

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع:

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية لشركة السونطراك ببلدية حاسي الرمل _ ولاية الأغواط

مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبين:

- لبادي رياض

- ميهوبي ضياء الدين

إشراف الأستاذ المحترم:

د. بن عيسى الأزهاري

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بسم الله الرحمن، علم القرآن، خلق الإنسان، علمه البيان، والحمد لله الذي ابتدأ الخلق بالقلم وجعل العلماء ورثة للأنبياء والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد العلماء من كان أفصح الناس لسانا وأكثرهم بيانا أما بعد،

بادئ ذي بدء أول ما أبتدئ الشكر هو شكري لله، فالحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا هديه وهاهي ذي مذكرتي، تشهد أنني على نهج (أقرأ سرت وإلى هذا صرت...).

ثم شكري لمن لهما الفضل من بعد الله، أبي الذي لطالما كان جابر كسوري، وكان سندي في مشواري وقدوتي في حياتي العامة وفي دراستي على وجه الخصوص. وإلى والدتي الحبيبة والتي لو أهديت لها كل حرف تعلمته وكل علم نهلته لما وفى ذلك حقها... أمي التي كانت ولا تزال معلمتي الأولى، مهما تدرجت في التعلم وإخوتي اللذين لطالما شددت أوزري بهم

والشكر موصول إلى جميع أفراد العائلة لو كان المقام يتسع لذكرتهم واحدا واحدا، لكنهم أدرى بما في القلب لهم.

وإلى كل من علمني حرفا في مشواري الدراسي بارك الله في أساتذتي ودكاترة. وأخيرا إهدائي يشمل كل الأصدقاء والأحباب، وإلى كل من مد يد العون ولو بالكلمة. وأختتم الكلام بالحمد لله، اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني، وزدني اللهم علما. والسلام عليكم.

لبادي رياض



إهداء



بسم الله ذي الشأن العظيم السلطان الذي تقدست له الأسماء وكان لي العون و

الرجاء

بسم من يطيب بذكره الإهداء ورقة عيني ونور صدري سيدنا محمد عليه أزكى

السلام

إلى الذين قال الله تعالى في حقهما: "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالولدين

إحساناً" سورة الإسراء أية 23

إهداء خاص إلى التي كلما رأت دمع عيني بكت وكلما رأت ابتسامة وجهي سرت

إلى التي على بساط الأوجاع ولدتني وبأيدي الآلام ربنتي وبعيون الأتعب راعتني

إلى التي لو بقي لساني ينطق الدهر كله لما أوفيتها حقها إلى أُمي

إلى كياني الذي لا يهتز ولا يتزعزع إلى رمز الكفاح والأمانة إلى أبي الغالي

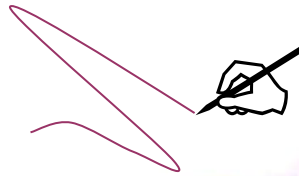
أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى من أبصرت عيني على وجودهم، إلى من ترعرت وأحببتهم بكل جوارحي

إخوتي وأخواتي

إلى جميع الزملاء وإلى أعز وأغلى الأصدقاء وإلى كل من ساعدني في انجاز هذه

المذكرة وإلى كل من نسيهم قلبي ولم ينساهم قلبي.



ميهوبي ضياء الدين



كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله أولاً أشكر ربي على نعمه وفضله الذي من علي بان وفقني لإنجاز هذه المذكرة بكل وفاء وصدق وعرفان وعظيم الامتنان أتقدم بإسمي لآيات الشكر والتقدير لكل من وقف معي وسانديني واحاطني بكل رعاية وتوجيه.

كذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل الأساتذة الأفاضل وبالأخص الدكتور بن عيسى محمد على الجهد الذي قدمه لنا في سبيل إتمام هذا العمل
فلهم منا كل التقدير والاحترام

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة للكشف عن واقع التكوين المهني في المجتمع الجزائري ودوره في تنمية الموارد البشرية في المجالات المختلفة اقتصادية كانت أو اجتماعية، والوقوف على أهم التحديات والمعوقات التي تقف عائقا أمام المؤسسة في ممارسة نشاطها التكويني، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

-التساؤل العام: هل تساهم البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك ببلدية حاسي رمل -مدينة الأغواط؟
وتفرعت الى:

- ما مدى اهتمام مؤسسة سوناطراك بعملية تكوين مواردها البشرية ؟

- هل هناك علاقة بين برامج التكوين المقدمة في مؤسسة سوناطراك وتنمية مهارات مواردها البشرية؟

وللإجابة عليها قمنا بإجراء دراسة على مستوى ادارة المؤسسة سونطراك ببلدية حاسي رمل -بمدينة الاغواط في الفترة الممتدة بين 27 مارس إلى غاية 25ماي من سنة 2022 مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي، وباستعمال تقنية الاستبانة التي وزعناها على 40 موظف للإجابة على أسئلة الاستمارة لنستخلص في الأخير النتائج التالية:

-بالنسبة للدراسة التي تتمحور حول الفرضية الأولى و المتمثلة في مدى اهتمام مؤسسة سوناطراك بعملية تكوين مواردها البشرية فان الدراسات أظهرت لنا أن المؤسسة تقوم بإخضاع العمال للتكوين بصفة مستمرة وذلك بتعريفهم بالتكنولوجيا المستخدمة وكيفية التعامل معها من وهذا من اجل تجنب الحوادث والأخطاء التي تعود بالخسارة للمؤسسة .

الكلمات المفتاحية: التكوين المهني، تنمية الموارد البشرية،

Study summary:

This study aims to reveal the reality of vocational training in Algerian society and its role in the development of human resources in various fields, whether economic or social, and to identify the most important challenges and obstacles that stand in the way of the institution in practicing its formative activity, by answering the following questions:

- The general question: Do the training programs contribute to the development of human resources at Sonatrach in the municipality of Hassi Rmel – Laghouat?

branched into: –What is the interest of Sonatrach in the process of forming its human resources?

- Is there a relationship between the training programs offered at Sonatrach and the development of its human resources skills?

- To answer them, we conducted a study at the management level of the Sonatrach Corporation in the municipality of Hassi Rmel – in the city of Laghouat in the period from March 27 to May 25, 2022 using the descriptive analytical method, and using the questionnaire technology that we distributed to 40 employees to answer the questions of the form to conclude in the end the following results :

- As for the study, which revolves around the first hypothesis, which is the extent of Sonatrach's interest in the process of forming its human resources, the studies showed us that the institution is subjecting workers to training on an ongoing basis by introducing them to the technology used and how to deal with it, in order to avoid accidents and errors that cause loss to the institution

Keywords: vocational training, human resource development,

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء1
	إهداء2
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
أ- ب- ج	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
05	تمهيد
06	1. أسباب اختيار موضوع
07	2. أهمية الدراسة
08	3. أهداف الدراسة
09	4. إشكالية الدراسة
13	5. الفرضيات للدراسة
13	6. تحديد مفاهيم الدراسة
17	7. الدراسات السابقة
22	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: التكوين المهني
24	تمهيد
25	1: ماهية التكوين المهني
25	1-1- تعريف التكوين المهني

26	1-2- أهمية ومبادئ التكوين المهني
29	1-3- خصائص وأهداف التكوين المهني
32	2: آليات التكوين المهني
32	2-1- أنواع التكوين المهني
36	2-2- إجراءات التكوين المهني
36	2-3- أساليب التكوين المهني
38	3: مراحل وخطوات التكوين المهني
38	3-1- الحاجة إلى التكوين المهني
40	3-2- تصميم برامج التكوين المهني
42	3-3- تنفيذ برامج التكوين المهني ومتابعتها
47	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية
49	تمهيد
50	1: مفهوم تنمية الموارد البشرية
50	1-1- تعريف الموارد البشرية
51	1-2- تعريف تنمية الموارد البشرية
53	1_3- خصائص الموارد البشرية
56	2: إدارة الموارد البشرية
56	2-1- نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية
63	2-2- تعريف إدارة الموارد البشرية
65	2-3- وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية
84	3: الجوانب النظرية وآليات تطوير تنمية الموارد البشرية
84	3-1- المداخل النظرية لدراسة تنمية الموارد البشرية
93	3-2- آليات تطوير تنمية الموارد البشرية

99	3-3- العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية
103	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية
105	تمهيد
106	1: الإجراءات المنهجية للدراسة
106	1-1. مجال الدراسة
109	1-1-1 مجال الزماني
114	1-1-2 مجال المكاني
114	1-2. مصادر جمع بيانات الدراسة
114	1-2-1 أدوات وتقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:
116	2: المعاينة وأسلوب التحليل الإحصائي المتبع في الدراسة
116	2-1-1- صدق و ثبات الاستبيان
117	2-1-2 عرض نتائج الدراسة الميدانية
122	3: نتائج دراسة متغيرات الدراسة
122	3-1- الفرع الثاني: تحليل بيانات البرامج التكوينية.
128	3-2- الفرع الثالث: تحليل بيانات مهارات المعرفية
130	3-3- الفرع الرابع: تحليل بيانات أداء العاملين
133	الاستنتاج العام
136	خاتمة
139	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مخرجات فعالية المستقبل الوظيفي	55
02	نموذج أساسي لسلوك الأفراد	77
03	هيكل التعويضات المباشرة وغير المباشرة	78
04	نتائج تحليل الوظائف	80
05	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لحاسي الرمل	109
06	تمثيل بياني لتحليل بيانات الجنس	117
07	تمثيل بياني لتحليل متغير السن	118
08	التمثيل البياني لبيانات المستوى الدراسي	119
09	تمثيل بياني لبيانات أقدمية العمل	120
10	تمثيل بياني لبيانات طبيعة العمل	121

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول ثبات المقياسين	116
02	تحليل بيانات الجنس	117
03	تحليل متغير السن	118
04	تحليل بيانات المستوى الدراسي	119
05	تحليل بيانات سنوات الخبرة	120
06	تحليل بيانات طبيعة العمل	121
07	يمثل توزيع المبحوثين حول التكوين إن كان داخل المؤسسة أو خارجها	122
08	يمثل توزيع المبحوثين حسب مدة التكوين	122
09	يمثل توزيع المبحوثين عن أسباب سوء الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة.	123
10	يمثل توزيع المبحوثين حسب الإطلاع بما هو جديد في مجال العمل	124
11	يمثل توزيع المبحوثين على الوسائل التي تساعد على الإطلاع بما هو جديد في مجال العمل.	124
12	توزيع المبحوثين حول اختيار الأسلوب التكويني الذي يتم حسب الرتبة	125
13	يمثل عدد دورات التكوين للعمال	126
14	يمثل التنوع في أساليب التكوين في كل دورة	126
15	يمثل مدى معارف مكتسبة من التكوين	127
16	يمثل مدى لبرامج التكوين دور في تعديل سلوكك	127
17	يمثل يوضح الهدف من التكوين	128
18	يمثل مجموعة من العبارات التي تبين مهارة الأفراد في العمل	129
19	يمثل المشاركة في التكوين كانت على طلبك أم على طلب المؤسسة	130
20	يمثل التكوين يؤدي إلى الرفع من ادائك	130
21	يمثل مجموعة من العبارات التي تبين مهارة الأفراد في العمل	131

مقدمة

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق، هذا ما جعل المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجيتها.

فالتطورات السريعة الحاصلة حول العالم تبعها من تقسيم دولي للعمل والعولمة تفرض التفكير الجدي من أجل الاندماج والمسايرة لهذه التحولات، ومن هنا تبرز أهمية العامل البشري وضرورة الاهتمام بمشاكله وتنمية قدراته و مهاراته ، حتى يمكن الانتفاع بها فتكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقة 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 لا بد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات لقيم والاتجاهات والقدرات والاستعدادات الخاصة بالفرد والمجتمع ككل و بالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطوره يتطلب تشخيص مخططات و استراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنتهجة في التكوين.

تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغييرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران

علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

يسعى التكوين إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين، كما يمكن اعتبار التكوين على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف رفع مهارات الفرد في أداء العمل.

إن التكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها والتمثلة في زيادة الإنتاجية هذه الأخيرة تعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين و زيادة حجم الإنتاج وجودته هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال، كما يكتسب الفرد من وراء كل هذا معنويات مرتفعة لا شك أن اكتسابها يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات لكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف،

إن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات لكي يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية، ويؤدي كل ما ذكرناه في هذا الإطار إلى تخفيض حوادث العمل ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

فالتكوين هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات أي تجعله قادرا على مزاوله عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات

جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها، فالمتوقع أن يحتل نشاط التكوين المهني دورا كبيرا في تأهيل اليد العاملة وتكييفها مع مناصب العمل والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وسنحاول الإجابة على بعض التساؤلات والإشكاليات من خلال هذه الدراسة حيث نتناول فصلين في الجانب النظري وفصلين في الدراسة الميدانية.

حيث تناولنا في الفصل الأول: موضوع الدراسة بدءا بطرح الإشكالية ثم أهمية وأهداف الدراسة وتحديد المفاهيم ثم عرض لأهم الدراسات السابقة والنظريات.

وخصصنا الفصل الثاني للتكوين حيث تناولنا ماهيته وأهدافه وأساليبه وسياسته، وفي الفصل الثالث تناولنا الموارد البشرية وتطورها التاريخي، ماهيتها ووظائفها الرئيسية والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الرابع فتطرقت فيه إلى الدراسة الميدانية والمنهجية المستخدمة في البحث، مجالات البحث، عينة البحث ثم عرض وتحليل النتائج حسب فرضيات الدراسة من خلال مناقشة وتحليل الفرضية الأولى ويليه مناقشة وتحليل الفرضية الثانية ثم خاتمة موضوع الدراسة التي قمنا بها.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

تمهيد

ومن خلال هذا الفصل الذي يتمثل في الإطار المنهجي للدراسة تطرقنا إلى توضيح أسباب اختيارنا لهذا الموضوع وأهميته بالنسبة لنا وللمنظمات الاقتصادية والاجتماعية، وما الهدف لدراسته، كما طرحنا الإشكالية الرئيسة لهذا الموضوع مصحوبة بمجموعة من التساؤلات الفرعية التي تقرنا من فهم الموضوع بوضع مجموعة لفرضيات تجيب عن هذه التساؤلات بحيث اعتمدنا في ذلك على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من قبل، التي بفضلها توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات التي ساعدتنا في عملنا هذا.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنها عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون موضوع دور التكوين المهني في تنمية الموارد البشرية نابعا من كم الأفكار والخبرات الخاصة بصاحب البحث، ويكون ضمن الاختصاص العلمي، وتتضمن هذه الأسباب:

- الأسباب ذاتية:

- ارتباط هذا الموضوع بمجال التخصص إذ يعتبر ذو صلة وقوية بتخصص. علم اجتماع التنظيم والعمل، خاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.
- رغبتنا في دراسة هذا الموضوع ومعرفة ما يدور في خبايا المؤسسة الجزائرية.
- الاهتمام المشترك للطالبين حول موضوع تنمية المورد البشري في المؤسسات

- الأسباب الموضوعية:

- بما أن التكوين يعتبر هاما في تسيير الحياة العملية و كأداة من اجل تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة من جهة وحاجات الأفراد من جهة أخرى فالمؤسسة بحاجة إلى أفراد مؤهلين يساعدونها على تحقيق أهدافها.
- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين أثناء الخدمة، والتعامل مع الواقع التنظيمي ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتني في محاولة التعرف على واقع برامج التكوين أثناء الخدمة من الناحية النظرية والعملية ودوره بتنمية الموارد البشرية.
- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل "التكوين" بمتغير تابع والذي هو "الموارد البشرية" بالإضافة إلى نقصها إذا تعلق الأمر بالمؤسسات ذات الطابع العمومي.

