول إلى الأهداف التي وضعها المسير مسبقا.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شلوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 157.



وللتعرف أكثر على عملية تقييم أداء الموارد البشرية نحاول في هذا العنصر تعريفه وتحديد أهدافه وأهمية وأخيرا التعرف على خطواته.

### 11-1- تعريف تقييم الأداء:

عرفه فيشر على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

عرف أيضا: على أنه عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المطلوبة والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة ومنية معينة، كذلك هو نظام يتمكن من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم<sup>1</sup>.

وقد عرفه فايزبوراس على أنه عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المطلوبة فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد والهدف المنشود من ذلك معالجة الضعف إذا وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا<sup>2</sup>.

### 11-2- مراحل تقييم الأداء:

تتطلب عملية تقييم الأداء تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف وتتلخص مراحل تقييم في الخطوات التالية:

- وضع توقعات الأداء: حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات الصحيحة حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية الانجاز وإمكانية التنفيذ بشكل أفضل أي يتم تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة.

<sup>1</sup> مطلي ليلي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 2017، ص 9.

<sup>2</sup> فايز بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، طبعة 1 ، 2018، ص 53.

- **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة<sup>1</sup>.
- **توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أراءهم:** إن الأساس في عملية التقييم هي توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نواتج تقييم أدائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة الضعف في أدائهم السابق وبالتالي الاستفادة من هذه المعلومات في تحسين أدائهم المستقبلي<sup>2</sup>.
- **اتخاذ القرارات الإدارية:** والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة ومتنوعة ومنها ما يرتبط بالترقية ومنها ما يرتبط بالنقل وكذا التعيين والفصل.
- **وضع خطط تطويرية للأداء:** حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن ينعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والتقنيات والقيم التي يحملها الفرد العامل<sup>3</sup>.
- **المؤشرات:** والتي تعني جمع أكبر قدر من البيانات عن الموظفين والتي من خلالها يمكن قياس أداء مثل: معدلات التغيب، معدل الحوادث معدل التأخير وأخطاء العمل، الجزاء والشكاوي سجل الخدمات المقدمة...وبالتالي يقوم المسؤول عن التكوين بجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج التكويني وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض بحيث يعطيه انطباعات صحيحة على مستوى التكوين ونتائجه.
- **تقارير تقييم الأداء:** يلجأ المسؤول عن التكوين إلى هذه التقارير قبل وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوك الموظف وبالتالي بين مدي نجاح أو فشل التكوين.
- **طريقة التجربة:** وتعني هذه الطريقة اختيار مجموعتين من الأفراد متساويتين في الخبرات والمهارات ومعدلات الأداء تخضع (المجموعة التجريبية) لبرنامج التكوين بينما لا تخضع الأخرى، لأي برنامج، وبعد انتهاء البرنامج التكويني يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل وبالتالي التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التكويني.

### 11-3- أهداف تقييم الأداء:

تسعي المنظمات من وراء تبني واستخدام الأداء لتحقيق مجموعة من الأهداف.

<sup>1</sup> صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، ص 274.

<sup>2</sup> فايز بوراس، مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup> صالح علي عودة الهلالات مرجع سابق، ص 275.

### • أهداف إستراتيجية Strategic piques:

يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الرابط بين أنشطة العاملين والغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية للتنفيذ ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطها السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

### • أهداف إدارية: Adminstrative puposes:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها إدارة المرتبات والأجور الترقيات التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين تقدير الأداء الفردي، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شرط لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى اللامبالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته<sup>1</sup>.

### • أهداف تدريبية تطويرية:

حيث تستخدم المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم ويحدد على ضوء ذلك من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير، يحدد يتم وضع البرامج التدريبية التي تتناسب مع أهداف الأداء المطلوب.

### • أهداف تشخيص مشاكل الأفراد:

يساعد هذا التشخيص على تحديد الحاجات التدريبية ونوع المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها الأفراد للتغلب على مشاكل الأداء، كما أن التشخيص يكشف من أهم الأفراد والأكفاء ومن هم الأفراد غير الأكفاء.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر ، مرجع سابق، ص 222.

وأهمية هذا الهدف بالذات يبرز من خلال جعله بعملية تقييم الأداء تنطلق من معرفة الأداء الجيد قبل تطبيق الأداء ومعرفة نهايته<sup>1</sup>.

#### 11-4- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية<sup>2</sup>:

ككل عملية إدارية، فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة فهي تعود بالفائدة علي الرؤساء والمرؤوسين وكذا المؤسسة ككل، وسوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء لكل الأطراف السابقة.

##### 11-4-1 - بالنسبة للعمال:

- إحساس العامل بالمسؤولية بأن أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سوف يترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فإنه سيشعر بالمسؤولية، وبالتالي سيبدل ما في وسعه ليكسب رضا رؤسائه حتى لا يتعرض لأحكام تحرمه من المزايا والتعويضات.
- تطوير أداء العامل، حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يتم علاجها وهذا بهدف تطويره

##### 11-4-2 - بالنسبة للرؤساء:

- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ بها وتدوين النتائج كونها تثبت صحة التقييم والتقيد بمواضيعه.
- تنمية الاتصال بين المشرف و العمال حيث نجد الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

##### 11-4-3 - بالنسبة للمؤسسة:

- إن وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يعد ضرورة ملحة لما يحققه لها فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:
- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمل.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 3.

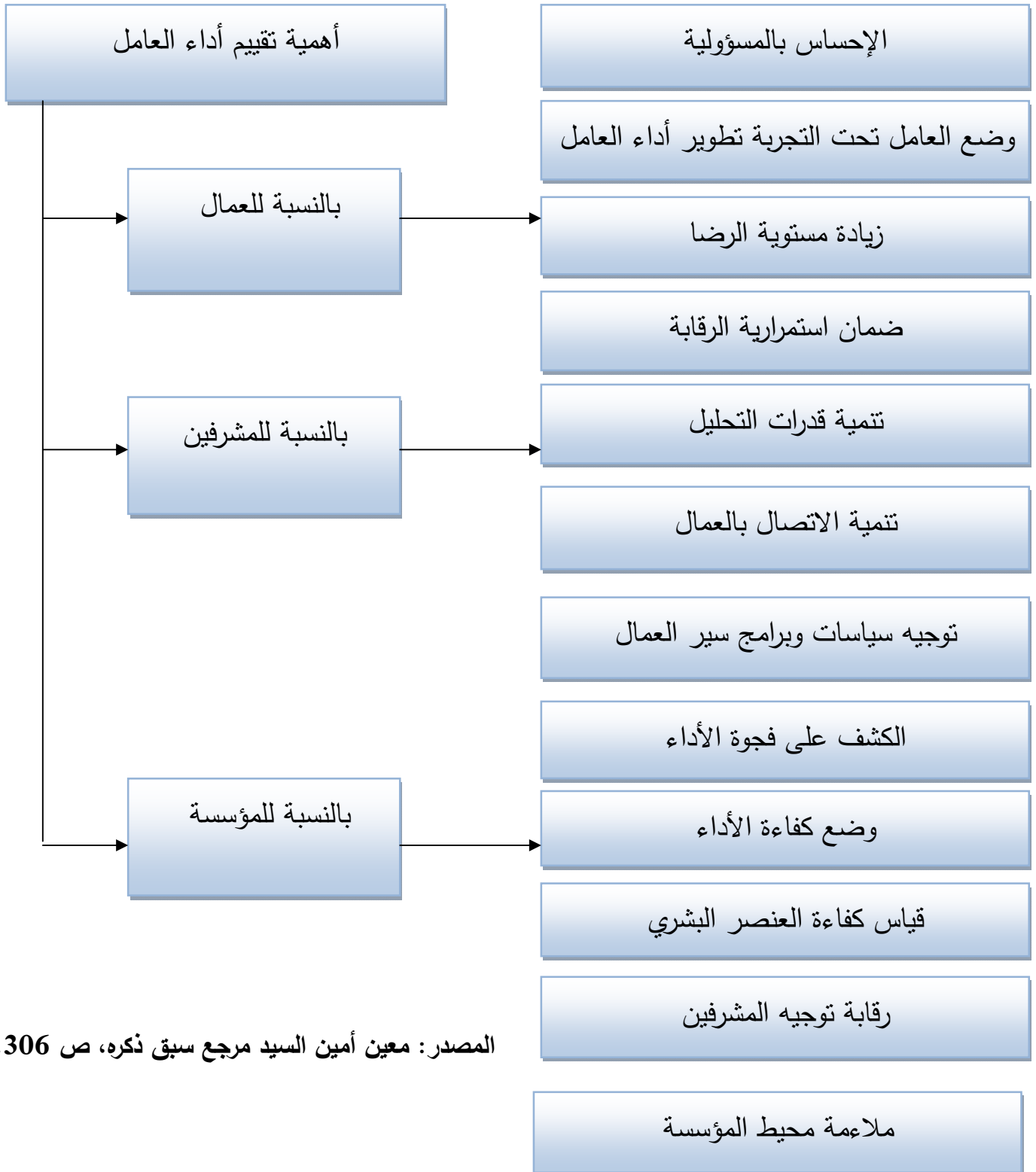
<sup>2</sup> معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 304-305.

