



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد آكلي محند أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع :

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

- دراسة حالة متوسطة تازورت عواوضة
بذراع الميزان ولاية تيزي وزو-

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف :

- د/عزوز أحمد

من إعداد الطالبين :

- ساقية نور الدين
- منصور عبد النور

لجنة المناقشة

رئيسا.....

مشرفا.....

ممتحنا.....

أ: دراجي رافي

د: عزوز أحمد

أ: زواغي محمد

السنة الجامعية: 2018/2019م

شكر و تقدير.

- نشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنور العلم ونحمده كثيرا على تيسير أمور هذا البحث ونسأله أن يجعله في ميزان حسناتنا.
 - وننقدم بجزيل الشكر والى كل من ساعدنا من يوم وعينا الحرف ومعناه يومنا هذا.
 - كما نتوجه بالشكر الجزيل وفائق الإمتنان إلى الأستاذ المحترم المشرف عزوز احمد صاحب الفضل في توجيهنا .
 - نشكر له مجهوده الكبير في إنارة طريق البحث وتقديم يد المساعدة والذي لم يبخل علينا بالمعلومات التي أملت شمل هذا البحث.
 - والى كل من ساهم في تتويج هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.
 - وأخيرا ننتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من تتلمذنا على أيديهم إلى كافة أساتذة جامعة محنتنا اولحاج بالبويرة .
- وقل اعلموا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنين".

إهداء

إلى من قال الله في حقهما :

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" .

- إن أعز ما املك وأغلى ما وهبه الله لي في هذه الدنيا إلى ولي نعمتي ومرشدي إلى طريق الهداية والذي لا أنسى فضله ما حييت إلى رمز قوتي وفخري إلى سندي في الحياة أبي حفظه الله لي وأطال في عمره .
- إلى من جعل تحت أقدامها الجنة ، روح القلب ، قرة العين ، رمز الصبر والعطاء ، إلى الحبيبة الغالية ، فهي الحب والحنان ، ومنبع الرحمة والقلب الواسع ، أمي أطال الله في عمرها وحفظها وأدامها لي .
- إليهما أقدم كل الامتنان والتقدير وخالص الشكر ، وأقدم إليهما حصاد ما زرعت طول سنين دراستي .
- إلى العائلة الكريمة وإلى الأهل و الأقارب وبالأخص :سيرين ،إسراء ،شعيب ،لجين ،هديل ،عبد الغفور .
- إلى من شاركني هذا العمل:عبد النور .

- إلى كل أصدقائي

- إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد .

وفي الأخير أشكر جزيل الشكر أستاذي عزوز أحمد

على كل مجهوداته المبذولة ابتغاء كطف ثمره هذا البحث .

سأفة نور الدين .



إهداء

ها هو ذا مشواري ينتهي بين طيات هذه المذكرة التي أتمنى أن تكون خير منبع يزرعه الطلاب ، إنني

لأهدي ثمرة جهدي المتواضع .

- إلى من ملأت قلبي حدائق حنان وروت ظمأ حياتي في الزمان بالأمان التي تعلمت منها معنى الصبر
وساهمت بنصائحها وتوجيهاتها وساعدتني لأصل إلى غاييتي وانتظرت عصاره جهدي هذا بفارغ الصبر إلى
من ستبقى عبر العصور رمز الحب الموفور إليك أزكى تحية يا أعظم هدية .

أمي أطل الله في عمرها .

(إلى من زرع في نفسي حب الحياة)

والى من تقاسم معي عناء هذا البحث نورالدين

وأخيرا أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذي عزوز احمد

وأسأل له الصحة والعافية والعمر الطويل .

منصوري عبد النور



الملخص :

يهدف البحث إلى التعرف على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في مصلحة المستخدمين لمتوسطة تازروت عواوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو ، ولهذا تم طرح الإشكالية التالية إلى أي مدى يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء ، ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم تطوير وتحديث وتوزيع الاستبيان على العاملين في مصلحة المستخدمين لمتوسطة تازروت عواوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو ، حيث شملت الدراسة كل العينة الموجودة في المصلحة و المتكونة من 36 عامل ، و تم استرجاع كل الاستمارات ، وبناءا على ما تقدم من تحليل نتائج الاستبيان وما تم التطرق إليه في الجانب النظري فقد تم الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات ، أن المؤسسة تقوم بإجراء دورات تكوينية دورية وذلك من خلال القيام بأكثر من دورة وهذا راجع إلى الإقضية في العمل ، استفادة اغلب العمال من العملية التكوينية وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالبرامج التكوينية ، مساهمة برامج التكوين في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العمال وهو دليل على مدى استجابتهم له واستفادتهم منه ، التكوين يؤدي إلى الرفع من أداء العامل لأنه ينمي مهاراته وقدراته و يسمح للعامل بتجديد نشاطه وحيويته ، توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة لأداء أحسن للعمل لكل عامل لان هدفها هو تحقيق أداء فعال في العمل .

Résume :

L'étude vise à étudier rôle information le hndvlopme dans le gestion dane ressources hu maines et cela au niveau du service de ressources humaines moyenne tazroute awwda edraae el mizane la wila ya de tizi ouzo ;la problématique traitée est quelle l'importance du informaion hndvlopme dans le gestion ressources humaines ; comme moyen pour reliser les ob jectifs de l etude un questionnaire a été établi .

Letude a inclus tout le personnel du service compose dun e chantillon de 36 employes ; un s appuyant sur g analyse des resultats du questionnaire ainsi que l etude theorique on a pu faire les conclusions

suivantes informaion jouent un role vital dans le cycle de vie de ; moyen lorsque ils sont inte gres et exgoites le resultats de l analyse ont confirme que l importance de information réalisation rapide des taches ; hndvlopme dans le gestion ressources humaines le employés importance développement de travail.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	الإهداء
I-III	فهرس المحتويات
IV-VI	قائمة الجداول
VI-VII	قائمة الأشكال والملاحق
أ-هـ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الاطار العام لتنمية الموارد البشرية
02	تمهيد
13-03	المبحث الاول: ماهية ادارة الموارد البشرية
05-03	المطلب الاول: التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية
06-05	المطلب الثاني: مفهوم ادارة الموارد البشرية
08-07	المطلب الثالث: اهمية واهداف ادارة الموارد البشرية
13-09	المطلب الرابع: وظائف ادارة الموارد البشرية
18-14	المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية
14	المطلب الاول: السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية
16-14	المطلب الثاني: مفهوم تنمية الموارد البشرية
18-16	المطلب الثالث: اهداف واسباب تنمية الموارد البشرية
34-19	المبحث الثالث: الجوانب النظرية واليات تطوير تنمية الموارد البشرية
26-19	المطلب الاول: المداخل النظرية لدراسة تنمية الموارد البشرية
31-26	المطلب الثاني: اليات تطوير تنمية الموارد البشرية
34-31	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

35	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة نظرية حول متطلبات التكوين
37	تمهيد
48-38	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول التكوين
39-38	المطلب الاول: تعريف التكوين
42-39	المطلب الثاني: مبادئ التكوين
44-42	المطلب الثالث: اهداف التكوين
47-44	المطلب الرابع: اهمية التكوين
48-47	المطلب الخامس: عوائق التكوين
58-49	المبحث الثاني: التكوين في المؤسسة
50-49	المطلب الاول: اجراءات التكوين
52-50	المطلب الثاني: اساليب التكوين
55-52	المطلب الثالث: انواع التكوين
58-55	المطلب الرابع: الدور الاجتماعي لعملية التكوين في مختلف المدائل للسلوك البشري
74-59	المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج
64-59	المطلب الاول: الحاجة للتكوين
69-64	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التكويني
74-69	المطلب الثالث: متابعة البرنامج التكويني
75	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة لمتوسطة تازورت عواوضة بذراع الميزان
77	تمهيد
81-78	المبحث الاول: تقديم عام للمتوسطة

قائمة الجداول والأشكال

78	المطلب الاول :لمحة تاريخية عن مؤسسة تازروت عواوضة بذراع الميزان
81-79	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة
101-82	المبحث الثاني :مجتمع الدراسة و العينة
84-82	المطلب الاول :منهجية الدراسة
101-84	المطلب الثاني : تحليل الاستبيان
102	خلاصة الفصل
107-103	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
85	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
85	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
86	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
87	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل	04
87	توزيع افراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	05
88	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مكان التكوين	06
88	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مدة التكوين	07
89	توزيع افراد عينة الدراسة حسب اسباب سوء الاداء الوظيفي لعمال المؤسسة	08
90	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مدى الاطلاع على مجال العمل	09
90	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوسائل المساعدة على الاطلاع على ما هو جديد	10
91	توزيع افراد عينة الدراسة حسب اختيار الاسلوب التكويني تم حسب الرتبة	11
91	توزيع افراد عينة الدراسة حسب التنوع في اساليب التكوين	12
92	توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية التي تلقاها العمال	13
93	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مساهمة البرامج التكوينية في تنمية و تطوير المهارات و المعارف	14
93	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المعارف المكتسبة من التكوين	15
94	توزيع افراد عينة الدراسة حسب دور البرامج التكوينية في تعديل سلوك الفرد	16
94	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مدى اعتماد المؤسسة على مدارس تكوينية لتكوين عمالها	17
95	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الهدف من التكوين	18
95	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مدى تغير طريقة العمل بعد التكوين	19
96	توزيع افراد عينة الدراسة حسب اكتشاف اشياء جديدة بعد التكوين	20

قائمة الجداول والأشكال

96	توزيع افراد عينة الدراسة حسب توافق البرامج التكوينية مع العمل الحالي	21
97	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مدى تلقي الترقية بعد التكوين	22
97	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المشاركة في برامج التكوين من عدمها	23
98	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مدى المشاركة برنامج تكويني	24
98	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية	25
99	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الرفع من الاداء بعد تلقي التكوين	26
99	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مدى توفر المؤسسة على ظروف العمل المناسبة لاداء احسن للعمل لكل عامل	27
100	توزيع افراد عينة الدراسة حسب توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لرفع اداء العامل	28
101	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مدى تقييم المؤسسة لعمالها بعد عملية التكوين	29
101	توزيع افراد عينة الدراسة حسب قيام المدير بتبادل المعلومات و الخبرات مع العمال	30

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
03	مراحل تطور ادارة الموارد البشرية	01
17	مخرجات فعالية المستقبل الوظيفي	02
58	المداخل الاربعة لدراسة سلوك طالب التكوين	03
61	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	04
74	خطوات التكوين	05
79	الهيكل التنظيمي لمتوسطة تازروت عواوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو	06

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملاحق
01	قائمة الاستبيان

مقدمة

مقدمة: بسم الله و الحمد لله و الصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم

وبعد :

يعتبر المورد البشري المتمثل في الأفراد و جماعات العمل أساس النشاط الخدماتي و الفكري وأهم عناصر العمل وتقديم الخدمة، فالبرغم من أن جميع الموارد المادية (التجهيزات، الإمكانيات المادية... الخ) ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التربوية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الابتداع و الابتكار، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف و الخطط و البرامج و الاستراتيجيات وتنفيذها، كما أنها العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة واتخاذ القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح و الانطلاق أو تسبب مشكلات ينتج عنها الفشل أو تذييل المراتب الأخيرة، وهكذا من البديهي القول بان نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق غاياتها الأساسية مرتبط بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها.

فالتكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقله للتنمية، يجب العمل على جعله قوة وتطور له، ولا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية، فتنمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون تنمية الموارد البشرية، ومن هنا لابد من تغيير مستويات المعرفة و المهارات و الاهتمامات لقيم و الاتجاهات و القدرات و الاستعدادات الخاصة بالفرد و المجتمع ككل، و بالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه و ضمان استمرارية نموه و تطويره يتطلب تشخيص مخططات و استراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته و إعادة النظر في الطرق الحالية و المنتهجة في التكوين.

ولهذا بات من الضروري استقطاب المورد البشري، و إعداده و تحفيزه و المحافظة عليه بتلبية حاجياته المادية و المعنوية و محاولة خلق جو ملائم للعمل لتمكين العاملين من فهم و مواكبة التطورات الحاصلة في عالم الشغل وذلك من خلال نظام التكوين والتي بواسطته يتم تنمية المهارات و الكفاءات و القدرات الحاصلة اليوم على المستوى العالمي.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على متوسطة تازورت عواوضة في ذراع الميزان بولاية تيزي وزو و لرصد آراء العاملين بها والتي عنونت ب دور التكوين في تنمية الموارد البشرية .

1. طرح الإشكالية:

وعليه مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية و تحسين المورد البشري؟
من خلال ما سبق وحتى يتسنى لنا دراسة هذا الموضوع فقد وضعنا له الأسئلة الفرعية التالية :

❖ ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة؟

❖ هل يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟

❖ هل تؤدي البرامج التكوينية للرفع من تحسين المورد البشري؟

2. فرضيات البحث:

➤ من الممكن أن يؤدي الاستخدام الأمثل للأساليب المطبقة في التكوين في تحقيق تحسين المورد البشري.

➤ قد يستطيع التكوين المساهمة بشكل فعال في تنمية الموارد البشرية .

➤ يساهم التكوين في إدارة الموارد البشرية في رفع و تحسين سير الموارد البشرية بمصلحة المستخدمين لمتوسطة تازورت عواوضة بذراع الميزان وذلك من خلال مضاعفته وتكثيفه داخل المتوسطة .

3. أهمية الموضوع :

إن أهمية أي دراسة ترجع إلى الموضوع أو الظاهرة التي سيتم تناولها أو دراستها ، و أهم النتائج التي يمكن الاستفادة منها وتأخذ هذه الدراسة أهميتها من طبيعة وحيوية موضوع التكوين وتقديمه بطريقة مبسطة وسهلة الاستيعاب ليكون في متناول القراء و الباحثين ويشكل محورا و قاعدة ونظرية تسمح لهم بانجاز دراسات أخرى مكملة بالإضافة إلا أن

التكوين عملية ضرورية لإعداد يد عاملة كفوة ، كما تظهر أهمية هذه الدراسة في الدور الفعال الذي يحققه التكوين باعتباره وظيفة جوهرية ومهمة في مختلف المؤسسات التي تطمح إلى التميز و المنافسة وهي أكثر إلحاحا في المؤسسة التربوية و كذلك توضيح محتوى البرنامج التكويني ومدى توافقه و احتياجات المؤسسة .

4. أهداف الموضوع :

- معرفة أن كان حقا التكوين هو أساس النجاح في المؤسسة وان كانت المؤسسة تهتم بالتكوين و تحسن إدارته هل تستغله بالقدر الكافي في تنمية مواردها البشرية.
- عرض أهمية التكوين ومدى تأثيره على العاملين .
- توضيح مختلف مراحل عملية التكوين في المؤسسة
- التعرف على انعكاسات التكوين على أداء العاملين التابعين لمتوسطة تازورت عواوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو .
- التحديد الاختلاف بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، الجنس.

5. المنهج المتبع :

للإجابة على الأسئلة المطروحة اتبعنا منهج وصفي تحليلي ، معتمدين في الدراسة النظرية ،بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية التي أسقطنا الجانب النظري عليها ، حيث تمت دراسة موضوع التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، وكذا منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من اجل التعرف على واقع التكوين في مؤسسة التربص .

6. خطة الدراسة :

قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول سبقتهم مقدمة عامة ، وتليهم خاتمة عامة .

الفصل الأول بعنوان " تنمية الموارد البشرية" ، نحاول في هذا الفصل إعطاء صورة موجزة عن إدارة الموارد البشرية من خلال مفهوم إدارة الموارد البشرية ونشأتها و أهميتها بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية من خلال مفهومها و مداخلها النظرية و آليات تطويرها .

أما الفصل الثاني بعنوان " دراسة نظرية حول متطلبات التكوين "الذي يوضح مفهوم التكوين ومبادئه أهدافه وأهميته بالإضافة إلى أساليبه و إجراءاته وأنواعه وتصميم البرنامج التكويني ومتابعته .

أما الفصل الثالث فهو عبارة عن " دراسة حالة متوسطة تازورت العواوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو" ، فتضمن على تقديم متوسطة تازورت العواوضة من نشأتها وتطورها ،وكذا هيكلها التنظيمي و مصلحة المستخدمين في الأخير قمنا بدراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المتوسطة .

7. صعوبات البحث :

- نقص المراجع الخاصة بهذا الموضوع في المكتبة الجامعية .
- تضارب المعلومات بين المراجع ، وصعوبة اختيار ما بين المعلومات .
- ضيق الوقت وهذا ما ينشأ نوع من الضغط .
- اتساع الموضوع وعدم الإلمام من كل الجوانب .

8. حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : في فترة دراسة الموضوع من سنة 2017 إلى غاية سنة 2019.

الحدود المكانية : قمنا باختيار مصلحة المستخدمين لمتوسطة تازورت عواوضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو .

9. أسباب اختيار الموضوع :

توجد عدّة أسباب لاختيار دراسة هذا الموضوع دون غيره نجلها فيما يلي :

أسباب ذاتية :

- رغبتنا في دراسة هذا الموضوع هو معرفة ما يدور في خبايا المؤسسات التربوية .
- ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص إذ يعتبر ذو صلة متينة وقوية بتخصص تنمية الموارد البشرية .

أسباب موضوعية :

- إمكانية البحث في هذه الدراسة متاحة أي قابلة للدراسة والبحث والوصول إلى نتائج ملموسة .
- التعرف على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية لما له من أهمية بالغة في تحسين المورد البشري على مستوى المؤسسات .

الفصل الأول

الإطار العام لتنمية الموارد البشرية

تمهيد :

تشكل الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة مهما كان نوعها أو طبيعة عملها لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرهم توجيه الرعاية والعناية التامة لهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقت الإبداعية ومحصلة ذلك هو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بما يوفر لهم أهداف تنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها .

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على الزمن أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية ، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المنظمات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسايرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هذه المنظمات ، ونتيجة لذلك فلقد لعبت إدارة الموارد البشرية ومازالت أدوارا عديدة في حياة المنظمات غير أن السنوات الأخيرة شهدت تغيرات كبيرة في جميع المجالات وخاصة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، أثر على إدارة ومهام الموارد البشرية وعلى طبيعة المهارات الواجب توافرها في العنصر البشري .

وعليه قد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : ماهية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث : الجوانب النظرية واليات تطوير تنمية الموارد البشرية

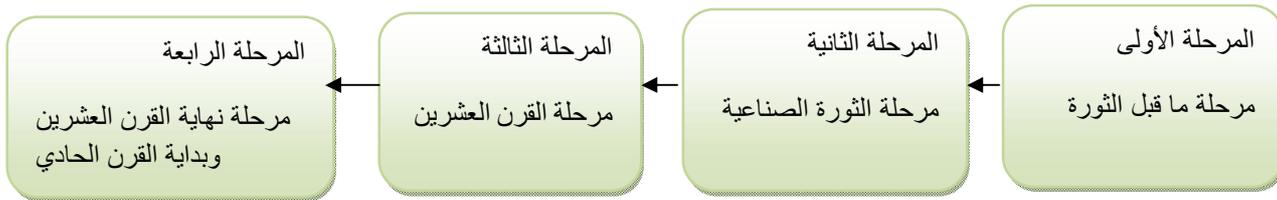
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المنظمات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية إن لم تكن لها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم ، وهذا الجهاز الإداري اصطلح على تسميته الحديثة إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست حديثة النشأة ، وإنما هي نتيجة التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية ، وهذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة للموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون هذه الموارد بالمنظمة¹.

شكل رقم (01) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية



من إعداد الطالبين بالاعتماد على خضير كاظم حمود وآخرون، ص ص 21-23.

الفرع الأول :مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة ، بل صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك ، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين وبعد ذلك التطور ظهرت حالات الملاك والعبيد.

¹: خضير كاظم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص ص 21-23.

الفرع الثاني: مرحلة الثورة الصناعية

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد ، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل ، إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما .

الفرع الثالث :مرحلة القرن العشرين

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور والذي قام بدراسة الوقت والحركة وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم ،وقد انطلقت فلسفة تايلور آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته ، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس ويبر الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفؤ للعاملين والنموذجية في الأداء ،وقد ظهرت تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية والتي قادها آنذاك إلتون مايو من خلال فريق عمل من جامعة هارفرد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هرثون الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة .

الفرع الرابع: نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية ، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات كما يلي:

✓ ظهور العولمة .

- ✓ شدة المنافسة العالمية .
- ✓ الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء .
- ✓ تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة .
- ✓ تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس .
- ✓ الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى ، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار .
- ✓ ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المنظمات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية إن لم تكن لها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم ، وهذا الجهاز الإداري اصطلح على تسميته الحديثة إدارة الموارد البشرية .

قبل التطرق لتعريف إدارة الموارد البشرية لابد أن نعرف الموارد البشرية .

الفرع الأول : تعريف الموارد البشرية

الموارد البشرية هو اصطلاح مثله مثل أي اصطلاح في الإدارة يصعب تحديده تحديدا شاملا، فهي تمثل في معناها الشامل السكان وفي معناها الدقيق القوى البشرية العاملة ، ومنه فالسكان يمثلون جميع الأفراد في كل الأعمار المنتمين إلى قطر معين ، وحجم السكان هو أحد المتغيرات التي تحدد حجم القوى العاملة ، ومن المحددات الأخرى نجد الهيكل العمري، التركيبة الجنسية للسكان وفضلا عن ذلك توجد عوامل ذات طابع اقتصادي واجتماعي تحدد نسبة السكان إطار التركيب العمري والجنسي ولا تشترك في قوة العمل، أما القوى العاملة فهي ذلك الجزء من العمال المهنيين للعمل فعلا عند الطلب، وتشمل كلا من المشتغلين فعلا والعاطلين ويمثلون أغلب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15-65 سنة.

ومنه يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها : كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارات والأعمال التي يقومون بها ، في تشمل كل هيئة في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة¹ .

تعريف شامل : إن الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات مثل التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد ، من أجل المحافظة عليهم وتنميتهم وتوعيتهم .

الفرع الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد أعطيت لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف والتي نوردتها على النحو التالي :

- هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم ، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة ، وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب التنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، ومكافأة وتعويض العاملين ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ، وأخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين² .
- هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد ، الإشراف على استخدامها ، صيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، كما تعتبر هذه الإدارة مجموع الأنشطة الهادفة في تسيير مهارات وطاقات الأفراد قصد إنجاز مهمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة³ .

-هي عبارة عن مجموع العمليات الجزئية ، بدءا من تخطيط هذه الموارد ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي ، وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة⁴ .

التعريف الشامل : هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد والمنظمة بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

¹:حكيم بن حروة ،سامي بن خيرة ،مساهمة الموارد في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية (دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط) ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة الوادي ،الجزائر ،عدد01 ، 2014،ص179 .

²: صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002، ص 16 .

³:إلماس باسي ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، جامعة عنابه ،العدد 07 ، 2013، ص 268 .

⁴:بوشيجة نادر ،إدارة الموارد البشرية ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط1 ، عمان ،الأردن ،2000،ص19 .

المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

الفرع الأول : أهمية إدارة الموارد البشرية لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة أصبحت تكتسبها في ظل المتغيرات الجديدة يمكن إبرازها في النقاط التالي¹ :

- ✓ **التوسع والتطور الصناعي :** والذي يؤدي إلى زيادة حجم العمالة الصناعية التي تتطلب مواصفات وتحتاج إلى التدريب والتأهيل ، يجعل من الصعب التخلي عن هذه العمالة التي تم استقبالها وتدريبها ، وضرورة المحافظة عليها من خلال إجراءات ونظم مستمرة تقوم على تنفيذها جهة مختصة ومسؤولة .
- ✓ **زيادة متطلبات النقابات والمنظمات العالمية :** دورها الأساسي هو الدفاع عن مصالح وحقوق العاملين، فزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين يتطلب بالضرورة الاهتمام بالإدارة وتنظيم العلاقات بين المنظمات العالمية، للتقليل والتخفيف من حدة هذا الصراع.
- ✓ **ارتفاع تكلفة العمل الإنساني :** في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها فإن الأجور تشكل نسبة مرتفعة في تكاليف الإنتاج ، الأمر الذي أدى إلى وجوب الاهتمام بزيادة إنتاجية العاملين وارتفاع تكلفة العمل ، وذلك من خلال البحث والدراسة ، فالإدارة الجيدة هي التي تقوم على جهاز متخصص في شؤون العاملين .
- ✓ **الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير :** هذا يؤدي إلى توسع المنظمات على مختلف مجالات الأعمال ، وذلك مع ظهور أشكال حديثة مثل الشركات القابضة ، وباختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات أدى الأمر إلى ضرورة وجود أداة متخصصة ترعى شؤون هذه المنظمات وتنسق استخداماتهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة والعمال .
- ✓ **التطور العلمي والثقافي :** لتواكب المنظمات هذا التطور في المجال العلمي والثقافي وجب عليها زيادة درجة وعي العاملين وثقافتهم وإعادة إدماجهم، ومع هذا الوضع الجديد تطلب ذلك وجود خبراء ومتخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر تناسبا للتعامل مع هذه النوعيات من العمال .

✓ **اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل:** لقد اتسع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل وأصحاب الأعمال ، وذلك عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية حتى لا تقع

¹: محمد بو زهرة ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسات جزائرية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وطرق الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 9-10 مارس 2004 ص 28.

المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين ومن هنا وجب وأصبح من الضروري وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين والتشريعات المنعقدة في المنظمة .

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

بالرغم من أن أهداف إدارة الموارد البشرية تمثل جزءا مهما من أهداف المنظمة ككل ، إلا أنه لا بد من تحديدها بشكل واضح ، حتى يكون العاملون في هذه على دراية وبينة بالغايات التي يسعون لتحقيقها ، وهي أيضا تمثل بالنسبة لهم معيارا لتحديد درجة نجاحهم أو إخفاقهم ، وتعمل إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية¹:

- ✓ استقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءة والقدرة على انجاز المهام والواجبات الموكلة إليها؛
- ✓ الاستخدام الكفؤ والفعال للعنصر البشري ، بغرض زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية ، وذلك من خلال المزيد من التدريب والتنمية والتحفيز ؛
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء لديهم ، ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة ، ومنحهم الحوافز الجزئية ؛
- ✓ العمل على إيجاد توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، من خلال دراسة وفهم احتياجات كل طرف، ومن ثم العمل على تحقيقها؛
- ✓ إيجاد فرص مناسبة للتقدم الوظيفي للعاملين، من خلال المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي ؛
- ✓ احترام وتطبيق التشريعات التي تصدرها الدولة ، والتي تنظم العلاقة بين العاملين والمنظمة؛
- ✓ خلق التعاون بين النقابات باعتبارها ممثلة للعاملين والمنظمة؛
- ✓ إحداث التطوير المستمر في المنظمة ، سواء في القوى العاملة أو النظم أو أساليب العمل وذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة .

¹: منصور محمد إسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، اليمن ، 2012، ص 16.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية:

من الطبيعي أن ننظر إلى أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال أهم الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة بما ينسجم مع توقعات ومتطلبات المنظمة ومحيطها ، ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية : تخطيط للموارد البشرية ، استقطاب الموارد البشرية ، الاختبار والتعيين ، تنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها وهي كالتالي¹:

الفرع الأول : التخطيط للموارد البشرية

وتعتبر من أبرز وأهم الوظائف التي تقوم هذه الإدارة ، وتهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث :

✓ أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة ؛

✓ إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة ؛

✓ الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية .

وتنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة ، وأعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات².

وللتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على³:

✓ التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل ، الترقية والتدريب .

✓ يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية ، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار ، التعيين والتدريب والتطوير .

¹ صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 ، ص 14.

² صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر 2002، ص 123.

³ صلاح الدين عبد الباقي ، نفس المرجع السابق ، ص 29.

الفرع الثاني : استقطاب الموارد البشرية: وتتم هذه بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب¹.

فجودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف والمنصب المراد شغله وفي سبيل هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما²:

✓ **الاستقطاب الداخلي :** حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذين يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب ، لكن هذا لا يعني أن هذه الترقية تتم هكذا ولكن هناك إجراءات واختبارات معينة يجب على المرشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد ، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال وجيد .

✓ **الاستقطاب الخارجي:** وتلجأ المنظمة هنا إلى هذا النوع من التوظيف ، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب ، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم ، وهذا من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة ، وقد يلجأ هذا إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة .

الفرع الثالث: الاختيار والتعيين

✓ **الاختيار:** هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات والمواصفات اللازمة لشغل المنصب ، وهناك العديد من الطرق والإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار(المقابلة ، طلب التوظيف ،الإختبارات ، الفحوصات الطبية)

✓ **التعيين:** فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته ، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته ، أهداف التنظيم ، فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل .

ويلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها ، فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي ذلك الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة أو المدير العام ، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الإستلام الفعلي ومزاولة العمل ، وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها ،

¹:محمد بو زهرة ، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² J.M.Peretti,Gestion des ressources humaines ,(éditions vuibert ,paris ,France,1987,pp 83-88 .

خلال هذه المدة يخضع العمل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته ومدى استطاعته لمزاولة هذا العمل ، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته وإلا يتم الاستغناء عنه في الحالة المعاكسة¹

الفرع الرابع: تنمية الموارد البشرية

- يمكن تعريفها كنظرية هي إطار التوسع في رأس المال البشري داخل المنظمة من خلال تطوير المنظمة والفرد على حد سواء ، ويبن آدم سميث مؤسس علم الاقتصاد الاجتماعي : " قدرات الأفراد تتوقف على مدى اكتسابهم للتعليم"² .
- عرفها الدكتور أحمد منصور بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثمة فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو فلسفات تزيد من طاقته عن العمل والإنتاج³ .

ونجد ذلك من خلال :

✓ **التكوين** : يعتبر التكوين وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، لأنه من خلالها يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجارات التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقادم ، لذا فإن النظرة الحديثة لعملية التكوين في عصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي وليس تكلفة يتحملها التنظيم كما كان عليه الحل سابقا .

ويعرف التكوين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم⁴ .

وحتى يؤتي برنامج التكوين ثماره ينبغي أن يبنى على أسس علمية ومنهجية ، وهذا يتطلب وضع مخطط محكم لبرنامج العملية التكوينية يحتوي على الأفراد المراد تكوينهم ونوعية برامج التكوين وأخيرا عملية متابعة العملية التكوينية .

¹: صالح مفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

²اطلع عليه يوم 05/2011/20 <https://www.abahe.co.up>

³: بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع، ص 276

⁴:صالح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 208.

وللتنظيم الحرية في اختيار مكان إجراء العملية التكوينية وذلك حسب الإمكانيات المتاحة فقد تكون عملية التكوين داخل مكان العمل أو خارجه وذلك بالاستعانة على مصادر خارجية ، كما قد يكون الأفراد القائمين بعملية التكوين داخل التنظيم أو خارجه .

✓ **تقييم الأداء :** وهو العملية التي تصمم لتقدير ما أجزه الفرد حيث تسمح لنا ب¹:

- معرفة الفرد الذي يستحق الترقية ؛
- يبرر المنح والعلاوات ؛
- يبين لنا العامل الذي يجب تدريبه أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى،أو الذي يستغنى عنه ؛
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف ؛
- يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها .

الفرع الخامس: المحافظة على الموارد البشرية

وتقوم هنا إدارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان التزام الأفراد بأهداف التنظيم، وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة .

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والسياسة التحفيزية التي يضعها مسؤول إدارة الموارد البشرية تعتبر بالغة الأهمية نظرا لما تركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتهم، وقد تختلف الحوافز في طبيعتها وشكلها .

إن المحافظة على الكفاءات البشرية ليست أمرا سهلا لأنها تنطوي على عوامل مادية ومعنوية فلربما السبب الكبير لهجرة الكفاءات البشرية من البلدان النامية نحو البلدان المتقدمة كان وراءها غياب سياسة واضحة للحفاظ على الكفاءات .

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة فهي مصدر الفكر والتطور ، وهي القادرة على

تشغيل وتوظيف الموارد المالية المتاحة .

وبما أن تسيير الموارد البشرية يعني تسيير مورد مهم وجب تسييره بطريقة فعالة تمكن من استغلال الطاقة

المتاحة لديه ، بما يحقق أهداف المؤسسة بصفة عامة من خلال عدد من الوظائف الهامة التي تتضمن جذب

¹:صالح عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

واستقطاب القدرات الملائمة للعمل والاحتفاظ بها وتطويرها بعد تقدير احتياجات المؤسسة منها في المدى القصير.

ولا يتوقف تسيير الموارد البشرية على تلك الوظائف فقد بل تمتد لتشمل وظائف جديدة أهمها الاهتمام بتسيير المعارف والمهارات التي تمكنها من تحمل المسؤولية .

المبحث الثاني : ماهية تنمية تنمية الموارد البشرية

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال ، حيث حظي اهتمام العديد من المختصين المفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية ، ومتخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها .

المطلب الأول : السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة من سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن ، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي¹ :

من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي : خلفت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل .

خلال الثمانينات من القرن الماضي : برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك الاهتمام بالنماذج ذات الطابع الإستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية .

من الثمانينات إلى التسعينات من القرن الماضي : ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية .

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

وعليه فم منذ القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة لاسيما في المجتمعات الصناعية ، تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير .

إذن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية ، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد .

المطلب الثاني : مفهوم تنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل المنظرين الاقتصاديين والإداريين كان سنة 1958 ، وهذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية ، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه

¹ جينيفر جوي مانيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح ، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2008، ص ص 50-51.

المعاصر لم ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر بعد عشر سنوات من التاريخ السابق¹.

الفرع الأول : تعريف تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية عدة تعاريف نجد منها :

- هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكاناته².
-عرفها الدكتور علي السلمي بأنها " نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي : اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم"³.
- كما عرفها أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج"⁴.

إذا فالتنمية البشرية هو الإطار المساعد للموظفين في تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية ولتطوير المعرفة والقدرات من خلال تنمية لإمكاناتهم الشخصية والمهنية والنفسية .

الفرع الثاني : خصائص تنمية الموارد البشرية

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها كالتالي⁵ :

¹John.p.Wilson ,Human Resource Development :Learning and training for individuals and organization,2end edition ,british libray London ,2004 ,p.9.

²محمد سمير أحمد ،الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن،2009،ص78.

³بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الشلف ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 7 ص 277.

⁴بارك نعيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 276

⁵سراج وهيبة ، إستراتيجية تنمية المواد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011،2012،

ص ص 29-30.

أ - تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: في الوقت الراهن يمكن النظر لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة ، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي استراتيجيه المؤسسة .

وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر ، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية لاستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها ، وكذلك التأقلم والتكيف معه التغيرات الحاصلة في البيئة وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل ، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعایش معها ن وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية .

ب - تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منظمة تعتمد على التعلم ، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف ، مهارات ، سلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وخصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى ، وجعل أدائها في تحسين مستمر ودائم .

المطلب الثالث: أهداف وأسباب تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية عدة أهداف وأسباب نجدها كالتالي :

الفرع الأول : أهداف تنمية الموارد البشرية إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك ، وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته¹ .

وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية ، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية ، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم كفعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي :²

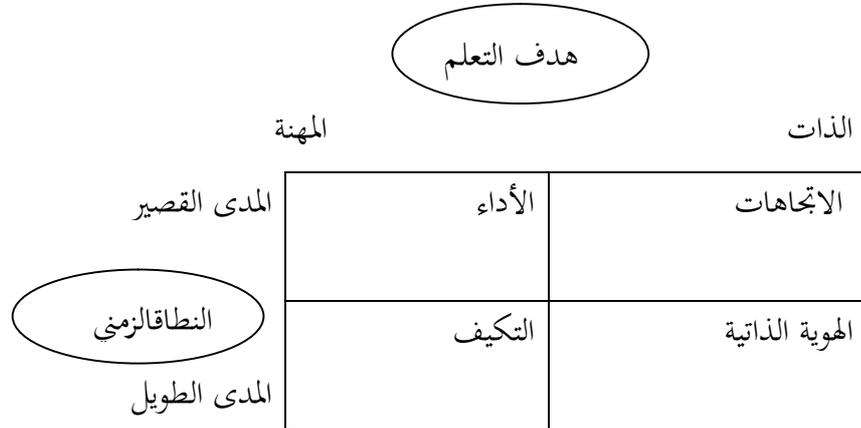
¹ Jim Grieves , Strategic human Resource Development , Sage Publications , Lndon , 2003,p1.

² محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 84 .

- الأداء ، الاتجاهات ، الهوية الذاتية ، التكيف .

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بواسطة الإطار الزمني وكذلك بواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح في

الشكل التالي : الشكل رقم (02) مخرجات فعالية المستقبل الوظيفي



المصدر : محمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 84

من خلال هذا الشكل يتضح أن الأداء والاتجاهات تهتمان بالحاضر (تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي ، مثل المشاركة ، الالتزام والصراع ..) والتكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي ، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي ، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحداً أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية وتكون قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة ، منتجة ملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.

الفرع الثاني : أسباب تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية ، وهذا في ظل التحديات والضرورات.

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية ، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها ، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات وهي كالتالي¹:

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها ، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو

الوظائف المفتوحة ؛

¹ كامل بيزر ' إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، ط1 ، دار المنهل ، بيروت ، لبنان ، 2008 ، ص 257.

- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم ؛
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا ؛
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للإرتقاء 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 ، كعمولة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة ، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات متنوعة¹.

¹حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002، ص 237.

المبحث الثالث : الجوانب النظرية و اليات تطوير تنمية الموارد البشرية

أكدت نظريات النمو الجديدة أن القوة المحركة للتقدم هي الإنسان ، وأخذ الاهتمام ينصب على قدرات الناس الإنتاجية من خلال ما يعرف باسم تنمية الموارد البشرية الذي يعامل الناس على أنهم رأسمال بشري ومدخل إنتاجي يتساوى مع رأس المال المادي والموارد الطبيعية.

المطلب الأول : المداخل النظرية لدراسة تنمية الموارد البشرية

إن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد ، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كلا المفهومين فقد مرت التنظيمات بعدة مراحل ، كانت لها مفاهيم مختلفة وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية والخصائص التي يتميز بها التنظيم ، فقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري في ثلاث مداخل أساسية هي :

الفرع الأول : المدخل الميكانيكي (الكلاسيكي)

يقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني ، باختلاف نماذجها فإنها افترضت الفرد غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلايين وأنهم انفعاليين لذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة ، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوي على العاملين ، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

امتد هذا النموذج خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950 حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي

أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية، وقد تمثل هذا التحدي في شقين هما:

- كيفية زيادة الكفاية الإنتاجية وجعل العمل أكثر يسرا في الأداء.
- كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات¹.

ومن أهم النماذج والنظريات الرئيسية التي ظهرت من خلال تلك الفترة والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي نجد :

¹ فائق أبو بكر ،نظم الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات ، ط1،إبتراك للنشر والتوزيع ،القاهرة ، مصر ، 2001،ص 21.

- نظرية الإدارة العلمية .
- نظرية المبادئ الإدارية .
- النظرية البيروقراطية .

أ- نظرية الإدارة العلمية :

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة بين 1900 و 1920 وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهظة التكاليف ، واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من ناحية، وظهور فئة المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم¹.

كان فريدريك تايلور الرائد الأول للإدارة العلمية ، حيث نشر عام 1911 كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" ذكرا فيه الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين ، وكان يرى أن أغلب العاملين يؤدون أعمالهم بدون مواصفات واضحة ومحددة ، الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم في العمل ، وينجزون الأعمال بقابليات أقل طمن قابلياتهم وطاقاتهم الحقيقية ، كما آمن أنه بالإمكان معالجة هذه المشكلة تنظيما إذا استطعنا تدريب العاملين وتقديم المساعدة لهم لكي ينجزوا أعمالهم بالأسلوب الصحيح².

كما استخدم تايلور "دراسة الحركة" من أجل اختيار أقل الحركات جهدا وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل ، أي أنه يسعى للوصول إلى أحسن طريقة في أداء العمل ، كل ذلك من أجل تحقيق المنظمة أهدافها بفاعلية أفضل ، ويرى أنه بالإمكان الاستفادة من المفاهيم الهندسية والموضوعية والعقلانية في حل المشكلات الإدارية ، وقد رغب في تخفيض استخدام أساليب الإدارة غير العلمية في صناعة القرارات الإدارية مناصرا في ذلك ما يعرف بـ " الإدارة بالنظام والمعايير"³.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع والتنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 54، 55.
² مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات (دراسة في تطوير الفكر التنظيمي)، ط1 عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002 ص 55.
³ غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، دون سنة نشر، ص 16.

1- مبادئ الإدارة العلمية :

لقد تطورت مبادئ الإدارة العلمية على يد تلاميذ تايلور من بعده ولقد تبلورت مبادئها كالتالي¹:

- العمل؛
- التخصص وتقسيم العمل ؛
- الرشد في العمال والإدارة ؛
- هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي ؛
- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل .

ولقد واجهت الإدارة العلمية مجموعة من من الانتقادات من بينها أنها وصفت بنظرية الآلة وذلك لإغفالها الجوانب الإنسانية للفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم باعتباره آلة من منظور اقتصادي يقوم على استغلال طاقات الفرد الفيزيائية في العمل ، متناسية عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس .

ب- نظرية المبادئ الإدارية :

تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول وجيليك وبيرويك وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي ، وترتكز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة²

ومن المبادئ التي وضعها فايول من خلال الاضطلاع بأنشطة الإدارة مايلي³:

- تقسيم العمل ؛
- السلطة والمسؤولية :السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين ، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر ؛
- النظام : الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر ؛
- وحدة الأمر : يعني أن يتلقى الفرد الأوامر من رئيس واحد ؛

¹ حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

² علي غربي وآخرون ، المجتمع العربي (التحديثات الراهنة وآفاق المستقبل) منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ،2000، ص 36.

³ محمود سلطان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001، ص 42 .

- وحدة التوجيه : صياغة النشاطات ذات الهدف الواحد في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد ؛
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ؛
- مبدأ المكافأة والتعويض ؛
- المركزية : تعني تركيز السلطة بيد الرؤساء ؛
- تدرج السلطة : تعني تركيز السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي ؛
- الترتيب : وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا للعمل وتسرب العمالة ؛
- المساواة في المعاملة وذلك لضمان الولاء التنظيمي للعاملين ؛
- الاستقرار الوظيفي : المحافظة على الأفراد الأكفاء لفي المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة ؛
- المبادرة : تشجيع العمال على الابتكار والتفكير الخلاق؛
- روح الفريق والتعاون .

ج- النظرية البيروقراطية :

يرى أحمد زكي بدوي أنها عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الإداري - وظيفيا - بين مستويات مختلفة وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من رؤساء إلى المرؤوسين ، يعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيد للعمل الإداري وقد يدل المصطلح على الأداة الحكومية أو التنظيم الحكومي ، كما يستخدم للتعبير عن سيطرة الموظفين دون مبالاة بمصالح الجماهير ودون مسؤولية أمامهم¹ .

تستند هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس ويبر وقد اهتم بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية ، وحضي موضوع هيكل السلطة باهتمامه وقد ميز بين القوة والسلطة فاعتبر القوة هي المقدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة ، أما السلطة فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر وفي إطار السلطة يرى الشخص التابع (المرؤوسين) أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة (المدراء) أمر مشروع² .

1- خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية :

حدد ويبر خصائص النظرية البيروقراطية بالعناصر الآتية³ :

¹ فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ط9، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001، ص317.
² حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 .
³ حسين حريم ، نفس المرجع السابق ، ص 58.

- تقسيم العمل والتخصص ؛
- تنظيم المكاتب للوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة ، مما ينتج على ذلك تسلسل الأوامر ؛
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية ؛
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون ؛
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة ؛
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها ، ويستمد سلطته من وظيفته ؛
- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة ، أثناء تأديته لعمله ، وهذه الضوابط لا شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات

2- تقييم المدرسة الكلاسيكية :

- من أهم ما أسهمت به المدرسة التقليدية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر¹ :
- أبرز أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها ؛
- تحديد عناصر ووظائف العملية الإدارية (تخطيط ، تنظيم ورقابة)؛
- إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حالياً مثل تحليل الوقت والحركة ونظم الحوافز وتحليل الوظائف وغيرها هي مستمدة أساساً من المدرسة التقليدية ؛
- أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتماداً على الأداء ؛
- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين ؛
- ومن أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية هي² :
- الاهتمام بالجانب الفني في العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية ؛
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لتحفيز الإنسان لزيادة الإنتاجية وإغفال حاجات ودوافع الإنسان الأخرى.

الفرع الثاني :مدخل العلاقات الإنسانية :

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات وذلك لإهمالها الجانب البشري وماله من أثر على فعالية التنظيمات ، ففي القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة .

¹ حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² حسين حريم ، نفس المرجع السابق، ص 60.

- فظهرت حركة العلاقات الإنسانية وركزت واهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيراً حاسماً على الكيفية التي بها الأداء . ولقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية منها¹ :
- ظهور تشريعات نظم المساومة الجماعية بين النقابات والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد ؛
 - طالب الباحثون السلوكيون الذين أجروا أبحاث في مجال العمل بالاهتمام بالعامل الإنساني ، أو الجانب الإنساني فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم ، وسعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات .
 - تعتبر الدراسة التي تمت تحت إشراف إلتون مايو أستاذ علم النفس في جامعة هارفرد بين سنتي 1926 و1932 المعروفة بدراسي هوثورن التي تمت في شيكاغو ، بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين ، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطاً بين السلوك والعواطف وأن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد وأن للمعايير الجماعية أثر كبير على وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد وتأثر متغير (النقود) يعتبر ثانوياً بالنسبة لمخزونات الفرد وإذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن² .
 - استقدم مايو لإجراء دراسته حول أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم وقد قسم مايو مجموعة الدراسة إلى فريقين : فريق تجريبية وفريق المراقبة فوجد زيادة في الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين ، والفريق الذي زادت عنده الإضاءة ثابتة ، ثم خفض قليلاً فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين ، وبعد تكرار العملية خلص مايو إلى ما يلي³ :
 - إن التحفيز لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية ؛
 - إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام ؛
 - إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة ؛

¹ راوية حسن ؛ مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص 17.