أهمية الدراسة:

- إن درجة أهمية الموضوع تصل إلى درجة أهمية العنصر البشري في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها ولن يتأتى لها الدور الريادي إلا بالاستثمار في مواردها البشرية عن طريق التكوين.
- قد يكون هناك الكثير من الدراسات التي تناولت الموضوع لكن يبقى الموضوع جدير بالاهتمام ذلك لعدم تحقيق نتائج ايجابية تعطي للتكوين مكانة أكبر، ذلك أن الجميع من أكاديميين وإداريين يقر أن الحل دائما يكون في التكوين، دون جني ثمار حقيقية لهذا الاستثمار مما يدفع للدراسة

والوقوف على آلية التكوين حتى يكون فعالاً أكثر ابتداءً من تحديد الحاجيات، إلى التخطيط، إلى انجاز مخطط التكوين والمتابعة وختاماً التقييم.

- كما تكتسي عملية تكوين الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن تطوير المؤسسة من خلال معالجة القصور الذي تعانيه الموارد البشرية وتوسيع المعارف والخبرات، كما زاد من أهمية الموضوع أو البحث الدور الذي قد يؤديه التكوين في تحقيق تطوير المؤسسة ومجاراتها للعلمة.

أهداف الدراسة:

- إن أي موضوع قابل للبحث العلمي في أي مجال كان لابد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه، ونظراً لأهمية موضوع "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية" وعلاقته بسياسة التوظيف وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتنميتها من خلال برامج التكوين لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة، فإن موضوع الدراسة يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.

- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.

- الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين.

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين بالمؤسسة الجامعية

- الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة.

- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية

إشكالية الدراسة:

للعنصر البشري دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها، كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركة وعدم الاستقرار، وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية...

ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما والمؤسسة الجامعية خصوصا، والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتحديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل

اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

إن قيمة الفكرة تستمد من درجة الآثار الإيجابية التي تلحقها بعد تجسيدها، وللتكوين آثار إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العامة، وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع. كما يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسن كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق إمكانات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأميناً ضد البطالة بسبب نقص التأهيل ضد التحجر بسبب تقادم المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن¹.

ويمكن أن تكون جملة الآثار الإيجابية الواردة أدناه إجابات مقنعة لمن يتساءل عن فوائد التكوين، هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح، والتي من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية².

ويعتبر الفرد أهم العناصر التي تركز عليها المؤسسات للنهوض باقتصادها فهو من أهم عناصر الإنتاج، ولقد بات الاعتماد على العنصر البشري أمراً حتمياً ومؤكداً، لهذا تزايد الاهتمام بالعنصر البشري لتجسيد الخطط والقيام بالمشاريع التي من شأنها ضمان رقي المؤسسة وازدهارها، ولن يأتي هذا

¹ Manuel de gestion, ouvrage coordonné par Armand Dayan, éditions ellepses. Paris, 1999, P.441.

² إبراهيم عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تهيئة تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، 2005، ص 03.

إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة، وبالتالي فإن نجاحها في تحقيق أهدافها وضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

كما أن هندسة التكوين ترقى إلى مستوى إيداع منظومة من الأنشطة الموجهة نحو إنتاج الأهداف والعمل على تحقيقها وعلى متابعتها وتقويمها، والغرض من ذلك كله هو ترقية الإنسان في ظل منهجية تضمن تطوره وتنمية قدراته عملا على حسن تسيير مساره المهني¹.

و بتزايد الاهتمام بالموارد البشري زادت الضرورة إلى تكوين مستوى تنظيمي تسند إليه المهام المتعلقة بالموارد البشري فظهرت إدارة الموارد البشرية غير أن وجودها مستقلة عن باقي المستويات التنظيمية يبقى مرهونا بمدى اتساع المؤسسة وهذا وفقا لمبدأ التخصص و تقسيم العمل، و تعتبر الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في استقدام أو الحصول على القوى البشرية والذي يشمل بدوره تخطيط القوى العاملة و أنشطة الاستقطاب و تحديد مصادر العمالة و العمليات الخاصة باختيار و تعيين و توجيه قوة العمل ، أما وظيفة تنمية الموارد البشرية فتحمل بعدين: بعدا خاصا بالعاملين والذي يختص بالتدريب و هذا بتنمية المهارات و تغيير الاتجاهات ، و بعدا خاصا بالمديرين و الذي يختص بدوره بالتعليم و هذا بزيادة المعارف و رفع مستوى القدرات الذهنية والتحليلية ؛ و يلي هذين البعدين وظيفة التحفيز و الصيانة بمعنى كيف تستطيع المنظمة الإبقاء على مواردها و المحافظة عليهم، و لهذا فإن عملية تنمية الموارد البشرية بأساليبها من المهام الحيوية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة مما

¹ مسلم محمد، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، الجزائر، دار طليطلة، 2010، ص 73 .

يستوجب أن تسند تقنيات التكوين المهني في تنمية الموارد البشرية و احتياجات المؤسسة إلى تخطيط علمي وأطر علمية.

وفي هذا الصدد تندرج إشكالية هذه الدراسة ممثلة في التساؤلات التالية:

الإشكالية الرئيسية:

- هل تساهم البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك ببلدية حاسي رمل

-مدينة الأغواط؟

ولقد دعمنا هذه الإشكالية بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

- ما مدى اهتمام مؤسسة سوناطراك بعملية تكوين مواردها البشرية ؟

- هل هناك علاقة بين برامج التكوين المقدمة في مؤسسة سوناطراك وتنمية مهارات مواردها

البشرية؟

فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية الخط الموجه للبحث حيث تساعد في توجيه الباحث نحو الوقائع، كما تمكن من تقديم

تفسيرات مؤقتة تشير إلى طريقة التفكير في العالقة بين متغيرات موضوع الدراسة والمتمثلة في المتغير

المستقل والمتغير التابع الخاص بالتنمية حيث تم الانطلاق من فرضية عامة تندرج ضمنها مجموعة من

الفرضيات الجزئية التي تساهم في توجيه البحث العلمي، من هذا المنطلق ساهمت إشكالية الدراسة في بلورة مجموعة من القضايا صيغت على ضوءها الفرضيات التالية:

- الفرضيات الجزئية: للإجابة على الأسئلة الفرعية نقدم الفرضيات التالية:

- تولي مؤسسة سوناطراك أهمية كبيرة لعملية تكوين مواردها البشرية
- تساهم الدورات التكوينية التي يستفيد منها عمال مؤسسة سوناطراك في تنمية مهاراتهم.

تحديد مفاهيم:

- مفهوم التكوين: هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات التي تكسبه مهارات في أداء أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات لما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، فهذا التعريف يشير إلى أن التكوين عبارة عن نشاط فعال الهدف منه جعل العمال يكتسبون مهارات من شأنها أن تزيد من كفاءة العامل في أدائه لعمله سواء في مهنته الحالية أو إعداداته لمهنة أخرى ذات مستوى عالي¹

- التعريف الإجرائي: هو عملية تعليم وتزويد وتعزيز فئة العاملين بمعارف وخبرات حول مهنتهم واتقانها في فترة زمنية تكوينية أو تمهينية محددة نظريا وعمليا.

¹أياد محمود عبد الكريم، سعيد زياد المحياوي، إدارة مؤسسات التدريب المهني و التقني ، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، ط 1، 2001، ص15.

- مفهوم التكوين المهني: يعرفه عقيد محمد جمال برعي بأنه "النظام الذي يتبع في دراسة فن من

الفنون أو مهنة من المهن، أو دراسة أعمال أي وظيفة، أو هو النشاط المستمر لتزويد الفرد

بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما¹.

كما يعرفه عبد الرحمن محمد عيسوي بأنه "يقصد بالتكوين المهني نوع من التعلم واكتساب

المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة².

- التعريف الاجرائي: هو عملية تعليم وتزويد فئة العاطلين عن العمل والمبعدة من النظام التعليمي

بمعارف وخبرات حول مهنة او حرفة ما واتقانها في فترة زمنية تكوينية أو تمهينية محددة نظريا

وعمليا.

- مفهوم الموارد البشرية:

- يعرف المورد البشري على أنه العنصر الأهم، والمحرك الفعال لتشغيل كافة الموارد بالمؤسسة باعتبار

أن تحقيق أهداف هذه الأخيرة يستند على الدعامة البشرية مصدر الفكر والتطوير³.

- كما يعرف علي السلمي الموارد البشرية أنها: "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات

والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع¹.

¹ سلاطنية بلقاسم، التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة، جامعة قسنطينة، 1995-1996، ص29.

² سلاطنية بلقاسم، مرجع سابق، ص31.

³ علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، رسالة ماجستير حول واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي سلطنة عمان، تخص إدارة الموارد البشرية، أكاديمية عربية بريطانية لتعليم العالي، 2011، ص14.

- **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة النشاطات و الاجراءات و البرامج التي تهدف الى تأهيل و تطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين معارفهم و أدائهم و تنمية مهاراتهم.
- **مفهوم تنمية الموارد البشرية:** ويعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعميمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيمة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج، وهي كذلك وسيمة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه².
- **التعريف الإجرائي:** هو مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف الى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين معارفهم وأدائهم وتنمية مهاراتهم.
- **مفهوم إدارة الموارد البشرية:** بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية

¹ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1996، ص22.
² بوكفوس هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، الجزائر، 2006، ص53.

الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين¹.

- وهي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعداد والكفاءات والتي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية²

التعريف الاجرائي: هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد(العمال) وعلاقاتهم داخل المؤسسة، من خلال الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية وذلك عن طريق تدريبها (تكوينه)، تخطيطها، تحفيزها..... ، وهذا كله لضمان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتوصيل رسالتها.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى³: هذه الدراسة قامت بها الباحثة بدوح غنية بعنوان: دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، مستشفى بشير بن ناصر، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2005 – 2006 جامعة خيذر بسكرة.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 1999، ص27.

³ بدوح غنية بعنوان: دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، مستشفى بشير بن ناصر، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2005 – 2006 جامعة خيذر بسكرة.

واعتمدت في دراستها على المنهج التحليلي الوصفي، والمقابلة بالملاحظة الميدانية، واعتمدت على العينة القصدية تمثلت 14 عينة.

تساؤلات الدراسة: التساؤل الرئيسي المتمثل فيما يلي:

- هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر؟

والذي ينبثق من التساؤلات الآتية:

- ما هي أهمية التكوين المتواصل في سياسة المؤسسة الصحية ؟

- ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة ؟

- هل تواكب برامج المستجدات المعلوماتية الحديثة ؟

- هل تحقق هذه البرامج الأهداف المرجوة من العملية التكوينية ؟

-أهداف الدراسة:

-هدف علمي: جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية لمنظومة

التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.

- **هدف عملي:** الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات بالوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية عامة والمستشفيات الخاصة، ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال عملية التكوين المتواصل.

نتائج الدراسة: بالنسبة للتساؤل الأول المتعلق بأهمية التكوين المتواصل في مستشفى بشير بن ناصر ، بسكرة كأحد المؤسسات الصحية ، كانت النتيجة المتوصل إليها أن إشكالية تنمية الموارد البشرية تعد من أهم الركائز التي لها التأثير كبير في عملية التغير والتطوير فهذه المؤسسات الحية تركز على تطور الجانب من التغير (التجهيزات والوسائل) و تحمل العمل الأهم والأهم هو العنصر البشري.

- بالنسبة للتساؤل الثاني المتعلق بطبيعة ونوعية البرامج التكوينية: تمثلت أساسا على تكوين الأفراد غالبا في إطار سياسة المؤسسة بناء على ما تحتاجه في تخصصات ، والهدف من ذلك تدارك النقص الذي يعاني منه المستشفى في تخصصات معينة.

- أما التساؤل الثالث فيما يخص مواكبة المستجدات المعلوماتية الحديثة في هذا المجال عدم تبني المستشفى الإستراتيجية طويلة المدى للتكوين المتواصل.

النتيجة الخاصة للتساؤل الرابع فيما يخص تحقيق البرامج للأهداف المرجوة من العملية التكوينية فالدراسات أثبتت غياب هذا العامل مع المرضى والذي يظهر لدى فئة الشبه طبيين.

التعليق على الدراسة: في التساؤل الأساسي هل يساهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، مستشفى بن ناصر نموذجاً؟

في أدوات جمع البيانات وظفت المقابلة قبل الملاحظة في حين يكون العكس فالملاحظة تسهل عملية المقابلة وتمكن الوصول إلى أمور لم يفصح عنها.

الاستفادة من الدراسة: استفدنا من الدراسة اختلاف في التقنية البحث المتبع وتمثل في المنهج ونوع العينة، ركزت هذه الدراسة على التكوين المتواصل بصفة عامة بينما دراستنا اختصرت على التكوين المهني.

الدراسة الثانية¹: هذه الدراسة قامت بها الباحثة بن يمينة السعيد بعنوان: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العمل، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، الدراسة ميدانية بشركة اوراسكوم للإنشاءات فرع الجزائر للإسمنت (acc) المسيلة، بن يمينة السعيد للسنة الجامعية 2007 – 2008

الإشكالية العامة: ما هي الأسس الاجراءات التي يتم من خلالها اختيارها الأفراد (التوظيف) وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم (التكوين) والسياسة المعتمدة لتشجيعهم وتحفيزهم (الأجور) وأثر ذلك على سلوك العاملين من حيث تصرفاتهم والقيم التي يحملونها وما مدى إدماجهم في المؤسسة.

الفرضيات الدراسة:

¹ بن يمينة السعيد بعنوان: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العمل، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، الدراسة ميدانية بشركة اوراسكوم للإنشاءات فرع الجزائر للإسمنت (acc) المسيلة، بن يمينة السعيد للسنة الجامعية 2007 – 2008

الفرضية الأولى: شدة التنافس بين المؤسسات الوطنية والشركات الأجنبية حتمت إدارة الموارد البشرية سياسة عقلانية في عملية التوظيف والتكوين.

الفرضية الثانية: عدم مراعاة إدارة الموارد البشرية للفوارق الثقافية بين العمال المحليين والأجانب يؤدي إلى عدم وجود قيم مشتركة مما يصعب على المؤسسة التنبؤ بسلوك أفرادها.

الفرضية الثالثة: إهمال ظروف العمل في المؤسسة يؤدي إلى كثرة الحوادث المهنية وزيادة نسبة التغيب مما يؤدي إلى ارتفاع حالات النزاع بين العمال والإدارة.

أهداف الدراسة: تلخصت فيما يلي:

-الإسهام في إلقاء الضوء حول الموارد البشرية ودورها في التنمية في الجزائر والمساهمة في وضع اقتراحات مفيدة في هذا الشأن.

-زيادة معرفة الباحث واتساع حركته المعرفية حول الموارد البشرية وتمكنهم من دراسات أوسع نطاقا وأكثر استنادا إلى المعلومات التي تحصلنا عليها في هذه الدراسة.