- وضع معدلات للأداء العمل من أجل الوصول الى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العامل<sup>1</sup>.
- قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات التي تعكس جوانب في أدائه والقبالة للتحسين ويمكن وضع مخطط يوضح أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال للرؤساء والمؤسسة ككل.

---

<sup>1</sup> معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 305.

أهمية تقييم الأداء.



المصدر: معين أمين السيد مرجع سبق ذكره، ص 306.

الخلاصة:

إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة التي تخصه باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفعالية في المؤسسات بكافة أنواعها، وتعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات التي تهدف الى تقرير القدرات التنظيمية من خلالها يتم تحقيق أهداف وريح المنظمة.

الجانب الميداني



## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

- 1-مجالات الدراسة.
- 2-العينة وخصائصها.
- 3- المنهج المتبع وأداة الدراسة.
- 4- خصائص العينة:
- 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
- استنتاج الفرضية الأولى .
- 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
- استنتاج الفرضية الثانية
- 7- الاستنتاج العام.

**تمهيد:**

يعد الجانب الميداني من أهم العناصر الأساسية التي تعتمد عليها الدراسات والبحوث في العلوم الاجتماعية حيث يعتبر خطوة هامة في الدراسة كونه يساعد في الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضيات ويشمل هذا الجانب عدة خطوات منها اختيار المنهج المناسب لدراسة وتحديد مجالات الدراسة الميدانية أي المجال المكاني والزمني بالإضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات وذلك حتى نتمكن من الوصول إلى نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

## 1- مجالات الدراسة:

### 1-1- المجال المكاني:

لقد أجريت دراستنا الميدانية على أساتذة حديثي التوظيف بجامعة البويرة.

تعريف جامعة البويرة:

جامعة البويرة المسماة جامعة أكلي منحد أولحاج جامعة جزائرية تقع في ولاية البويرة تأسست

سنة 2005 باعتبارها مركزا جامعيًا تابعه لجامعة بومرداس ثم رسمت جامعة سنة 2012.

أنشأت جامعة أكلي منحد أولحاج البويرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-241 المؤرخ في

14 رجب عام 1433 الموافق 04 يونيو سنة 2012 المتضمن إنشاء جامعة البويرة وهي مؤسسة

عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المطلوبة والاستقلال.

ترتب عن صدور المرسوم التنفيذي المشار إليه إعلان إعادة هيكله الجامعة وتتشكل من ستة

(06) كليات ومعهد على التوالي.

1- كلية العلوم والتكنولوجيا.

2- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.

3- كلية الآداب واللغات.

4- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

5- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

6- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

7- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

علاوة على نيابات المديرية على مستوى رئاسة الجامعة مكلفة بـ:

- 1- التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.
- 2- التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.
- 3- العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والتظاهرات العلمية.
- 4- التنمية والاستشراف والتوجيه.



## 1-2- المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة الميدانية على عينة من أساتذة الجامعيين حديثي التوظيف لجامعة البويرة وذلك في الفترة الممتدة من بداية أبريل إلى أواخر ماي للسنة الجامعية 2021/2022.

## 2-المعاينة:

مجتمع البحث: ويقصد به مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات<sup>1</sup>.

وقد انحصر مجتمع البحث في دراستنا هذه على الاساتذة حديثي التوظيف المكونين الذين لديهم علاقة بالموضوع والذي نحن بصدد دراسته والذي يبلغ مجموعهم 52 استاذ متكون.

### جدول رقم 01 : يبين عينة الدراسة

البيان	التكرار	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	52	100%
عدد الاستثمارات غير المسترجعة	22	42,3%
عدد الاستثمارات الملغاة	00	0,0%
عدد الاستثمارات المقبولة للدراسة	30	57,7%

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على فرز الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن إجمالي الاستثمارات الموزعة هي 52 استثمارة، منها 30 تم استرجاعها وهو ما يمثل نسبة 57,7 % من حجم العينة المختارة، في حين أن الاستثمارات التي لم يتم استرجاعها تمثل نسبة 42,3 % من إجمالي العينة المختارة.

<sup>1</sup> مورييس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، تر: نور الدي الصحراوي وآخرون، دار القصة، ط2، الجزائر، 2006، ص298.

**تصميم العينة:**

تعتبر مرحلة تحديد العينة من اهم الصعوبات التي تواجه الباحث، اذ لابد ان يحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الاصلي الذي اخذت منه، وهذا حتى تكون نموذجا صحيحا للوصول الى المعلومات الكافية لاعداد الدراسة.

فالعينة هي جزء من مجتمع الدراسة تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى انه تأكد مجموعة من افراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليه الدراسة<sup>1</sup>.

ومنه في دراستنا هذه اعتمدنا على العينة القصدية باعتبارها هي الانسب ويقصد بها تلك العينة الموجهة لفئة الأساتذة حديثي التوظيف، وتعرف العينة القصدية (الهدفية) بأنها هي العينات التي يتم انتقاء افرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص أولئك الأفراد دون غيرهم.

اي اختيار اساتذة مكونين حديثي التوظيف بجامعة البويرة اي قصدنا فئة الاساتذة حديثي التوظيف.

بالإضافة إلى القيام بالمسح الشامل للأساتذة الذي يكون دائما في الحالات التي يكون فيها عدد الأفراد الذين يتصفون بالخصائص المدروسة صغيرا نسبيا حيث تمثلت العينة في 52 أستاذ<sup>2</sup>.

**3-المنهج المتبع وأداة الدراسة:****3-1- المنهج المستخدم:**

<sup>1</sup> رشيد زواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008، ص81.

<sup>2</sup> فريد كامل ابو زينة وآخرون، مناهج البحث العلمي، الكتاب الثاني، الاحصاء في البحث العلمي، دار مسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الاردن، 2006، ص20.

يعتبر تنوع المناهج في العلوم الاجتماعية من اختلاف ظواهر المدروسة وتنوعها وبحكم طبيعة الموضوع التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب ومنه قمنا باختيار المنهج الوصفي والذي يعتبر بأنه أحد أشكال تحليل وتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة<sup>1</sup>.