² بلقاسم سلطانية ،

³ صبحي العنبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، ط1، دار حامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2002، ص 33:34.

- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجابا في زيادة الإنتاجية ؛

- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها .

من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم في ذلك السلوك حيث اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة .

أ- تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تأتي فلسفتها بجديد ، فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات الغير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة ورفع الروح المعنوية للعمال هي وسائل تستخدمها الإدارة لزيادة الإنتاجية ، حيث أن فلسفة الإدارة العلمية كانت تقوم على تدريب العامل وتحفيزه ماديا لكي يزيد من إنتاجيته ، فإن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تقوم على الاعتراف بالجماعات العمالية الصغيرة وتغيير أسلوب الإشراف والقيادة للعمال من أسلوب الشدة والعنف إلى الأسلوب الإنساني الرقيق ، هما أساس رفع إنتاجية العامل ، فظلت هذه المدرسة تدعو الإداريين إلى تغيير أسلوب تعاملهم مع العمال ليصبح أسلوب الإقناع الظاهري والتلطف معهم بديلا عن أسلوب التسلط الذي كان سائدا .

الفرع الرابع: مدخل الموارد البشرية :

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسو مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، ويقوم هذا المدخل على ما يلي :

- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته ؛
- لا بد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد ؛
- لا بد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد وأهداف المنظمة وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها بعض على مقابلة أهدافهم ؛

حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة ومقدار العمل بدرجة كبيرة ، وهذا يؤدي إلى إنتاجية وربحية عالية للمؤسسة مما يؤدي إلى تقدير عالي للأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية .

يتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة .

ويمكن أن نميز ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الموارد البشرية¹ :

الفرع الخامس: المدخل الإداري :

يركز على دراسة العمليات الإدارية ، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحليل الوظائف وتقييمها هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل .

الفرع السادس: مدخل النظم :

تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة ، ومن ثمة فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ، وفقا لهذا يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم التي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة .

الفرع السابع: المدخل الإستراتيجي :

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة ، وفي ضل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة ، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها .

المطلب الثاني : آليات تطوير تنمية الموارد البشرية :

هناك العديد من آليات التي يمكن اعتمادها لتنمية وتطوير وتنمية الموارد البشرية منها :

¹ جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 52-53.

الفرع الأول: أنظمة التعليم المتعدد

يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته ، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية من تقويم وتنمية الأفراد ، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات واستراتيجيات التعليم أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأعداد التالية¹:

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية ؛
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع ؛
- تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات ؛
- استخدام التكنولوجيا التعليمية ؛
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.

الفرع الثاني: تطوير آليات تخطيط قوة العمل :

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة ، وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي²:

- العناية بالإنسان ؛
- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي ؛
- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي

فتخطيط قوة العمل يتطلب إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة ، وكذلك ككيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد على الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة .

كما تنطوي عملية التخطيط أساسا أعلى عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك من ظل الظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة ، وكذلك في رغبة المؤسسة استخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو هدف محدد .

¹مهدي حسن زوليف ،إدارة الأفراد مدخل كمي ، ط3،دار مجنولاي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 43،50.

الفرع الثالث: تطوير آليات الاختيار والتعيين:

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى ، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم .

يعرف الاختيار على أنه " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار الذي تطبقه المنظمة"¹.

فالفروق الفردية بين الأفراد بين الأفراد ليس فقط في الصفقات الظاهرة كالطول والوزن والقوة ، بل هي أيضا في القدرات العقلية والخصائص النفسية ، هذا ما يفسر فشل الأفراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية اختيار العمال وحسن توجيههم إلى المهن والمهام التي تناسب ميولهم وقدراتهم الجسمية والعقلية لذلك يجب أن تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على²:

- مبدأ الاستعداد والصلاحية ؛
- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات ؛
- مبدأ الجدارة والكفاءة .

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار ، إلا أن الخطأ في التقييم والفشل في اختيار أنسب العمال يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة ' إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى تدريب وتكييف خلال فترة من التجريب وهي عوامل مكلفة للمؤسسة ' إضافة إلى ذلك عوض كون العامل الجديد عوناً مساعداً على رفع الإنتاج وتحسين الجودة ، أصبح عالية يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرق علمية أثبتت نجاعتها ، كما يجب أن توكل مهمة الاختيار إلى أخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على أياد عاملة كفؤة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها .

¹: أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 155 .
² حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

وبالتالي يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب حسب مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وتحقيق الملائمة بين قدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين المتطلبات الوظيفية من ناحية أخرى ، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد .

الفرع الرابع :تطوير آليات التكوين :

حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف ، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عالي من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي ، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين ، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم ، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يمتلكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع ، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وزيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل يجب وإخلاص وزيادة الإنتاجية ، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التكوين ، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده ، كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية¹.

الفرع الخامس :تطوير آليات الأجور والحوافز :

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل ، لذا يجب على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف

¹بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الرياء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2009، ص 63.

الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج يمكننا اعتبار الأجر مفهوماً أكثر شمولية فهناك أجر مباشر وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الأجر المبذول ، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظراً لأدائه الجيد في العمل ، وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين العنصر البشري والمنظمة ، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المنظمة ، فمهمة إدارة الموارد البشرية وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات مل منها مما يعود بالنجاح على المنظمة¹.

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ العدالة والمساواة .

وبناء على ذلك يجب على كل منظمة - من خلال إدارة الموارد البشرية - أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل ويجب أن تتوفر في هذا الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية :

- الوضوح والبساطة ؛
- ضمان حد أدنى من الأجور ؛
- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة ؛
- التوازن بين قيمة الأجر و الأداء ؛
- تحقيق فائدة لأكثر عدد من الأفراد ؛
- أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً .

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابد من اتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية²:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز ؛
- إعداد دراسات شاملة لحوافزها ؛

¹ صبحي العنبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 ص 338.

² غياث بوفلجة ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

- الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة .

وتختلف النظرة إلى الأجور والحوافز حسب السياسة العامة لأي دولة ، فينظر إلى العمل في المجتمعات الرأسمالية كسلعة مثلها مثل أي سلعة أخرى يتحدد مقدارها في سوق العمل بناء على عوامل العرض والطلب وبناء على ذلك يعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الذي يبذله " وفي النظم الاشتراكية ينظر إلى العمل على أنه مجهود مشترك وعلاقة إنتاجية محددة تهدف إلى رفع مستوى الإنتاج للمجتمع وبالتالي يعرف الأجر على أنه " نصيب العمال من الإنتاج ¹ .

ومهما اختلفت النظرة إلى الأجور يجب اعتبار العامل البشري الكفاء كمورد نادر على المؤسسات الاجتهاد استقطابه وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه والمساعدة على بلورة شخصية وإبراز قدراته والحفاظ عليه وتحفيزه للعمل والإنتاج ، فزيادة الاهتمام بالأفراد يعود على المؤسسة والمجتمع بالربح من حيث زيادة ومواجهة التحديات والمنافسة .

المطلب الثالث :العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية :

يركز المدخل الإستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها ، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها ، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية ، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها .

فدراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أولويات الإدارة لأن المؤسسة تتأثر كثيرا بالبنية التي تنمو فيها إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية ، فدراسة البيئة وجميع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة .

وفيما يلي بعض العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية :

¹: يوسف أبو الحجاج ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الوليد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010، ص 162.

الفرع الأول :العوامل التعليمية :

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص ،وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمي من معوقات تنمية الموارد البشرية ، ومن أهم هذه المعوقات نجد¹ :

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

الفرع الثاني :العوامل الاجتماعية :

ويقصد بها مجموعة العوامل ، القيم ، العادات والتقاليد وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس ،وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية وكذلك الأفراد وهذه العوامل تعود للعوامل الاجتماعية ، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي² :

- المسؤولية الاجتماعية : هيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة ، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات .
- الجوانب الأخلاقية : وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح ،حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية .

¹ صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية ، مصر ، 2002، ص 63.
² موسى اللوزي ، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،1999، 252.جك

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

الفرع الثالث :العوامل السياسية والقانونية :

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها ، وتلعب أجهزة الأداء العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات ،فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي ،إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث ، من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين .

الفرع الرابع :العوامل الاقتصادية :

للظرف الاقتصادية دور كبير لفي التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات ، إلا أن العلاقة بين التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات ، إلا العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف ، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع ، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة .

الفرع الخامس :العوامل التكنولوجية

يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هيكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها دوركايم اسم التضامن الآلي تميزا لها عن أنماط التضامن العضوي¹ .

¹قباري إسماعيل ،

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية ، فتقدم الأساليب الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب¹:

- افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا .
- تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل طرق العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان .
- الكيفية التي بها الأفراد التكنولوجية الجديدة وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية أو قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد .
- وفي كل الأحوال هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار والكثير من القرارات التي يجب أن تؤخذ عند التقدم التكنولوجي الجديد أو حتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا ، وبصفة عامة يمكن القول أن إحداث التغيرات التكنولوجية تميل إلى خلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة .

كل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى تخطيط وتنظيم بعض الأنشطة مثل تنمية مهارات جديدة التدريب لصقل المهارات الحالية ، التكوين وتطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء فرق عمل وما إلى غير ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا الجديدة ، ويتم تحقيق هذه الأنشطة إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد .

¹ راوية حسن ،مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر ،2003 ،

خلاصة الفصل :

بدأ إعادة الاعتبار للمورد البشري والعمل على تحفيزه وإشراكه في تحقيق أهداف منظمته وأهداف مجتمعه بالفرد عنصر من عناصر الإنتاج هو عامل ايجابي إذا ما أحسن الاستغلال لهذا العنصر ، وإذا وفرنا له الشروط الضرورية لذلك ، فالتغيرات المفاجئة التي تحدث في المجتمع في مختلف المجالات تختلف صراعات وتناقضات داخل مختلف المؤسسات ، لذا على التنظيمات الاجتماعية أن تكون على استعداد دائم لمواجهة كل ما يتعرض له من ضغوطات وتغيرات قد تؤثر على مواردها البشرية وذلك عن طريق التعاون والتكامل بين مختلف المؤسسات والقطاعات الاجتماعية وعن طريق تطبيق مناهج علمية مدروسة من أجل النهوض بالعنصر البشري .

تمهيد:

عرف المجتمع التكوين المهني منذ القديم ،حيث كان يقتصر على تدريب الأفراد على حرفة معينة ،والتي كانت الغاية منه الحفاظ على بقاء المجتمع واستمراره .وبدأ التكوين يأخذ أبعادا وأهدافا أخرى عبر مختلف العصور حتّى وصل إلى العصر الحديث أو وقتنا الحالي ،أين سيطرت المؤسسات بأنواعها (الصغيرة ،المتوسطة ،الكبيرة).فأصبح المورد البشري من أهم موارد المؤسسة . ويتوقّف نجاح هذه الأخيرة على وجود عمال متكوّنين ومتحمّسين للعمل بجدية وذوي كفاءات عالية .

ومن أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم مشكل تكوين الموارد البشرية ،التي تعدّ وظيفة مهمّة في مساعدة المؤسسات على التقدّم والازدهار ،إذ أنّ التكوين يساهم في خدمة أهداف المؤسسة ،وحتّى يتسنى للفرد أو العنصر البشري بأداء وظائفه دون زيادة أو نقصان .

لهذا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول :مفاهيم عامّة حول التكوين
- المبحث الثاني :التكوين في المؤسسة
- المبحث الثالث :تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج.

المبحث الأول: مفاهيم عامّة حول التّكوين

يعدّ التّكوين وظيفة أساسية في المؤسسة وخاصة المؤسسات الاقتصادية، ومن أهمّ مقومات التنمية البشرية التي تشارك في بناء اقتصاديات الدول والحكومات .

المطلب الأول: تعريف التّكوين

لقد تعدّدت التعاريف حول التّكوين، وكل منها يتناول عملية التّكوين من وجهات نظر مختلفة، ونذكر منها ما يلي :

- **التّعريف الأول** هو كافّة الجهود المخطّطة والمنفّذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة، على اختلاف مستوياتهم وتخصّصاتهم وترشيد سلوكهم بما يعظّم من فاعلية أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة¹.

- **التّعريف الثاني** التّكوين مجموعة من شّاطات التعلّم المبرمجة، بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف، والمهارات، والاتجاهات، التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التّنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى².

- **التّعريف الثالث**: إنه النشاط المنظم والمبني على أسس عملية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد والعاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتّجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها³.

- **التّعريف الرابع**: هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظّف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنميته وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل⁴.

- **التّعريف الخامس** : هو برنامج مخطّط له أهمية في المؤسسات ويهتم بإحداث تغيير دائم ومرتبّط بالمعارف والمواقف وسلوكيات العمّال⁵.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كليّة التجارة، مصر، ص 261-262.

2- عبد الكريم بوحفص، التّكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص 37.

3- طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 100.

4- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2007، ص 15.

5

من خلال كل هذه التعاريف نستخلص أن التكوين هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة، سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤتيه، والمؤسسة التي يعمل بها.¹

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكويين، ويتوقف نجاح هذه العملية على إدراك ومعرفة مبادئ التكوين والتمثّلة في ما يلي :

الفرع الأول : تقديم المعلومات : إن طريقة تقديم المعلومات ومراقبة تطورها تعبر عملية بالغة الأهمية ولإنجاحها يمكن إتباع الخطوات التالية :

أ - يجب توضيح الأهداف وعوامل نجاح البرامج التكوينية للمتكويين، وذلك قبل بداية تنفيذها .

ب - يجب وضع اختيارات لقياس تطوّر التعلّم، مع إعطاء فكرة للمتكوّن عن طبيعة الأنشطة، والأعمال التطبيقية التي تحتويها هذه الاختيارات، والتركيز على أهم هدف لها وهو معرفة النقائص لتداركها .

ج - يجب تقسيم المهام المراد تعلّمها إلى مكوناتها البسيطة، وترتيبها ترتيباً تنازلياً من حيث صعوبتها، وهذا قصد تسهيل تعلّمها .

الفرع الثاني : دور المكوّن : من العناصر المهمة في عملية التكوين الشخص المكوّن، لذا يجب اختياره بعناية، بحيث تتوفر فيه بعض الخصائص، من أهمّها :

أ - يجب أن يكون ملماً بموضوع التكوين، وقادراً على إيصال المعلومات إلى غيره .
ب - عليه التحكم في استجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه .

¹ محمّد عبد العليم صابر خالد عبد المجيد تعلّيب، إدارة الموارد البشرية، مدخل المعاصر، دار الفكر الجامعي، مصر 2010، ص135.

ج - على المكوّن عند تحديده الأهداف والطرق وتسلسل المواضيع والوقت اللازم لكلّ مرحلة من مراحل التكوين أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى المتكوّنين، ومشاكلهم ودرجة مشاركتهم ومدى تحكمهم في تعلّمهم.¹

الفرع الثالث : خصائص المتكوّنين : يجب التعرّف على خصائص (شخصية) المتكوّنين وهذا للمساعدة على معرفة الطرق المناسبة لتعليمهم، وإيصال المهارات والمعارف إليهم وكذا التعرّف على احتياجاتهم لاستغلالها في عمليّة التعلّم .

الفرع الرابع : صيرورة التعلّم : تدلّ صيرورة التعلّم على تطوّر استيعاب المعلومات، ويمكن تسهيل هذه الصيرورة عن طريق فهم المبادئ المتحركة فيها، التي نوضحها فيما يلي :

- أ- الميل والرغبة في التعلّم الناتجين عن التجارب الناجحة والتعلّم من خلال الملاحظة والاستماع والمناقشة، عدم التركيز على المشاركة العملية والتطبيقية إلا في حالات تعلّم المهارات النفسية الحركية .
- ب- لا ينبغي للمكوّن أن يتوقّف عند الإجابات الخاطئة، بل يجب أن تكون الإجابات النهائية صحيحة .
- ج - طرق التعلّم متعدّدة، كالمحاولة والخطأ والإدراك والتقليد، وكلّ الطرق الناجحة في المواقف المناسبة .
- د- كلما تناقص عدد الاستجابات الخطئة، كلما تدرّج منحى التعلّم في الصعود، إلى أن يميل إلى الاستواء وذلك عند الانتقال من المهارات البسيطة والسريعة التعلّم إلى المهارات المعقّدة والصعبة التعلّم، وفي هذه المرحلة تلعب الحوافز دوراً مهماً
- هـ- تفادي تكرار المعلومات أثناء التعلّم، لتجنّب الملل والتعب .
- و- توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين عناصر ومواضيع التعلّم .
- ي- يبلّغ تعلّم الاتجاهات وتعزيزها، يتمّ بنفس طريقة تعزيز تعلّم السلوكيات المختلفة.

¹ الدكتور بوفلجة غيات، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص24.

الفرع الخامس : التعزيز والعقاب : من المواضيع التي لاقت اهتمام علماء النفس ،التعزيز والعقاب لما لهما من أهمية في تثبيت السلوك المرغوب ومحاربة السلوك غير المرغوب ،ويمكن تحديد أثرهما فيما يلي :¹

- أ- إنّ السلوك الذي يتم تعزيزه ،يزيد احتمال وقوعه في المستقبل .
- ب - إنّ إقرار عقوبة ضدّ سلوك ما ،يقلّل احتمال وقوعه مستقبلاً .
- ج-عدم تعزيز السلوك السلبي وسيلة لإطفائه .
- د- حتى يكون التعزيز والعقاب أكثر فعالية ،يجب أن يكونا مباشرة بعد الاستجابة ،ومتناسبان معها في القوة .
- هـ- إنّ معرفة نتائج الأداء عامل معرّز ،وأساسي في عملية التعلّم لأنها تووّر التغذية الرجعية اللازمة للعمليات التصحيحية .
- و- إنّ للمعززات الاجتماعية كرضا الجماعة ،تأثير على سلوكيات الأفراد وتعلّمهم وذلك تبعاً للوسط وجاذبية الأفراد.
- ي- إنّ لشخصيات الأفراد دور في مستوى تأثير التعزيز والعقاب ،وذلك لاختلاف استجاباتهم لنفس المثير .

الفرع السادس : التطبيق : بتعمّد تقنيات الحياة العصرية ،زادت الحاجة لتعلّم هذه التقنيات إلى التطبيق ،الممارسة ،ويجب أن ينجز التطبيق كما يلي :

- أ- يمكن التطبيق من ملاحظة أثر الأداء والتعرّف على الأخطاء وتصحيحها .
- ب-يؤدّي التطبيق إلى مساهمة أكبر عدد من الحواس في عملية التعلّم ،خاصة اللّمس والبصر .
- ج - يجب أن يكون التطبيق على عمليات مختلفة ومتنوّعة ،خاصة التي تصادف المكوّن حياته العمليّة .
- د- ينبغي أن لا يكون التطبيق مكثفا لتفادي الملل والتعب .

إنّ أساسيات التكوين تستدعي إفادة المتعلّمين بمعلومات ومهارات ،كما يجب إيضاح هذه الأخيرة وتبسيطها إلى أكبر قدر ممكن حتّى يتسنى استيعابها وفهمها وبالتالي تطبيقها

¹ الدكتور بوفلجة غيات ،المرجع السابق ،ص24.

، وهذه الخطوات تقع على القائمين بالتعليم. بدورهم لابد أن يكونوا ملّمين بجميع جوانب التكوين، محدّدين لأهدافه على المستوى الفردي والمنظمة، ولهذا لابدّ من تخطيط وتنظيم ومتابعة¹.

المطلب الثالث: أهداف التكوين

لاشكّ أنّ الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أيّ برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقّة ووضوح، لأنّ هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطّريق الذي يؤدّي إلى تحقيقها، كما أنّها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل، في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

الأهداف العامّة هي العامل المشترك لكلّ أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللاّزمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها. ويمكن تلخيص الأهداف العامّة للتكوين فيما يلي :

الفرع الأول : الأهداف الإدارية :

أ- تخفيف العبء على المشرفين لأنّ المشرف يحتاج إلى وقت أقلّ في تصحيح أخطاء العاملين الذين تمّ تكوينهم مقارنة مع غير المكوّنين .

ب- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم، ونقصد بالمرونة مواجهة التغيّرات المتوقعة في المدى القصير، سواء يتعلّق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللاّزمة لأداء الأعمال، أمّا الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللاّزمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرّة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدّة على أسس علمية .

الفرع الثاني : الأهداف الفنيّة :

أ - تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها : تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات، لأنّ تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء .

¹ الدكتور بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص31.

ب - تخفيض حوادث العمل : فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد ،فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدّل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وحركة الآلات .¹

ج- التقليل من نسبة العادم أو التآلف : يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التآلفة ،لأنّ العامل المكوّن يكون أقدر على استخدام المواد بالكميّة والكيفية المطلوبتين .

د - المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل : حالات التغيّر ،أو دور أنّ العمل ،أو كثرة الشكاوي .
الفرع الرابع : الأهداف الاقتصادية:

أ- زيادة الكفاءة الإنتاجية : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية .

ب-ارتفاع الربح :مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة ،فيرتفع رقم أعمالها ،ويزداد بذلك ربح المؤسسة .

ج- زيادة القدرة التنافسيّة للمؤسسة :تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد ،ويمكن للمؤسسة رفع حصّتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها .

د- رفع معنويات الأفراد :لا شك أنّ اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ،فيتحقّق له نوع من الاستقرار النفسي .²

ومن أهمّ الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من برنامج جيّد للتكوين هي :

أ- تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه .

ب-إعداده لأعمال فنيّة أصعب وأدق .

ج- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل .

د- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر .

¹ اسماعيل قبيرة ،تنمية الموارد البشرية .دار للنشر والتوزيع ،2007.ص218.

² اسماعيل قبيرة ،المرجع السابق ص218.

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالتدريب، وهذا ما يؤثر إيجاباً على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة¹.
ومن نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعديلها، الأمر الذي يدفعه راضياً إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة².

المطلب الرابع: أهمية التكوين

ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة يتم تعلمها بسرعة وسهولة، وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات السيكولوجية، ولم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع وتعديل مهارات العاملين، ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال ثلاثين سنة مضت كانت من نتائج زيادة تعقد وتطور مختلف المجتمعات الحديثة.

التغيرات المتزايدة التي عرفتها الساحة الدولية لاسيما الاقتصادية، خاصة المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي، خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع التغيرات، فإن صنف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة من خمسين سنة في المجتمعات، وأصبحت عملية تغيير المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جداً، وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التكوين المستمر كمرادف للتحسن المستمر³.

الفرع الأول: أهمية التكوين بالنسبة للفرد: لاشك أن لتكوين الفرد في المؤسسة دور هام في بلوغ الأهداف المنشودة من طرف مسيري المنظمة، خاصة كان التركيز على التكوين الفعال والجاد للفرد، ومن هذه الأهمية:

أ - رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية إذ ما تم الارتفاع بمهارات الإشراف والقيادة لدى المديرين، وزيادة قدرة الفرد على أداء واجبات الوظيفة، في أقل وقت وجهد، وبمستوى عال من الأداء.

¹ جينفر جوي، ترجمة أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل للدراسات، ص 141.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص 105-106.