نتائج الدراسة:

-الاهتمام بأنشطة التكوين والتدريب والتطوير المستمر للموظفين.

-لم تحاول الإدارة إعادة النظر باستمرار في نظام تقويم الوظائف لكي يتلاءم مع التغير الذي يحدث في الظروف الإدارية والاقتصادية في البلاد.

-تقييم الدراسة: تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية واثت هذه الدراسة قيمة جدا لأنها مست الجوانب التي تساهم في تنمية المورد البشري ، إلى جانب المورد المالي في القطاع الصناعي الجزائري وهذا أمر جد ضروري للنهوض بالمؤسسات الجزائرية .

الاستفادة من الدراسة: استفدنا من الدراسة اختلاف في المنهج والتقنية البحث المتبع وتمثل في نوع العينة، ركزت هذه الدراسة على التكوين بصفة عامة بينما دراستنا اختصرت التكوين المهني.

خلاصة

من خلال الطرح المقدم في محتوى هذا الفصل، وتحديد الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة يمكن فتح المجال للبحث حول موضوع التكوين المهني ودوره في تنمية الموارد البشرية والتي تعتبر فيها التكوين عاملا مهما وأساسيا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال تكوين العمال في العمل والتطور الاجتماعي والاقتصادي والمجالات الأخرى.

الفصل الثاني

التكوين المهني

تمهيد:

إن التكوين مسؤولية مشتركة بين أطراف مختلفة في المؤسسات، والمقصود هنا هو إدارة الموارد البشرية والمدراء بالإضافة للأفراد المكونين الذين يتلقون التكوين، كما تهتم المؤسسات بالتكوين، لأن ما ينفق في هذا المجال يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية، أما على مستوى الأفراد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعرفة والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع رغبة وقدرة الفرد على العمل.

إن العملية التكوينية عملية معقدة، لما يتطلبه تصميمها من وسائل وتقنيات كبيرة، تختلف حسب نوع والطريقة المتبعة في التلقين ومن أجل الإلمام بالتكوين مفهوما وبرنامجا وتقييما، ولقد قسمنا فصلنا هذا إلى ثلاثة عناصر وهي:

1: ماهية التكوين المهني

2: آليات التكوين المهني

3: مراحل وخطوات التكوين المهني

1: ماهية التكوين المهني

1-1- تعريف التكوين المهني

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الرئيسة وتعد وظيفة التكوين من أهم الوظائف وأكثرها حيوية وذلك لما تمثله من تطور للمؤسسات، وعليه يمكن إعطاء المفهوم الموالي للتكوين:

- التكوين المهني هو عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيّدًا معرفيًا جديدًا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية¹.

- يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقًا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة، ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها. و هو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة².

- التكوين المهني هو تنمية منظمة وتحسين للمعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أحسن وجه³.

- يقصد بالتكوين تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكتسبها مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءة عمله الحالي، أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل⁴.

- و يعرفه السيد محمود أبو النسل " : بأنه مجموعة الظروف أو المواقف المستخدمة لزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل التكوين⁵.

¹ محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل. د م: قرطبة للنشر و التوزيع، ط1 ، 2007، ص 90 – 91

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004 ، ص99

³ بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1984 ، ص 40

⁴ زكي محمد مسعود، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة الكويت 1999 ، ص25

⁵ محمود السداسي النبل ، أسس علم النفس الصناعي، بحوث عربية و عالمية ، دار النهضة الطباعة و النشر ، 1985 ، ص 67 .

- و يعرفه الدكتور وصفي عقيلي " :على أنه برامج متخصصة تعد و تصمم من أجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستويات المعارف و مهارات و أنماط سلوكية جديدة و تطوير المعارف و المهارات¹.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن التكوين هو : عملية مستمرة و منظمة و يهدف غلى تنمية و تطوير الأفراد لاكتساب معارف و مهارات من اجل تحقيق أهداف محددة، فهو نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى للتكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها و أساليبها، تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني، و الزيادة من فاعليته في المنظمة، و ذلك من خلال تزويده بالمعارف و المهارات و السلوكيات اللازمة.

1-2- أهمية ومبادئ التكوين المهني

1-2-1 أهمية التكوين المهني

تتمثل أهمية التكوين باعتباره أهم السبل لنمو و الحصول على المزيد من الخبرات الثقافية و السلوكية و غيرها و هي كالتالي²:

- التكوين يحسن أداء الفرد و ينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد و في أقصر وقت عن طريق التكوين يمكن مواكبة تطورات التكنولوجيا المتسارعة.
- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فال مورد البشري المتكون الذي يعلم ما يتطلبه عمله ، يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة مستمرة من رؤسائه.

¹ أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002 ، ص 135
² طاهر محمود الكلاهد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن 2011 ، ص 100-101.

- يحسن التكوين خدمات المنظمة و طريقة تقديمها، مما ينعكس انجازا على العلاقات بين المنظمة و عملائها.
 - يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الايجابية لدى المورد البشري نحو العمل و المنظمة.
 - يساهم التكوين في تحسين و تطوير يزداد المورد البشري مما يؤدي إلى العمل بكفاءة و فعالية.
 - يساعد التكوين الموارد البشرية إلى تجديد المعلومات و تحديثها، مما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البنية.
 - يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة.
- زيادة على ما سبق نذكر ما يلي¹:
- من خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المسارعة و التنظيمية المستجدة ، فمن خلال نتائج التقدم التكنولوجي انتشار و استعمال الآلات الحديثة و المعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال و صيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.
 - يحسن التكوين خدمات المؤسسة و طريقة تقديم السلع التي تنتجها و تعرضها .مما ينعكس على صورة علاقات جيدة، ضمن المؤسسة و عملائها.
 - يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، و اكتساب صفة الثبات و حسن السمعة
 - المكون يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة على إنتاجها فيدفعها ذلك إلى مكافأته إما بالزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى.

1-2-2- مبادئ التكوين المهني

¹ محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر ،الأردن 2004 ، ص 102

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكونين، و يتوقف نجاح هذه العملية على إدراك و معرفة مبادئ التكوين و المتمثلة فيما يلي¹:

- مبدأ الاستمرارية:

فالتكوين نشاط ضروري و مستمر بمعنى أنه ليس أمراً إكمالي و إنما نشاط ضروري فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد و التهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند له.

- مبدأ الديناميكية:

فالتكوين نشاط متغير و متجدد فهو يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المنظمة، فالمتكون عرضت لتغيير عاداته و سلوكياته و مهاراته و ذلك لمواجهة متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل.

- مبدأ الشمول:

إن يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة في المنظمة، من مختلف التخصصات و جميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق و تنظيم جهودهم و توجيهها، نحو تحقيق هدف المنظمة .

- مبدأ الهدف:

أن يكون الهدف من التكوين محددا وواضحا، تبقى للاحتياجات الفعلية للمتكون مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعي و واقعي و قابل للتطبيق و القياس.

- مبدأ التكوين نشاط إداري و فني:

¹ عبد الباري إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل لطباعة و النشر، مصر 2008 ، ص309

باعتبار التكوين عمل إداري ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري من وضوح الأهداف و السياسات و توازن الخطط و البرامج، و توفير الموارد المادية و البشرية، و توافر الرقابة المستمرة. و يمكن استخلاص ما قبل فيما يلي:

- التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة
- التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها.
- التكوين يجب أن يكون ذات معنى للمشاركين.
- التكوين ينبغي أن يراعي مبدئي الكفاية و الفعالية.

1-3- خصائص وأهداف التكوين المهني

1-3-1- خصائص التكوين المهني

يلاحظ من خلال ما تطرقنا له أن لتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي¹ :

1) التكوين نشاط رئيسي مستمر:

فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه ، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و اكتساب الفرد المهارات و

¹خيرى خليل الجميلي، مرجع سابق، ص195.

القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

(2) نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

(3) النظرة المستقبلية:

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأسر الطرق وبأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

(4) التكوين نشاط متغير ومتجدد¹:

ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته و رغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة/مكتب غريب، الطبعة 3، 1983، ص357-358.

الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات و تعدل أهدافها و إستراتيجياتها.

(5) الشمولية¹ :

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد ، فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها.

1-3-2-أهداف التكوين

يمكن تلخيص أهداف التكوين في النقاط التالية²:

- تنمية المعارف، الكفاءات و المهارات : تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقاتهم على كل المستويات.
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة : فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- تقليل المخاطر و الاقتصاد في التكاليف حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء
- رفع مستوى جودة خدمات و منتجات المنظمة ، إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، و إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

¹ أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية 1981، ص183 .

² حمداوي وسيلة، مرجع سابق. ص ص 100 - 101.

- تحسين فعالية أساليب العمل ، و يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب و الإجراءات العملية المتنوعة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات، و كذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
- رفع مستوى أداء العامل و كذا ثقته و رضاه و اعترافه بالمنظمة.
- توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المنظمة : حيث يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل و منتجات و خدمات المنظمة و مختلف مصالحها و مسؤولياتها.
- تحسين بيئة العمل و تسهيل التكيف مع التغيرات .

و من خلال ما سبق يمكن القول أن للتكوين أهدافاً، تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الخارجية، و توفير حالة من الاستقرار و جو اجتماعي منسجم في بيئتها الداخلية.

2: آليات التكوين المهني:

2-1-أنواع التكوين

2-1-1-أنواع البرامج التكوينية حسب مستوى التنظيمي:

حسب هذا التصنيف يتم تصنيف البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كما يلي¹:

-**التكوين المهني:** وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج وفي مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة أو معرفة

¹مهدي مراد ، اثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ضمن نيل متطلبات نسل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس، 2017 / 2018، ص ص 105

لأداء مهنة أو وظيفة معينة ويطلق عليه البعض التكوين لكونه يهدف إلى تخصيص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، ويحتل هذا التكوين مكانة خاصة وأهمية كبيرة يسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلية فيها، وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

-التكوين الإداري: وهذا النوع من التكوين، ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية، و يحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فعالية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين و توجيهها توجيهها مالية ، و بشرية ، لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة ايجابية و مباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

-التكوين الإشرافي: ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيس منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، ويشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العملية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي وأفضل صورة ممكنة.

-تكوين المكونين: وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين بتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزودهم بمهارات سلوكية ومهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الايجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين.

2-1-2-أنواع البرامج التكوين حسب غايتها:

حسب التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية¹:

- **التكوين التوجيهي:** يقدم هذا النوع من التكوين من تكوين الموظفين الجدد، وعبرة عن تزويدهم بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.
- **التكوين العلاجي:** إن الأفراد الذين سبق و أن اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون إلى تكوين علاجي لسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم و السبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق و الأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة، نتيجة لمرور الوقت، أو قد يكون السبب ناتج عن إهمال الطريقة السلمية و إتباع طرق مختصرة، و قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكاني و الآلات المستخدمة بأخرى حديثة أو مهما يكن السبب ذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النفس في أداء الأفراد نتيجة لعوامل أدت إلى انخفاضهم.
- **التكوين لترقية:** يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد للمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

2-2-3 أنواع البرامج التكوينية حسب المكان:

- **التكوين الداخلي:** و يعني تقديم المعلومات و الإرشادات اللازمة للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف و الشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة و التي هو

¹ناصر داودي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1996 ، ص287

معتاد عليها و التي سوف تؤدي فيها أيضا نشاطها الجديد بعد التكوين و يكون التكوين تحت إشراف شخص أو جهة داخلية، و سمح التكوين لموقع العمل المسئول المباشر و أعوانه بإعطاء التوضيحات للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل و كيف يمكنهم تحسين معارفهم و اتجاههم و سلوكهم. كما يمكن الاستعانة ببعض الخبراء و المهتمين من خارج المؤسسة إذا اقتضت الضرورة إلى ذلك التكوين بموقع العمل يرفع من قدرات اندماج العامل في مركز عمله إذ تقوم تقنيات التكوين على منح النشاطات في الواقع يوميا و من هدف التقنيات مثلا نذكر الدوران على مراكز العمل و الإشراف المباشر الذي يوكل إلى عامل مؤهل نستطيع من خلاله سلوكه و توجيهاته و تعليماته و تقوده المعنوية تسهيل و تطوير مهارات العامل الجديد بكيفية نسبية قد يحدث أن تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المؤسسة، و إن طبيعة المشكلة التي يتم تشخيصها تحتاج إلى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الأمر بالموارد البشري أو المورد المادي في مادة تعليمية .

التكوين الخارجي: و هو التكوين خارج المؤسسة و هو يتفرع إلى عدة إمكانيات مثل المحاضرات ، التطبيقات العلمية، يتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية و هذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة و بمركز العمل و يطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل، إذ يجب تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين و ربما استخلافهم بعمال مؤهلين ، كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيدا عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل و الإيواء و هذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون أن يكون عائد التكوين مضمونا ، و مثله مثل التكوين داخل المؤسسة إذ لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة¹.

2-2- إجراءات التكوين المهني

¹ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص ص 188 - 189

- يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات و الخطوات و هي كما يلي¹:
- إعداد المتكون و تأهيله : يجب أن يكون مؤهلاً و قادراً على القيام بتكوين الأفراد.
- إعداد و تهيئة المتكون : يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين و الوسائل المناسبة و كذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات و التعليمات خلال فترة التكوين.
- استعراض أسلوب أدائه : و هذا عن طريق التوضيح و الشرح و البيان العلمي.
- إعطاء فرصة للممارسة : توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، و إذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فهن أفضل طريقة للتكوين في العرض العملي.
- المتابعة : حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من انه يمارس العمل بطريقة سلمية، و حتى يكون التكوين فعال و يقرر أثاره الإيجابية فإنه لابد من أن ينتج هذه الإجراءات.

2-3- أساليب التكوين المهني

- يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار و المعلومات و هي كما يلي²:
- التكوين العملي : حيث يتم عرض لطريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية، و تشجيع المتكون على القيام بالأداء.
- تمثيل الأدوار : و هي محاولة تقليد الواقع، و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و التمرن على مواجهتها.
- دراسة الحالات : حيث تؤخذ حالات من الواقع، و يتناولها المتكونين من حيث أبعاد مشاكلها، وأسبابها، وحلولها البديلة.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص236
² أحمد ماهر-إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية-الإسكندرية، 1995، ص ص 342 - 343.

- **الوقائع الحرجة:** حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير، والمتعلقة بموضوع التكوين، وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونين المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة.
- **المباريات الإدارية:** وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات، إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة، وأن يتصرفوا ويتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.
- **المناقشة الجماعية:** يمكن للمكون أن يلجأ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكونين، وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة . ومن خلال ما سبق يمكن القول إن تعددت أساليب التكوين متاحة، بحيث يستطيع المكون استعمال الأسلوب المناسب حسب طبيعة موضوع التكوين والأهداف المستوحاة منه.

3: مراحل و خطوات التكوين المهني

3-1- الحاجة للتكوين

إن الحاجة إلى التكوين قد تنشأ نتيجة أسباب من أهمها¹:

- إدخال تكنولوجيا حديثة .

- نتائج التقييم برامج التكوين السابق تنفيذها .

- تنقلات و ترقية العاملين .

- تعيين عمالة جديدة

- استحداث وظائف جديدة .