**تعريف المنهج الكمي:** هو أحد المنهجيات المستخدمة في البحوث والدراسات العلمية بهدف اختيار الفرضيات ومن ثم تطبيق النتائج التي تم التوصل بمثابة الكم الهائل من المعلومات التي يستخدمها الباحث لإثبات صحة أو عدم صحة فرضيات دراسته العلمية<sup>2</sup>.

### 3-2- أدوات الدراسة:

#### 3-2-1- تعريف الاستمارة:

استخدمنا الاستمارة باعتبارها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على البيانات معينة واعتبارها أداة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك للوصول إلى نتائج واضحة<sup>3</sup>.

المحور الأول: نضم البيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على 13 سؤال.

<sup>1</sup> علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسيات والتقنيات والأساليب الطبعة، الأولى، 2008، ص 287.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، التدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة 2008.

<sup>3</sup> هاني أبو حيان وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002، ص 71.



المحور الثاني: يضم بيانات متعلقة بمساهمة التكوين في تنمية المهارات لدى الأساتذة حديثي التوظيف يحتوي على 12 سؤال.

المحور الثالث: يضم بيانات متعلقة بتنمية روح الإبداع من خلال التكوين لدى الأساتذة حديثي التوظيف ويحتوي على 9 أسئلة.

### 3-2-2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي تحدث بين شخصين، الباحث أو المقابل الذي يسلم المعلومات ويجمعها ويصنفها والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل<sup>1</sup>.

في بداية دراستنا لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية قمنا بالمقابلة مع الأساتذة حديثي التوظيف في جامعة البويرة وذلك بطرح بعض الأسئلة عليهم.

### 4- خصائص العينة:

2 : الخصائص لعينة الدراسة

سيتم التطرق من خلال خصائص العامة للعينة التي ترتبط بالأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للعينة المدروسة المتمثلة في : الفئة العمرية، الجنس، الحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي .

ولتسهيل عملية التحليل قمنا بتجميع البيانات المتحصل عليها وتفرغها في برنامج SPSS و تمثيله في جداول للوضوح أكثر والملاحظة وفق ما يلي:

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2005، ص 247.

جدول رقم 02: يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	16	53,3%
أنثى	14	46,7%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول ان 53,3% من المبحوثين تمثل ذكور بنسبة تليها الإناث بنسبة 46,7% .

جدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 20 سنة إلى 30 سنة	05	16,7%
من 30 سنة إلى 40 سنة	20	66,7%
أكثر من 40 سنة	05	16,7%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول ان 66,7% من المبحوثين ذات الفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة

تليها فئة العمرية اكثر من 40 سنة و الفئة العمرية من 20 سنة الى 30 سنة بنسبة 16,7%.

جدول رقم 04: يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
ماجستير	01	3,3%
دكتوراه علوم	13	43,3%
دكتوراه ل م د	15	50,0%
مهندس دولة في الكيمياء	01	3,3%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول ان 50,0% من المبحوثين ذو مستوى دكتوراه ل م د تليها الفئة ذو مستوى دكتوراه علوم بنسبة 43,3% فيما بلغت نسبة الفئة ذو مستوى ماجستير و مهندس دولة في الكيمياء بنسبة 3,3%.

جدول رقم 05: يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الكلية

النسبة	التكرار	الكلية
13,3%	04	كلية طبيعة و الحياة
13,3%	04	كلية علوم تطبيقية
36,7%	11	علوم إنسانية و اجتماعية
3,3%	01	لغات أجنبية
13,3%	04	ادب عربي
20,0%	06	علوم الاقتصادية
100%	30	المجموع

يوضح الجدول أن 36,7% من المبحوثين وظيفوا في كلية علوم إنسانية و اجتماعية تليها كلية العلوم الاقتصادية بنسبة 20,0% ثم كلية طبيعة و الحياة , كلية علوم تطبيقية و أدب عربي بنسبة 13,3% تم تليها لغات أجنبية بنسبة 3,3% .

جدول رقم 06: توزيع المبحوثين حسب شهادات أخرى

النسبة	التكرار	شهادات أخرى
36,84%	7	ليسانس فرنسية
10,53%	2	تقني محاسبة
26,32%	5	بكالوريا
15,79%	3	تقني سامي
5,26%	1	ماجستير تحقيق مخطوط
5,26%	1	مهندس لمسح الأراضي
100%	19*	المجموع

19\* عدد المبحوثين الذين أجابوا بامتلاكهم شهادات أخرى

يوضح الجدول أن 36,84% من المبحوثين لديهم ليسانس فرنسية شهادة تقني محاسبة تليها شهادة البكالوريا بنسبة 26,32% ثم شهادة تقني سامي بنسبة 15,79% و أيضا شهادة تقني محاسبة بنسبة 10,53% وآخر نسبة هي شهادة ماجستير تحقيق مخطوط و مهندس لمسح الأراضي بـ 5,26% .

جدول رقم 07: توزيع المبحوثين حسب الاقدمية

النسبة	التكرار	الاقدمية
76,7%	23	اقل من 5 سنوات
16,7%	5	10 سنوات
6,6%	2	10 فما فوق
100%	30	المجموع

يوضح الجدول ان 76,7 % من المبحوثين ذات اقدمية اقل من 5 سنوات تليها اقدمية 10 سنوات بنسبة 16,7% ثم اقدمية 10 سنوات فما فوق بنسبة 6,6% .

جدول رقم 08: يبين توزيع المبحوثين حسب الإقامة

النسبة	التكرار	الإقامة
63,3%	19	البويرة
13,3%	04	الجزائر
13,3%	04	بجاية
3,3%	01	جيجل
6,7%	02	برج بوعريرج
100%	30	المجموع

يوضح الجدول ان 63,3% من المبحوثين يقيمون في البويرة تليها الجزائر و بجاية بنسبة 13,3% ثم برج بوعريرج بنسبة 6,7% تم تليها جيجل بنسبة 3,3% .

جدول رقم 09: توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
3,3%	01	أستاذة فرنسية تعليم متوسط
6,7%	02	الأمانة
16,7%	05	مستشارة التوجيه
6,7%	02	إمام رئيس مجلس علمي
26,7%	08	تدريس
16,7%	05	أستاذة ثانوي
3,3%	01	أستاذ تعليم متوسط فرنسية
3,3%	01	متصرف رئيسي
3,3%	01	أستاذة ابتدائية
3,3%	01	مفتش تربوي

مهندس لمسح أراضي	02	6,7%
أستاذة فرنسية تعليم متوسط	01	3,3%
أخصائية نفسية في الصحة	01	3,3%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول ان 26,7% من المبحوثين مارسوا وظيفة التدريس تليها وظيفة مستشار توجيه , استاذ ثانوي بنسبة 16,7%. ثم وظيفة مهندس لمسح أراضي , الأمانة , إمام رئيس مجلس علمي بنسبة 6,7% ثم تليها كل من وظيفة أستاذة فرنسية تعليم متوسط , أستاذ تعليم متوسط فرنسية, متصرف رئيسي, أستاذة ابتدائية, مفتش تربوي, أستاذة فرنسية تعليم متوسط وأخصائية نفسية في الصحة بنسبة 3,3% , كون ان التدريس والعمل في المؤسسات التعليمية هي من المهن الأكثر انتشار واستقطابا لكل التخصصات وتتطلب عدد كبير من الموظفين.