³ الدكتور خالد عبد الرحيم مطر المهدي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

ب - تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر التطبيق ،مما يزيد من نطاق الإشراف للمدير، الأمر الذي يخفض عدد المديرين المطلوبين لشغل المناصب الإدارية ،لأنّ تكوين العاملين يساعد على الإعداد الأفضل للفرد ،وينمّي لديه الرقابة الذاتية .

ج- تحقيق المرونة والاستقرار للتنظيم ،حيث يساعد التكوين الأفراد القادرين على مواجهة التغيرات الفنية ،أو القادرين على شغل المناصب الإدارية عن طريق الترقي .

د- تقليل إصابات العمل ،إذ يساعد التكوين على زيادة معرفة الفرد بكيفية مواجهة أخطار العمل ،والاستخدام الأمثل للآلات .

هـ - تخفيض معدّل الدورات في العمل ،إذ يساعد التكوين العامل على التكيف مع ظروف العمل ،ومتطلبات أداء العمل ¹ .

ت- تعديل اتجاهات الفرد وتغيير سلوكه ومساعدته على تغيير طريقته في التفكير ،وأداء الأعمال حتّى يدرك حقيقة نفسه وفهمه نتائج أدائه في الماضي .

و- زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمرّ بها أو من المحتمل مواجهتها ،وزيادة حساسيته للعلاقات الإنسانية .

ي- تغيير مستوى الفهم والإحاطة بالمشكلات لتربية قدرة الفرد على التحليل الدقيق للموقف المؤثر في كفاءة الأداء .

مساعدة الفرد على البحث عن أسلوب جديد للعمل ،والتفكير في حلّ المشكلات عن طريق :

❖ الفهم الأعمق للعوامل التي تطرأ على السلوك الفردي والتنظيمي في العمل .
❖ الاقتناع الشخصي بأهمية الطريقة العلمية في الأداء ،وعن صنع واتخاذ القرارات .

❖ تعويد الفرد على التفكير المستقلّ والمستقبلي .

❖ إتاحة الفرصة للفرد لكي يفهم ذاته وتحليل نفسه ممّا يولّد لديه القدرة والرغبة على التغيير الذاتي المبني على الاقتناع التابع من داخله دون إكراه .

¹ دمحم عثمان اسماعيل حميد ،إدارة الموارد البشرية ،دار النهضة العربية ،القاهرة ،مصر 1993،ص188،189.

❖ اكتساب الفرد نظرة جديدة باستخدام طريقة التعليم الذاتي حتى يحدّد الفرد لنفسه نقاط الضعف والقوة في أدائه وسلوكه .

الفرع الثاني : أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة : هناك ثمة من الأهمية ترقى بها المنظمة، يعدّ تكوينها للفرد وللعنصر البشري العامل بها ، والتي يمكن حصرها بما يلي :

أ- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء أكان ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع ، عن طريق فعالية معالجة نقاط الضعف لأداء يمكن تحسين نوعيته ممّا يعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ، ويساهم في تطويرها واستمرارها ، كما أصبح يقينا بأنّ كلّ التكوين لا يمكن أن يتجاوز عوائده .¹

ب- مدد حاجة المنظمة لأشخاص أو عمّال بتأهيل ومهارات معيّنة، وهذا قد يحصل لأيّ عدد من الأسباب منها : الحاجة لمهارات جديدة بسبب تغيّرات تكنولوجية جذريّة ، الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المنظمة تحتاجهم بسبب التغيّرات التي أجرتها ، وفي نفس الوقت لا تريد الاستفادة من خدماتهم ، أفراد يشغلون أعدادا كبيرة في وظائف جديدة ، استحدثت بسبب التوسّع أو التغيّرات التكنولوجية أو غيره .

ج - أعداد كبيرة من الأشخاص الجدد ويحتاجون إلى تأهيل قبل أن يستطيعوا استلام مسؤولياتهم ، أشخاص مرشّحون للترقية لمناصب جديدة يحتاجون إلى مناصب يحتاجون تأهيل حتى يتمكنوا من إشغالهم .

د- معالجة مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم ، وهذا قد يكون لاشتغالهم بتعلّم توجيه العاملين لديهم ، والذين يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمّة ، ممّا يمكن معالجة بالتكوين هؤلاء الأشخاص العاملين لتقليل حاجاتهم لأشغال المشرفين .

هـ- توجيههم كما قد يكون عدم امتلاكهم المهارات الضرورية لأداء أعمالهم ، والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات .

¹ د خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل ، ط1، 2003، ص203.

و- مجابهة التحديات المستقبلية، التكوين المستمر، وهذه مشكلة من نوع مختلف، يعني بأنه من الضروري أن يصبح التكوين نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارة الموارد البشرية .

ي- تماما كما تمارس نشاط منح الإدارات أو التنقل وغيرها، فواحدة من خصائص العصر الحديث، هي التغيير المستمر، ما يجعل عملية تعلّم العمّال المهارات الجديدة حالة مستمرة، وهذا يتطلب التكوين المستمر، فحالما تبدأ المنظمة استخدام شبكات الاتصال أو أنظمة المعلومات أو أجهزة حديثة وغيرها، تحتاج أن تنظّم برنامج لتكوين العاملين على استخدامها .

الفرع الثالث : أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- أ- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة .
- ب- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد .
- ج - تنمية وتطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .
- د- تعميق وتحسين العلاقات بين الأفراد والإدارة .¹

المطلب الخامس : عوائق التكوين

من العوائق التي يجب الانتباه إليها تلك التي تتصل بطبيعة التدريب، وردّ فعل المتعلّم على ما يحدث في التدريب، من الملاحظات التي يتمّ ذكرها كثيرا في العديد من الدورات التدريبية، وليست دائما نتيجة لطريقة التدريب، أنّ النشاط الذي يجب أن يشارك فيه المتدربون هو مجرد ممارسة للتدريب ولا ينتمي للواقع، ومن ثمّ من الخطير أنه لن يتمّ تطبيقه بهذه الطريقة عند العودة إلى العمل، إنّ معظم هذه الملاحظات، وخاصة الملاحظة الأخيرة، تنتج عن التبرير والموقف الدفاعي الذي يتمّ اتخاذه عندما لا يكون النجاح في أحد الدورات التدريبية كاملا، ومن الصعب دحض هذه المواقف عندما يتمّ التدريب في مركز تدريبي. إنّ الأنشطة التي تنتج عنها النتائج المرغوبة يجب أن تكون مصطنعة إلى حدّ ما، وفي معظم الحالات، لا يكون للنجاح أو الفشل قيمة أو رد فعل حقيقي سوى المشاعر الخاصة بالنجاح أو الفشل أو المدح أو النقد الذي يقوم به المدرب

¹ د نضمي شحادة محمد أرسلان رياض الجميلي، إدارة الموارد البشرية، الأر دن عمّان، دار الصفاء، 2000، ص51،

أو الرّماء في المجموعة بصورة صريحة أو ضمنية . إنّ الطريقة الوحيدة لتقليل تأثير هذه الانتقادات هي التّأكد من أنّ التدريب حقيقي بقدر الإمكان داخل إطار الحدود التي يجب أن تكون موجودة . يجب عمل دراسات حالة من المواقف الحقيقيّة ولا يجب تزييفها لإرضاء فقط أهواء المدرّب ، كما يجب أن تكون المشكلات أيضا حقيقيّة ومنتشرة في بيئة عمل المدرّب . كذلك ، يجب عمل مقابلات مع أشخاص حقيقيّين يتصرّفون بطريقة طبيعيّة ، بدلا من عمل المقابلات مع المتدرّبين الرّماء الذين سيقومون بتمثيل الأدوار . لن يكون من الممكن دائما الوفاء بهذه المعايير ، ولكن يجب قياس درجة واقعيّة الطّرق المستخدمة . ومن أكثر الطّرق فاعليّة ، إذا كانت مناسبة ، استخدام الأنشطة أو التّفاعلات التي حدثت في الدّورة التّدريبية أو في أنشطة الدّراسة الإضافيّة . حدثت واحدة من أفضل المناقشات في إحدى الدّورات التّدريبية ونشأت بسبب ملاحظة قام بذكرها مصادفة أحد المشاركين خلال أحد الدروس التّدريبية التي تمّ عقدها ليلا . وحدثت بعض المناقشات في هذا الوقت ، وبزغت بعض الموضوعات بصورة طبيعيّة في اليوم التّالي ، ومن ثمّ فقد شجّعت الملاحظة السّابقة على بدء مناقشات كاملة .¹

¹ ليزلي راي ، ترجمة د /خالد العامري تقنيات التدريب ، دار الفاروق للنشر والتّوزيع ، ط1، القاهرة ، 2007، ص 32، 33.

المبحث الثاني : التكوين في المؤسسة

يحدث أن تتم عملية التكوين في موقع العمل فبعض المؤسسات تتوَقَّر على هياكل بيداغوجية من قاعات تدريس ومعدّات ومرافق، وهذا بالنسبة لعمّال المؤسسة أو لعمّال مؤسسات أخرى .

المطلب الأول : إجراءات التكوين

يستدعي تنفيذ التكوين وبرنامج الخطة التكوينية مجموعة من الإجراءات والخطوات وهي :

الفرع الأول : إعداد المكوّن وتأهيله : لا بدّ أن يلمّ المكوّن بجميع الجوانب المتّصلة بالعمل، وأن يزوّد بالتعليمات والوسائل التي تساعد في علّم وتكوين المتعلّمين، ولا بدّ أن يكون قادرا على تحليل العمل، ومعرفة مكوّناته وأجزائه مع توفير المكان المماثل لبيئة العمل .

الفرع الثاني : إعداد وتهيئة المتكوّن : ويعني التحضير الجيّد للمتكوّن حتّى يستوعب المعلومات والتعليمات مع بيان أهميّة السرعة في التعلّم، وكذا بيان أهميّة العمل وعلاقته بالفاعلية .

الفرع الثالث : استعراض العمل وأسلوب أدائه : بمعنى عرض وبيان لكيفية إنجاز العمل، وشرح وتوضيح مختلف النقاط مع مراعاة التتابع المنطقي لهذه الخطوات وهي :

أ- الشرح والتفسير للتتابع المنطقي للعمل.

ب- الدّخول في الأجزاء الخاصّة بالعمل ببطء.

ج - فسح المجال لتوضيح كلّ خطوة وشرحها .

الفرع الرابع : إعطاء المتكوّن الفرصة للممارسة الفعلية للأداء : بعد اجتياز المراحل السّابقة ينبغي قيام المتكوّن بالتطبيق العملي .

الفرع الخامس : المتابعة : وهي المراقبة المستمرة لأداء الفرد بعد التكوين سواء من حيث القياس الكمي أو الوعي ومن حيث تطوّر قدراته ومهاراته وكفاءته الإدارية بعد فترة التكوين.¹

المطلب الثاني : أساليب التكوين

يعتمد اختيار أساليب التدريب على عدّة عوامل تتعلّق بنمط تعلّم المشاركين فالبعض يتعلّم بشكل أفضل من خلال استخدام وسائل معينة (مرئية أو سمعية) في حين أنّ البعض الآخر يحقق ذلك عن طريق المناقشة والتحليل للوسائل الشفهية أو أنّ البعض يراها من خلال النشاطات العملية أو التمارين التي تتضمن أعمالاً تطبيقية، كما أنّ توفّر الموارد وطبيعة المادة التعليمية واحتياجات كلّ متدرّب بمفرده أو المجموعة ككلّ يؤثّر في اختيار الأسلوب الأفضل في التدريب ومن العوامل الأخرى التي تقرّر أنّ أسلوباً ما أكثر ملائمة من غيره هو حجم المجموعة ومواصفاتها وإغراض التدريب وأهدافه والموارد والمعدّات والمواد وفترة التدريب ولا ننسى مهارات العرض والتوصيل والعوائق أمام علم المجموعة والتسهيلات المعروضة .

وبهذا فقد تعدّدت طرق التدريب بتعدّد الأهداف الموضوعية ويتوقف نجاح البرنامج التدريبي على الأسلوب المناسب في العملية وهذا لا يعني فصل الأساليب ، واستخدام كلّ واحد على حدى وإتما استخدام الأفضل وهذا لا يعني أنّ لا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية لأنّ لكلّ أسلوب مزاياه وسلبياته ،لذا هناك مجموعة من العوامل التي تؤثّر في اختيار الأساليب التدريبية وهي :

الفرع الاول :العوامل الإنسانية :وتشمل :

أ- **المدرّب:** وذلك يرتبط به من حيث المؤهلات والخبرات والقيم الشخصية فإنّه يستخدم الأسلوب الذي يناسبه .

ب- **المتدرّب** وذلك يشمل المتغيّرات المتعلقة بالعمر والجنس والخبرات ومستوى ذكائه ودافعيته للتدريب .

¹ د/عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 352، 353.

ج - العوامل المادية: وتشمل الوقت المخصّص للتدريب والإمكانات والميزانية والتسهيلات .

د - عوامل ترتبط بأهداف البرنامج التدريبي: وتشمل المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في البرنامج التدريبي (التي ترتبط بالأفراد أو المنظمة أو المجتمع).

هـ - عوامل تتعلّق بمحتوى المادة التدريبيّة : وتتمثّل في كمّ وكيف المادة التدريبيّة التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج .

و-عوامل تتعلّق بمبادئ التعلّم وتشمل :

1-مبدأ دافعي التعلّم والمشاركة الإيجابية .

2-مبدأ التفرّد بالتعلّم .

3- مبدأ المتابعة والتّقييم .

4- مبدأ التّغذية الرّاجعة .

5-مبدأ إتقان التعلّم الوارد في درة .

إنّ معايير اختيار نوع وأسلوب التدريب يقوم على ما يلي :

أ- الأساس التدريبي (هو السلوك المطلوب من الوسيلة التي أدّت إليه).

ب- الاستجابة المطلوبة من المتدرّب والتّغذية العكسيّة ،يقصد بها إلى أيّ مدى يسمح أسلوب التدريب المختار للمتدرّب بملاحظة وتصحيح ودعم سلوك المتدرّب وقياسه .

ج - مستوى مهارة المتدرّب .

د - المطابقة والمماثلة للعمل أي مدى تطبيق ما تعلّمه المتدرّب في البرنامج التدريبي أثناء عمله .

هـ - الفروق الفرديّة والسعي إلى تحقيق التّجانس والتّفريق بينهم خصوصا إذا كان هناك فروق فرديّة .

و- التّكلفة .

ومهما تعددت وتنوّعت هذه المعايير إلا أنها تشترك في كثير من التّقاط كالعدد والزمان والمكان والتكلفة وقد تميّز أحدها بإضافة عنصر آخر ولكن الصّورة الحقيقيّة لهذه الأساليب يجب أن تنصبّ في نقطتين رئيسيتين :

1. **الملائمة** : فيجب اختيار الاستراتيجيّة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف التّدريب وطبيعة المؤسسة أو المنظّمة والإمكانيات والتسهيلات المتاحة وخلفيّة المتدرّبين وقدرات مستوى كفاءة المتدرّبين .

2. **التنوع في استخدام طرق التّدريب** : لإبعاد شبح الملل والروتين عن البرنامج التّربوي .¹

المطلب الثالث: أنواع التكوين

إنّ عمليّة اختيار نوع التكوين صعبة وذلك لتنوّعه ،وبهذا لا يمكن الاعتماد على طريقة واحدة فقط ،فجميع أنواع التكوين متكاملة ومفيدة ،ويقسّم العلماء التكوين إلى ثلاثة أنواع للاعتبارات التالية:

الفرع الأول : التكوين حسب مرحلة التوظيف

أ- توجيه العامل الجديد :

يحتاج العامل الجديد عند تقدّمه للعمل لمجموعة من المعلومات ،التي تؤثّر في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسيّة لسنوات عديدة ،ويهدف التكوين إلى الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسيّة طيبة وتكوينهم لأداء المهام الموكلة إليهم عن طريق المحاضرات أو المقابلات مع المشرفين المباشرين .²

ب- التكوين أثناء العمل :

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل ،وليس في مكان آخر حتّى تضمن كفاءة أعلى للتكوين ،حينئذ تشجع وتسعى المنظّمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكوّنين ،وممّا يزيد من أهميّة هذا التكوين الكثير من آلات اليوم تميّز بالتعدّد ،الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ،وإتّما عليه أن يتلقّى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن

¹ د/حسن أحمد الطعاني ، التّدريب الإداري المعاصر ،مرجع سابق .ص 67-68-69.
² د/أمين ساعاتي ،إدارة الموارد البشريّة ،التّدريب من النظري إلى التطبيقي ،دار الفكر العربي،مصر ،ص114.

المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان أنّ التكوين سيتمّ بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكوّنًا ماهرا ونموذجًا يهتدي به .

ج - التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة :

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخصّ حينما تكون هناك أساليب عمل تكنولوجيّة وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخّل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات ويحتاجوا شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

د - التكوين بغرض الترقية والتحويل :

يعني أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى ويحوّل إليها العامل، وهذا الاختلاف أو الفرق المطلوب التكوين عليه لسدّ هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصوّر نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمّال الإنتاج على وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنيّة إلى وظيفة إداريّة وهذا الفرق يبرّر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإداريّة والإشرافيّة .

الفرع الثاني : التكوين حسب الوظائف

أ- التكوين المهني والفني:

يهتمّ هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية و من أمثلتها أعمال الكهرباء و النجارة و الميكانيكا و الصيانة و التشغيل وغيرها، و تمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين الفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون على شهادة فنية¹.

ب - التكوين التخصصي :

يتضمّن هذا التكوين معارف ومهارات عالية من الوظائف الفنيّة والمهنيّة، وتشمل عادة الأعمال المحاسبيّة والمشتريات والمبيعات و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة

¹ د/أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص116-117.

والكمبيوتر والمعارف والمهارات ،هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حلّ المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها ،ويكون هذا التكوين موجّه عادة لتولّي وظيفة عموميّة لأول مرّة أو الالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا بالنسبة للموظّفين الموجودين في حالة خدمة وكذا التحضير للمسابقات والامتحانات المهنيّة .

ج - التكوين الإداري :

يتضمّن هذا التكوين المعارف والمهارات الإداريّة والإشرافيّة اللازمّة لتقليد المناصب الإداريّة الدّنيا ،فهي معارف تشمل العمليّات الإداريّة كالتخطيط ،التنظيم والرّقابة ،والتحفيز .¹

د - تحسين المستوى :

هو تكوين مستمر للموظّف في منصب عمله ،حيث يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين المستوى والمعارف والكفاءات الأساسيّة إلى جانب إثرائها وتعميقها وضبطها لدى الموظّفين الموجودين في المؤسّسة والإدارات العموميّة .

هـ - تجديد المعلومات – الرسكلة :

يقصد بها التكيّف مع الوظائف الجديدة بسبب تطوّر الطّرق والتقنيات أو التغيّرات الهامّة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها ولا يتطلّب المشاركة الكاملة بل تكون جزئيّة خلال فترات قصيرة ومكثّفة وتمنح عند نهاية التكوين شهادة تسمّى شهادة المشاركة .²

الفرع الثالث : التكوين حسب المكان

أ- التكوين داخل المؤسّسة :

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدربيين داخل أو خارج الشركة أو مكوّنين ،وبالتالي على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكوّنين للمساهمة في تصميم البرامج ثمّ الإشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي . في هذا النوع من التكوين ،يقوم الرّؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمّة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي

¹ د/أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشريّة ،مركز التنمية الإداريّة ،ط5، مصر ،1998،ص326.

² المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرّخ في 03 مارس 1996م المتعلّق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظّفين .

الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكوّنين أن يقلّد مكّونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه .

ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلّمه إلى حيّز الواقع والعمل .

ب - التكوين خارج المؤسسة: تفضّل هذه الشركة أن تنتقل كلّ جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة .

1- شركات التكوين الخاصة: على أيّ شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين، وأن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات .

2- برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة وهي عادة تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتمّ بها الدولة¹.

المطلب الرابع: الدور الاجتماعي لعملية التكوين في مختلف المداخل للسلوك البشري:

لكلّ عملية تكوين هدف أو أهداف واضحة يجب تحقيقها، لهذا فإنّ عمليّات التكوين لا تتمّ في محيط مغلق، كما أنها لا تبرمج عفويًا، وبما أنّ كلّ طالب تكوين هو فرد مندمج مهنيًا واجتماعيًا فإنّه من المجدي بمكان تحليل عمليّة التكوين بالنسبة إلى الآثار التنظيمية والاجتماعية التي تحدثها على ضوء مختلف المداخل، وقد قام الباحثان نوييه وبيفوتو مقارنة لدور التربية الاجتماعية تخدم فهم المداخل المختلفة كما يلي:

الفرع الأول: نسخ نموذج: قد يكون أثر عمليّة التكوين إعداد أفراد وفقا لنموذج محدّد وعليه تكون وظيفة عمليّة التكوين إعداد الأفراد للعب أدوار محدّدة و الالتزام بأداء

¹ أمين ساعاتي، مرجع سابق ص118-119.

أنماط من السلوك تمّ تحديدها مسبقاً . يكون التركيز في مثل هذه العمليات من التكوين على النموذج المراد نسخه .¹

أغلب عمليات التكوين الموجهة للعمال المنقذين وعمال التحكم تدخل تحت هذا الإطار إذ ينتظر من عمليات التكوين إكساب هؤلاء العمال المهارات والكفاءات التي تنقصهم لاحتلال مركز عمل معيّن يكون المرجع فيه صفيحة لمركز نفسه أو صفيحة عامل ماهر يحتلّ المركز . إنّ النتيجة النهائية لعملية التكوين هي إعادة نسخ نموذج ، ولن نبالغ إذا قلنا بأنّ أغلب عمليات التكوين القاعدي تدخل في هذا التصوّر لعمليات التربية والتكوين الذي يطابق التيار العصبي الحيوي .

الفرع الثاني : العضوية التي يجب ترويضها : تصوّر دور عمليات التكوين وفق هذا المنظور يخضع لمبادئ النظريات السلوكية ، فطالب التكوين لا يخيّر بل أنّ برنامجاً قد حدّد من أجله وعليه بتعلّم النشاطات المقترحة فيه لتحقيق التّطابق بين مهاراته وقدراته بعد التكوين ومتطلبات المركز الذي يحتلّه أو سيحتلّه طالب التكوين وكأنّ العملية هي عملية ترويض الكائن على أداء دور محدّد .

إنّها الصورة التي يكونه أصحاب المدخل السلوكي . إنّ الفكرة الأساسية التي تقوم عليها عملية التكوين حسب هذا المدخل هي تغيير السلوك أو إكساب طالب التكوين سلوكاً جديداً بتعريضه إلى منبهات خارجية يمكن بهذه الطريقة بواسطة الإشراف تكوين أنماط جديدة من السلوك توافق نماذج محدّدة مسبقاً .

الفرع الثالث : استقلالية طالب التكوين : تكون غاية عمليات التكوين في هذه الحالة إكساب طالب التكوين معارف ومهارات تمكنه من التكيّف بمفرده ، وبصفة إرادية ودائمة مع متطلبات المحيط .

يكون التركيز في مثل هذه العمليات على استقلالية طالب التكوين من خلال نشاطات تنمّي قدراته على اتّخاذ القرارات وتنمّي مهاراته الاتصالية ، فالهدف العام يتمثّل في تطوير الفرد ككل .

¹ عبد الكريم بوحفص ، مرجع سابق ، ص 87.