و يجب التأكد على أن الاجتماع التكويني يتمثل في نواحي القصور في الأداء البشري الذي يمكن معالجتها بالتكوين و لا يدخل ضمن نطاق الحاجة إلى التكوين، تلك المشاكل الناتجة عن القصور في الإمكانيات المتاحة انخفاض مستويات الأجور الحالية، تصادم الآلات و المعدات و التي لا يمكن معالجتها بالتكوين.

3-1-1 طرق تحديد الحاجة إلى التكوين:

في إطار تحديد الحاجة لتكوين في المؤسسة بإمكاننا الإشارة إلى أن الحاجة إلى التكوين لا يخرج عن ثلاث مستويات² :

-تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة: لما كان التكوين مرتبط بالسياسات الأخرى في المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء

¹ سعد الدين خليل عبد الله ، إدارة مراكز التدريب ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2007 ، ص125

² مصطفى نجيب شلوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 1996 ، ص252

تحليل إلى أهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة) البشرية و المادية (في بلوغ تلك الأهداف.

وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدات الإنتاجية، و تكلفة العمل و الغياب و التأخير و دوران العمل و معنويات العاملين.... الخ.

حيث يتلقى هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين، كما أن هذا النوع من التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى و اتجاهات و مواقع التكوين.

-تحليل العمليات أو الوظائف: يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها العاملون، و يتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها ، و بين أبعادها و اختصاصاتها و علاقتها بالأعمال الأخرى ، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها و مسؤولياتها الظروف المحيطة و الشروط و المؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح.

و تحليل 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 تهدف إلى تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف .

-تحليل الحاجة على مستوى الفرد: تنصب عملية التحليل هنا على الموظف و ليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية و القدرات و المهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها و استيعابها و تطبيقها في عمله الحالي و المستقبلي .

و لتقدير الاحتياجات التكوينية، في أي من المستويات الثلاثة سواء كانت أنية أو مستقبلية، يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات و التي من بينها المقابلة، الاستبيان، الملاحظة ، و تقارير العمل ، تقويم الأداء و ترتبط هذه المستويات الثلاثة من التحليل ببعضها، و ينتج عنها تحديد الاحتياجات التكوينية.

3-2- تصميم برامج التكوين

تحديد الحاجة إلى التكوين، تصميم برنامج التكوين الذي يعي هذه الحاجة و يتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها :

-وضع محتويات خطة التكوين: يضم منهج خطة التكوين شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التكوين، والقوانين الأساسية للحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية وتاريخ، و مواعيد الحلقات، وأسماء المكونين لكل حلقة، تحديد الاحتياجات التكوينية، تحليل المؤسسة، تحليل العمل، تحليل الفرد، تحديد مواقع احتياج التكوين، تحديد نوع التكوين المطلوب، تحديد الأفراد الذين يحتاجون التكوين.

و يتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراء الأساسي لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين و ذلك في شكل دليل يحوي الدروس القراءات، و يستخدم هذا الدليل كمرجع للمكونين لاستذكار و مراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين و في بعض الأحيان أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري و متى تعطى لها أمثلة و كيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة والأداء الفعلي؟

وماهي التمارين؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمنافسة وحل المشاكل و غيرها¹.

-اختيار طرق و تقنيات التكوين: لابد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد و اختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافق مع الموقف الذي يتطلبه و ليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين عند حديث أو أثبت نجاحا إن الاختيار السليم

¹ عكوش عقيلة ، أثر التكوين على التغيير التنظيمي ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوقرة، 2014/2013، ص 235.

يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، و أكبر عائد و بشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحساب عند اختيار الطريقة أهمها¹:

- عدد الأفراد المتكونين .
 - المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم
 - المادة التكوينية، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين .
 - نوعية المتكونين
 - ظروف وإمكانية المنشأة .
- معايير اختيار المتكونين: فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن تحدد معايير موضوعية الترشيح أو اختيار من سيبعثون إلى البرامج التكوينية تعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل :مدة الخدمة، ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي ومدى إيجاد لغة معينة أو أكثر إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواد بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة فمثلا لا يرشح الفرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامج في مهارات الاتصال.

-معايير اختيار المتكونين: المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المتكونين و إمدادهم بالمعلومات الجديدة و تغيير اتجاهاتهم و سلوكهم ، و تكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج محدد، و بواسطة طرق و تقنيات تكوينية محددة أيضا، و لذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذه بالنسبة للتكوين أعضاء التكوين لأن هؤلاء يملكون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات و تكوين المهارات ، و بالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة

¹ عكوش عقيلة، مرجع سابق، ص237.

فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفاء الذي يستطيع استشارة المكونين و نقل المعلومات إليهم بشكل الصحيح و يتوقف اختيار المكون على ما يلي:

- طرق وأساليب التكوين المستعملة .

- المادة التكوينية المراد اكتسابها للمكونين

- نوعية المكونين

وهناك أربعة أنواع من المكونين:

- المكون المحاضر

- المكون القائد

- المكون التطبيقي

- المكون النفسي¹

3-3- تنفيذ البرامج التكوين ومتابعته

3-3-1- تنفيذ برامج التكوين

(1). تحديد المكان: ويتأثر اختيار مكان التكوين المناسب بعوامل معينة مثل²

- نوع التكوين: لابد أن يتم في نفس المؤسسة، حيث يتولى التكوين المشرف نفسه.

- إمكانيات المؤسسة: إن التكوين خارج المؤسسة يعتبر مكلفا للمؤسسة، إلا أنها قد تكون

مضطرة لإلحاق العاملين لديها ببرامج تنظمها المراكز و المعاهد التكوينية المتخصصة في حالة

¹ عكوش عقيلة، نفس المرجع السابق، ص 238

² حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 226 - 227.

تعذر إجراء التكوين داخل المؤسسة ، لأسباب عدم توفر الكفاءات لديها ووجود المراكز المتخصصة و الأقدر على توفير مثل تلك البرامج.

- **تحديد الفترة الزمنية:** ينبغي تحديد الفترات الزمنية للبرامج التكوينية ، و ذلك بأخذ بعين الاعتبار طبيعة مادة التكوين ، مستوى المهارات المطلوب التكوين عليها و أساليب التكوين التي يتم إتباعها، و توقيت البرامج ، يجب مراعاة القدرات التي بإمكان الاستغناء عن المتكون خلال فترة التكوين و عدم تعطيل العمل.

(2). **الاتصال بالمكونين:** يقوم منسق البرنامج بالاتصال بالمكونين و إبلاغهم بالتفاصيل المتعلقة بالبرامج التكوينية من حيث وقت بدء البرنامج و إنجائه و مواعيد الاستراحات أثناء عقد البرامج ، كما من حيث المنسق بإجراء الاتصالات اللازمة للاطمئنان على حضور المكونين في مكان التكوين و في الوقت المحدد¹

(3). **مراقبة سير العملية التكوينية:** تشمل عملية مراقبة سير العملية التكوينية ما يلي²:

- افتتاح البرنامج في بداية البرنامج التكويني وتقديم المكون من خلال استعراض موجز لسيرته الذاتية أمام المكونين.
- توزيع المادة التكوينية على المشاركين في البرنامج والتأكد من يحصل كل متكون على النسخ المطلوبة.
- الاهتمام بكشف الحضور والغياب للتأكد من حضور كل متكون إلى البرنامج التكويني.
- تجهيز استمارات تقويم البرنامج وتوزيعها على المشاركين، جمعها منهم بعد تجزئتها ثم تفرغها في جداول خاصة وتحليلها.

¹ محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 196
² - محفوظ أحمد جودة ، نفس المرجع السابق، ص 197 - 198.

- توزيع الشهادات على المكونين.
- كتابة التقرير النهائي عن سير العملية التكوينية فيما يتعلق بالبرنامج التكويني الذي تنفذه.

3-3-2- متابعة برامج التكوين:

عقب وضع خطة للتكوين، التي تهدف إلى تحقيق إنجازات معينة، و يتم إعداد خطة للمتابعة و تهدف للتأكد من إن خطة التكوين تسير سيرا سليما في الطرق المحددة لها و أن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة، و تعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم و تتضمن متابعة المكونين، مضاف إليها متابعة البرامج التكوينية و أماكن التكوين كما أن عملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج و البرامج و اكتشاف نواحي للضعف أو القصور فيها، وهذا يمكن تدعيمها و تطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة و هذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها بطريقة المتكون لاستبقاء البيانات الواردة بها و تشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالي :¹

- بيانات أولية عن التكوين .

- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين .

- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه .

وعليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية²:

(1). تسير التكوين: تتم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية :

- إعلام الأفراد بخصائص التكوين .

¹ محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع السابق، ص 198.

² أحمد صقر عاشور، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و الموزعون، 2010 ، ص160

- تسيير الأفراد تحت التكوين .
 - محاسبة النفقات الخاصة بالتكوين .
- (2). **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 ما يلي:
- عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين ومقارنتها مع عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين في مؤسسة أخرى.
 - التكاليف الإدارية للتكوين كرواتب المكونين، أفراد الإدارة، أماكن التكوين، المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين.... الخ.
- (3). **تكلفة التكوين:** من البديهي أن تكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية، وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية:
- أنواع البرامج التكوينية .
 - عدد الدارسين أو المتكونين الذين سيلتحقون بكل برنامج .
 - مكان التكوين .
 - عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني .
 - النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين، كأدوات ووسائل التكوين حيث تتمثل وسائل التكوين في الوثائق والمستندات و المحاضرات المنشورة و على الأقل المطبوعة التي توضع في تصرف المتكونين كمادة لمطالعتهم و مراجعتهم للمواضيع التي يدرسونها

4). الوثائق التثقيفية: وهي غالبا ما تكون بتصرف المكون ولاستعماله فيما يحاول شرحه أو

تلقينه لمكونيه وبالطريقة التي يصيغها هو وتتمثل هذه الوسائل في الأفلام، الصور، الخرائط،

الرسومات، الإذاعة، أجهزة التسجيل، التلفزيون، الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة... الخ

-تقييم برامج التكوين ويتمثل فيما يلي:

- استعمال الاختبارات الشفوية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قيل له .

- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل

المطلوب منه أو لا .

- متابعة العمل الذي قام به المكون وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف.

من خلال ما سبق تتضح لنا أن المهارات والمعارف جديدة تساعد على امتلاك القدرة على الأداء

الجيد في مسير بصفة عامة في الحاضر والمستقبل، بما يحقق أهداف المنظمة ويتم ذلك وفق لإجراءات

المنظمة والمخططة لها من خلال برامج تكوينية مكتوبة ومحددة وفي مجال محدد كذلك لتحقيق

الأهداف المرجوة

خلاصة الفصل الثاني:

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ومؤهلة وعلى الرغم من أن المؤسسة قد وضعت خطة العمل ووفرت كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين في تسيير الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد باعتماد برنامج تكويني منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة.

إن التكوين هو في قلب كل إصلاحات اقتصادية أو اجتماعية، وإن أي سياسة طموحة لتثمين وتنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين، توسع من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركتهم وتزيد من نسبة اندماجهم، وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة مناعة لمقاومة المنافسة، إن على المستوى الوطني أو المستوى الدولي.

الفصل الثالث

تتمة الموارد

البشري

تمهيد:

تتكون المؤسسة من مجموعة من الأفراد (موارد بشرية) تشكل اتجاهات ومعتقدات وعادات شتى إلا ولا بد من انصهار هذا كله في بوتقة لا تتصادم مع البيئة الاجتماعية من حولها، وهؤلاء الأفراد كمجموعة يتفاعلون مع التجهيزات والتكنولوجيا ومع لديهم من خبرات ومعرفة ومعلومات لتكون المخرجات في أفضل صورها، وهذا ما تسعى المنظمات إلى التسابق إليه، إذ الموارد البشرية ميزة تنافسية هائلة، ومنذ القدم نشأت إدارة الموارد البشرية كعمل طبيعي لا بد منه لإدارة موظفي أية منظمة وإن لم تكن تحت هذا المسمى، إذ لا بد من وجود جهة أو شخص مختص ينظم عملية التعامل مع الأفراد، وقد تطورت على مدار قرن نصف من الزمن تقريباً حتى وصلت إلى الصورة المتعارف عليها حالياً.

من خلال ما سبق ذكره وبهدف عرض الإطار النظري لوظيفة إدارة الموارد البشرية تم التطرق في هذا الفصل الأول للعناصر الثلاثة التالية:

1: مفهوم تنمية الموارد البشرية

2: إدارة الموارد البشرية

3: الجوانب النظرية وآليات تطوير تنمية الموارد البشرية

1: مفهوم تنمية الموارد البشرية

1-1- تعريف الموارد البشرية

يعتبر المورد أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو حل مشكلة. وتنقسم الموارد الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية التي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي¹.

يعرف المورد البشري على أنه العنصر الأهم، والمحرك الفعال لتشغيل كافة الموارد بالمؤسسة باعتبار أن تحقيق أهداف هذه الأخيرة يستند على الدعامة البشرية مصدر الفكر والتطوير².

إن توفير اليد العاملة حسب الطلب في المنظمات، ومن ثمة المحافظة عليها وتنميتها وتحفيزها بغية تحقيق مصالح المنظمة في بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، هو المفهوم الأقرب لإدارة العنصر البشري³.

و يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات ، و قد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية و معاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج كرأس المال و المواد الخام و الآلات و المعدات و الوقت ، واعتبار الفرد إنسان يتحرك و يتصرف على أساس مشاعره و عواطفه ، يمكن أن يحقق فوائد و مزايا لكل من المنظمة و لنفسه، وبذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية ، لكن وعلى الرغم من أهمية الموارد

¹ عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة 01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2008 ص 21

² علي بن راشد بن سالم البعقوبي، رسالة ماجستير حول واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي سلطنة عمان، تخص إدارة الموارد البشرية ، أكاديمية عربية بريطانية لتعليم العالي، 2011، ص 14

³ حنا نصر اله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن، 2001، ص3.

البشرية إلا أن مصطلح هذا الأخير مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا، فيعرفه البعض على أنه عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة وهو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط، ولكن أيضا قدراتهم وكيفية استغلال هذه القدرات، والمواهب والاتجاهات والمعتقدات وكيفية إدارتها أيضا.¹

وبالرغم من عدم تحديد مفهوم شامل وكامل للموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم لهذا المدخل وهي:

- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- السياسة والبرامج والممارسات لا بد من أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية والاجتماعية للفرد
- بيئة العمل لا بد أن تخلق، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد
- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتحقق بطريقة تراعي فيها التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

1-2- تعريف 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

¹ - حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط 2 ، 1993 ، 1994 ، ص 22 .

تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر بعد عشر سنوات من التاريخ السابق.¹

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 وإمكاناته.²

عرفها الدكتور علي السلمي بأنها " نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراصة، 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 .

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

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

³ - بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الشلف ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 7 ص277

⁴ - بارك نعيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص276

1-3- أهداف تنمية الموارد البشرية

1-3-1- خصائص تنمية الموارد البشرية

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها كالتالي:¹

- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: في الوقت الراهن يمكن النظر لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، وعليه فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر ، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي نفس الوقت تسعى هذه الاستراتيجية 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 مع 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 ، وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

- 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 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.