#### 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

- مساهمة التكوين في تنمية المهارات لدى الأساتذة حديثي التوظيف:

جدول رقم 10: يوضح العلاقة بين مدة الساعات الإضافية ومساعدتها على اكتساب القدرة للعمل بإتقان

تأثيرها في اكتساب القدرة على العمل بإتقان	نعم		لا		التركرارات الكلية	النسب المئوية
	ت	نسبة %	ت	نسبة %		
سنة	04	100,0%	00	0,0%	04	100,0%
سنتين	02	100,0%	00	0,0%	02	100,0%
3 سنوات	05	83,3%	01	16,7%	06	100,0%
4 سنوات	02	66,7%	01	33,3%	03	100,0%
5 سنوات	02	100,0%	00	0,0%	02	100,0%
6 سنوات	05	100,0%	00	0,0%	05	100,0%
6 اشهر	01	50,0%	01	50,0%	02	100,0%
10 سنوات	01	100,0%	00	0,0%	01	100,0%

المجموع	22	88,0%	03	12,0%	25*	100%
---------	----	-------	----	-------	-----	------

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا غالبية الباحثين ساعدهم التكوين في اكتساب القدرة للعمل بإتقان بنسبة 88,0% أي ما يعادل 22 مبحوث من بينهم 100,0% منهم عملوا في إطار ساعات إضافية لمدة سنة أو سنتين أو 6 سنوات أو 5 سنوات أو 10 سنوات تليها 83,3% عملوا 3 سنوات ثم 66,7% عملوا 4 سنوات ثم تليها 50,0% عملوا 6 أشهر , في حين نجد 12,0% من الباحثين لم يساعدهم التكوين في اكتساب القدرة للعمل بإتقان أي ما يعادل 3 مبحوثين من بينهم 50,0% عملوا في إطار ساعات إضافية لمدة 6 أشهر تليها 33,3% عملوا 4 سنوات ثم 16,7% عملوا 3 سنوات من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان الساعات العمل الإضافية قبل التوظيف كان لها تأثير ايجابي على اكتساب القدرة للعمل بإتقان ويظهر ذلك في نتيجة الباحثين الذين عملوا في إطار الساعات الإضافية أكثر من سنة اكتسبوا القدرة للعمل بإتقان جراء الخبرة قبل التوظيف و العكس بالنسبة للذين عملوا لمدة 6 أشهر لم يكتسبوا خبرة للعمل بإتقان

#### جدول رقم 11: يوضح العلاقة بين مدة التكوين ومساهمتها في القيام بالمهام بشكل أفضل

مساهمتها في القيام بالمهام بشكل أفضل	نعم		لا		التركرارات الكلية	النسب المئوية
	ت	نسبة %	ت	نسبة %		
مدة التكوين						
من شهر الى 6 اشهر	17	85,0%	03	15,0%	20	100,0%
من 7 أشهر الى سنة	08	80,0%	02	20,0%	10	100,0%
المجموع	25	83,3%	05	16,7%	30	100%

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا غالبية الباحثين ساعدتهم التكوين في قيامهم بالمهام بشكل افضل بنسبة 83.3% أي ما يعادل 25 مبحوث من بينهم 85.0% مدت تكوينهم في الجامعة من شهر الى 6 اشهر تليها 80.0% مدتهم من 7 اشهر الى سنة , في حين نجد 24.0% من الباحثين لم تساعدهم التكوين في قيامهم بالمهام بشكل افضل أي ما يعادل 5 مبحوثين من بينهم 20.0% مدة تكوينهم في الجامعة من 7شهر الى سنة تليها 15.0% مدتهم من شهر الى 6 اشهر من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان مدة التكوين لم تساهم في قيام الباحثين بالمهام بشكل أفضل و ذلك كون المدة غير كافية و أيضا بسبب عدد ساعات العمل في فترة التكوين قليلة .

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين المقاييس التي درستها ومساهماتها في تنمية المعارف واكتساب الخبرة

النسب المئوية	التكرارات الكلية	لا		نعم		مساهمتها في تنمية المعارف واكتساب الخبرة
		نسبة %	ت	نسبة %	ت	
%100,0	08	%25,0	02	%75,0	06	المقاييس التي درستها أخلاقيات المهنة و الجودة و بيداغوجية اللغات
%100,0	13	%0,0	00	%100,0	13	علم الاجتماع و منهجية , لغات
%100,0	02	%100,0	02	%0,0	00	مقاييس في تخصص علم اجتماع
%100,0	04	%0,0	00	%100,0	04	تنظيم المعلومات مالية مدخل إدارة أعمال , وقائع اقتصادية
%100,0	02	%0,0	00	%100,0	02	مقاييس متعلقة بالبيانات تعليمية
%100,0	01	%100,0	01	%0,0	000	قانون عمل , تشريع , بحث و إعلام ألي
%100	30	%16,7	05	%83,3	25	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا غالبية المبحوثين ساعدهم التكوين في تنمية المعارف واكتساب الخبرة بنسبة 83,3% أي ما يعادل 25 مبحوث من بينهم 100.0% درسوا خلال فترة التكوين كل من علم الاجتماع و منهجية , لغات او تنظيم المعلومات مالية مدخل إدارة أعمال , وقائع اقتصادية او مقاييس متعلقة بالبيانات تعليمية تليها 75.0% أخلاقيات المهنة و الجودة و بيداغوجية, اللغات

, في حين نجد 16.7% من المبحوثين لم يساعدهم التكوين في تنمية المعارف واكتساب الخبرة أي ما يعادل 5 مبحوثين من بينهم 25.0% درسوا خلال فترة التكوين كل من مقاييس في تخصص علم اجتماع او قانون عمل , تشريع , بحث و إعلام ألي تليها 25.0% أخلاقيات المهنة و الجودة و بيداغوجية اللغات, من خلال نتائج الجدول يتضح لنا المقاييس التي درست خلال فترة التكوين أثرت بالإيجاب.

على المبحوثين كون ان المقاييس التي درست من طرف المبحوثين الذين أجابوا بان فترة التكوين ساهمت في تنمية المعارف و اكتساب الخبرة تمثلت في كل من المنهجية و البيداغوجية



وعلم الاجتماع و لغات هذه الأخيرة تساعد على اكتساب طرق للتعامل مع الطلبة وإيصال المعلومة لهم بشكل واضح في فيما يخص المقاييس الأخرى تساعد المبحوثين على تنظيم و تسهيل العمل المتعلق بالطلبة و معرفة قوانين تنظيم و تسير المهنة.

جدول رقم 13: يوضح العلاقة بين مدة التكوين ومساهمتها في تحسين العلاقات مع الزملاء

النسب المئوية	التكرارات الكلية	لا		نعم		مساهمتها في تحسين العلاقات مع الزملاء  مدة التكوين
		نسبة %	ت	نسبة %	ت	
%100,0	20	%20,0	04	%80,0	16	من شهر إلى 6 أشهر
%100,0	10	%20,0	02	%80,0	08	من 7 أشهر الى سنة
%100	30	%20,0	06	%80,0	24	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا غالبية المبحوثين ساعدتهم مدة التكوين ساعدتهم على إضافة مهارات التعامل على تحسين علاقاتهم مع الزملاء بنسبة %80,0 اي ما يعادل 24 مبحوث من بينهم %80,0 مدت تكوينهم في الجامعة سواء من شهر الى 6 أشهر او من 7 أشهر الى سنة, في حين نجد %20.0 من المبحوثين لم تساعدهم مدة التكوين ساعدتهم على إضافة مهارات تعمل على تحسين علاقاتهم مع الزملاء أي ما يعادل 6 مبحوثين من بينهم %20.0 مدة تكوينهم في الجامعة سواء من 7 شهر الى سنة او من شهر الى 6 اشهر , من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان مدة التكوين ساهمت في إضافة مهارات التعامل على تحسين علاقاتهم مع الزملاء كون ان المبحوثين في احتكاك دائم مع الزملاء من اجل توجيههم ومساعدتهم في كل ما يخص مهنة التدريس سواء في تبادل المعارف والآراء والخبرات وفي طريقة التعامل مع الطلبة و الإدارة مما خلق علاقة حسنة و وطيبة بينهم مهما كانت المدة التي قضوها معنا.