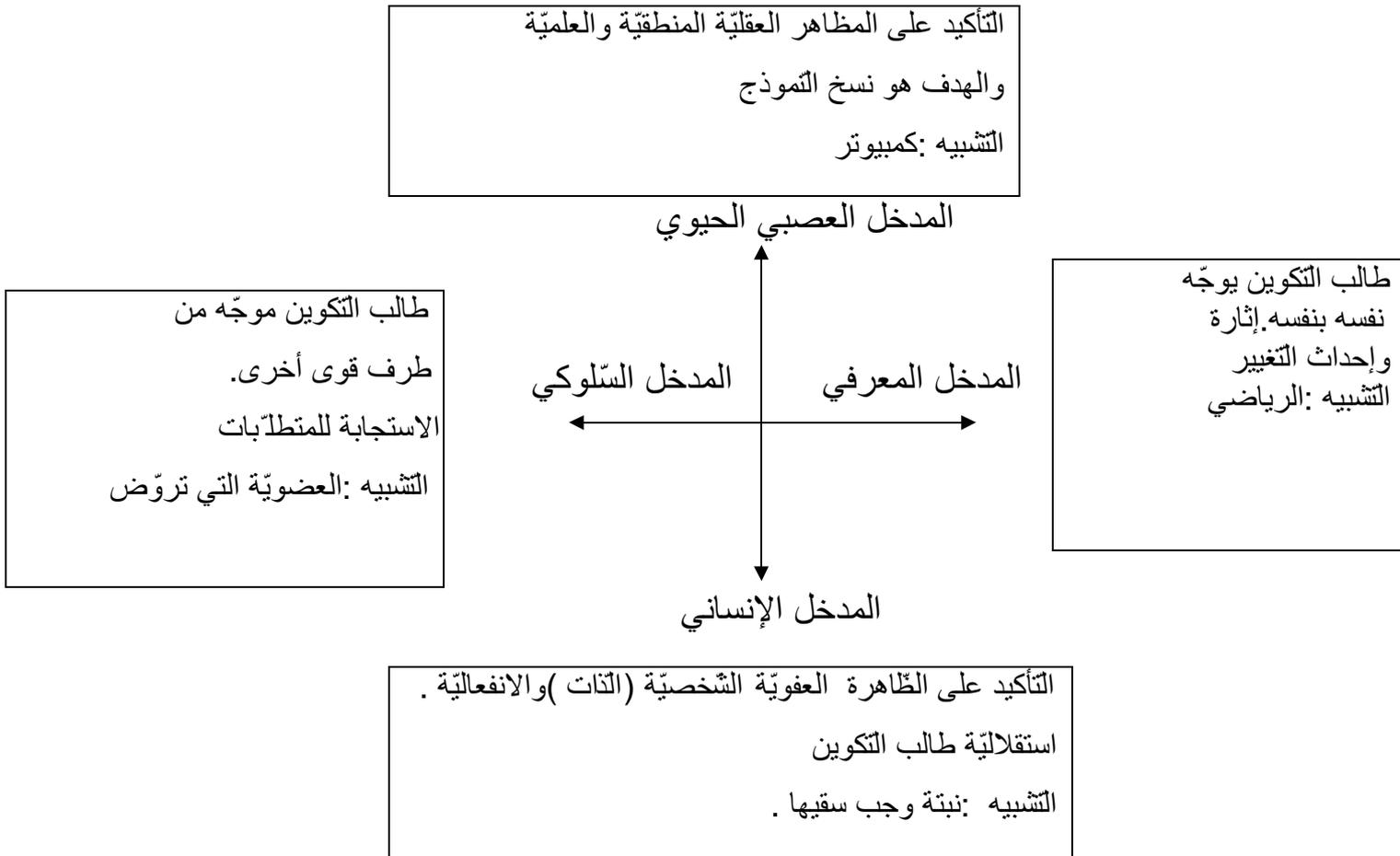
يقترَب هذا التّصوّر من التّيّار الإنساني الذي يعدّ نقيضاً للتّناول العصبي الحيوي، إذ تركز عمليّات التّكوين المخطّطة فيه على الانفعالات التي يمكن أن تنشّط أو تعيق التّعلّم، فبالإضافة إلى ذلك فإنّ هذه العمليّات تؤكد على التّطوّر الذاتيّ لطالب التّكوين وتولي أهميّة بالغة لدوافع هذا الأخير فهو كالتّبتة التي يجب سقيها ورعايتها.¹

الفرع الرابع : إثارة وإحداث التّغير : يتملّى هذا الشّكل من عمليّات التّكوين في الأخذ بيد الطّالب حتّى يتكوّن بمفرده، ويصبح قادراً على التّأثير في محيطه وتغييره وفقاً لأهدافه، إنّ المبدأ المعمول به وفقاً لهذا الشّكل هو تطوير مؤهلات وقدرات طالب التّكوين حتّى يرقى ويطوّر المحيط الذي هو مندمج فيه، حيث يكون التّركيز هنا على التّغييرات التي نريد إحداثها في المحيط بإعداد الأفراد لذلك فتكون الغلبة والأسبقية للفرد في التّأثير في المحيط وتكييفه لمطالبه .

يظهر إذا أنّ لعمليّات التّكوين وظائف مختلفة ومتنوّعة، وهذا ما يؤدّي إلى تكوين تصوّرات مختلفة لآثار هذه العمليّات والاستثمارات التي يمكن أن تسخر من أجلها. من جهة أخرى من المؤكّد أنّ التّصورات التي نكوّنها عن طالب التّكوين تؤثر هي أيضاً على تنظيم عمليّات التّكوين والتّطبيقات البيداغوجيّة لها.²

¹ عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص88، 89.

² المرجع نفسه، ص89، 90.



الشكل (03) المداخل الأربعة لدراسة سلوك طالب التكوين

المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج

إنّ عملية التكوين ضرورية ومستمرّة يحتاج إليها المرء ويطلع على كلّ ما هو جديد في جزئياتها المختلفة ، والتكوين عملية متكاملة تتألف من أشخاص متكوّنين ووسائل تكوين متطورة وجديدة ، وهو ليس ذا معنى وجدوى إذا لم يبنى على تحديد واضح الاحتياجات ولن يحدث التغيير المطلوب .

المطلب الأوّل : الحاجة للتكوين

الفرع الأول : مفهوم الاحتياجات التكوينية : مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد المتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية .

- **وتعرّف الاحتياجات التكوينية بأنها :** معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات فنيّة أو سلوكيّة يراد تنميتها أو تعديلها بسبب التغيرات أو التنقلات أو الترفيعات أو حلّ مشكلات .¹

الفرع الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

في إطار تحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة ، بإمكاننا الإشارة إلى أنّ الاحتياجات التكوينية لا تخرج من ثلاث مستويات² :

- مستوى المؤسسة .
- مستوى الوظيفة .
- مستوى الفرد .

أ- تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة :

لما كان التكوين مرتبط بالسياسات الأخرى في المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ، لذلك لا بدّ من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف ومدى فاعلية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في بلوغ تلك الأهداف .

¹ د/حسن أحمد الطعاني ،مرجع سابق ،ص 163،164.

² سنان الموسوي ،إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمّان ،2006،ص192.

وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات إنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، ودوران العمل ومعنوية العاملين إلخ، حيث تلقى هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين، كما أنّ هذا النوع من التحليل يساعد في تحديد الإطار العام المحتوى واتجاهات ومواقع التكوين .

ب - تحليل العمليات أو الوظائف :

يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وبيئتها وأبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح . وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية، بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف .¹

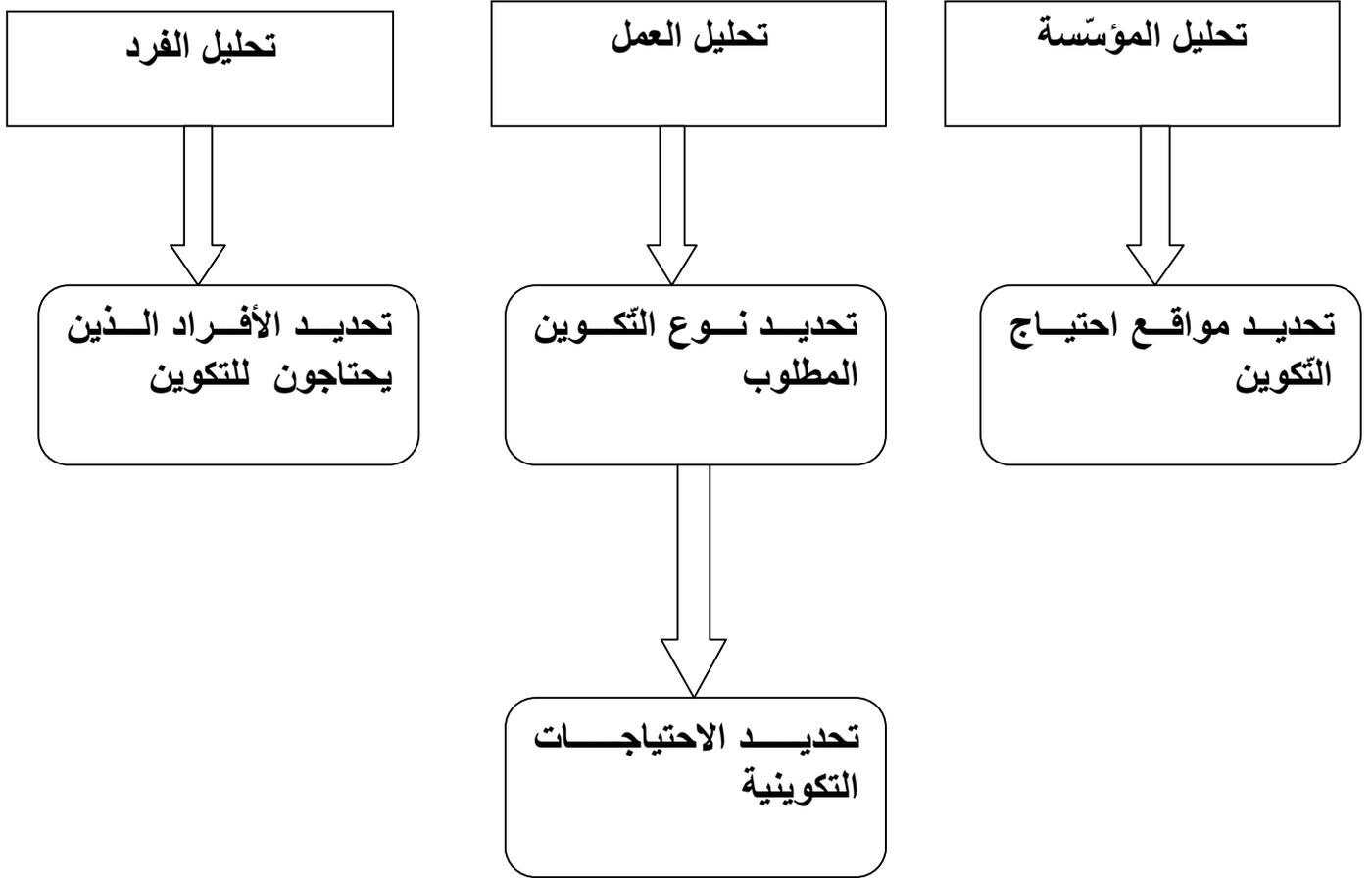
ج - تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد :

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي . ولتقدير الاحتياجات التكوينية في أيّ من المستويات الثلاثة، سواء كانت آنية أو مستقبلية، يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة، الاستبيان، الملاحظة، وتقارير العمل، وتقارير تقييم الأداء .

¹ كمال طاطلي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، فرع التخطي والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص49.

وترتبط هذه المستويات الثلاثة من التحليل ببعضها، وينتج عنها تحديد الاحتياجات التكوينية، ويمكن توضيح ذلك من الشكل التالي :

الشكل رقم (04): طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: مرزوق نسيمة، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، غير منشورة، فرع إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012، 2013، ص34.

ثالثا: خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية

وتتمثل خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي¹:

1. وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة :

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص92-95.

إنّ تحليل وتوصيف الأعمال يمدّ الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة، خلال فترة الخطة وبالتالي يسهل حصول الإدارة على تلك الوظائف والأعمال، والمهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال .

وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقتين هما أنّ الوصف يعدّ للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها والوظائف الحاضرة، بمعنى أنّ التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حالياً، ولكنه يمتدّ ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها في السنة التكوينية الجديدة .

فقد تقتصر المؤسسة مثلاً لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف مثلاً، ولكن من المقرر إنشاء هذه الإدارة في السنة التكوينية القادمة، لذلك فإنّ التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة، وذلك بتوفر معلومات أو تقديرات أنّ خطة العمل الكلية للمؤسسة في لفترة التخطيطية لكي يتمّ مثل ذلك التوصيف، لا بدّ أن يتصرّف إلى أنواع الأعمال والوظائف المستقبلية التي تقتضي زيادة حجم العمل المتوقع توفرها إلى جانب الوظائف الحاضرة .

2. حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة :

والخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة، وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميّزون بها، ويخدم ذلك الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامه في ملء الوظائف والأعمال المختلفة التي سيحتاجها العامل خلال السنة التكوينية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب، بل إنّ مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التكوين وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى .

لذلك تتوافر لدى المؤسسة البيانات التالية :

✓ عدد العاملين

✓ مؤهلاتهم وخبراتهم

✓ تقييم مدى ملاءمة كل فرد لنوع العمل المسند إليه ومدى نجاحه في أداء ذلك العمل .

وإن الإدارة تحتاج إلى معرفة ملاءمة الفرد للوظيفة التي يشغلها حالياً، من حيث نجاحه في أداء واجبات الوظيفة بالطريقة التي تحددها الإدارة أيضاً .

ومما تجدر الإشارة إليه هو أنّ المؤسسة وهي تعدّ خطة التكوين تأخذ بعين الاعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد وخاصة سياسات الاختيار والتعيين والترقية والتقاعد .

✓ فقد تلجأ الإدارة لسدّ النقص بتعيين أفراد من خارج المؤسسة، وبذلك لن تحسب حساباً للتكوين وهي تستحضر خططها التكوينية، كما قد تبحث عن هؤلاء الأفراد داخلها وهنا يلزم التكوين .

✓ كما تعمد للتخطيط لترقية العاملين وذلك بتحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة، وبذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسات التكوين بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقية إليها قبل ذلك بفترة كافية، بذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات والتي تبرز عند موعد ترقية الفرد إلى وظيفة أخرى، ولكنه لم يكن قد أعدّ الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل .

✓ وأخيراً فإنّ سياسات التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانوناً تؤثر في سياسة التخطيط للتكوين، إذ أنّ الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمؤسسة، وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تكوينه مقدماً على أعباء تلك الوظيفة .

3. مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين :

والخطوة التالية هي عقد مقارنة بين نتائج عمليّة توصيف الأعمال من ناحية، و عمليّة حصر الموارد البشريّة من جهة أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التكوينية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التكوين بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص اللّازمين لشغل تلك الوظائف من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنّ عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات بأعداد ومواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملاءمة كل فرد للعمل القائم

به ،وبالمقارنة مع تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر كافة الوظائف ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللّازمين لها ،وتلك التي تتطلّب إعادة تكوين من يشغلها نظرا لتغيير أعبائها واحتياجات المؤسسة لها .

إنّ الاحتياجات التكوينية هي عبارة عن المهارات والمعارف والاتجاهات والميول التي يتطلّبها الأفراد لمساعدتهم على حلّ بعض المشكلات وتجنّب خلق مشكلات جديدة ،إنّ نجاح التكوين في حلّ مشاكل المؤسسة يتوقّف على نوع تلك المشاكل ،فإذا كانت تلك المشاكل ناتجة عن أسباب إنسانية تتعلّق بفشل شخص على الوجه الأكمل أو قصوره في أداء ذلك العمل ،كان من الممكن علاج تلك المشكلة .

المطلب الثاني : تصميم البرنامج التكويني

تتضمّن مرحلة تصميم أو تخطيط برامج التكوين صياغة الأهداف التكوينية ،وتصميم أنشطة التكوين من حيث تحديد محتوى التكوين ،ونوعه ومكانه ،أسلوب التكوين المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تكوينهم ،وكذلك تحديد ميزانية التكوين .

الفرع الأول : يسعى البرنامج التكويني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتوضّح هذه الأخيرة ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ،ويجب عمل تحليل لاحتياجات التكوين عند الموظّفين قبل البدء بعملية التكوين .¹

ويجب أن تتبع عملية تحديد أهداف البرنامج التكويني أساسا من الاحتياجات التكوينية ،فالاحتياجات التكوينية يتمّ جمعها وحصرها وتحديدّها للإجابة على سؤالين هما :²

✓ من المطلوب تكوينهم ؟

✓ ما نوع التكوين ومستواه اللّازم لكل منهم ؟

وبعد توافر العمليّات الكافية عن الاحتياجات التكوينية وتحديد أهداف الخطة ،بناء عليها يمكن وضع خطة التنفيذ اللّازمة لتلبية الاحتياجات .

ويجب أن تشمل الخطة ما يلي :

✓ تحديد الأعداد المطلوب تكوينها .

¹ فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمّان ،2008.ص139.
² طاهر محمود الكلالدة ،الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية ،دار اليازوري ،العلمية للنشر والتوزيع ،عمّان ،ص110.

✓ تحديد أنواع التكوين المطلوب ومستواه .

✓ المدّة الزمنية للخطة .

الفرع الثاني : تحديد المادّة التكوينية :

يقصد بها مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو التماذج العمليّة التي تشرح وتوضّح موضوعاً معيّناً حيث يجب إخراج هذه المادّة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملي للمتكوّنين، كما يجب مراعاة المظهر الخارجي والاستعانة بالرّسوم والأشكال التوضيحية كلّما أمكن ذلك، كما يجب أن يكون هناك تتابع منطقي في عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التكوينية .

وبصفة عامّة فإنّه يجب أن تتوافر في المادّة التكوينية لأيّ برنامج تكويني الشّروط

التّالية: ¹

✓ أن تثير رغبة المتكوّن للتعلّم والمعرفة .

✓ تقديم مكّونات المادّة العلميّة في أسلوب التكوين الملائم بطبيعة كلّ مكّون .

✓ تقسيم المادّة العلميّة إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك .

✓ أن تكون المادّة وثيقة الصّلة بالبرنامج التكويني مع الأخذ بالاعتبار أهداف

البرنامج التكويني والاحتياجات المطلوب سدّها ونوع المتكوّنين ووظائفهم

والمشكلات التي تواجههم في مؤسّساتهم .

الفرع الثالث : اختيار الوسائل التكوينية :

يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذي يستخدمه المتكوّن في عرضه لموضوعه التكويني، أي

أنّها تلك المعدّات والمستلزمات التي تساهم في نقل المادّة العلميّة وتوصيل المفاهيم

والمعاني، ويطلق عليها اسم المساعدات التكوينية، وتتنوّع هذه الوسائل ابتداء من

استخدام الطّباشير والقلم، و اللوح التقليدي، وانتهاء بالمؤتمر التلفزيوني .

✓ وفي حقيقة الأمر فإنّ اختيار الوسيلة المناسبة يتوقّف على عدّة اعتبارات منها: ²

¹ محمّد الصيرفي، إدارة الموارد البشريّة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص186-187.

² المرجع نفسه، ص187-189.

✓ الاعتبارات العملية والمتمثلة في ثمن الوسيلة وبساطة تصميمها وعدد المتكويين ومدى البرنامج .

✓ الاعتبارات المتعلقة بمحتوى المادة التكوينية، حيث أنّ الكثير من الوسائل التكوينية قد لا تنطبق مع محتوى المادة العلمية وتسلسل معلوماتها .

✓ الاعتبارات المتعلقة بالمكّون مثل مدى مقدرة المكّون على استعمال تلك الوسيلة .

الفرع الرابع: تحديد مدّة البرنامج التكويني الرّمنية ومكان انعقاده:

تتضمّن عملية إعداد برنامج تكويني تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التكوين، وتختلف مدّة البرنامج الرّمنية باختلاف أهدافه وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويشمل الجدول الرّمني عادة عدد الأيام التي يجري التكوين خلالها وعدد السّاعات التكوينية في كلّ يوم، ومواعيد الجلسات، وفترات الاستراحة والغذاء، وموعد بدء التكوين وموعد انتهائه في كلّ يوم .

وأما بالنسبة لتحديد المكان الذي سيعقد فيه البرنامج التكويني فإنّه يختلف باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التكويني أيضا، وتتمّ المفاضلة بين داخل أو خارج المؤسسة¹.

الفرع الخامس: اختيار المتكويين

لكي تكون عملية اختيار هنا ناجحة، فلا بدّ من مصمّم البرنامج التكويني أن يأخذ بعين الاعتبار نقطتين أساسيتين²:

✓ الأساليب التي يتمّ اختيار المتكويين بموجبها، وهذه الأساليب قد تكون متمثلة في الترشيحات الخارجية أو الامتحانات أو المقابلات الشخصية .

✓ بالنسبة للشروط الواجب توافرها فيمن يتمّ ترشيحه، فيمكن إجمالها فيما يلي :

➤ أن يكون لدى المتكّون الاستعداد الكافي للتعلم ورفع مستواه حتّى إن أدى

ذلك إلى التضحية بالجهد والمال .

➤ أن يكون المتكّون لديه الرّغبة في تعلّم مهارة جديدة وأن يكون شاعرا

بحاجته الشّديدة إليها .

¹ محمّد عبد الفتّاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2009، ص173.
² محمّد الصيرفي، مرجع سابق، ص189، 190.

➤ أن يتوافر لدى المتكوّن الحدّ الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعّالة في البرنامج التكويني .

➤ أن يتوافر لدى المتكوّن المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التكويني .

الفرع السادس :اختيار المكوّنين

إنّ توفير المكوّن الكفاء يمثّل عاملاً رئيسياً في نجاح البرامج التكوينية، ويتوقّف اختيار المكوّن على : موضوع التكوين، وأسلوب التكوين المراد استخدامه، ونوعيّة المتكوّنين، ومن الصّفات الشخصية المحبّبة في المكون : الشخصية القويّة، الصبر، الثقة بالنفس، الخبرة.¹

الفرع السابع : اختيار أساليب التكوين

نعني بأسلوب التكوين الطّريقة التي يستخدمها المكوّن لنقل المنهج التكويني إلى المتكوّنين، وهناك أساليب عديدة يختارها المكوّن لكي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية للعملية التكوينية منها :

أ- أسلوب المحاضرات :

هو أسلوب شائع يصلح لإكساب معلومات ومعارف نظريّة عامّة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها، لعدد كبير من المتكوّنين.²

ب- أسلوب دراسة الحالات

ويعتمد هذا الأسلوب على تقديم حالة دراسية مكتوبة عن إحدى أو بعض المشكلات التي تواجهها المؤسسة، ويطلب من الفرد تحليل الحالة والتعرّف على المشكلة وتشخيصها واقتراح الحلول المناسبة لها وكيفية تنفيذها . ويعتبر هذا الأسلوب شائع في مجال التكوين، حيث يقوم المكوّن بتوفير كآفة المعلومات عن الحالة الدّراسية للمتكوّن، ومنحه الفرصة الكافية للتحليل والتفكير في الحلول، ثمّ إجراء مناقشة جماعية بين المتكوّنين تطرح فيها وجهات النّظر

¹ محمود أحمد قياض، عيسى يوسف قداة، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة، وظائف المنظمة، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان 2010ص154.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشريّة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2004،ص105.