¹ سراج وهيبه، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، 2012، ص 29 - 30.

1-3-2- أهداف تنمية الموارد البشرية

لتنمية الموارد البشرية عدة أهداف وأسباب نجدها كالتالي:

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 إنتاجيته.¹

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

- الأداء

- الاتجاهات

- الهوية الذاتية

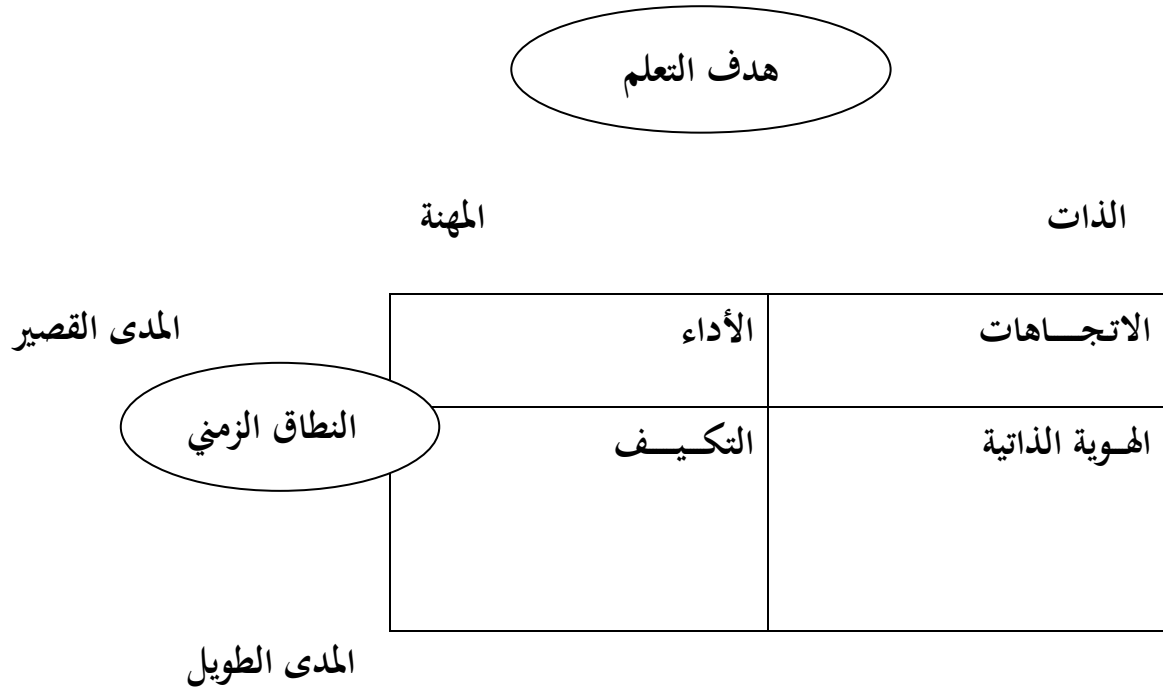
- التكيف.

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

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

² - محمد سمير أحمد، مرجع سابق ، 2009 ، ص84

الشكل رقم (01) مخرجات فعالية المستقبل الوظيفي



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

من خلال هذا الشكل رقم (01) الذي يمثل مخرجات فعالية المستقبل الوظيفي 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 واحدا 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.

2: إدارة الموارد البشرية

2-1- نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، وهذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية بالمنظمة وتعد سياسات موارد بشرية على أسس علمية، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية¹.

فيما يلي توضيح لمراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

(1) قبل الحرب العالمية الأولى

في العصور البدائية في مرحلة نظام العبودية تمت مساومة الأفراد بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور، لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده مثل هذا النظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماتها مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر وينحسر دور المنظمة بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها، وتعويض من يموت منهم بجدد، ومن دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم، أو منحهم أجورا، أو حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم، أو غير ذلك من الفعاليات، كما لا تحتاج الاهتمام بحقوقهم حيث لا يوجد لهم حقوق تذكر آنذاك.

جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف فبرزت فئة من الصناع أو المهنيين العبيد وأصحاب الحرف في المدن يملك كل منهم أدواته و رأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه، فهذه الطائفة التي تعبر عن مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة، تتكون من الأستاذ و المتدرب والأجير، وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة متمثلة بالأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقاً لساعات العمل².

¹ - مهيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخص تسيير عمومي، جامعة الجزائر "3"، 2011 - 2012، ص 9 - 10.

² - عبد الله، إدارة الموارد البشرية، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2002، ص 6

اتسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير والتي تسمح بظهور وظيفة الأفراد، فالمؤسسات كانت تدار من قبل مالكيها وهو الذي يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب وإن وظيفة الأفراد كممارسة كانت موجودة ودون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي، فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل.

(2) ما بين الحربين العالميتين: بدأت وظيفة إدارة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسات كنتيجة لحدوث العجز الكبير في الثورة العاملة، تجاوباً مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية بالوصول بالإنتاج إلى ذروته ولقد تمثلت معالم تلك الحاجة في تشريح واختيار الأفراد الجدد الذين تطلبهم الصناعة مع تلقينهم أصولها ثم تدريبهم على عملياتها عملاً بتعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، علاوة على أن نمو الحركة النقابية إبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي المساومة الجماعية في جو العمل وعلاقته كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث أملى ضرورة توفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة المباشرة والغير المباشرة بحاضر ومستقبل العمال والمؤسسة، إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس المؤمنة للاستخدام الأقصى.¹

(3) خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي: اتسمت هذه الفترة بتعاظم دور الدولة وتنامي قوة النقابة" حيث أخذ العاملون ينظمون أنفسهم في نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم بعد أن قاسوا من الاستغلال والحرمان وظروف العمل الصعبة، فمن خلال النقابات العمالية استطاع العاملون في المنظمات حل مشاكلهم المتعلقة بالأجور وساعات العمل والمكافآت وظروف العمل، وأصبح لازماً على المنظمات تخصيص أقسام و أفراد تهتم

¹ - عبد الله ، نفس المرجع السابق، ص 7.

بعلاقات العمال والتعامل مع النقابات والتوصل إلى عقود معاً لتنظيم عمل الأفراد في المنظمات مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية¹.

(4) نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات من القرن الماضي: لقد شهدت هذه المرحلة تطوراً في مجال العلاقات الإنسانية، من خلال التجارب و الدراسات التي أجريت في مصانع هوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية التي قام بها " إلتون مايو"² فقد تبين لـ " مايو" أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال بالنسبة لدراسات تايلور³ وإنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية ترتبط بسلوكيات الأفراد و وجهة نظرهم تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمنظمة وفي تفسير الفعالية التنظيمية، و جاءت نظرية "ماسلو"⁴ في التحفيز لتعطي بعداً آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة، كما وساهم " فريدريك هرزبرغ"⁵ من خلال أبحاثه حول العوامل التي تسبب الرضا، فلقد اتسمت هذه المرحلة بإعطاء أهمية أكبر للعامل الإنساني المنظمات غير رسمية، السلوك الاجتماعي، الرضا عن العمل.⁶

(5) مرحلة 1975 – 1985: دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تخطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، و انتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية

¹ - نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران ، عمان، 2002، ص 6.

² - التون مايو: (1880 – 1949) اهتم بالبعد الاجتماعي و بالعلاقات الإنسانية بالمنظمة و ابرز أهمية المناخ التنظيمي على سلوكيات و أداء الموظفين حين توصل لتحديد اثر العوامل السيكولوجية على الإنتاجية، كما اهتم بالتنظيمات غير الرسمية بالمنظمة. المرجع:

<http://fr.wikipediou.org> > اطلع عليه في 2019/12/15.

³ - فريدريك تايلور (1856 – 1915) اعتبر أب الإدارة العلمية من خلال عمله كمهندس ميكانيكي أمريكي في مصنع الحديد و الصلب بالوم.أ بعد ملاحظته للإسراف و الضياع في العمل و الموارد فبدأ بدراسة الحركة و الزمن عن طريق التخلص من كثير من الحركات غير اللازمة في العمل ثم تحديد وقت نموذجي لانجاز كل عمل للتوصل لمجموعة من المبادئ للتنظيم العلمي للعمل. المرجع : نفس المرجع السابق ، طلع عليه في يوم 2019/12/17.

⁴ - أبراهام ماسلو: (1908 – 1970) عالم أمريكي قام بصياغة نظرية يفترض من خلالها أن الحاجات تنظم في تدرج من حيث الأولوية، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية و إلحاحاً فالحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز و تطلب الإشباع هي الأخرى. المرجع: نفس المرجع السابق، اطلع عليه يوم 2019/12/15

⁵ - فريدريك هرزبرغ: (1923 – 2000)، عالم نفس امريكي يعتبر ان تحقيق الفعالية التنظيمية يتطلب على المنظمة اثراء الوظائف. المرجع: نفس المرجع السابق، يوم الاطلاع: 2019/12/17.

⁶ - سويسبي .ع.، المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 33.

تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

(6) نهاية الثمانينات إلى ما فوق: نظرا للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة

للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية بل باعتبارهم مورداً يجب تعبئته وتنميته وتطويره وصيانتته، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغير التكنولوجي وتغير التقنيات.¹

مختلف التسميات المعطاة لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختز عشوائياً، وإنما في الحقيقة توحي إلى فلسفة و ممارسات سارت على امتداد عدة حقبات:

-إدارة الأفراد إشارة للمرحلة التي كان يؤكد فيها احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

-إدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف أو الفعاليات المكونة للعلاقات الصناعية.

-إدارة العلاقات الإنسانية التأكيد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، تأثر بتجارب "الهاورثون".

-تسيير المستخدمين نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالا وممارسات تتسم بالحركية و التوفيقية مثل التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية و الاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع و الحافز و المتغيرات البيئية.

¹ تيرورت عامر، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005، ص 13.

-إدارة الموارد البشرية نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد مهمة لا بد من تطويرها و الاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد المكانة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة و البقاء في بيئته¹.

فالمنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد موارد بشرية تشكل اتجاهات ومعتقدات وعادات شتى إلا أنه يجب انصهار هذا كله في بؤرة لا تتصادم مع البيئة من حولها، وهؤلاء الأفراد يتفاعلون مع التجهيزات و التكنولوجيا ومع ما لديهم من خبرات ومعلومات ومعرفة لتكون المخرجات في أفضل صورها، وهذا ما تسعى المنظمات إلى التسابق إليه، إذ تعد الموارد البشرية ميزة تنافسية وموارد مهمة بالمنظمة والتي لا بد من تسيير خاص بها، حتى يولد الأفراد قيمة بالمنظمة من خلال:

- تعظيم الإنتاجية.

- تحسين الجودة.

- الإبداع.

- تحسين خدمة الزبون.

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية

اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهي مجموع الإستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية، وهذا يعني ضرورة قبول المنظمة لوظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صناعة استراتيجيات المنظمة أو من خلال تنفيذ تلك الاستراتيجيات بممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية للمنظمة. هذا منظور إدارة الموارد البشرية

¹ عبد الله . ع ، مرجع سبق ، ص ص 8 - 9.

حذو مطبقها في الإشارة إلى أن التنسيق النظامي لتطبيقات وسياسات الموارد البشرية القائمة على احتياجات المنظمة تسمح بتحسين إشباع الأفراد والزبائن والإنتاجية ونوعية العلاقات مع البيئة الخارجية (المجتمع، الشركاء الاستراتيجيين والسلطات التنظيمية... إلخ) والقدرات على استمرارية المنظمة وهو الحضور الأقوى لإدارة الموارد البشرية في تصور أكثر إجمالية وعلى المدى الأطول لإستراتيجية المنظمة والذي يفسر التسمية إدارة إستراتيجية للموارد البشرية.¹

يتطلب المرور إلى إدارة إستراتيجية للموارد البشرية من المختصين في مجالها أن يتعمقوا أكثر في معرفة منظماتهم ومضمونها الداخلي (منتجات، زبائن، تكنولوجيا... إلخ) ومحيطها الخارجي (منافسون ومنظمون وفرص التنمية والتهديدات...)².

كما تقوم فلسفة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تطبيق مفهوم التمكين بمعنى تحويل الفرد الصلاحيات اللازمة لمباشرة مسؤولياته، توفير امکانات والمساعدات اللازمة للعمل، تهيئة مكان العمل وما إلى ذلك من مستلزمات تجعل الفرد مسيطرًا على العمل.

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ساد استعمال الحرف (e) مع عدة مفاهيم، إلى غاية انتقال العدوى لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي أصبح يطلق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) لتعبر عن اندماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

- إدارة الموارد البشرية بالمعرفة تعتبر إدارة المعرفة تلك الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد، وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة، والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية. تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات و المهارات المناسبة

¹ - تبرورت، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² - مجلة الباحث، موساوي ز. ، الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، ، العدد 1، 2002 ، ص 97.

لاحتياجات المنظمات المختلفة، كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة.¹

2-2- تعريف إدارة الموارد البشرية

- تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية، بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها على العمل، بما يساعد على تكوين قوة عمل ارضية ومنتجة.²

- ويصعب تعريف كل من Maytiny و القحطاني على: "أنها الإدارة المهتمة بالأفراد وعلاقاتهم، وكل ما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري انطلاقا من فعالية الأفراد وكفاءتهم داخله، وكافة الوظائف من تحليل، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، وكذا مكافأة و تعويض العاملين من جهة، و الخدمات الاجتماعية و الصحية من جهة أخرى، وأخيرا توفير المعلومات والسجلات الخاصة بهم من أجل تحفيز الموارد البشرية و تطويرها بشكل فعال.³

- يترجم "FRENCH إدارة الموارد البشرية في جملة الوظائف الخاصة بها من اختيار، استخدام تنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة، كأبسط تعريف.⁴

¹ - مهليل وسام، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² صلاح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسير المعارف ف خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 - 10 مارس، 2004، ص 12

³ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة لنشر، مصر، 2002، ص 16.

⁴ - french. W, the personnel management process, humane ressource administration, édition hongton migglin, Co, Baston, 1974, p 03.

- ويرى "C.MGRES.P.PIGROS عبارة عن القانون الأعلى المختص في تنظيم العلاقات بين الأفراد والذي يضمن لهم حق تحقيق الذات وتسخير كافة قدراتهم و إمكانياتهم للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للمؤسسة ؛ أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم المعاملة بين الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم ، وأيضا استخدام قدراتهم و إمكانياتهم ولتحقيق أعلى إنتاجية.¹
- كما يرى "A.SHERMAN & H.CHEVDEN أن المفهوم هو محصلة عدة شروط يمكن إدراجها على النحو الموالي² :
- عمليات أساسية ينبغي أداؤها.
- مجموعة قواعد عامة يجب إتباعها.
- مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة الأفراد داخل التنظيم
- تزويد المديرين في المؤسسة بالآراء والمشورة عند الحاجة بهدف التسيير بطريقة أكثر فعالية من جانب آخر فقد عرفها أبو شيخة : مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة و المترابطة مع استراتيجيات المنظمة المختلفة من خلال خلق التوافق بين جميع أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية³
- وهي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعداد والكفاءات والتي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.⁴

¹ - Pigros. P Myres . C , **personnel administration a point of viewand method eighnth**, édition mc. Growhill book . co . new York . 1961 , p 21.