جدول رقم 14: يوضح العلاقة المدة المقترحة ومساهمتها في تنمية قدرات الإدراك

النسب المئوية	التكرارات الكلية	لا		نعم		مساهمة في تنمية قدرات الإدراك المدة المقترحة
		نسبة %	ت	نسبة %	ت	
100,0%	06	50%	03	50%	03	سنة
100,0%	06	33,3%	02	66,6%	04	أكثر من سنة
100%	12	41,7%	05	58,3%	07	المجموع

\*12 عدد المبحوثين الذين أجابوا بعبارة "لا" أي المدة التكوينية غير كافية و اقترحوا مدة أخرى من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا غالبية المبحوثين ساهم التكوين في تنمية قدرات الإدراك بنسبة 58,3% أي ما يعادل 7 مبحوثين من بينهم اقترحوا مدة تكوين أكثر من سنة بنسبة 66,6% تليها مبحوثين اقترحوا مدة سنة بنسبة 50%, في حين نجد 41,7% من المبحوثين لم يساهم التكوين في تنمية قدرات الإدراك بنسبة 41,7% ما يعادل 5 مبحوثين سواء من بينهم مبحوثين اقترحوا مدة سنة بنسبة 50 تليها مبحوثين اقترحوا مدة سنة و أكثر بنسبة 33,3%.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان كل المبحوثين الذين اقترحوا مدة تكوينية أكثر من المدة الفعلية أكدوا ان التكوين ساعدهم في تنمية قدرات الإدراك و سبب اقتراحهم لمدة أخرى من أجل الزيادة في تنمية قدراتهم وبشكل واسع و جيد

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين الطرق البيداغوجية ومساهمتها في القيام بالمهام بشكل أفضل

النسب المئوية	التكرارات الكلية	لا		نعم		مساهمتها في القيام بالمهام بشكل أفضل  الطرق البيداغوجية
		نسبة %	ت	نسبة %	ت	
%100,0	05	%0,0	00	%100,0	05	متوسطة نوعا ما
%100,0	04	%0,0	00	%100,0	04	متفاوتة
%100,0	01	%0,0	00	%100,0	01	جيد وقابلة للتحسين
%100,0	01	%100,0	01	%0,0	00	ناقصة
%100,0	13	%15,4	02	%84,6	11	جيدة
%100,0	01	%100,0	01	%0,0	00	مرهقة
%100,0	05	%40,0	02	%60,0	03	عادية
%100	30	%16,7	06	83,3%	24	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا غالبية المبحوثين ساعدتهم مدة التكوين في قيامهم بالمهام بشكل أفضل بنسبة 83.3% أي ما يعادل 24 مبحوث من بينهم 100,0% أكدوا ان الطرق البيداغوجية كانت اما متوسطة نوعا ما, متفاوتة , جيد وقابلة للتحسين تليها 84,6% جيدة ثم عادية بنسبة 60,0%, في حين نجد 16,7% من المبحوثين لم تساعدهم مدة التكوين في قيامهم بالمهام بشكل افضل أي ما يعادل 6 مبحوثين من بينهم 100,0% أكدوا ان الطرق البيداغوجية كانت ناقصة او مرهقة تليها 40,0% عادية ثم 15,4% جيدة من خلال الجدول يتضح لنا ان الطرق البيداغوجية أثرت بشكل ايجابي على تكوين المبحوثين للقيام بالمهام بشكل افضل كون هذه الأخيرة تعمل على تحسين و تسهل عملية تلقي المعلومات كي يكون تكوينهم فعال و مفيد لمسارهم المهني

### استنتاج الفرضية الأولى:

يعد تحليلنا للجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والمتمثلة في أن التكوين يساهم في تنمية المهارات لدى الأساتذة حديثي التوظيف.

حيث اثبت التحقيق الميداني أن:

تساهم مدة التكوين في القدرة على القيام بالمهام بشكل أفضل بحيث كلما كانت المدة طويلة كلما ساهمت في نجاح العمل وإتقانه والعكس صحيح، وتعتبر مدة التكوين تلعب دور أساسي في تنمية المعارف والخبرات ومن خلالها يتم معرفة كل نوحى وأنشطة واهتمامات التنظيم واكتساب أفراد للمهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف.

المقاييس التي درسها الأساتذة حديثي التوظيف خلال فترة التكوين لها اثر ايجابي على تنمية المعارف وإكساب الخبرات، بحيث هذه المقاييس تعطي لهم نظرة حول كيفية التدريس أو معرفة وتسهيل طرق العمل.

وأيضاً الطرق البيداغوجية ومساهماتها في القيام بالمهام بشكل أفضل حيث أنها سواء كانت متفاوتة أو جيدة أو متوسطة ساهمت في تجديد الحياة المهنية.

وعلى ضوء هذه المعطيات تؤكد تحقق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى الأساتذة حديثي التوظيف.

## 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

- مساهمة التكوين في تنمية روح الإبداع لدى الأساتذة حديثي التوظيف:

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين مدة الساعات الإضافية ومساهمتها في إحداث تغير في طريقة الأداء

النسب المئوية	التكرارات الكلية	لا		نعم		مساهمة في إحداث تغير في طريقة الأداء
		نسبة %	ت	نسبة %	ت	
%100,0	04	%50,0	02	%50,0	02	سنة
%100,0	02	%50,0	01	%50,0	01	سنتين
%100,0	06	%0,0	00	%100,0	06	3 سنوات
%100,0	03	%33,3	01	%66,7	02	4 سنوات
%100,0	02	%0,0	00	%100,0	02	5 سنوات
%100,0	05	%20,0	01	%80,0	04	6 سنوات
%100,0	02	%50,0	01	%50,0	01	6 اشهر
%100,0	01	%0,0	00	%100,0	01	10 سنوات
%100,0	*25	%24,0	06	%76,0	19	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا غالبية الباحثين ساعدهم التكوين في تغير طريقة الأداء بنسبة 76,0% اي ما يعادل 19 مبحث من بينهم 100% عملوا في اطار ساعات إضافية لمدة 3 سنوات او 10 سنوات تليها 66,7% عملوا 4 سنوات ثم 50,0% عملوا سنتين او 6 اشهر او سنة , في حين نجد 24,0% من الباحثين لم يساعدهم التكوين في تغير طريقة الأداء أي ما يعادل 6 مبحثين من بينهم 50,0% عملوا في إطار ساعات إضافية لمدة سنة او سنتين او 6 أشهر تليها 33,3% عملوا 4 سنوات ثم 20,0% عملوا 6 سنوات من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان الساعات العمل الإضافية قبل التوظيف كان لها تأثير ايجابي على إحداث تغير في طريقة الاداء ويظهر ذلك في نتيجة الباحثين الذين عملوا في إطار الساعات الإضافية أكثر من سنة اكتسبوا الخبرة قبل التوظيف لتغير طريقة الاداء و العكس بالنسبة للذين عملوا لمدة 6 أشهر لم يكتسبوا خبرة للعمل بإتقان بسبب كون ان طريقة الأداء و الإلقاء تتحسن كلما عمل المبحث مدة كبيرة .