وتناقش فيها الحلول والأفكار، ويقوم المكوّن بإعطاء التعليمات والتوجيهات اللازمة لتحسين طريقة التفكير وأسلوب التعامل مع المشكلات، مع تزويد المتكوّنين بالأساليب والأدوات الفعّالة في تحليل المشكلات واقتراح الحلول.¹

ج - أسلوب تمثيل الأدوار

يعتبر تمثيل الأدوار أسلوباً مكمّلاً، بحيث يجب استخدامه مقروناً ببعض الطرق التكوينية الأخرى، مثل المحاضرات لإعطاء المتكوّنين فرصة تعلّم مهارات العلاقات الإنسانية من خلال الممارسة العملية، ويقوم هذا الأسلوب على أساس أنّ يسند لاثنين من المتكوّنين أو أكثر أدواراً لتمثّلها أمام باقي المجموعة، وذلك بعد مدّهم بالوصف التفصيلي كتابة أو شفاهة للموقف والدور المطلوب تمثيله .

وبعد إعطائهم فرصة من الوقت لإعداد وتمثيل هذا الدور فإنهم يؤدّون دورهم التمثيلي أمام باقي المجموعة، ومن مزايا هذا الأسلوب إعطاء للمتكوّنين للتطبيق العملي للمعلومات التي سبق أن تعلّموها من المراجع أو المحاضرات أو المناقشات، أي أنها تعليم بالممارسة.²

د - أسلوب المحاكاة :

وهي تسهيلات تحاكي الواقع الذي يعمل الفرد فيه، خاصّة عند التكوّن على أمور تحتوي على قدر من المخاطر أو تكون الأخطاء في ممارستها في الواقع العملي مكلفة جدّاً، كما هو الحال في مجال الملاحة البحرية والملاحة الجوية .

ويتيح هذا الأسلوب للمتكوّن التعرّض لكافة الخبرات التي يمكن أن يواجهها في الواقع العملي وفي أجواء مناخية متنوّعة، كما يتيح إمكانية تسجيل ورصد الأخطاء التي يرتكبها المتكوّن وتقدير مدى خطورتها ومدى التقدّم في اكتساب المهارات.³

هـ - أسلوب المؤتمرات والندوات

يقصد بها تلك الاجتماعات التي تنظّم للبحث وللتداول في مواضيع معيّنة تهّم فئات معيّنة من المتكوّنين، قد يأخذ شكل المؤتمرات أو الندوات .

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، علي عبد هادي مسلم، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص226.

² أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص240، 241.

³ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، المرجع أعلاه، ص220، 221.

أما المقصود بالمؤتمرات، فهو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدّد فيها المتكوّنون ومحتوى المؤتمر، ولجنة التحضير للمؤتمر، وتوجّه الدعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل، ويتولّى المكوّن تنظيم إلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق المطلوب ووضع الاستنتاجات .

أمّا بالنسبة للندوات، فتتطلب إجراء المناقشة الجماعية من المشتركين، بحيث يتمّ تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة، يسند لكل منها بحث جانب معيّن من المشكلة العامّة، وطرح كل مجموعة لاستنتاجها، يلي ذلك مناقشتها من قبل كل المشتركين .

ويفيد هذا الأسلوب في تشجيع الحضور على المشاركة والتفاعل وإبداء الحلول الممكنة لمواجهة المواقف والمشاكل التي تعقد من أجلها .¹

المطلب الثالث : متابعة برنامج التكوين

عقب وضع خطة التكوين، التي تهدف إلى تحقيق إنجازات معيّنة، ويتمّ إعداد خطة للمتابعة وتهدف للتأكد من أن خطة التكوين تسير سيرا سليما في الطرق المحدّدة لها وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة وتعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم، وتتضمّن متابعة المتكوّنين والمكوّنين، مضافا إليها متابعة البرامج التكوينية وأماكن التكوين، كما أنّ عمليّة المتابعة تساعد على إصلاح المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها، وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة، وهذه المتابعة تتمّ أحيانا بطريقة مكنسبة تتملّى في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها المتكوّن لاستيفاء البيانات الواردة وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية :

- ❖ بيانات أولية عن التكوين .
- ❖ نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكوّن بعد التكوين .
- ❖ نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكوّن بعد تكوينه .
- ❖ وعليه فإنّ عمليّة متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية :
- ❖ تسيير التكوين .

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، 2011، 236.

❖ جدول القيادة .

❖ تكلفة التكوين

❖ تقييم برامج التكوين .

الفرع الأول: تسيير التكوين

تهتمّ عمليّة التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية :

- إعلام الأفراد بخصائص التكوين .
- تسيير الأفراد تحت التكوين .
- محاسبة التفقات الخاصة بالتكوين .

الفرع الثاني: لوحة القيادة

يمثل جدول القيادة وسيلة من وسائل التسيير على المدى القصير الأجل، وهو عبارة عن تركيب من المعلومات الأساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات، ومن بين المعلومات التي نجدها في جدول القيادة مايلي :

- عدد الساعات التي قضاها العمّال في التكوين ومقارنتها مع عدد الساعات التي قضاها العمّال في التكوين في مؤسسة أخرى .
- التكاليف الإدارية للتكوين، كرواتب المكوّنين، أفراد الإدارة، أماكن التكوين، المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين... إلخ.¹

الفرع الثالث: تكلفة التكوين

من البديهي أنّ تكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية، وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية :

- ❖ أنواع البرامج التكوينية .
- ❖ عدد الدارسين أو المتكوّنين الذين سيلتحقون بكلّ برنامج .
- ❖ أماكن التكوين .
- ❖ عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كلّ برنامج تكويني .

¹ عبد الباري إبراهيم، إبراهيم برة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ص 2008، ص 308..

❖ النفقات العامّة التي لا ترتبط ببرنامج معيّن، كأدوات ووسائل التكوين، حيث تتمثّل وسائل التكوين في: ¹

1. وسائل التعليم: تعني الوثائق والمستندات والمحاضرات المنشورة وعلى الأقلّ المطبوعة التي توضع في تصرّف المتكوّنين كمادّة لمطالعتهم ومراجعتهم للمواضيع التي يدرسونها .

2. الوثائق التثقيفية: وهي غالباً ما تكون بتصرّف المكوّن ولاستعماله فيها يحاول شرحه أو تلقينه لمتكوّنيه وبالطريقة التي يصيغها هو، وتتمثّل هذه الوسائل فيما يلي: الأفلام، الصور، الخرائط، الرسومات، الإذاعة، أجهزة التسجيل، التلفزيون، الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة.... إلخ .

الفرع الرابع: تقييم البرنامج التكويني

التكوين كأيّ من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لا بدّ من التقييم، وتعتبر عملية التقييم البرنامج التكويني وسيلة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التكوين وقياس فعاليتها وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة .

أ - تعريف تقييم البرنامج التكويني :

تقييم التكوين هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه المحدّدة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها، ونواحي الضعف للتغلّب عليها، أو العمل على تفاديها في البرامج المقبلة، حتّى يمكن تطوير التكوين وزيادة فاعليته بصورة مستمرة ².

ومن الأسباب الدالّة على وجود حاجة ماسّة للقيام بعملية التقييم مايلي: ³

- 1- التأكد من أنّ البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له .
- 2- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين .
- 3- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل .
- 4- مدى فعالية وملاءمة أساليب التكوين المعتمدة .

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1984، ص، 493 .

² محمّد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تغليب مرجع سابق، ص، 140.

³ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص، 140.

5- مدى ملاءمة المواد التكوينية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الدور (...).

- إجراءات تقييم البرنامج التكويني :

وتستدعي عملية تقييم البرنامج التكويني عدّة إجراءات هي :¹

- التقييم قبل التنفيذ للتأكد من أنّ البرنامج يتفق مع الهدف المصمّم له :
- التقييم أثناء التنفيذ للتحقق من أنّ البرنامج يسير في الاتجاه المرسوم له ومدى ملاءمته للمتكوّنين .

➤ التقييم بعد التنفيذ للتعرف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه .

وتسعى المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى التحقق من :

- ❖ أثر العملية التكوينية على المتكوّنين بالملاحظة أثناء حضور البرنامج .
- ❖ مدى المشاركة الفاعلة التي يتمّ استيفاؤها متضمّنة آراء المتكوّنين في العملية التكوينية والمقابلات الشخصية والاختبارات .

- تقييم فاعلية التكوين :

يساعد تحديد نتائج التكوين في تقييم فاعليته، مثل هذه النتائج يجب أن ترتبط بأهداف البرنامج والتي تمّ تحديدها للمتكوّنين في بداية عملية التكوين، ويمكن تصنيف نتائج التكوين إلى أربع مجموعات هامة كما يلي :²

6- رد الفعل

و يتعلق بوجهة نظر المتكون في البرنامج من حيث :التسهيلات ، المكون

،المحتوى ،التوعية

7-التعلّم

و تستخدم نتائج التعلّم في تحديد مدى اكتساب المتكوّنين للمبادئ و الحقائق و الأساليب و المهارات و العمليّات التي تمّ تقديمها في البرنامج التكويني ، و بصفة أساسية يتمّ استخدام الاختبارات للتقييم مدى التعلّم ،كما تستعمل في بعض الحالات أساليب تمثيل الأدوار لتقييم جانب التعلّم .

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص160، 161.

² سامع عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 160-161

8- السلوك

ويستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغيير سلوك المتكوّن في الوظيفة كنتيجة لمشاركة في البرنامج التكويني، ويتمّ تقييم الجانب السلوكي للمتكوّن عن طريق سؤال المتكوّنين أو المشرفين أو زملاء المتكوّن عن مدى التغيير في أداء المتكوّن أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها تركيز البرنامج التكويني عليها .

9- النتائج

ويتمّ استخدامها لتحديد نتائج العائد من البرنامج التكويني، وقد تشمل النتائج انخفاض حوادث العمل أو معدّلات دوران العمل، كما تشمل زيادة الإنتاجية . ويمكن استخدام كل من السلوك والنتائج في تحديد نقل أثر التكوين، بمعنى تحديد المدى الذي تسبّب فيه التكوين في إحداث تغييرات في السلوك، أو أثر المعايير الموضوعية لفاعلية المؤسسة .

الفرع الخامس : أساليب تقييم التكوين

من الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية، ما يلي :¹

أ - الاستبيان :

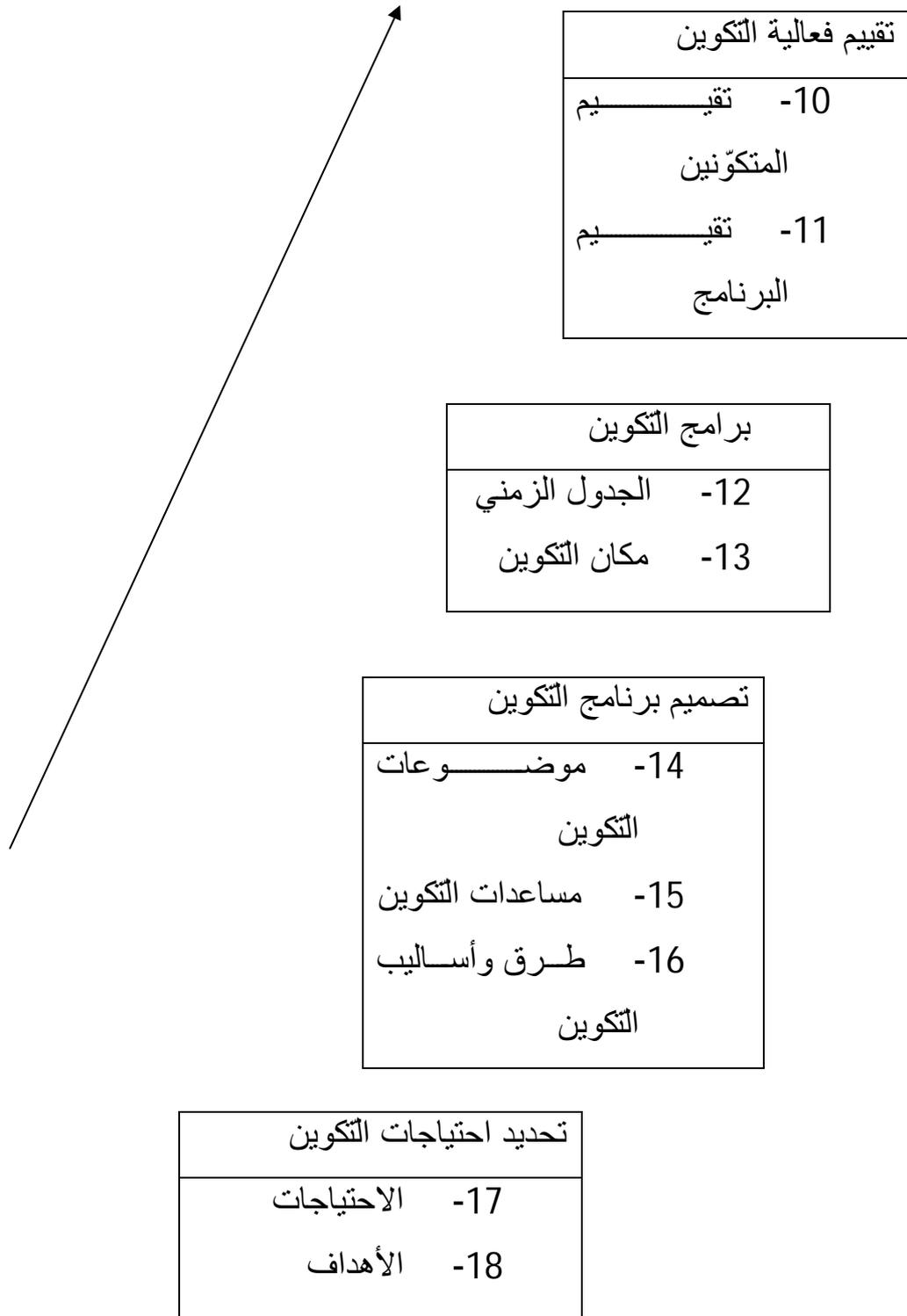
بموجبها توزّع على المتكوّنين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها، ومعبّرين بذلك عن رأيهم بالمتكوّنين وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه .

ب - الملاحظة المباشرة :

إذ يمكن تقييم البرنامج التكويني من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم، أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم لمنسّق البرنامج أو المشرف على تنفيذه . ويمكن توضيح مراحل عملية التكوين، من خلال الشكل التالي :

¹ مصطفى نجيب شايوش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، ط3، 1996، ص252..

الشكل رقم (05) خطوات التكوين



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص38.

خلاصة الفصل

إنّ لتكوين العنصر البشري دور فعّال في تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يضمن بقاءها واستمرارها ووجوده مهمّ جدّاً ودونه لا يمكن بناء أيّ تنظيم، فتقدّم الفرد في المؤسسة مرهون ببقائه فيها، وبقاؤه دليل على كفايته الإنتاجية، وكفايته الإنتاجية متوقّفة على خبرته ومدى مهارته، ولن يتأتى هذا إلا إذا حصل على تكوين جيّد، ولتحقيق هذه الأهداف لا بدّ من إعداد برنامج تكويني جيّد يناسب كلّ من الإدارة والعمّال .

والتكوين أسلوب مهمّ متّبع من طرف المؤسسة مهما كان نوعها لتنمية موردها البشري، ودفعه نحو تطوير معارفه ومهارته وهذا من أجل أن يصبح المورد البشري له القدرة على اتّخاذ القرارات الحاسمة وبناء الاستراتيجيات المهمّة، ونجاح المؤسسة مرهون بتنمية المورد البشري بشكل فعّال من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوّة وهي تحقيق مزايا تنافسيّة كفيّلة بضمان البقاء والمنافسة .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمتوسطة تازروت عواوضة

تمهيد :

يتناول هذا الفصل الميداني ، مبحثين يشمل الأول كل من الإطار النظري المنهجي للدراسة متمثلا في منهج الدراسة ، وكيفية اختار عينتها ومصادر جمع المادة العلمية وأساليب المعالجة الإحصائية وكذلك يتطرق إلى التعريف بميدان الدراسة والمتمثل في متوسطة تازروت عواضة وهذا بذكر لمحة تاريخية عن المؤسسة والهيكل التنظيمي لها ، أما المبحث الثاني فيشمل عرضا وتحليلا مفصلا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت مع مسؤولي المصالح في متوسطة تازروت عواضة، حيث سوف يتم وصف أفراد العينة من حيث السن، المستوى التعليمي ، الأقدمية الوظيفية وبعدها تطرقنا إلى تحليل محاور الاستثمار الأخرى.

وعليه قد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم للمتوسطة

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة و العينة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

قبل التطرق إلى اثر التكوين في تنمية الموارد البشرية على مستوى متوسطة تازروت عواضة بذراع الميزان ولاية تيزي وزو محل الدراسة، ينبغي أولا التطرق إلى تعريف المؤسسة من حيث نشأتها، وتحديد خصائصها و هيكلها التنظيمي مركزين طبعا على عنصرين هامين التكوين و المورد البشري على مستوى المتوسطة .

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة تازروت عواضة بذراع الميزان

تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات التربوية التابعة لمديرية التربية التابعة لمديرية التربية بتيزي وزو حيث أنها تأسست هذه المتوسطة بتاريخ 20 جانفي 1993 وكانت عبارة عن ورشات يدوسون فيها، تعرضت هذه المؤسسة إلى تخريب في العشرية السوداء (فترة التسعينات عام 1994) فتم تحويل تلاميذها إلى ابتدائية تازروت نزيوة، وفي جانفي 1998 تم افتتاحها مجددا بعد أن تم بناؤها مجددا في نفس المكان، وتحتوي مؤسسة تازروت عواضة على 174 تلميذ ينقسمون إلى أربعة فروع .

الفرع الأول: مستوى السنوات الرابعة ويتكون من قسمين في كل قسم 22 تلميذ.

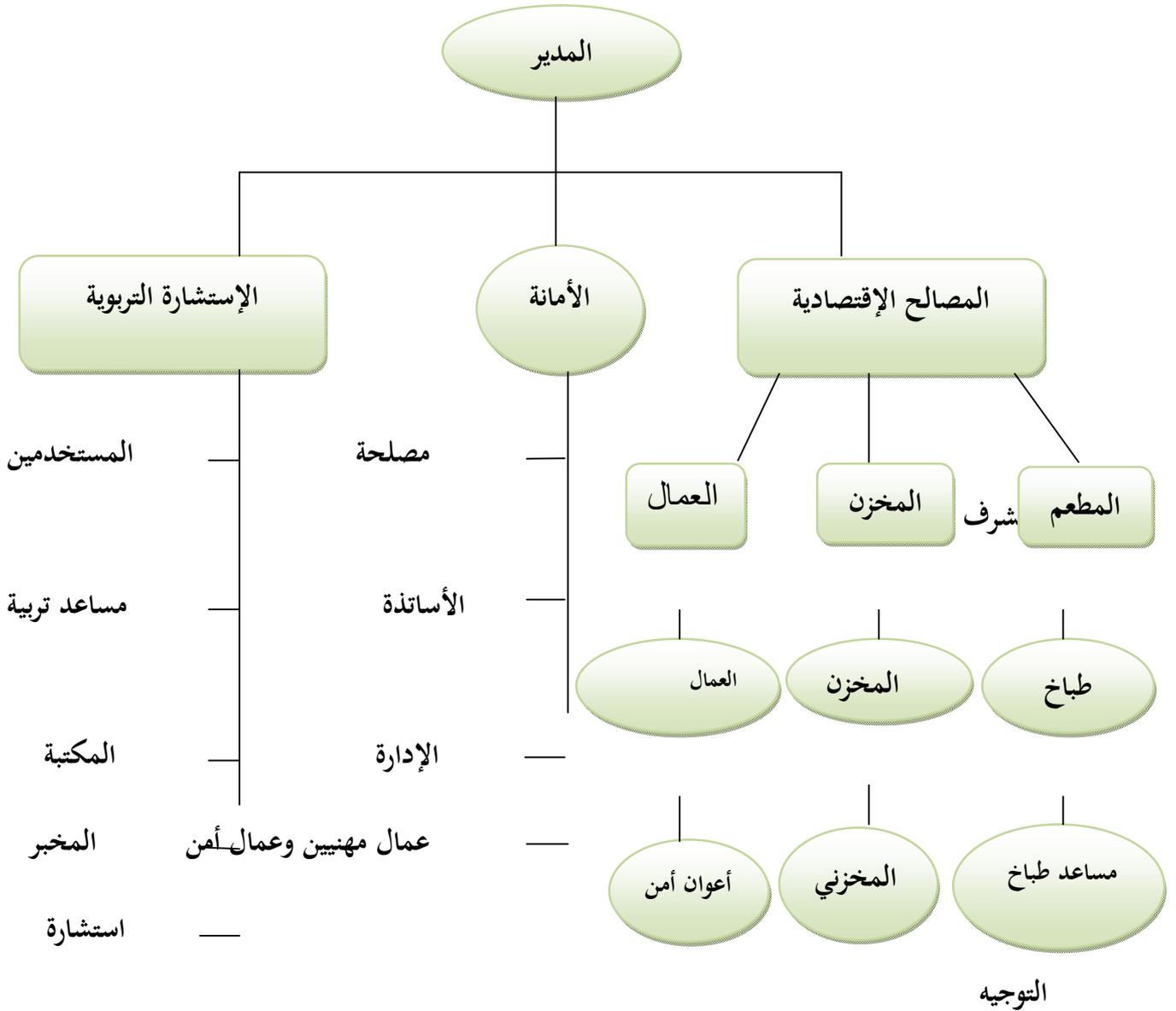
الفرع الثاني: مستوى السنوات الثالثة ويكون من قسمين أحدهما 18 تلميذ والثاني 17 تلميذ .

الفرع الثالث: مستوى السنوات الثانية ويتكون من قسمين في كل قسم 20 تلميذ.

الفرع الرابع : مستوى السنوات الأولى ويتكون من ثلاثة أقسام قسمين من 20 تلميذ في كل واحد والثالث 16 تلميذ .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لمتوسطة تازروت عواضة



المصدر : متوسطة تازروت عواضة بذراع الميزان

يبين الشكل أعلاه عرض عام للهيكل التنظيمي لمتوسطة تازروت عواضة بدارع الميزان ولاية تيزي وزو حيث يظهر انه يتكون من المدير الذي يتأس الهرم الإداري وهو المشرف الأول على المتوسطة ، يتفرع منه كل من الاستشارة التربوية و المصالح الاقتصادية و الأمانة .

الفرع الأول : شرح عام للهيكل المؤسسة

أ- المدير: تتمثل وظيفة المدير في الإشراف العام على السير الحسن للنشاطات المتوسطة ، كما له الحق في التدخل و الإشراف المباشر على جميع المصالح وأقسام المؤسسة ، ومن مهامه يتأس المجلس التأديبي وكذا فتح ومسك الملف الشخصي الخاص بكل موظف ، وإقامة زيارات فجائية للعمال وينتج عن هذه الزيارات بملاحظات ونصائح و إرشادات وتوجيهات، وهو ملزم بتنظيم المسابقات و الامتحانات واعدد التقارير اليومية و الأسبوعية هو الذي يرسل الهيئات المركزية ، كما تتفرع تحت قيادته المصالح التالية :

ب- الأمانة : تعني الالتزام بالسهر المهني لجميع الأعمال التي تنجز فيها أو تمر عبرها سواء كانت أعمال أو تصرفات أو اتخاذ إجراءات أو قرارات ،ومن اختصاصها استقبال الزوار و مسك البريد الوارد استقبال المراسلات وكذلك مسك ملفات العمال، و إعداد جداول الأعمال لجميع الاجتماعات و التنسيق مع المدير وجميع العمال في المتوسطة ، وإعداد المحاضر الاجتماعات وإرسالها إلى العمال .