² - Churdon, sherman, **personnel management, south westen peplishin**, CO , USA, 1972, p 125

³ باسم احمد علي المبيضين، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص11

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 18

2-3- وظائف إدارة الموارد البشرية

(1) الوظيفة الفنية:

أولاً: التوظيف:

تتكامل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الوظائف الفرعية تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

-استقطاب الموارد البشرية: يعد استقطاب الموارد البشرية من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الكفاء وانتقاء أفضلها وتعيينه في المنظمة، سوف يؤثر إيجاباً في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد.

كما يشير استقطاب الموارد البشرية إلى مجموع نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.¹

- أهداف استقطاب الموارد البشرية

تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

يقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على:²

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف.

¹ عبوي زاهر، إدارة الموارد البشرية، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 217.

² زايد. عبد المجيد، إدارة الموارد البشرية (روية إستراتيجية)، على الخط، (د.م.ن)، (د.ت.ن)، ص 240.

- مصادر الاستقطاب:

-المصادر الداخلية: ويتم استقطاب الموارد البشرية داخلياً من عدة مصادر أبرزها: الترقية، النقل و التحويل.

- الترقية : تعني الترقية إسناد عمل أو وظيفة جديدة إلى الشخص حيث تختلف في طبيعة ونطاق مسؤولياتها عن العمل الحالي، وتشكل الترقية إحدى أهم الفرص لشغل الوظائف من الموارد البشرية داخل المؤسسة في إطار ما يسمى بسياسة الترقية، تتيح هذه السياسة إلى ارتقاء الموارد البشرية إلى وظائف أعلى يميز بين نوعين من الترقية:

أ. الترقية بالأقدمية: تستلزم حساب مدة زمنية معينة تمتد منذ بداية تعيين الفرد في وظيفته حيث في كل وظيفة يعمل مدة زمنية محددة ثم يترقى إلى وظيفة أعلى.

ب. الترقية بالاختيار: في هذا النوع من الترقية يتطلب من العامل قدر وكفاءات علمية وفعاليات ابتكار وإبداع بغض النظر عن المدة الزمنية.

-النقل والتحويل: يعني النقل تحويل الفرد من وظيفة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى، ولكن في نفس المستوى من حيث السلطة والتعويضات والمزايا، الأهداف الأساسية عن هذه العملية هي أولاً نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى حيث الحاجة إلى هذا الفرد تكون أكبر وأفضل في الوظيفة الجديدة، ثانياً إعادة التوازن بين النقص والفائض من الموارد البشرية في الإدارات المختلفة لتعظيم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة.¹

-المصادر الخارجية: تلجأ المنظمة للمصادر الخارجية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المهارات الخاصة وغير المتوفرة بداخلها فالاكتفاء الذاتي قد لا يتحقق في كثير من الحالات لذا فاللجوء للمصادر الخارجية مسألة ضرورية.

¹ - بربر كمال، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008، ص ص 116 - 117.

-الطلبات الشخصية : يسعى الراغبون في العمل إلى المنظمة، وترك بياناتهم إلى وحدة الموارد البشرية، وعندما يتم البث في الطلبات ترسل المنظمة للأفراد الذين وقع عليهم الاختيار¹.

الإعلان: يعتبر الإعلان من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول على الموارد البشرية ولغرض إنجاح الإعلان لا بد من توافر شروط منها :

- أن يحدد الإعلان كل ما يتعلق بالعمل من شروط ومتطلبات ونوع المنظمة وأهدافها.
- ضرورة نشر الإعلان في جريدة واسعة الانتشار ومعروفة ومتداولة من قبل أكبر عدد من الجمهور.
- ضرورة توفر الوضوح والدقة في صياغة الكلمات المستخدمة في الإعلان مع الابتعاد عن الأوصاف الذاتية لنجاح المتقدم للعمل واعتماد المعايير الموضوعية.

-المدارس والمعاهد المهنية والجامعات: تتوفر المدارس والمعاهد المهنية والجامعات على مراكز للتعين تهدف إلى إمداد كافة المنظمات بمعلومات وافية حول خريجها ومواصفاتهم وتعد هذه المراكز بمثابة وسيط بين الخريج والمنظمات التي تتناسب مع تخصصه وكفاءته ومؤهلاته، كما ويمكن تكفل الوزارة بتجميع كافة المعلومات عن الخرجين من كافة المدارس والمعاهد والجامعات وتقوم بمهمة توجيههم حسب الفرص المتاحة وتوزيعهم على المنظمات المختلفة².

-وكالات التوظيف : هي ثلاثة أنواع: وكالات التوظيف الحكومية ووكالات التوظيف الخاصة والمنظمات الاستشارية فالنوع الأول مكون لمساعدة الأفراد الباحثين عن العمل والمنظمات في إيجاد الأفراد المناسبين وهي مؤسسة من قبل الدولة حيث تحتفظ بسجلات بأسماء الأفراد الراغبين في العمل وبصورة خاصة الأفراد الذين يحملون مؤهلات دنيا و مهارات قليلة ، أمّا الوكالات الخاصة الفرق

¹ - بن عنتر علي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص 27

28 -

² - عباس سامي، علي عبد الحكيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2007، ص 72

بينها وبين الوكالات العامة في تقديمها الخدمات الخاصة بالمواقع العليا أي جذب الأفراد الذين يمتلكون مهارات متخصصة ومؤهلات عالية للعمل في المواقع العليا في المنظمات.

كما وتهدف إلى تحقيق الربح، أمّا المنظمات الاستشارية فهي وكالات متخصصة في المساعدة على الحصول على موارد بشرية لشغل المناصب الإدارية الوسطى والعليا¹.

-اختيار وتعيين الموارد البشرية: الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان، ولكن متكاملتان في الآن معاً فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشاغلها².

- خطوات الاختيار:

-إكمال استمارة طلب التوظيف: الخطوة الأولى في الاختيار هي مطالبة المرشحين بإكمال استمارة طلب التوظيف وتقديم الوثائق المطلوبة، فعالباً ما يقدم الباحث عن الوظيفة طلب التوظيف بالصياغة والتفاصيل التي يعرفها، لذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى إعداد استمارة لطلب التوظيف تتضمن كافة المعلومات التي تحتاجها المنظمة، ويتطلب من كل مرشح إكمالها، فهذا يضمن تقديم المرشحين كافة المعلومات المطلوبة بحيث يمكن تقييم هذه المعلومات.

-حصر المرشحين الفعليين للوظيفة : الخطوة الثانية هي مراجعة استمارات طلب التوظيف ومقارنة المعلومات فيها مع متطلبات إشغال الوظيفة، لاستبعاد من يفتقدون الشروط الضرورية لإشغالها، بعد ذلك يمكن إعداد قائمة رسمية بأسماء المرشحين الذين سيتم الاختيار من بينهم.

-التحري عن المرشحين والتأكد من الشهادات : الخطوة التالية هي التحري عن المرشحين، حيث يشمل التحري التأكد من سلامة الشهادات والوثائق المقدمة، فبالنسبة للشهادات قد تكتفي إدارة

¹ عباس سامي، علي عبد الحكيم، نفس المرجع سبق ذكره، ص 75.

² بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 142.

الموارد البشرية من فحص الوثيقة والتأكد من كونها غير مزورة، أو قد تكتب إلى المؤسسات المختلفة للتأكد من ذلك.

-إخضاع المرشحين للاختبارات المطلوبة : تستخدم اختبارات التوظيف كوسيلة أساسية لتحديد مدى توافر المهارات و القدرات و المعارف اللازم توافرها في الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، وقد تأخذ هذه الاختبارات شكل الاختبارات التحريرية أو الاختبارات العملية أو اختبارات التشغيل والأداء، ويتحدد الشكل المناسب لاختبارات التوظيف في ضوء المتطلبات الوظيفية .¹ ومن أهم أنواع الاختبارات المستخدمة الأنواع التالية:².

أ. الاختبارات النفسية: تهدف إلى قياس أبعاد شخصية المتقدم، ويعاب على هذه الاختبارات صعوبة التأكد من العلاقة بين الخصائص الشخصية وبين مستوى أداء الفرد في الوظيفة.

ب. اختبارات المعرفة: تقيس هذه الاختبارات مستوى التأهيل العلمي للشخص، وتتميز هذه الاختبارات بدرجة عالية المصادقية.

ج. اختبارات الأداء: تقيس قدرة الفرد على أداء بعض الحركات الوظيفية.

د. اختبارات الصدق: تقيس هذه الاختبارات مدى صدق الفرد في الإجابة على بعض الأسئلة التي توجه إليه.

هـ. اختبارات الاتجاهات: تقيس هذه الاختبارات اتجاهات الفرد تجاه العمل والوظيفة التي يمكن أن يشغلها و يمكن استخدام هذه الاختبارات أيضاً لقياس قيم العمل التي يحرص عليها الفرد.

-مقابلة المترشحين : بعد اكتمال المعلومات عن المترشحين لا بد من مقابلتهم للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى قد لا تتضح من الملف، فالغرض الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات

¹ - مهيبيل وسام، مرجع سبق ، ص ص 26 - 27.
² - مهيبيل وسام، نفس المرجع، ص ص 28 - 29.

مهمة لا يمكن الحصول عليها من الاستثمارات والشهادات و الاختبارات وغيرها، غرض المقابلة أيضاً تعريف المرشح بالوظيفة وبالمنظمة وشروط استخدامه للتأكد من قبوله وارتياحه لها.

معرفة قيادة مقابلة التوظيف لا تقتصر فقط على المكلفين بالتوظيف في منظمة أو فقط بموظفي إدارة الموارد البشرية، كل مسير معني بإجراءات التوظيف الخاصة بمصلحته وبالتالي كل مسير لا بد له من التمكن من قيادة هذا النوع من المقابلات بكفاءة ، فالمسير أعلم بنوع المتطلبات الوظيفية التي ولا بد من توفرها في المرشح المختار لشغل المنصب الشاغر وما قدرته على الانسجام مع فريق عمله.

-الاختيار الفعلي وتقديم عرض مشروط للعمل : يتم الانتقال للخطوة التالية من خلال ترتيب

المرشحين حسب تأهيلهم واختيار الأفضل بينهم، تم تقديم عرض أولي لهم بالتوظيف، فمن تم تحديد من سيتم اختياره، يمكن للمنظمة تقديم عرضاً مشروطاً بالعمل يتضمن شروط الاستخدام، حيث إذا وافقوا على ذلك يتم تعيينهم بشرط اختيارهم للفحوصات الطبية التي قد تكون مطلوبة

-إجراء الفحص الطبي : تُخضع الكثير من المنظمات المرشحين للتعيين في وظائف دائمة للفحص

الطبي للتأكد من خلو المترشح من مشاكل صحية معينة، قد يتم إجراء بعض هذه الفحوصات في مرحلة الاختبارات لكونها جزء من الشروط التفصيلية لإشغال الوظيفة.

-إصدار أمر التعيين: في حالة ما إذا كانت نتائج الفحوص الطبية إيجابية تقوم إدارة الموارد البشرية

بإعداد الوثائق الرسمية للتعيين و إصدار أمر التعيين، وقد تشمل هذه الوثائق توقيع عقد، أما أمر التعيين فغالباً ما يكون على أساس التجريب.غالباً ما تحدد مدة التجريب بثلاث أو ستة أشهر أو أكثر، يمكن للمنظمة الاستغناء عن خدمات هذا الشخص وكلما كانت الوظيفة أعلى وأهم كلما كانت مدة التجريب أطول لتتيح للمنظمة الفرصة للتأكد من سلامة اختيارها حالما تنتهي مدة

التجريب ويتبين كفاءة الشخص لإشغال المنصب يمكن إصدار الأمر النهائي بالتعيين، وبهذا يصبح موظفاً دائماً¹.

ثانياً: التدريب

-تعريف التدريب: تتعدد مفاهيم التدريب وتنوع إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، فيعرف التدريب بأنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير المعارف، وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، كما ويعرف التدريب بأنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغيرات في معلومات وخبرات وطرق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية².

يهتم التدريب أساساً بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة و إنما يتعلق أيضاً بالفاعلية، ويقصد بالكفاءة مقياس لحسن استغلال الموارد، ويقصد بالفاعلية مقياس لمدى إنجاز الأهداف، و يعتبر التدريب في حد ذاته وسيلة إدارية وفنية و عملية و علمية لكي يصل الأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل و بالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لكل من المجتمع و المنظمة³.

-التدريب والتنمية: يقصد بنمية الموارد البشرية تلك الجهود المخططة والمنظمة المستمرة الهادفة إلى

تحسين قدرات الأفراد، أي معارفهم و مهاراتهم و اتجاهاتهم في سبيل تحسين سلوكهم و أدائهم الوظيفي، في وظائفهم الحالية و إعدادهم لوظائف أو مهام مستقبلية أو تمكينهم من مواكبة نمو المؤسسة وتطورها، وذلك من خلال ثلاث وظائف رئيسية، هي التدريب والتعليم والتطوير، على أن

¹ - مهيل وسام، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² - الطعاني.ح.أ، التدريب مفهومه وفعاليته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 14

³ - مهيل وسام، مرجع سبق ذكره، ص 31.

يكون ذلك في إطار الجهود الكلية للتطوير التنظيمي، التي تهيئ المناخ و الظروف و العوامل المواتية لتحقيق نتائج تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة، و فعالية المؤسسة في تحقيقها بصفة عامة.¹

-أهمية وأهداف التدريب:

-أهمية التدريب: لا يمكن لعملية التدريب خلق الإنسان الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهبية تتيح للأفراد الانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، بشرط توافر لدى المتدرب القدرة والرغبة. ترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي يتم الحصول عليها من التدريب وهذه المزايا هي²:

- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية .

-أهداف التدريب

- الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي كما يلي:³
- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الإدارية.

¹ - يرقى . ح ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسبي، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2008/2007، ص 94.

² - الطعاني ح.أ. ، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007، ص 22.

³ - الطعاني. ح . أ، مرجع سابق،، ص 16.

- تنمية اتجاهات المتدربين الايجابية نحو العمل والعاملين معهم.
 - زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
 - زيادة الإنتاج و الإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي و خفض نسب الرسوب بين الطلبة.
 - مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.
- يسعى التدريب أساساً لتضييق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب حيث يحتاج الخريجون إلى قدر معين من التدريب كما ويحتاجون إلى إعادة التدريب من وقت إلى آخر كون التدريب يمكن الأفراد من الإلمام بكل ما هو جديد في ظل التقدم التكنولوجي الهائل في معظم مجالات الحياة كما يزود الأفراد بالخبرات المختلفة مما يؤدي إلى رضاهم عن العمل و عن أنفسهم و رفع الروح المعنوية بينهم بما يؤدي إلى تحسين المناخ العام للعمل، ويساعد التدريب على تكوين علاقة جيدة بين المنظمة وأفرادها¹.
- مبادئ التدريب:** تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة، و تلخص مبادئ التدريب فيما يلي²:
- الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً واقعياً وقابلاً للتطبيق.
 - الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويرة وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

¹ - الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² - الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- الشمول :حيث يجد أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.
- التدرج :فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.
- مواكبة التطور :حتى يكون التدريب معيناً ولا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
- الواقعية :وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

ثالثاً: التعويضات المباشرة وغير المباشرة

- التعويضات المباشرة يقصد بالتعويضات المباشرة الأجور مقابل أداء العمل الأصلي وأوقات العمل الإضافية وكذلك الإجازات مدفوعة الأجر وكذلك الأجور التشجيعية كمكافآت الأداء المتميز و أحياناً المشاركة في الأرباح والمشاركة في رأس المال عن طريق شراء أسهم المنظمة، ويتم أخذ بعين الاعتبار عدد ساعات العمل أو أهمية الوظيفة أو الأداء أو الجهد أو الأقدمية داخل المنظمة أو خارجها أو صعوبة الوظيفة في تحديد قيمة هذه التعويضات ومن هنا لا بد من تقييم الوظائف بغرض تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة وما يقابلها من أجر مناسب¹.