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين المقاييس التي درستها ومساهمتها في تنمية قدرات الإدراك

النسب المئوية	التكرارات الكلية	نعم		مساهمة في تنمية قدرات الإدراك المقاييس التي درستها
		نسبة %	ت	
%100,0	08	%100,0	08	أخلاقيات المهنة و الجودة و بيداغوجية اللغات
%100,0	13	%100,0	13	علم الاجتماع و منهجية , لغات
%100,0	02	%100,0	02	مقاييس في تخصص علم اجتماع
%100,0	04	%100,0	04	تنظيم المعلومات مالية مدخل إدارة أعمال , وقائع اقتصادية
%100,0	02	%100,0	02	مقاييس متعلقة بالبيانات تعليمية
%100,0	01	%100,0	01	قانون عمل , تشريع , بحث و إعلام الي
%100,0	30	%100,0	30	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح كل الباحثين ساعدهم التكوين في تنمية قدرات الإدراك بنسبة %100,0 أي ما يعادل 30 مبحث مهما كانت المقاييس التي درسوها , من خلال نتائج الجدول يتضح لنا المقاييس التي درست خلال فترة التكوين أثرت بالإيجاب على الباحثين كون هذه الأخيرة كلها مفيدة وتساهم في تنمية تفكيرهم و تحسين قدرات الإدراك لديهم .

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين المقاييس الصعبة ومساهمتها في إتباع نمط جديد في التفكير

النسب المئوية	التكرارات الكلية	لا		نعم		ومساهمتها في إتباع نمط جديد المقاييس التي وجدت فيها صعوبة
		نسبة %	ت	نسبة %	ت	
%100,0	03	%33,3	01	%66,7	02	كلها
%100,0	24	%20,8	05	%79,2	19	لا يوجد
%100,0	01	%0,0	00	%100,0	01	بحث علمي
%100,0	01	%0,0	00	%100,0	01	تواصل اجتماعي أكاديمي
%100,0	01	%100,0	01	%0,0	00	بحث وتكنولوجيا عصرية
%100,0	30	%23,3	07	%76,7	23	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا غالبية المبحوثين ساعدهم التكوين في إتباع نمط جديد في التفكير بنسبة %76,7 أي ما يعادل 23 مبحث من بينهم %100,0 وجدوا صعوبات خلال فترة التكوين في كلمن بحث علمي او تواصل اجتماعي أكاديمي تليها %79,2 لا يوجد ثم %66,7 كلها, في حين نجد %23,3 من المبحوثين لم يساعدهم التكوين في إتباع نمط جديد في التفكير أي ما يعادل 7 مبحوثين من بينهم %100,0 وجدوا صعوبات خلال فترة التكوين في من بحث وتكنولوجيا عصرية تليها %33,3 كلها , ثم %20,8 لا يوجد, من خلال الجدول يتضح لنا ان المقاييس التي وجدوا المبحوثين فيها صعوبة ليس لها تأثير في إتباع نمط جديد في التفكير لأنها مقاييس ليست ضرورية في تحسين و تسهيل عملية التدريس بل تفيد المبحوث في مجالات اخرى ايضا كونها تتطلب وقت و إمكانيات متطورة ليست متوفرة عند الجميع .

جدول رقم 19: يوضح العلاقة بين المدة المقترحة ومساهمتها على الإبداع في مهاراتك

النسب المئوية	التكرارات الكلية	لا		نعم		مساهمتها على الإبداع في مهاراتك  المدة المقترحة
		نسبة %	ت	نسبة %	ت	
%100,0	06	%33,3	02	%66,7	04	سنة
%100,0	06	%33,3	02	%66,7	04	اكثر من سنة
%100,0	12	%33,3	04	%66,7	08	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا غالبية المبحوثين ساعدهم التكوين على الإبداع في مهاراتهم بنسبة %66,7 أي ما يعادل 8 مبحوثين سواء اقترحوا مدة تكوين سنة او اكثر من سنة بنسبة متساوية , في حين نجد %33,3 من المبحوثين لم يساعدهم التكوين على الإبداع في مهاراتهم أي ما يعادل 4 مبحوثين سواء اقترحوا مدة تكوين سنة او أكثر من سنة, من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان كل المبحوثين الذين اقترحوا مدة تكوينية أكثر من المدة الفعلية أكدوا ان التكوين ساعدهم على الإبداع في مهاراتهم و سبب اقتراحهم لمدة أخرى من اجل الزيادة في الإبداع و تحسين مهارتهم وبشكل واسع و جيد.



جدول رقم 20: يوضح العلاقة بين الاقدمية وايجاد حلول لمشكلاتك

النسب المئوية	التكرارات الكلية	لا		نعم		ايجاد حلول لمشكلاتك الاقدمية
		نسبة %	ت	نسبة %	ت	
%100,0	23	%69,6	16	%30,4	07	اقل من 5 سنوات
%100,0	05	%80,0	04	%20,0	01	10 سنوات
%100,0	02	%50,0	01	%50,0	01	10 سنوات فما فوق
%100,0	30	%70,0	21	%30,0	09	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا غالبية المبحوثين لم يساعدهم التكوين في إيجاد حلول لمشاكل العمل التي وجهوها بنسبة %70,0 أي ما يعادل 9 مبحوثين من بينهم %50,0 خبرتهم المهنية قبل التوظيف 10 سنوات فما فوق تليها %20,0 خبرتهم 10 سنوات, في حين نجد %30,0 من المبحوثين يساعدهم التكوين في إيجاد حلول لمشاكل العمل التي وجهوها أي ما يعادل 21 مبحوثين من بينهم %80,0 خبرتهم المهنية قبل التوظيف 10 سنوات تليها %50,0 خبرتهم 10 سنوات فما فوق من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان الخبرة المكتسبة قبل التوظيف تساهم بشكل ايجابي في إيجاد حلول للمشكلات التي يوجهها المبحوث في عمله سواء مع الطلبة , الإدارة او الزملاء وذلك باستخدام طرق الحوار و التواصل من خلال خبرته السابقة في مجال عمله.

جدول رقم 21: يوضح العلاقة بين المقاييس التي ترغب في درستها ومساهمتها على الإبداع في مهاراتك

النسب المئوية	التكرارات الكلية	لا		نعم		مساهمتها على الإبداع في مهاراتك
		نسبة %	ت	نسبة %	ت	
%100,0	02	%0,0	00	%100,0	02	علاقة البيداغوجية
%100,0	03	%33,3	01	%66,7	02	تنظيم إعلام ألي
%100,0	03	%0,0	00	%100,0	03	علم اجتماع
%100,0	05	%60,0	03	%40,0	02	بحث علمي
%100,0	05	%0,0	00	%100,0	05	لا توجد
%100,0	12	%33,3	04	%66,7	08	كلها
%100,0	30	%26,7	08	%73,3	22	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا غالبية المبحوثين ساعدهم التكوين على الإبداع في مهاراتك بنسبة %73,3 أي ما يعادل 22 مبحوثين من بينهم %100,0 كانوا يريدون ان يدرسوا كل من علاقة البيداغوجية او علم اجتماع او ولا مادة تليها %66,7 كلها او تنظيم إعلام ألي ثم بحث العلمي بنسبة %40,0, في حين نجد %26,7 من المبحوثين لم يساعدهم التكوين على الإبداع في مهاراتك أي ما يعادل 8 مبحوثين من بينهم %60,0 كانوا يريدون ان يدرسوا بحث العلمي تليها كل المواد او تنظيم إعلام ألي بنسبة %33,3, من خلال الجدول يتضح لنا ان المقاييس التي رغب المبحوثين فيها درستها لها تأثير على الإبداع في مهاراتهم لأنها مقاييس ضرورية للإبداع في مهام التدريس كونها تكسبهم أفكار و طرق جديدة و متطورة للتعامل مع الطلبة سواء إيصال المعلومات لهم بشكل جيد ومتقن او لتفادي المشاكل معهم .