ج- المصالح الاقتصادية : وهو مسير مالي داخل المؤسسة التربوية ويقوم بكل العمليات المالية وكذلك الإشراف على المطعم المدرسي ، وكذا العمال المهنيين و المخزن ومن مهامه يلزم بالحضور اليومي للمؤسسة ويمكن تأدية مهامه في أي وقت من الليل أو النهار عند الحاجة، و هو عضو شرعي في جميع المجالس الأقسام حيث يمكن استدعاؤه عند الحاجة ، يشارك في عمليات التكوين وتحسين المستوى وفي المسابقات والامتحانات ، إعداد الصفقات مع المومنين ، توفير كل الوسائل التعليمية المطلوبة لإدارة الأنشطة التربوية والسهر غلى صيانتها .

د- الاستشارة التربوية: تتكون من مساعدين تربويين و مشرفين تربويين يقومون بأعمال إدارية و تربوية و مكتبية خاصة بالتلاميذ ، ومن مهامه مساعدة الهيئة التدريسية في المؤسسة على أداء مهامهم وهو يقوم بمراقبة التلاميذ من النواحي الدعم النفسي والتوجيه و الإرشاد ، ويقوم بتحقيق الانضباط و النظام داخل المؤسسة .

هـ- مستشار التربية: يشارك مستشار التربية تحت سلطة المدير في المهام التربوية و الإدارية ، ويتلقى التعليمات مباشرة من مدير المؤسسة ، ومن مهامه مساعدة التلاميذ على الاستعمال الأفضل لقدراتهم و إمكاناتهم قصد

تنمية مستواهم التعليمي ، ومراقبة حضور التلاميذ وتنمية النشاطات الاجتماعي و الثقافية في المؤسسة ، يقوم بتنظيم جدول التوقيت خارج أوقات الدراسة، ويمنح الرخصة للدخول إلى الأقسام وقاعات المداومة .

و - مشرف التربية : يكلف مشرف التربية بضمان مراقبة النظام و الانضباط في المؤسسة التعليمية ، وكذا تنسيق نشاطات المساعدين التربويين ومتابعتهم ومراقبتهم وتوجيههم ، إلى جانب مسك ومتابعة السجلات و الدفاتر المداولة بالتنسيق مع مستشار التربية ، وضمان المداومة التربوية استثنائيا أثناء غياب الأساتذة .

ي - مساعد التربية : يمارس مساعده التربية نشاطاتهم تحت سلطة مدير المؤسسة وتحت المسؤولية المباشرة لمستشار التربية ، ويشاركون في تربية التلاميذ ويوجهون عملهم وينشطونه ويقومون بالسهر على احترام التلاميذ للنظام ، وتحليلهم بالانضباط وحماية ممتلكات المؤسسة و المحافظة عليها .

ن - العمال المهنيون: هم اللذين يباشرون تنفيذ الأعمال التي تشرف المصالح الاقتصادية على إعدادها وتمثل مهامهم ، في متابعة وتوجيه مساعدي العمال المهنيون ، وكذا القيام ببعض الأعمال مثل الصيانة والتركيب والبناء وبعض الأعمال الداخلية في المؤسسة .

م - المخزني : وهو الذي يقوم بالسهر على أمور المخزن ، ومن مهامه غلق وفتح المخزن و تلبية طلبات العمال بتقديم الوسائل المتوفرة في المخزن من أقلام وطباشير أوراق والطاولات و الكراسي... الخ.

ل- الطباخ : هو ممتن مهنة الطبخ ويقوم بطهي الطعام وتقديم تحضير المأكولات ، وهو المسؤول الأول عن تقديم الطعام لعمال المؤسسة .

ك- العمال المساعدون المهنيون : وهم عمال اللذين يباشرون أعمال الصيانة و الكهرباء و البناء و التركييب تحت وصاية العمال المهنيون ، و يقومون بكل الأعمال الداخلية للمؤسسة .

ر- مساعدون المخزني : يقوم بكل أعمال المخزن تحت وصاية المخزني ومن مهامه يقوم بالسهر الحاد على إخراج وإدخال الوسائل و التجهيزات إلى المخزن بالإضافة إلى فتحه وغلقه وتلبية طلبيات العمال في المؤسسة .

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة و العينة

لقد اشتملت الدراسة على جميع الموظفين في المتوسطة ، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة بهذه المتوسطة لان الموضوع يهم مصلحة المستخدمين في هذه المتوسطة (الأمانة) ، حيث قمنا بتوزيع 36 استبياناً وتم استرجاعها كلها ، وعليه سنحاول عرض منهجية الدراسة التي قمنا بها ، التي تتضمن وصفاً لأسلوب الدراسة ومجتمع الدراسة ، وكذلك خطوات بناء الاستبيان وأداة جمع البيانات ومدى ثباتها وصدقها ، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع وتحليل البيانات .

المطلب الأول: منهجية الدراسة

بغرض تحليل نتائج الدراسة الميدانية والحصول على معلومات معتبرة ، ارتأينا توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة والتي تتمثل في الخطوات التالية :

الفرع الأول : مجال وحدود الدراسة

- ✓ **المجال المكاني :** يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية كما سبق الذكر - مؤسسة تازروت عوواضة- بدارع الميزان ولاية تيزي وزو والتي تقع غرب دائرة ذراع الميزان وتبعد عن بلدية ذراع الميزان بحوالي 10 كلم ويرجع سبب اختيارنا لهذه المؤسسة نظراً لخبرتها ومتابعتها لكل ماهو جديد خاصة فيما يخص التكوين في تنمية الموارد البشرية
- ✓ **المجال الزمني:** لقد قمنا بتربص تطبيقي من 2018 إلى غاية 2019.

الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة :

نظراً لطبيعة موضوع بحثنا والمتعلق بالتكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية اعتمدنا منهج دراسة حالة، وذلك بسبب سهولة الحصول على المعلومات، كذلك التغيرات التي تعيشها المؤسسات التربوية في مجال التعليم وبالتالي استوجب منا اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية:

- ✓ **وثائق المؤسسة:** تتمثل في مجموعة السجلات التي استخلصنا منها المعلومات المراد الحصول عليها المراد الحصول عليها، ومختلف المنشورات المتعلقة بنشاطات المؤسسة وكذلك ، والموقع الإلكتروني للمؤسسة.

- ✓ **المصادر الثانوية :** اتجهنا في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية و التي تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة ، و القوانين و التقارير ، و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، و البحث في مواقع الانترنت المختلفة .
- ✓ **الاستبيان :** يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث نظرا لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها ، ويتضمن الاستبيان على مجموعة من الأسئلة تم تحديدها وصياغتها وترتيبها وفق أسس علمية ، وبما أننا أردنا معرفة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة استعنا بالاستبيانات المفتوحة والمغلقة في نفس الوقت للحصول على معلومات أكثر وبدقة حيث تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء :

القسم الأول : البيانات الشخصية

و هو الجزء المتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والذي يتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وبلغ عدد الأسئلة في القسم الأول خمسة (05) أسئلة و المتمثلة في :

(الجنس - السن - المستوى التعليمي - الاقدمية العمل - طبيعة العمل)

القسم الثاني : طبيعة البرامج التكوينية

وهو اقسام المتعلق بطبيعة ونوعية البرامج التكوينية و بلغ عدد الأسئلة في الجزء الثاني اثنا عشر (12) سؤالاً و المتمثلة في :

- هل التكوين الذي تلقته كان
- هل كان التكوين
- ماهي أسباب سوء الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة
- هل أنت على اطلاع بمجال عملك
- ماهي الوسائل التي تساعدك على الاطلاع على ماهو جديد في مجال العمل
- هل اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب الرتبة
- هل التنوع في أساليب التكوين في كل دورة
- كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توظيفك
- هل ساهمت البرامج التكوينية بتنمية وتطوير مهاراتك ومعارفك
- هل المعارف المكتسبة من التكوين كانت

- هل كانت لبرامج التكوين دور في تعديل سلوكك
- هل تعتمد المؤسسة على مدارس تكوينية لتكوين عمالها
- القسم الثالث : مساهمة البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية**
- هذا الجزء متعلق بمدى مساهمة البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية و بلغ عدد الأسئلة في الجزء الثالث ثمانية (08) أسئلة و المتمثلة في :
- ماهو هدفك من التكوين
- هل تغيرت طريقة عملك بعد تلقي التكوين
- هل من خلال تكوينك اكتشفت أشياء جديدة
- هل البرامج التكوينية يتوافق مع عملك الحالي
- هل تلقيت ترقية بعد التكوين
- هل شاركت في برامج التكوين
- هل شاركت في برنامج تكويني
- هل ترى حقيقة أن التكوين يساهم فعلا في تنمية الموارد البشرية
- القسم الرابع : البرامج التكوينية المؤدية إلى الرفع من أداء العامل**
- هذا الجزء متعلق بمدى تأدية البرامج التكوينية إلى الرفع من أداء العامل بلغ عدد الأسئلة في القسم الرابع خمسة (05) أسئلة و المتمثلة في :
- هل تعتقد إن التكوين يؤدي إلى الرفع من أدائك
- هل توفر المؤسسة الظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل
- هل تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لرفع أداء العمل
- هل تقوم المؤسسة بعملية تقييم العمال بعد كل عملية التكوين
- هل يقوم المدير المؤسسة بتبادل المعلومات و الخبرات مع العمال
-

المطلب الثاني: تحليل الاستبيانات

لقد اعتمدنا في دراسة الموضوع الذي نحن يصدده على الدراسة التطبيقية أو دراسة الحالة وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة. تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 36 مفردة وعليه كان التحليل كالتالي :

الفرع الأول: بيانات شخصية

في هذا الجزء من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص لعينة الدراسة .

أ- الجنس :

الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

العمر	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	50%
أنثى	18	50%
المجموع	36	100%

المصدر : الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل : من خلال هذا الجدول يتضح أن هناك تعادل بين الجنسين وهذا راجع إلى نسبة الأساتذة 50% ونسبة العمال والإداريين 50% ويرجع ذلك إلى العنصر النسوي الذي يهتم بالتدريس وهم الذين ينجحون في المسابقات في حين نجد الرجال عمال مهنيين وإداريين .

ب- السن :

الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
29-20	05	13.88%
39-30	16	44.44%
49-40	08	22.22%
59-50	02	05.55%
60 فأكثر	05	13.88%
المجموع	40	100%

المصدر : الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: من خلال هذا الجدول يتضح أن فئة العمال الذين تنحصر أعمارهم بين 30-39 يشكلون ما نسبته 44.44% وتليها 40 إلى 49 بنسبة 22.22% ثم تليها 20 إلى 29 بنسبة 13.88% وبعدها 50 إلى 59 بنسبة 5.55% ومن هنا نجد أن أعلى فئة عملية محصورة بين 30 و39 سنة لأن تعيين المناصب يعتمد على الطاقات الشبابية التي تتسع لعنصر الكفاءة مع ضرورة الاعتماد على عنصر الأقدمية.

ج- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
69.44%	25	جامعي
13.88%	05	ثانوي
08.33%	03	متوسط
02.77%	01	ابتدائي
05.55%	02	دون مستوى
100%	36	المجموع

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 69.44% من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي جامعي يأتي بعدها المستوى الثانوي بنسبة 13.88% ثم يليها المتوسط بنسبة 08.33% ثم بدون مستوى ونسبتها 05.55% وأخيرا المستوى الابتدائي بنسبة 02.77% ومن هنا نستنتج أن النسبة المرتفعة من عينة الدراسة حسب متغير المستوى هم فئة الجامعيين لأن معظمهم أساتذة متخرجين من الجامعة .

د- الاقدمية في العمل

الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 01 إلى 09 سنوات	19	52.77%
من 10-19 سنة	12	33.33%
من 20-29 سنة	03	08.33%
أكثر من 30 سنة	02	5.55%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول نسبة 52.77% نجدها عند العمال المحصورين بين 1 إلى 09 سنوات ثم تليها نسبة 33.33% نجدها عند العمال المحصورين بين 10 إلى 19 سنة أقدميه ثم نسبة 8.33% للعمال المحصورة من 20 إلى 29 سنة أقدميه وفي الأخير نجد 5.55% عند العمال الأكثر من 30 سنة أقدميه، ومن هنا نستنتج أن فئة الشباب تطغى على الموظفين، وذلك لاعتماد وزارة التربية لفتح مناصب عمل جديدة في السنوات الأخيرة.

هـ - طبيعة العمل

الجدول رقم (05) يمثل توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة
دائم	30	83.33%
متعاقد	06	16.66%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 83.33% من أفراد العينة هم دائمون في المؤسسة في الحين نرى أن نسبة 16.66% من أفراد العينة متعاقدون وهذا راجع إلى غالبية هؤلاء العمال لهم اقدمية في المؤسسة .

الفرع الثاني: طبيعة البرامج التكوينية

أ- هل التكوين الذي تلقينه كان ؟

الجدول رقم (06) يمثل توزيع المبحوثين حسب مكان التكوين

مكان التكوين	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	20	55.55%
خارج المؤسسة	16	44.44%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: نلاحظ من الجدول أن نسبة 55.55% من أفراد العينة تلقوا تكويننا داخل المؤسسة في حين أن 44.44% من أفراد العينة تلقوا التكوين من خارج المؤسسة ، ومن هنا يتبين لنا أن التكوين داخل المؤسسة يختلف عن خارجها وذلك لأن المؤسسة تسير التطورات التكنولوجية سواء من حيث الوسائل ومستلزمات التكوين في المؤسسة

ب- هل كان التكوين ؟

الجدول رقم (07) يمثل توزيع المبحوثين حسب مدة التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
قصير المدى	11	30.55%
متوسط المدى	16	44.44%
طويل المدى	10	27.77%
المجموع	36	100%

المصدر : الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 44.44% من أفراد تَقَلُّو تكويننا متوسط المدى في حين نرى نسبة 30.55% تَقَلُّو تكويننا طويل المدى أما 27.77% تَقَلُّو تكويننا قصير المدى ، ومن هنا نستنتج أن مدة التكوين لها تأثير على العمل .

ج- ماهي أسباب سوء الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة ؟

الجدول رقم (08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب أسباب سوء الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
قلة التكوين	19	52.77%
غياب النظم والحوافز المادي	05	13.88%
غياب النظم والحوافز المعنوية	02	05.55%
انخفاض مستوى الأجور	10	27.77%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 52.77% صرحوا أن أسباب الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة يعود إلى قلة التكوين في حين نلاحظ أن نسبة 27.77% من أفراد العينة أرجعوا الأسباب إلى انخفاض مستوى الأجور يليها نسبة 13.88% أرجعوا الأسباب لغياب نظم وحوافز المادية ويليها نسبة 05.55% أرجعوا الأسباب لغياب نظم وحوافز المعنوية ومن هنا يتبين لنا أن التكوين له أثر إيجابي علة أداء الأفراد .

د- هل أنت على اطلاع بمجال عملك ؟

الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب مدى الإطلاع على مجال العمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	20	55.55%
أحيانا	08	22.22%
نادرا	08	22.22%
المجموع	36	100%

المصدر : الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل : من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 55.55% من أفراد العينة صرحوا بأنهم على اطلاع دائم بما هو جديد في مجال العمل في حين نلاحظ أن نسبة 22.22% صرحوا بأنهم مطلعين وليس بصفة دائمة أن نسبة 22.22% صرحوا أن غير مطلعين على الجديد في مجال العمل إلا نادرا وهذا راجع إلى لاختلاف الرؤى والمنصب الذي يشغله وأيضا إلى قنوات الاتصال التي تكون مغلقة .

ه- ماهي الوسائل التي تساعد على الإطلاع على ماهو جديد في مجال العمل؟

الجدول رقم (10) توزيع العينة حسب الوسائل المساعدة على الإطلاع على ماهو جديد

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
البرامج التكوينية	10	27.77%
الاجتهاد الشخصي	20	55.55%
الزملاء	06	16.66%
المجموع	36	100%

المصدر : الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 55.55% من أفراد العينة أكدوا على أن الوسائل التي تساعدهم على الإطلاع على ماهو جديد في مجال العمل هو الاجتهاد الشخصي في حين أن 27.77% أرجعوا إلى البرامج التكوينية ونسبة 16.66% أرجعوا إلى الزملاء ، ومن هنا نستنتج أن تعامل العمال في أداء مهامهم

ونشاطاتهم مرتبط بالتقسيم الذي مس طريقة العمل والذي بدوره مس العلاقات العامة بين العمال فيما بينهم وهذا دليل أن العامل يطمح إلى معرفة المزيد عن عمله وذلك من أجل زيادة المردودية .

و- هل اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب الرتبة ؟

الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب الرتبة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	77.77%
لا	08	22.22%
المجموع	36	100%

المصدر : الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل : نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 77.77% من أفراد العينة ترى أن نسبة اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب الرتبة من حين أن نسبة 22.22% ترى نسبة اختيار الأسلوب التكويني لا يتم حسب الرتبة ومن هنا يتبين لنا أن اختيار الأسلوب التكويني راجع على توافقه مع وظيفتهم لتشجيع وتحسين الأداء من أجل المحافظة على مكانتهم داخل المؤسسة وهذا دليل على أن المؤسسة تحترم آراء العاملين .

و- هل التنوع في أساليب التكوين في كل دورة ؟

الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب التنوع في أساليب التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مفيد	20	55.55%
نوعا ما	10	27.77%
غير مفيد	06	16.66%
المجموع	36	100%

المصدر : الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل : لاحظ من خلال الجدول أن نسبة 55.55% من أفراد العينة يرون أن التنوع في أساليب التكوين في كل دورة مفيد في حين 27.77% يرون بأنه نوعا ما أما نسبة 16.66% فيعتبرون أن التنوع غير مفيد ،

ومنه نستنتج أن التنوع في الأساليب في كل دورة مفيد للمتكونين وهذا من أجل زيادة المعارف المكتسبة وكذلك التنوع في كيفية تلقي المعلومات ، وهذا ما يعود بالفائدة على العامل ويساعده على تحسين أدائه .

ي- كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توظيفك ؟

الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية التي تلقاها العمال

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دورة	03	08.33%
دورتان	06	16.66%
ثلاث دورات	07	19.44%
أكثر	20	55.55%
المجموع	36	100%

المصدر : الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل : نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 55% من أفراد العينة قاموا بدورات تكوينية كثيرة تليها نسبة 19.44% قاموا بثلاث دورات تكوينية أما نسبة 16.66% فقاموا بدورتان تليها نسبة 8.33% قاموا بدورة واحدة ومن هنا نستنتج من الجدول أن اغلب العمال قاموا بأكثر من ثلاث دورات تكوينية وهذا يدل علما أن المؤسسة تقوم بهذه العملية دوريا وهذا يعني أن هناك فئة من العمال تخضع لدورات تكوينية وهذا يعود إلى عدة أسباب نذكر منها اقدمية المهنة أما بالنسبة الأخيرة فهذا يدل على أن هؤلاء العمال توظفوا حديثا في المؤسسة .

ن- هل ساهمت البرامج التكوينية بتنمية وتطوير مهاراتك ومعارفك

الجدول رقم (14) توزيع العينة حسب مساهمة البرامج التكوينية في تنمية وتطوير المهارات والمعارف

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	72.22%
لا	10	27.77%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: نلاحظ من خلال المعطيات أن نسبة 72.22% من أفراد العينة يساهم التكوين في تنمية و تطوير مهاراتهم في حين نرى أن نسبة 27.77% لم تساهم ببرامج التكوين في تنمية و تطوير مهاراتهم ومنه يتبين لنا أن معظم العمال وبنسبة كبيرة استفادوا من برامج تكوينية .

ل- هل المعارف المكتسبة من التكوين كانت ؟

الجدول رقم (15) توزيع أفراد العينة حسب المعارف المكتسبة من التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
كثيرة	28	77.77%
قليلة	08	22.22%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: من خلا معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 77.77% من أفراد العينة صرحوا بان المعارف المكتسبة من التكوين كانت كثيرة في حين أن النسبة الأخرى صرحوا عكس ذلك ومن هنا نستنتج انه راجع إلى التنوع في أساليب التكوين في كل دورة .

ك- هل كانت لبرامج التكوين دور في تعديل سلوكك ؟

الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب دور البرامج التكوينية في تعديل سلوك الفرد

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	77.77%
لا	08	22.22%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 77.77% من أفراد العينة كانت لبرامج التكوين دورا في تعديل سلوكهم ونسبة 22.22% صرحوا عكس ذلك ومنه يتبين من ذلك أن التكوين يشكل حافز معنوي مما يؤثر على سلوكهم .

م- هل تعتمد المؤسسة على مدارس تكوينية لتكوين عمالها ؟

الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة حسب مدى اعتماد المؤسسة على مدارس تكوينية لتكوين عمالها

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	72.22%
لا	10	27.77%
المجموع	36	100%

المصدر : الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 72.22% من أفراد العينة صرحوا بان المؤسسة تعتمد على مدارس تكوينية لتكوين عمالها أما النسبة الأخرى فيرون عكس ذلك و من هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على مدارس تكوينية لرفع معارفهم ومهاراتهم .

الفرع الثالث : مساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية

أ- ماهو هدفك من التكوين ؟

الجدول رقم (18) توزيع العينة حسب الهدف من التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
اكتساب المعارف	15	41.66%
اكتساب الكفاءات	09	25%
رفع المستوى	08	22.22%
التقليل من الأخطاء	04	11.11%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل :نلاحظ من خلال المعطيات الجدول أن نسبة 41.66% من أفراد العينة ترى أن الهدف من التكوين هو اكتساب المعارف ، بينما نسبة 25% ترى أن الهدف اكتساب الكفاءات ونسبة 22.22% ترى أن الهدف من التكوين رفع المستوى أما النسبة الأخيرة ترى أن الهدف من التكوين هو التقليل من الأخطاء ، ومنه يتبين لنا أن العامل هدفه من التكوين هو اكتساب المعارف .

ب- هل تغيرت طريقة عملك بعد تلقي التكوين ؟

الجدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى تغير طريقة العمل بعد التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	69.44%
لا	11	30.55%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 69.44% من أفراد العينة صرحوا انه قد تغيرت طريقة عملهم بعد تلقي التكوين في الحين أن نسبة 30.55% من أفراد العينة صرحوا عكس ذلك ، ومنه يتبين لنا أن معظم العمال استفادوا من التكوين وبهذا استطاعوا أن يغيروا من طريقة عملهم .

ج- هل من خلال تكوينك اكتشفت أشياء جديدة ؟

الجدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى اكتشاف أشياء جديدة بعد التكوين

الإجابة ب	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	83.33%
لا	06	16.66%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 83.33% من أفراد العينة من خلال تكوينها اكتشفت أشياء جديدة في حين نلاحظ أن النسبة الأخرى من العينة لم تستفد من التكوين وهذا يدل على أن التكوين عملية ايجابية ترجع بالفائدة على الفرد و المؤسسة .

د- هل البرامج التكوينية يتوافق مع عملك الحالي ؟

الجدول رقم (21) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى توافق البرامج التكوينية مع العمل الحالي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	83.33%
لا	06	16.66%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 83.33% من أفراد العينة يرون أن برامج التكوين يتوافق مع عملهم الحالي في الحين ترى النسبة الأخرى من العينة بأنهم صرحوا العكس ، ومنه نستنتج أن برامج التكوين يجب أن تتوافق كلها مع عمل المتكون .