أ . **تقييم الوظائف:** يقصد بتقييم الوظائف " تحديد أهمية الوظائف قياساً بالوظائف الأخرى في المنظمة ويتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف حيث تستخدم المعلومات والبيانات المتحصل عليها من عملية التحليل لتحديد أهمية كل وظيفة في المنظمة قياساً بالوظائف الأخرى ويتم ترتيب هذه الوظائف المختلفة ووضعها في سلم يعكس قيمة وأهمية كل منها ، و يهدف تقييم الوظائف إلى

¹ - مهيبيل وسام، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ترتيب كل الوظائف داخل المنظمة بما يعكس الأهمية النسبية لتلك الوظائف ووضعها فيما يسمى بهيكل الأجور، فالهدف هو ترتيب الوظائف وليس الأفراد¹.

ب . أنظمة دفع الأجور: تمنح المنظمة العاملين لديها الأجور أو الرواتب مقابل جهد محدد يؤدونه، كما تمنحهم حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون أجراً عنه، وتمثل الأجور أو الرواتب الوسيلة الأولى للتعويض، و إذا أرادت الإدارة أن تكون مبالغ الأجور سليمة، عليها إجراء تقييم للوظائف يستخدم في إعداد نظام الأجور.

الخطوة الأولى في إعداد نظام المكافآت والتعويض هو تحديد المنظمة الأساس الذي يحدد الاسم المنسب للنظام فأمام المنظمة بديلين لدفع التعويض:

- تدفع للعاملين على أساس الجهد المقدم، فهي تدفع لهم تعويضاً إذا قدموا عملاً ما و لا تدفع إذا ما لم يقدموا العمل، أي أنها تتفق معهم على أجر لما سينتجونه فعلاً.

- تدفع للعاملين على أساس الوقت الذي يضعون أنفسهم بتصرفها، فتدفع لهم المكافآت المتفق عليها، و بغض النظر عما أنجزوا خلال هذا الوقت، فقد تتفق معهم للدفع على أساس الأسبوع أو الشهر أو حتى السنة.²

ت. التحفيز: يتم التحفيز من خلال حوافز العمل و هي العوامل و المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل و التي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوى المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة ومن جهة أخرى تحقيق حاجات وطموحات الأفراد، وتختلف الحوافز عن دوافع العمل التي هي عبارة عن قوى محركة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبر عن حاجاته و تظهر على شكل سلوك و تصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته ، وبالتالي الحوافز قوة محركة خارجية أما الدوافع قوة محركة داخلية، في حين يختلف الدافع عن الدافعية التي تعتبر

¹ - معين أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 205.

² - برنوطي سيف النصر، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، 2001، ص 264.

"عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه، أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع.¹

في الواقع خبرات وتجارب الفرد والظروف البيئية تلعب دوراً كبيراً في تشكيل سلوكيات الأفراد والعلاقات العامة التي يتضمنها سلوك الأفراد مع متغيري البيئة و الوراثة يمكن صياغتها في المعادلة التالية:

$$\text{سلوك الأفراد} = \text{الشخصية} + \text{البيئة}$$

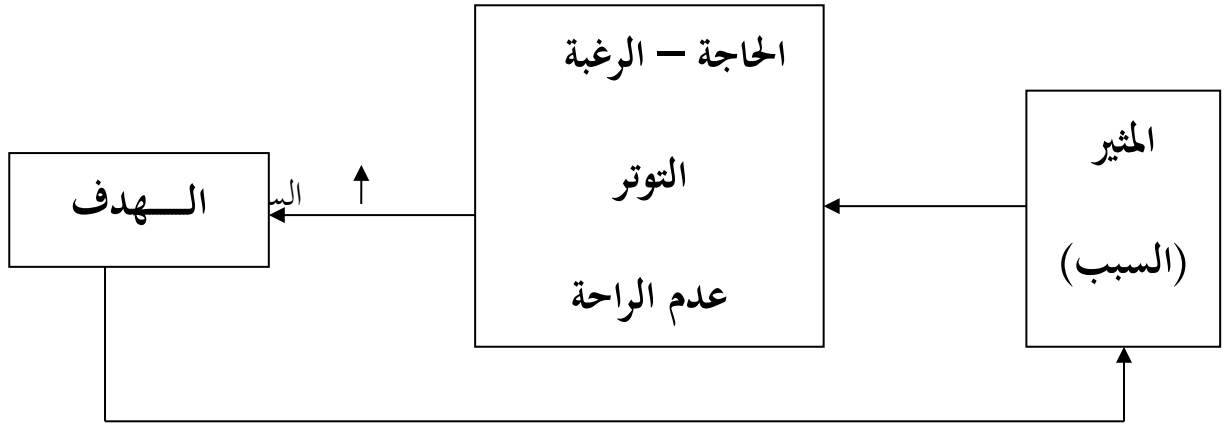
من الجدير بالذكر في هذا المجال أن عملية السلوك الإنساني متشابهة لجميع الأفراد على الرغم من اختلاف أشكال هذا السلوك، فعملية السلوك قائمة على ثلاثة افتراضات أساسية وهي:

- أن السلوك هو مسبب أي أن هناك أسباباً لكل سلوك.
- أن السلوك يدفع أو يثار ويظهر من خلال هذه الاستثارة.
- أن السلوك موجه نحو هدف معين.

الشكل التالي يوضح ذلك:²

¹ - الموسوي سمير، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 2006، ص 231.
² - عباس سامي، مرجع سبق ذكره، ص ص 165 - 166.

الشكل رقم (2): نموذج أساسي لسلوك الأفراد



المراجع: عباس سامي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

التعويضات غير المباشرة: يقصد بالتعويضات غير المباشرة التعويضات التي تقدم لجميع العاملين باعتبارهم أعضاء في المنظمة بصرف النظر عن طبيعة أعمالهم أو مستوى أدائهم، وهي ليست بديلاً عن التعويضات المباشرة وإنما هي مزايا إضافية، وقد تقدم مجاناً أو تغطي المنظمة جزءاً من تكلفتها.¹

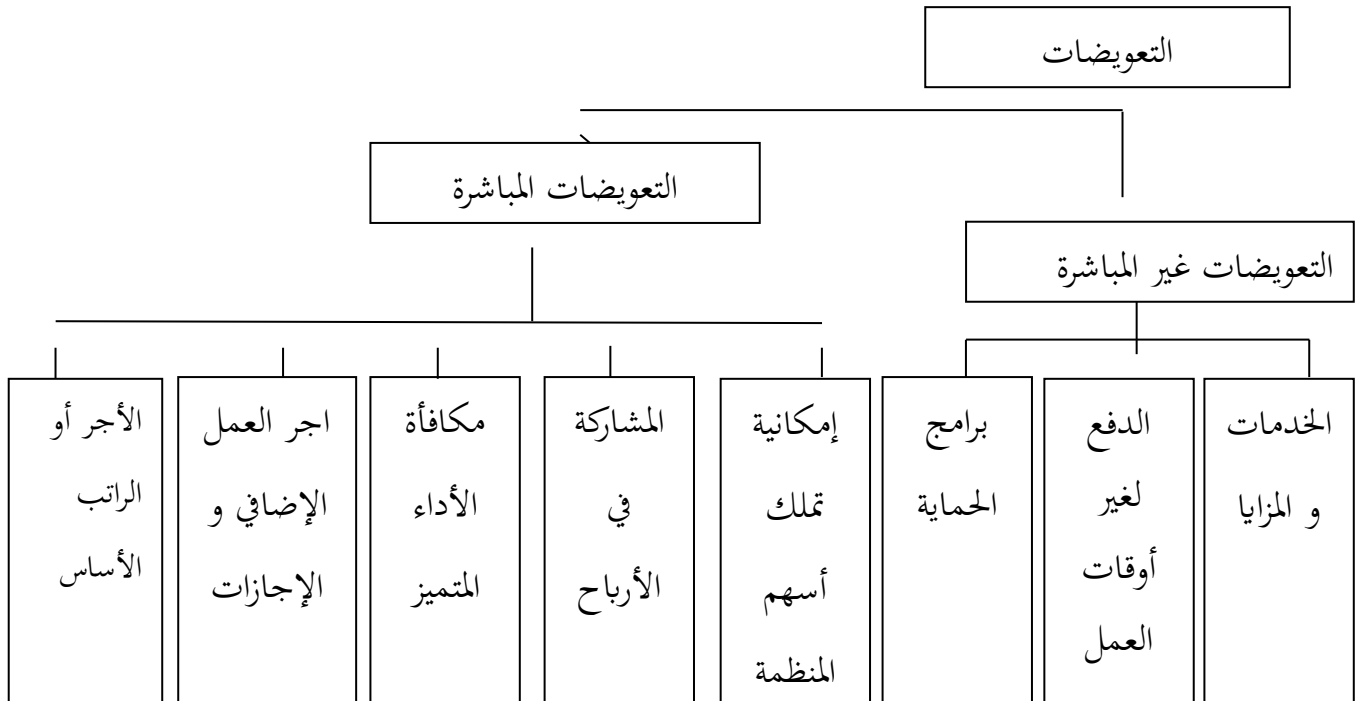
تشمل التعويضات غير المباشرة برامج الحماية والأمان للموظفين وتشمل دفع الأجر عن فترات لا عمل فيها المتمثلة في العطل والأعياد وكذلك الخدمات بأنواعها والمزايا الإضافية، وتشكل هذه التعويضات غير المباشرة ضرورة لازمة للموظف بصرف النظر عن الأداء فهي لا تمنح مقابلته وتكون متاحة لجميع الموظفين داخل المنظمة وتعمل على الحفاظ عليهم.

أول فعالية للحفاظ على الموارد البشرية هي حمايتها من الأذى الذي قد يصيبها بسبب العمل، فقد يكون العمل مصدر حوادث و أمراض، وهذه قد تكون خطيرة ومتنوعة في بعض المنظمات وهذا ما يجعل الحفاظ على الموارد البشرية من الحوادث والأمراض الناجمة عن العمل مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية.

¹ - جماز الطاهر، إدارة الموارد البشرية، (د.م.ن) ، (د.ت.ن)، متاح على الموقع: <http://www.ao-academy.org> ، ص 33.

تتّهم إدارة الموارد البشرية بالصحة و السلامة المهنية من خلال التأكد من سلامة بيئة العمل، و يقصد بالسلامة المهنية أو الأمن المهني بكونها حماية العاملين من إصابات ناجمة عن حوادث ذات صلة بالعمل. أمّا الصحة المهنية فهي خلو العاملين من أمراض بدنية و نفسية ذات الصلة بالعمل، كما يمكن تعريف البيئة الآمنة أو السالمة أو الصحية بكونها بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين، أي أنها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث و من الإصابة بأمراض.¹

الشكل رقم (3): هيكل التعويضات المباشرة و غير المباشرة



المرجع: مهيب وسام، مرجع سبق ذكره، ص 34.

¹ - برنوطي سيف النصر، مرجع سبق ذكره، ص 467.

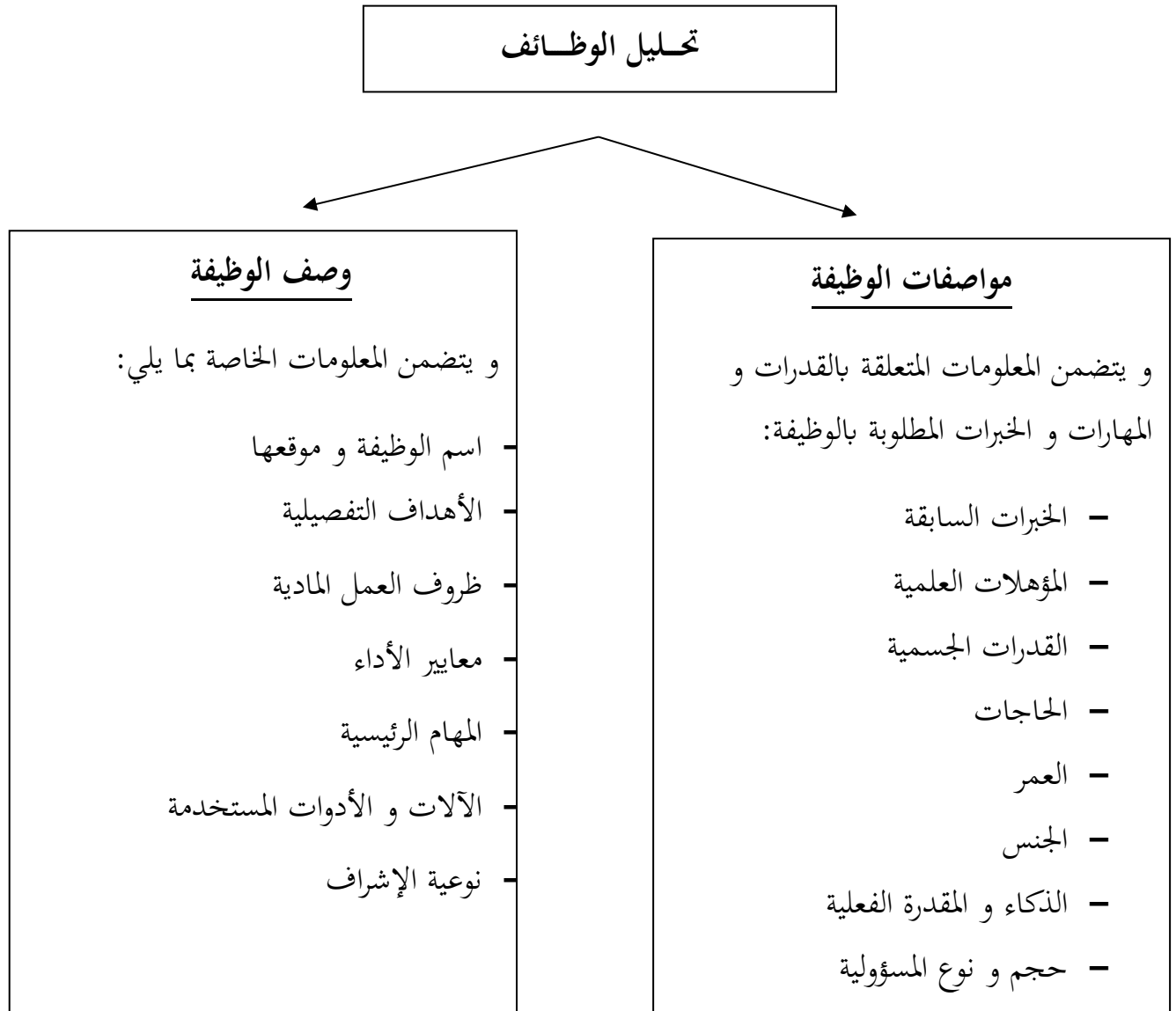
(2). الوظائف الإدارية

-تحليل الوظائف: يقصد بالتحليل بصفة عامة "إرجاع الشيء إلى عناصره الأولية أمّا تحليل الوظائف فيقصد به تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث: ¹.