جدول رقم 22: يوضح العلاقة بين الطرق البيداغوجية ومساهمتها على تجاوز الروتين المهني

النسب المئوية	التكرارات الكلية	لا		نعم		مساهمتها على الروتين المهني الطرق البيداغوجية
		نسبة %	ت	نسبة %	ت	
%100,0	05	%20,0	01	%80,0	04	متوسطة نوعا ما
%100,0	04	%0,0	00	%100,0	04	متفاوتة
%100,0	01	%0,0	00	%100,0	01	جيد وقابلة للتحسين
%100,0	01	%100,0	01	%0,0	0	ناقصة
%100,0	13	%23,1	03	%76,9	10	جيدة
%100,0	01	%100,0	01	%0,0	00	مرهقة
%100,0	05	%40,0	02	%60,0	03	عادية
%100,0	30	%23,3	08	%76,7	22	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا غالبية الباحثين ساعدتهم مدة التكوين على تجاوز الروتين المهني بنسبة 76,7% أي ما يعادل 22 مبحث من بينهم 100,0% أكدوا ان الطرق البيداغوجية كانت اما متفاوتة او جيد وقابلة للتحسين تليها جيدة بنسبة 76,9% ثم عادية بنسبة 60,0% في حين نجد 23,3% من الباحثين لم تساعدهم مدة التكوين على تجاوز الروتين المهني أي ما يعادل 8 مبحثين من بينهم 100,0% أكدوا ان الطرق البيداغوجية كانت ناقصة او مرهقة تليها 15,0% عادية بنسبة 40,0% ثم جيدة و متوسطة نوعا ما بنسبة 23,1% و 20% على التوالي من خلال نتائج الجدول يتضح لنا ان الطرق البيداغوجية في التكوين تؤثر بشكل ايجابي و فعال على الباحثين في مسارهم المهني وذلك لتجاوز الروتين المهني كون ان هذه البيداغوجية تمكن المبحث من خلق طريقة و أسلوب يمكنه من التخلص من الروتين الذي يؤثر سلبا على مسار التدريس.

### استنتاج الفرضية الثانية

- التكوين يؤدي إلى تنمية روح الإبداع لدى الأساتذة حديثي التوظيف.
  - تؤثر ساعات العمل الإضافية التي مارسها الأساتذة قبل التوظيف بزيادة اكتساب الخبرة في تحسين أداء مهامهم.
  - تؤثر المقاييس التي درسها الأساتذة خلال فترة التكوين في تنمية قدرات الإدراك والتصورات وبالتالي يساهم ذلك في إكساب أفكار جديدة، وزيادة تنمية قدرات الأساتذة.
  - إن المقاييس التي وجدوا الأساتذة صعوبة فيهم ليس لها تأثير في إتباع نمط جديد من التفكير باعتبارها أنها مقاييس ليس ضرورية لعملية التدريس.
  - تؤثر مدة التكوين التي اقترحوها الأساتذة على المدة الفعلية التي درسوها خلال فترة التكوين في زيادة الإبداع في مهاراتهم من خلال زيادة فعالية طريقة التدريس والتعرف على مهارات أخرى.
  - تؤثر عدد سنوات الاقدمية في العمل للأساتذة على إيجاد حلول والمشكلات التي يواجهونها وذلك من خبرات مكتسبة في ميدان التدريس ولذلك معرفة كيفية مواجهة المشكلات مع الطلبة أو الإدارة.
  - تؤثر المقاييس التي يرغب الأساتذة في دراستها في المساهمة في الإبداع في مهاراتهم باعتبارها مقاييس تعمل على إكساب طرق جديدة للتدريس.
  - تؤثر طرق البيداغوجية للتكوين في تجاوز الروتين المهني وذلك في إكساب أسلوب جديد للتدريس تمكنه من تجاوز هذا الروتين.
- وعلى ضوء هذه المعطيات تؤكد تحقيق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها يؤدي التكوين لتنمية روح الإبداع لدى الأساتذة حديثي التوظيف.

الاستنتاج العام:

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الجزئية وتأكد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين في تنمية الموارد البشرية لدى الأساتذة حديثي التوظيف في جامعة البويرة، وبعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية يمكن الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال النتائج الآتية:

- مساهمة التكوين في تنمية المهارات لدى الأساتذة حديثي التوظيف من خلال مهارة التعامل مع الطلبة وطرق إلقاء الدروس وذلك من خلال الطرق المكتسبة من العملية التكوينية.
- مساهمة التكوين في تنمية روح الإبداع لدى الأساتذة حديثي التوظيف وذلك من خلال الدورات التكوينية التي ساعدتهم على التفكير بطريقة مختلفة والعمل على طرح وتقديم أفكار جديدة وكذلك تطوير قدراتهم ومنه يؤدي إلى الأداء المتميز للأساتذة في وظيفتهم.

خاتمة

## الخاتمة:

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تبين لنا أن التكوين يعتبر من الأدوات الأساسية والوسيلة الناجعة لتحقيق وضمان الاستمرارية بالنسبة للأفراد لذا فلا بد على المؤسسة أن تركز عليه وأن تولي له الاهتمام.

فالتكوين يعتبر من أنجح الأساليب الحديثة والحل الرئيسي لتوفير موارد بشرية مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد.

حيث يهدف التكوين إلي اكتساب الأفراد للمعلومات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة ولكي يقوم التكوين بالدور المناسب له ، و يتوجب أن يسير وفق أسلوب علمي لمساعدة الأفراد للوصول إلى المستوى المطلوب.

فالمؤسسة الجامعية تهتم بالتكوين وتنمية الموارد البشرية من أجل خلق الإبداع ومواكبه التطورات إذن فالتكوين بصفة عامة يهدف إلى تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة ويستمد نشاطه من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية ، وعليه فإن المؤسسات تحتاج إلي بذل جهد لتكوين القوى البشرية لتوسيع مهاراتهم ومدركاتهم.

# قائمة المراجع



### أولاً: الكتب

1. إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2005.
2. إسماعيل حجازي، تسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان.
3. السيد عليوه ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون الأفراد ، اشتراك للنشر والتوزيع، طبعة 1 ، مصر الجديدة، 2003.
4. العربي بلقاسم فرحاتي ، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، طبعة 1 2012 الاردن ، عمان .
5. بن صديق عيسي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بدون طبعة، 2016.
6. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم الأسس للأبعاد والإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2010 .
7. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار العربية للنهضة، لبنان، 2002.
8. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2007 .
9. حسين إبراهيم اللوطا، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي دار العربية، بيروت، لبنان، 2002.
10. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهرن للنشر والتوزيع ، طبعة 1 2013.
11. خيضر كاظم حمود ، إدارة الموارد البشرية، ، دار النشر والتوزيع طبعة 1 ، عمان ، 2007 .
12. رداح الخطيب ، التدريب من خلال مداخلات عمليات مخرجات، مؤسسة حمادة للدارسات الجامعية للنشر والتوزيع ، الأردن 2001.
13. رشيد زواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2008.
14. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، طبعة 1 2011.

15. زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية في التنظيم ، مركز الكتاب الأكاديمي، طبعة 1  
2019، عمان.
16. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن  
طبعة 1 ، عمان ، سنة 2011.
17. سعيد بن يمنية، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية 2015.
18. سليمي ماس فرحات ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، طبعة 2019،  
دار الخلودية .
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، طبعة  
2 2002، عمان .
20. صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .
21. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة 1999-2000.
22. عبد الرحمان توفيق، الأصول والمبادئ العلمية للتكوين مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة،  
1994.
23. عبد العزيز على حين، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر  
والتوزيع المنصورة 2009.
24. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2002.
25. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية .
26. علي عبد الهادي مسلم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب ، طبعة 1  
2009.
27. علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب  
الطبعة، الأولى، 2008.
28. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، طبعة 1 ،  
الأردن، 2005.
29. فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، طبعة 1 2010 ،  
عمان .

30. فايز بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، طبعة 1 ، 2018.
31. فريد كامل ابو زينة وآخرون، مناهج البحث العلمي، الكتاب الثاني، الاحصاء في البحث العلمي، دار مسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الاردن، 2006.
32. فيسير نوري وآخرون، ادارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2011.
33. فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ،عمان الاردن ، 2011 .
34. كامل بربر، إدارة الوارد البشرية اتجاهات وممارسات ، دار المنهل ، طبعة 1 ، بيروت لبنان، 2008.
35. لحبيب بلية محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2018.
36. لعللي بوكميش، تنمية الموارد البشرية بدون طبعة .
37. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة للنشر و التوزيع ، دون طبعة ،الاسكندرية ، سنة 2002.
38. مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجموعة النبل العربية، طبعة 1 ، القاهرة، 2008.
39. محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الاردن، 2014.
40. محمد مسلم، مدخل إلي علم النفس العمل إدارة قرطبة ، طبعة 1، 2007.
41. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر ط1، 2008.
42. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
43. مطالي ليلي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، طبعة 1 2017 . 2018.

44. مطلي ليلي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 2017.
45. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، تر: نور الدي الصحراوي وآخرون، دار القصة، ط2، الجزائر، 2006.
46. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2008.
47. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية ، دار الرابة لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
48. هاني أبو حيان وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.

### ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منوري قسنطينة، 2009.
2. غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2013.
3. قويع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2011.
4. كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2002-2003.
5. بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة بسكرة، 2014.
6. سراج وهيبه ،استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستخدم في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

7. لعزري أوردية، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع اختصاص تنمية الموارد البشرية، جامعة احمد داريه أدرار ، سنة 2018-2019.
8. أمنة عمرى، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع اختصاص تنمية الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، سنة 2015 .

### ثالثا: الملتقيات والمجلات

1. بوديرة الطاهر، دور التكوين تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة الملتقي الدولي حول المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيا الحديثة، جامعة قسنطينة2.
2. عبد الجليل طواهرير، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، المجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية العدد01، جامعة ورقلة، 2021.
3. علي يونس ميا وآخرون، مقياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطته عمان، مجلة نشرين للبحوث والدارسات العلمية، سوريا م 3، 2009.
4. عمر بلخير جواد ، دور التكوين في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة العدد 4 ، سعيدة ، سنة 2017 .

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



### الاستبيان

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل بعنوان: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة حديثي التوظيف، جامعة البويرة نرجوا من سيادتكم الإجابة على هذا الاستبيان بدقة وعناية ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم سوى للبحث العلمي ولن توظف لأغراض أخرى، بما تعتبر مساهما منكم لإنجاز هذا العمل وتطوير البحث العلمي.

السنة الجامعية 2022/2021

## أسئلة المقابلة الأولية:

- 1- الهدف من التكوين ؟
- 2- هل اكتشفت أشياء جديدة بعد التكوين ؟
- 3- كم كانت مدة التكوين ؟
- 4- ما هي المواد التي تكونتم فيها ؟
- 5- هل تكوينك ساهم في عملية تكيفك في الجامعة ؟



نرجو منك وضع علامة (x) على الإجابة المناسبة:

**1- البيانات العامة:**

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن ..... ☐
- 3- الحالة الاجتماعية: عازب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐
- أرمل ☐ منفصل ☐
- 4- المستوى التعليمي ماجستير ☐ دكتوراه علوم ☐ دكتوراه ل م د ☐

أخرى ☐ أذكرها ..... ☐

5- ما هو تخصصك الدقيق ..... ☐

6- هل لديك شهادات أخرى نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ما هي ..... ☐

7- ما هي الكلية التي تنتمي إليها ..... ☐

8- ما هو القسم الذي تعمل فيه ..... ☐

9- عدد سنوات الأقدمية قبل التوظيف الحالي: أقل من 5 سنوات ☐

10 سنوات ☐ 10 فما فوق ☐

10- هل عملت في إطار الساعات الإضافية قبل التوظيف الحالي؟ ☐

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ما هي المقاييس التي درستها ..... ☐

وكم دامت مدة عملك في إطار الساعات الإضافية ..... ☐

11- ما هي المهنة أو المهن التي مارستها من قبل؟ ..... ☐

..... ☐

12- أين تققيم حاليا؟ ..... ☐

13- كم تبعد المسافة بين مقر سكنك والجامعة؟ ..... ☐

**2- ماهية التكوين ودوره.**

14- كم دامت مدة التكوين في الجامعة؟ ..... ☐

.....  
15- ما هي المقاييس التي درستها في التكوين؟  
.....

16- ما هي المقاييس التي وجدت فيها صعوبة خلال تكوينك؟  
ولماذا.....

17- ما هي المقاييس التي أحببتها في التكوين؟  
ولماذا.....

18- ما هي المقاييس التي كنت ترغب في دراستها ولم تدرسها؟  
.....

19- ما رأيك في الطرق البيداغوجية لتلقى تكوينك؟  
.....

20- هل مدة التكوين كانت كافية؟ نعم ☐ لا ☐  
إذا كانت إجابتك ب لا ما هي المدة التي تقترحها.....

21- ما هي أهمية التكوين حسب اعتقادك؟  
.....

**3- المحور الثاني: مساهمة التكوين في تنمية المهارات لدى الأساتذة حديثي التوظيف.**

22- هل ساهم التكوين في القيام بمهامك بشكل أفضل؟

نعم ☐ لا ☐ اشرح ذلك.....

23- هل ساعدك التكوين على إضافة مهارات تعمل على تحسين العلاقات مع الزملاء؟

نعم ☐ لا ☐

وضح ذلك.....

24- هل أثر التكوين في إكسابك القدرة على أداء مهامك بإتقان نعم ☐ لا ☐

وضح ذلك.....

25- هل ساهم التكوين في تنمية معارفك وخبراتك نعم ☐ لا ☐

اشرح ذلك.....

**4- المحور الثالث: تنمية روح الإبداع من خلال التكوين لدى الأساتذة حديثي التوظيف.**

26- هل ساعدك التكوين على تنمية قدرات الإدراك والتصورات لديك؟

نعم ☐ لا ☐

وضح ذلك .....

27- هل ساهم التكوين في إضافة تنمية روح الإبداع لديك؟ نعم ☐ لا ☐

وضح ذلك .....

28- هل ساهم التكوين على إحداث تغييرات في طريقة أدائك لمهامك؟ نعم ☐ لا ☐

وضح ذلك .....

29- هل ساعدك التكوين على إيجاد حلول لمشكلات تواجهك في عملك؟

نعم ☐ لا ☐

وضح ذلك .....

30- هل ساعدك التكوين على الإبداع في مهاراتك؟ نعم ☐ لا ☐

وضح ذلك .....

31- هل ساعدك التكوين على تجاوز الروتين المهني؟ نعم ☐ لا ☐

وضح ذلك .....

32- هل ساعدك التكوين على إتباع نمط جديد من التفكير؟ نعم ☐ لا ☐

وضح ذلك .....

33- ما هي المقاييس التي أثرت روح الإبداع لديك؟

.....

34- معلومات أخرى تود إضافتها .....