هـ - هل تلقيت ترقية بعد التكوين ؟

جدول رقم (22) توزيع العينة حسب مدى تلقي الترقية بعد التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	55.55%
لا	16	44.44%
المجموع	16	100%

المصدر : الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: من الجدول يتضح جليا أن نسبة 55.55% من أفراد العينة تلقت ترقية بعد التكوين في الحين نلاحظ أن نسبة 44.44% لم تتلقى أي ترقية بعد التكوين ، ويمكن تفسير ذلك بان الترقية ليست متاحة للجميع العمال بل لديها معايير ومرتبطة ارتباطا وثيقا بالأقدمية .

و - هل شاركت في برامج التكوين ؟

جدول رقم (23) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في برامج التكوين من عدمها

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	100%
لا	00	00%
المجموع	36	100%

المصدر : الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: من الجدول نجد أن مدى استفادة العمال من التكوين وذلك بنسبة 100% وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بعملية التكوين ، وإخضاع جميع عمالها لهذه العملية .

ي- هل شاركت في برنامج تكويني ؟

جدول رقم (24) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى المشاركة في برنامج التكويني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
بناءا على طلبك	13	%36.11
من المؤسسة	23	%63.88
المجموع	36	%100

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: من الجدول يتضح لنا أن نسبة 63.88% من أفراد العينة كانت مشاركتهم في التكوين بناءا على طلب المؤسسة في الحين نجد النسبة الأخرى كانت مشاركتهم بناءا على طلب الشخص ومن هنا يتبين لنا أن المؤسسة تخضع عمالها للتكوين لتعريفهم بمهامهم ولتجنب الأخطاء التي تعود بالسلب على المؤسسة .

ن- هل ترى حقيقة أن التكوين يساهم فعلا في تنمية الموارد البشرية ؟

جدول رقم (25) يبين توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	%100
لا	00	%00
المجموع	36	%100

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من أفراد العينة صرحوا أن التكوين يساهم مساهمة كبيرة في تنمية الموارد البشرية ، من خلال تحسين النتائج المؤسسة .

الفرع الرابع: البرامج التكوينية المؤدية إلى رفع من أداء العامل

أ- هل تعتقد أن التكوين يؤدي إلى الرفع من أدائك ؟

جدول رقم (26) يبين توزيع أفراد العينة حسب الرفع من الأداء بعد تلقي التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	15	41.66%
أحيانا	14	38.88%
نادرا	07	19.44%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: من الجدول نلاحظ أن نسبة 41.66% من أفراد العينة صرحوا بان التكوين يؤدي دائما إلى الرفع من الأداء وتقابله نسبة 38.88% من أفراد العينة أجابوا أحيانا في الحين ترى أن نسبة 19.44% من أفراد العينة يرون أن التكوين لا يؤدي إلى الرفع من أدائهم و لطن بنسبة ضعيلة ومن هما نستنتج أن التكوين له دور فعال في رفع أداء العامل وينمي قدراته ومهاراته .

ب- هل توفر المؤسسة الظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل ؟

جدول رقم (27) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر المؤسسة ظروف العمل المناسبة للأداء

أحسن للعمل لكل عامل .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	69.44%
لا	11	30.55%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 69.44% اللذين صوتوا بنعم من أفراد العينة يقرون بان المؤسسة توفر لهم ظروف العمل المناسبة لأداء أحسن للعمل ، في حين يرون اللذين صوتوا بلا يرون عكس ذلك ومن هنا يتبين لنا أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق أداء فعال للعمل وبذلك تسعى لوضع مقاييس لتقييمه من اجل مواجهة المعوقات .

ج- هل تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لرفع أداء العامل ؟

الجدول رقم (28) توزيع أفراد العينة حسب توافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية لرفع أداء العامل .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	72.22%
لا	10	27.77%
المجموع	36	100%

المصدر : الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: من الجدول نلاحظ أن نسبة 72.22% من أفراد العينة ترى أن البرامج التكوينية تتوافق مع الاحتياجات التكوينية في الرفع من أدائهم في الحين ترى أن النسبة الأخرى صرحوا عكس ذلك ، ومنه نستنتج أن تشخيص احتياجات التكوين علة مستوى الفرد يركز على مدى تكيف الفرد مع دوره الوظيفي ، فالفرد هو بحاجة إلى التكوين وبالتالي فان تحليل الاحتياجات في هذا المستوى يهدف إلى التحسين من أدائه .

د- هل تقوم المؤسسة بعملية تقييم العمال بعد عملية التكوين ؟

الجدول رقم (29) توزيع أفراد العينة حسب مدى تقييم المؤسسة لعمالها بعد عملية التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	41.66%
لا	21	58.33%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 58.33% من أفراد العينة صرحوا بأنه لا تقوم المؤسسة بعملية

التقييم العمال بعد عملية التكوين فيما نسبة 41.66% يؤكدون بان المؤسسة تقوم بتقييمهم بعد كل عملية تكوين ، ومن هنا نستنتج أن نسبة كبيرة من العمال الجدد صرحوا بلا أما نسبة اللذين صرحوا بنعم هم عمال ذو خبرة واقدمية . ومن هنا يتبين لنا انه كلما كانت خبرتك واقدميتك في العمل يكون التقييم بعد كل عملية تكوين .

ه- هل يقوم مدير المؤسسة بتبادل المعلومات و الخبرات مع العمال ؟

الجدول رقم (30) يوضح توزيع أفراد العينة حسب قيام المدير بتبادل المعلومات و الخبرات مع

العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	83.33%
لا	06	16.66%
المجموع	36	100%

المصدر: الاستبيان المقدم لأفراد العينة

التحليل: نلاحظ من خلال المعطيات الجدول أن نسبة 83.33% من أفراد العينة صرحوا بان مدير المؤسسة

يتبادل المعلومات و الخبرات مع العمال أما النسبة الأخرى صرحوا عكس ذلك ومنه يتبين لنا أن قيادة المؤسسة تلعب دور كبير في تبادل المعلومات و الخبرات ، وهذا ما يؤثر إيجابا على نفسية العمال .

خلاصة الفصل :

يلعب التّكوين دورا كبيرا في تنمية الموارد البشرية وهذا من خلال تطوير المهارات والكفاءات لدى الأفراد والعمّال في المؤسسة ، كما تساهم العملية التكوينية في خلق ميزة تنافسية ومواكبة التكنولوجيا التي تحيط بالمؤسسة مع منافسيها ، وحتى تكون العملية أكثر مصداقية ومطابقة للواقع فقد قمنا بدراسة استطلاعية لمتوسطة تازروت عواضة بذراع الميزان لولاية تيزي وزو ، بهدف التّعرف على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المتوسطة وتوصّلنا إلى أنّ للتّكوين أهمية كبيرة في تنمية مهارات وكفاءات المورد البشري ومعرفة الاتجاهات و آراء كافة عمال المتوسطة من خلال الاستبيان الذي قمنا بطرحه في المتوسطة .

الخاتمة

خاتمة :

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تبين لنا أنّ التكوين يعدّ من الأدوات الأساسية للمؤسسة وهو بمثابة استثمار هام يجب على كلّ مؤسسة تريد مسايرة التطورات الحاصلة أن تتبناه وتولي له اهتماما كبيرا .

كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد حيث يهدف التكوين إلى اكتساب الأفراد للمعلومات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة والتكوين . و من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء لما تتطلبه من التطورات التكنولوجية أو لما ترتبط به من خطة استراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وبأكثر فعالية لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة وخاصة عند توفرّ الموارد داخليا. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى نتائج أثبتت دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التربوية : متوسطة تازروت –عواوطة- للحصول على المعارف والمهارات الضرورية وتحسين أداء عمالها للقيام بمهام العمل بصفة جيدة وكفاءة وتحسين المستوى التعليمي بها.(وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى).

إذن فالتكوين يهدف في مجمله إلى تنمية الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة ويستمد نشاطه من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الجوهري في العملية التعليمية ، وعليه فإنّ المؤسسات تحتاج إلى بذل مجهود لتكوين القوى البشرية لإثراء معارفهم وتوسيع مداركهم . (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية).

ولكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي ومخطط دقيق لمساعدة العمّال على الوصول للمستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة وإعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة حيث يتحقّق الهدف منه بالربط بين النتائج والمخرجات والأهداف وإذا ما كان التكوين قد أدى دوره فعلا .

وأهمّ ما يمكن قوله هو الاهتمام الكبير الذي ناله التكوين للمؤسسة التربوية تازروت عواوطة وبالتالي تعمل هذه الأخيرة من أجل تكوين أفرادها للوصول إلى مستوى عال من

التعليم وأخذ المراتب الأولى ولائيا أو جهويا في الامتحانات الرسمية. (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة).

1- نتائج الدراسة :

أ-النتائج النظرية :

- تساهم برامج التكوين في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين وهذا دليل على أنّ العمال قد استجابوا فعلا لبرنامج التكوين واستفادوا منه .
- إنّ التكوين يؤدي إلى اكتشاف أشياء جديدة وهذا راجع لأنّ التكوين عملية إيجابية ترجع بالفائدة على الفرد والمؤسسة ويطوّر الأشياء القديمة من أفكار وطرق.
- موافقة البرنامج التكويني للعمل الحالي لأنّ برامج التكوين يجب أن تتوافق كلّها مع عمل المتكوّن

- وجود أغلبية الأفراد العاملين في مستوى متوسط و هذا راجع إلى أن التوظيف في السنوات الماضية لم يكن على أساس نوي الشهادات العالية و كذلك طبيعة العمل التي لا تتطلب بالضرورة هذه الشّهادات العالية إلا أنّ هذا لا يمنع من الاهتمام بالمستويات العالية .تلقّي الأفراد للتكوين داخل المؤسسة لأنّ المؤسسة تقوم باستقطاب مكوّنين إلى مؤسّستها وتضعهم مع المتكوّنين . نستنتج أنّ المؤسسة تقوم بإجراء دورات تكوينية دورية وذلك من خلال القيام بأكثر من دورة وربما يرجع هذا إلى الأقدمية في العمل .

- استفادة أغلب الأفراد العاملين من العملية التكوينية وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بالبرامج التكوينية .

- تقوم المؤسسة بإخضاع العمّال للتكوين بصفة مستمرة وذلك بتعريفهم بالتكنولوجيا المستخدمة وكيفية التعامل معها وهذا من أجل تجنّب الحوادث والأخطاء التي تعود بالخسارة للمؤسسة .

نستنتج أنّ تشخيص احتياجات التكوين على مستوى الفرد يركز على مدى تكيف الفرد مع دوره الوظيفي، فالفرد هو بالفعل في حاجة إلى تكوين وبالتالي فإنّ تحليل الاحتياجات في هذا المستوى يهدف إلى تحسين أداء الفرد .

ب-النتائج التطبيقية :

- التنوع في أساليب التكوين في كل دورة له مرد وديته وهو مفيد للعامل وذلك أن نسبة 55.55% من العمال المتوسطة يرونه مفيدا لهم و هذا ما نستنتج أن التنوع في الأساليب التكوينية للمتكون في كل دورة له زيادة المعارف و المهارات والتنوع في كيفية تلقي المعلومات .
- ومن خلال الدراسة التطبيقية وجدنا أن دور التكوين في تنمية الموارد البشرية هو دور فعال في تحسين و رفع أداء العاملين في المتوسطة وهذا من خلال نتائج الاستبيان و الأرقام تدل على ذلك حيث نجد نسبة 100% من عمال المتوسطة صرحوا أن التكوين يساهم مساهمة كبيرة في تنمية الموارد البشرية .
- الهدف الرئيسي للمتوسطة هو تحقيق أداء فعال للعمل وذلك نجد أن نسبة 69.44 % من عمال المتوسطة صرحوا بتوفر ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل منه نستنتج أن توفر ظروف عمل مناسبة للعمل تؤدي إلى تحقيق أداء فعال للعمل .
- تقوم المؤسسة بتقييم عمالها بعد التكوين وهنا نجد أن نسبة صغيرة 41.44% من عمال المتوسطة صوتوا بالإيجاب على هذا السؤال وهنا نستنتج أن نسبة كبيرة من عمال المتوسطة هم عمال جدد لا تقوم بالمؤسسة بتقييمهم بعد التكوين و النسبة الصغيرة هم عمال ذو خبرة و اقدمية تقوم المتوسطة بالتقييم بعد التكوين .
- تبادل المعلومات و الخبرات مع مدير المتوسطة وذلك نجد أن نسبة 83.33% من عمال المتوسطة صرحوا بصحته وهنا نستنتج أن قيادة المتوسطة تلعب دورا كبيرا في تبادل المعلومات و الخبرات وهذا ما يؤثر إيجابا على نفسية العمال .

2-المقترحات و التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا لها ضمن هذه الدراسة النظرية والتطبيقية لإشكالية إلى أي مدى يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في المتوسطة ، وفي مايلي نقدم بعض المقترحات و التوصيات .

- ضرورة اهتمام قيادة المتوسطة بالعمال الجدد وهذا لعدم تلقئهم أي تكوين من قبل .
- توفير الدورات التكوينية اللازمة و الكافية للعمال وبصفة دورية ومستمرة لكافة العمال .
- يجب على قيادة المتوسطة إعطاء الأولوية للنخبة و الكفاءات ذوي الشهادات الجامعية للترقي بالمتوسطة إلى مراتب أحسن .
- مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال التكوين باستخدام التكنولوجيات الحديثة .
- القيام بمجموعة من المسابقات الولائية و الجهوية مابين المتوسطات لتقييم مرد ودية التلاميذ و الأساتذة ومعرفة الأخطاء وتصحيحها التكوين الجيد للأساتذة .
- الإكثار من الاجتماعات للحوار البناء مابين المدير و العمال ومابين العمال فيما بينهم لتدارك النقائص و الأخطاء .
- تعميم الانترنت في المتوسطة لتسهيل اخذ المعلومة من طرف العمال.

3-آفاق الدراسة:

- بعد دراستنا لموضوع" دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " وعرض النتائج واقتراح التوصيات ، تبينت لنا نقاط أخرى مازالت مجهولة يمكن أن تكون بحوث أخرى نذكر منها
- مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .
 - دور التكوين في تحقيق النمو و التنمية .
 - دور إدارة الموارد البشرية في تحسين فاعلية البرنامج التكويني .

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

أ : الكتب

- أنس عبد الباسط عباس ،ادارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ،مصر 2011.
- بوشیخة نادر ،إدارة الموارد البشرية ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط1 ، عمان ،الأردن ،2000.
- بوفلجة غیاف ،الأسس النفسية للتكوين ومناهجه ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1984.
- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ،مصر 1984 .
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر ، 1999.
- أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ،مركز التنمية الإدارية ،ط5، الدار الجامعية، مصر ،1998.
- إسماعیل قیرة ،تنمية الموارد البشرية ،دار النشر والتوزيع ،2007.
- إلهام باسي ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، جامعة عنابة ،العدد 07 ، 2013.
- أمين ساعاتي ،إدارة الموارد البشرية -التدريب من النظري إلى التطبيقي ،دار الفكر العربي ،الإسكندرية ،مصر .
- بشار یزید الولید، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الرایة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2009.
- جمال الدین محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- جینیفر جوی ماثیوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2008.
- حسن ابراهیم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ،بيروت ، لبنان ، 2002.- حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2004.
- حسن أحمد الطعاني ،التدريب الإداري المعاصر ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2007.
- حسین عبد الحمید أحمد رشوان، علم الاجتماع والتنظيم ،مؤسسة شباب الجامعة ،القاهرة ،مصر ،2004.

- حنا نصر الله ،ادارة الموارد البشرية ،دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان،الأردن ،2011.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيثي،إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2003.
- خضير كاظم وآخرون،إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط1،عمان ،الأردن، 2007.
- راوية حسن ،مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- سنان الموسوي ،إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ،دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،عمان 2006
- صبحي العتيبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ،ط1،دار حامد للنشر ،عمان ، الأردن ، 2002 .
- صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة - للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- صلاح الدين عبد الباقي ،الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون،ادارة الموارد البشرية ،مركز الاسكندرية للكتاب ،الإسكندرية ،مصر، 2009
- طاهر محمود الكلالدة ،الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن،2011.
- عادل حرحوش وآخرون ،ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،ط 3 عمان ، الأردن،2009.
- عبد البارئ ابراهيم وآخرون، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن 2008.
- عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ، مصر،2002.

- عبد الكريم بوحفص ،التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر
2010.
- عبد المطلب عامر ،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ،
الأردن،2010.
- علي غربي وآخرون ، المجتمع العربي (التحديات الراهنة وآفاق المستقبل) منشورات جامعة منتوري ،
قسنطينة،2000.
- غياث بوفلحة ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران ، الجزائر ، دون سنة نشر .
- فاتن أبو بكر ،نظم الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات ، ط1،ابترك للنشر والتوزيع
،القاهرة ، مصر ، 2001.
- فرج عبد القادر طه ،علم النفس الصناعي والتنظيمي ،ط9،دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ،
2001.
- فيصل حسونة ،ادارة الموارد البشرية،دار اسامة للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، 2008.
- كامل بربر ،إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ،ط1، دار المنهل،بيروت، لبنان،2008.
- كمال طاطلي ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات ، مذكرة تندرج ضمن نيل رسالة الماجستير فرع
التخطي و التنمية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2003/2002.
- ليزليراي ،تقنيات التدريب ،دار الفاروق للنشر والتوزيع ،ط1،القاهرة ، مصر ،2007
- محمد احمد عبد النبي ،إدارة الموارد البشرية،دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان، الأردن، 2010.
- محمد الصيرفي ،ادارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، مصر 2007.
- محمد سمير أحمد ،الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،
عمان ، الأردن ، 2009 .
- محمد سمير أحمد ،الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،
عمان ، الأردن ،2009
- محمد عبد العليم صابر وآخرون ،إدارة الموارد البشرية -مدخل المعاصر ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية
،مصر،2010.

- محمد عثمان اسماعيل حميد ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر 1993.
- محمود احمد فياض وآخرون ، مبادئ الادارة ووظائف المنظمة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- محمود سلطان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001.
- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط3 ، عمان ، الأردن ، 1996.
- منصور محمد اسماعيل العريفي ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، اليمن ، 2012.
- مهدي حسن زوليف ، إدارة الأفراد مدخل كمي ، ط3، دار مجدولاي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 43،50.
- موسى اللوزي ، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 999،
- مؤيد سعيد السالم ، تنظيم المنظمات (دراسة في تطوير الفكر التنظيمي) ، ط1 عالم الكتب الحديثة¹ ، الأردن ، 2002.
- نظمي شحادة محمد أرسلان وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء ، عمان الأردن ، 2000.
- يوسف أبو الحجاج ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الوليد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 10.د/خالد عبد الرحيم مطر المهدي ، إدارة الموارد البشرية ، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- صبحي العتيبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002.
- محمدعبد الفتاح باغي ، التدريب الاداري بين النظرية و التطبيق ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

المذكرات و الأطروحات :

- سراج وهيبة ، استراتيجية تنمية المواد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011،2012
- صالح عبد الفتاح،إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)،الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004.
- مرزوق نسيمة ، دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، غير منشورة ، فرع إدارة الأعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية 2012/2013.

-المجلات والملتقيات

- بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الشلف ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 7 .
- حكيم بن حريرة ، سامي بن خيرة ،مساهمة الموارد في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية (دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط) ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة الوادي ،الجزائر ،عدد01 ، 2014.
- محمد بو زهرة ، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية حالة مؤسسات جزائرية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وطرق الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ،الجزائر ، 9-10 مارس 2004.

المراسيم التنفيذية :

- المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتحسين المستوى وتحديد المعلومات للموظفين .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

-Maria DeliaDragomir.**la relation entre la formation du rousseurs humaines et la préfinance organisationnel université de monterel** faculte des arts et des sciences ecote de relations industrielles 2010.

- J.M.Peretti ,**Gestion des ressources humaines** ,(éditions vuibert ,paris ,France,1987.

-John.p.Wilson, **Human Resource Development :Learning and training for individuals and organization**,2end edition ,british libray London ,2004.

-Jim Grieves ,Strategi chuman Resource Development , Sage Publications , Lndon , 2003,p1.

مواقع الأنترنت :

اطلع عليه يوم 0520118/20 [https : //www.abahe.co.up](https://www.abahe.co.up)

استبيان

الملحق رقم 1 قائمة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- جامعة البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطلبة بإعداد بحث بعنوان " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال وبغرض إتمام الدراسة أستمجكم أن تتفضّلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة وهذا من أجل التعرّف على آرائكم وحتى يتمّ التوصل إلى نتائج موضوعية نلتمس من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بكلّ عناية ووضوح، كما أحيطكم علما أنّ إجاباتكم تبقى سرّية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية .

وأخيرا أشكر لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم في هذا البحث .

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة :

- عزوز أحمد

- ساقية نور الدين

- منصور عبد النور

استبيان

المحور الأول : بيانات شخصية

الأسئلة الخاصة بالبيانات العامة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : سنة
- 3- المستوى التعليمي : دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الأقدمية في العمل : من سنة الى خمس سنوات من خمس سنوات الى عشر سنوات من عشر سنوات الى فوق
- 5- طبيعة العمل : متعاقد دائم

المحور الثاني : طبيعة البرامج التكوينية

- 6- هل التكوين الذي تلقينته كان : داخل المؤسسة خارج المؤسسة خارج الوطن
- 7- هل كان التكوين : قصير المدى متوسط المدى طويل المدى
- 8- ماهي أسباب سوء الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة : قلة التكوين غياب النظم والحوافز المادية غياب نظم الحوافز المعنوية انخفاض مستوى الأجور
- 9- هل أنت على اطلاع بما هو جديد بمجال عملك : دائما أحيانا نادرا

استبيان

10- ماهي الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال عملك عن طريق

البرامج التكوينية عن طريق الاجتهاد الشخصي عن طريق الزملاء

11- هل اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب الرتبة : نعم لا

12- هل التنوع في أساليب التكوين في كل دورة : مفيد نوعا غير مفيد

13- كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توظيفك : دورة دورتان ثلاث دورات

أكثر

14- هل ساهمت البرامج التكوينية بتنمية وتطوير مهاراتك ومعارفك : نعم لا

15- هل المعارف المكتسبة من التكوين كانت : كثيرة قليلة

16- هل كانت لبرامج التكوين دور في تعديل سلوكك : نعم لا

المحور الثالث فإساهمة برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية

17- ما هو هدفك من التكوين : اكتساب المعارف رفع المستوى

اكتساب الكفاءات التقليل من الأخطاء

18- هل تغيرت طريقة عملك بعد تلقي التكوين : نعم لا

19- هل من خلال تكوينك اكتشفت أشياء جديدة : نعم لا

20- هل برنامج التكوين يتوافق مع عملك الحالي : نعم لا

21- هل تلقيت ترقية بعد التكوين : نعم

22- هل شاركت في برنامج التكوين : نعم لا

23- هل شاركت في برنامج التكوين : بناء على طلبك من المؤسسة

استبيان

المحور الرابع للبرامج التكوينية مؤدية إلى تحسين المورد البشري

24- هل تعتقد أنّ التّكوين يؤدي إلى الرفع من آدائك :دائماً أحياناً نادر

25- هل توفرّ المؤسّسة ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكّل عامل :نعم

26- هل تتوافق البرامج التّكوينية مع الاحتياجات التّكوينية في تحسين المورد البشري:نعم