- اختصاصات الوظيفة: وهي مجموع الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة.
 - مسؤوليات الوظيفة: المسؤولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأموال.
 - شروط شاغل الوظيفة: التأهل العلمي والخبرة العملية والقدرات الجسمية والذهنية ومستوى المهارة في الأداء.
 - العلاقات الرئاسية: من يرأس من في الهيكل التنظيمي وفقاً للتسلسل الوظيفي والإداري
- وبالتالي النتائج المباشرة لهذا التحليل هي مواصفات الوظيفة وتوصيف الوظيفة وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل الموالي:

¹ الصيرفي. م، كامل أ. ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين ، 2006، ص 67.

الشكل رقم (4): نتائج تحليل الوظائف



المرجع: الصيرفي محمد ، كامل أحمد، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 68.

-تخطيط القوى العاملة:

تخطيط الموارد البشرية يعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد

بالكم و النوع الملائمين و في الوقت و المكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات، ويتم ذلك كأول خطوة بتحليل الوظائف التي تعد القاعدة التي يتركز عليها كل برنامج إدارة الموارد البشرية¹.

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب و العرض من العمالة بالإضافة إلى كون عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة و المعروض منها، و بمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية و نوعية العملة البشرية التي يجب أن تنضم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة.

يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، و يتطلب وضع خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين التنفيذيين في إعداد هذه الخطة، فمن غير المنطقي تصور مسؤولية عملية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية منفردة لإدارة الموارد البشرية.

- تقييم الأداء:

أ . تعريف الأداء: الأداء هو عبارة عن النجاح أي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و العاملين فيها. و الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات، و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن².

ب . مكونات الأداء: الأداء مرتبط بالفعالية والكفاءة والمؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها:³

¹ - الصيرفي م. ، كامل، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² - بومدين ياسين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث ، العدد 5، 2007، ص 33.

³ - وسام مهيل، مرجع سبق ذكره، ص 42.

-الفعالية: مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما النتائج المحققة أي ما تم تحقيقه من أهداف أقرب من النتائج المتوقعة أي الأهداف المسطرة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، و العكس بالعكس والعكس صحيح.

-الكفاءة: تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة حيث كل من الفعالية والكفاءة يمثلان مكونات الأداء، وإذا توافر المكونان السابقان في آن واحد فيمكن وصف الأداء بأنه منتج وأن الإنتاجية عالية.

ت . إدارة الأداء وتقييم الأداء: تعرف إدارة الأداء على أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق إدارة الأداء هي إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أجزاء أساسية لعملية إدارة الأداء:

- تحديد الأداء: يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف.

- تقييم الأداء: هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء.

- التغذية العكسية للأداء: هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلباً و إيجاباً) من خلال جلسات تقييم الأداء و العمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة،

و غالباً تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقياتهم.

ث . أهداف تقييم الأداء

تتيح عملية تقييم الأداء توفير حصيلة مهمة من المعلومات عن أداء الموارد البشرية لذا فهي تشكل مصدراً يتم الاستناد عليه في اتخاذ مجموعة من القرارات ترتبط مباشرة باتجاهات هذا الأداء، عموماً أغراض أو أهداف التقييم يمكن تبويبها في مجموعتين: مجموعة الأهداف الإدارية ومجموعة الأهداف التطويرية.

- **الأهداف الإدارية:** هي جملة القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية بالترقية و النقل و إنهاء الخدمة من جهة، و القرارات المتعلقة بتصويب سياسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمعايير الاختيار و التعيين القرارات تتعلق بتغييرات تنظيمية مرتبطة بخطط و نظم و إجراءات العمل، وأخيراً قرارات تتعلق بمراجعة و إعادة النظر في دراسة و تحليل سلوك الموارد البشرية.
- **الأهداف التطويرية:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها في تحديد نوعية الموارد البشرية التي تحتاج إلى التدريب والتنمية وماهية المشكلات التي تعترض فاعلية الأداء، فالمعلومات التي يستند عليها هذا النوع من الأهداف تساعد على تشخيص الاحتياجات التدريبية و نوعيات المعارف و المهارات و القدرات التي تحتاج إليها الموارد البشرية للتغلب على عوائق الأداء ليتم بعد ذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بنوعيات طرق التدريب و التنمية التي تتناسب مع الأهداف التطويرية للموارد البشرية¹.

¹ - بربر كامل، مرجع سبق ذكره، ص 176 - 177 .

3: الجوانب النظرية وآليات 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.

3-1- 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:

1). المدخل الميكانيكي (الكلاسيكي)

يقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني ، باختلاف نماذجها فإنها افترضت الأفراد غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين 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 الآلات .¹

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

أولاً: 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 تطوراً اقتصادياً أساسياً شمل التوسع في التصنيع و استخدام 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 والتنظيم .²

كان فريدريك تايلور الرائد الأول للإدارة العلمية، حيث نشر عام 1911 كتابه الشهير " مبادئ الإدارة العلمية " ذكراً 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 طمناً قابلياتهم و طاقتهم الحقيقية، كما آمن أنه بالإمكان معالجة هذه المشكلة تنظيمياً إذا استطعنا تدريب العاملين وتقديم المساعدة لهم لكي ينجزوا أعمالهم بالأسلوب الصحيح .³

كما استخدم تايلور " دراسة الحركة " من أجل اختيار أقل الحركات جهداً وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل، أي أنه يسعى للوصول إلى أحسن طريقة في أداء العمل، كل ذلك

¹ فانت أبو بكر ، نظم الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات ، ابتزك للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص

21

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع والتنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص ص 55، 54

³ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي، عالم الكتب الحديثة، ط1، الأردن، 2002، ص55

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 مناصراً في ذلك ما يعرف بـ " الإدارة بالنظام والمعايير".¹

- مبادئ الإدارة العلمية: لقد تطورت مبادئ الإدارة العلمية على يد تلاميذ تايلور من بعده ولقد تبلورت مبادئها كالتالي العمل:²

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

- نظرية المبادئ الإدارية: تتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول وجيليك وبرويك وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاته على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هامة داخل مجال العمل التنظيمي، وتركز هذه النظرية على أهمية مبدأ تقسيم العمل بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة.³

ومن المبادئ التي وضعها فايول من خلال الاضطلاع بأنشطة الإدارة ما يلي:⁴

- تقسيم العمل.

¹ غياث بوفلجة، مبادئ التفسير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، دون سنة نشر، ص16

² -

³ - علي غربي وآخرون، المجتمع العربي - التحديثات الراهنة وآفاق المستقبل، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2000، ص36

⁴ - محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص42

- 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 .
- 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 أسفا 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 .
- المبادأة : تشجيع العمال على الابتكار والتفكير الخلاق.
- روح الفريق والتعاون.

ثانيا: 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 أمامهم.¹

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 طوعية للأوامر وفي إطار السلطة يرى الشخص التابع (المرؤوسين) أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة (المدراء) أمر مشروع.²

- خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية:

حدد ويبر خصائص النظرية البيروقراطية بالعناصر الآتية:

- 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.

¹ - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، ط9 ، مصر، 2001 ، ص317
² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 7، 2020، ص 57_58.

- 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 .

ثالثا: 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.

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية وركزت واهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي لها الأداء . ولقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية منها :¹

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 و 1932 المعروفة بـ "دراسة هوثورن" التي تمت في شيكاغو ، بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين ، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطا بين السلوك والعواطف وأن للجماعة أثر على سلوكيات الفرد وأن للمعايير الجماعية أثر كبير على وضع أسس مخرجات

¹ - راوية حسن ؛ مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص17

المستخدم الفرد و تأثر متغير (النقود) يعتبر ثانويا بالنسبة لمخزونات الفرد وإذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن .

استقدم مايو لإجراء دراسته حول أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم وقد قسم مايو مجموعة الدراسة إلى فريقين :فريق تجربة وفريق المراقبة فوجد زيادة في الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين، والفريق الذي زادت عنده الإضاءة ثابتة، ثم خفض قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين ، وبعد تكرار العملية خلص مايو إلى ما يلي :¹

- 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 ويبنى فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية تعنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة.
- 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 .

¹ العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر، ط1 ، عمان، الأردن، 2002 ، ص ص33-34.

- 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.
- **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
- رابعا: مدخل الموارد البشرية :** يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، فقد بدا استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا 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 يلي¹:
- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته.
- لا بد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

¹ العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 35.

- لابد أن يهيأ 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.

وكما يمكن أن نميز ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الموارد البشرية:¹

خامسا: 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.

سادسا: 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.

¹ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص53 ، 52

سابعاً: 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.

3-2-آليات تطوير تنمية الموارد البشرية

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

(1). 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 التالية :¹

- 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.

(2). 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

¹ - مهدي حسن زوليف ، إدارة الأفراد مدخل كمي ، دار مجدولاي للنشر والتوزيع ، ط3 ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 43

مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة ، وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي كما يلي:¹

- 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 على 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.

(3). 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

¹ - مهدي حسن زوليف ، نفس المرجع السابق، ص 50.

فالفروق الفردية 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 على ما يلي :²

- 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 التدريب وهي عوامل مكلفة للمؤسسة ، إضافة إلى ذلك عوض كون العامل الجديد عوناً مساعداً على رفع الإنتاج وتحسين الجودة ، أصبح عالة 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 ذات كفاءة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها.

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.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص155

² - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص122

(4). **تطوير آليات التكوين** : حيث يلعب التكوين دوراً حيوياً 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 الأفراد بما يمتلكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع ، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تحديد وزيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل يعكس على العمل بحب 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.

(5). **تطوير آليات الأجور والخوافز** : تعتبر سياسات الأجور والخوافز 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 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

¹ - بشار يزيدي الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص63

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 المنظمة.¹

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.

¹ - صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن 2002 ، ص338

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابد من إتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية:¹

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز .
 - إعداد دراسات شاملة لحوافزها .
 - 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 نظيرا للمجهود 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.²

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.

3-3-العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

¹ - غياث بوفلجة ، مرجع سابق ، ص 16

² - يوسف أبو الحجاج ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوليد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص162

يركز المدخل الإستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة فيها، 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 بالبيئة 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 تساعد في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة. وفيما يلي بعض العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

1). 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 نجد ¹:

- 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.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص63

- 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.

(2). **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 يلي :¹

-**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.

-**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.

(3). **العوامل السياسية والقانونية:** إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملاً هاماً مؤثراً على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها ، وتلعب أجهزة الأداء العامة دوراً مهماً في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات ، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي ، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم

¹ - موسى اللوزي ، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 252.

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 .

(4). **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.

(5). **العوامل التكنولوجية:** 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 أسباب:¹

-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.

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، ص30.

-الكيفية التي بها الأفراد التكنولوجيا 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.

خلاصة الفصل الثالث

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وقد أصبحت الدول والحكومات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات إيجابية عن التنمية البشرية. والأمر نفسه بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تستقطب الكفاءات البشرية وتتميز بفضلها عن باقي المؤسسات، كما تحاول أن تنمي مواردها البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات.

وتؤدي القوى العاملة دورا حاسما وحيويا في مختلف الأنشطة الاقتصادية باعتبارها عاملا مهما من عوامل الإنتاج، وعلى هذا الأساس يمثل تكوين وتنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها، وبعث المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية لتوريد سوق العمل، وتلبية أدق احتياجات المؤسسة من العمالة المؤهلة لشغل المناصب وبقدر عال من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث بحيث يمكن للباحث من خلالها جمع البيانات والمعلومات حول مجال بحثه، ثم يقوم بعد ذلك بتفريغ تلك البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وفقا لأساليب منهجية للحصول على نتائج تكون بمثابة تكملة للجانب النظري.

إن موضوع دراستنا هذه يتمحور حول دور التكوين المهني في تنمية الموارد البشرية، وعليه ارتأينا في هذا الفصل، بتقديم مؤسسة سونتراك ببلدية حاسي رمل-بمدينة الأغواط وتحديد المنهج المتبع، إضافة إلى ذكر خصائص عينة الدراسة ومكان إجرائها والأدوات المستخدمة وخصائصها، كما قمنا بإجراءات تطبيق الدراسة الميدانية وفي الأخير تحليل وتفسير ومناقشة النتائج للتحقق من صدق أو نفي الفرضيات.

1: الإجراءات المنهجية للدراسة

1-1. مجالات الدراسة:

1-1-1. مجال المكاني:

(1) تقديم مؤسسة سونا طراك: بمقتضى المرسوم رقم (63-491) تم إنشاء الشركة الوطنية لنقل وتحويل وتسويق المحروقات سونا طراك وذلك بتاريخ 31 ديسمبر 1963 ومعنى كلمة سونا طراك هي "المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات" وهي الشركة الجزائرية للبحث والاستغلال والنقل عبر القنوات وتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها.

يمتد نشاطها كذلك من خلال قطاعات أخرى مثل توليد الطاقة الكهربائية واستغلال الطاقات المتجددة كمعالجة وتحلية مياه البحر. كما يمتد نشاطها كذلك سواء داخل الوطن من خلال الأنشطة الأربعة الرئيسية للمجمع وهي:

- نشاط المنبع
 - نشاط المصب
 - نشاط النقل عبر القنوات
 - نشاط التسويق
- بالإضافة إلى نشاطها خارج الوطن عبر مختلف بلدان العالم أين تكمن فرص الاستثمار والمشاركة وبالتالي فهي أخذت شكل عالمي.

التسمية: تسمى سونا طراك ب "الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات"

- Société شركة
- Nationale وطنية
- Transport نقل
- Commercialisation تسويق
- Hydrocarbures المحروقات

مقر الشركة: يوجد مقر شركة سونا طراك بمدينة الجزائر العاصمة "حيدرة"

مكانة و تطور نشاط مجمع سوناطراك: حسب ترتيب مجلة "بيتر وليوم انتليجسي ويكي" يحتل مجمع سونا طراك المرتبة الأولى في مجال المحروقات على المستوى الإفريقي هي مصنفة من بين أكبر الشركات البترولية الإحدى عشر في العالم. كما تحتل المرتبة الثانية عالميا في تصدير الغاز الطبيعي المميع وغاز البترول المميع وكذا غاز البترول المكثف وهذا بالإضافة إلى احتلالها المرتبة الثالثة على الصعيد العالمي في تصدير الغاز الطبيعي ولقد بلغت أعمالها في قطاع المحروقات سنة 2002 - 20 مليار دولار. كما قدر الناتج الإجمالي لسنة 2004 ب 250 مليون طن وبالتالي فان الشركة تمثل حوالي 30 من الناتج الوطني.

مهام وأنشطة مجمع سوناطراك: يعد مجمع سوناطراك كأول قوة اقتصادية للبلاد ويساهم في إدماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي وكل هذا كان بموجب مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها التجمع وبالتالي فانه يتمخض عن المجمع عدة نشاطات وحرف منها.

- أنشطة أساسية وقاعدية تتمثل في نشاط المنبع والنقل والمصب والتسويق وهذه الأنشطة إليها لاحقا في شكل أربعة مطالب.
- أنشطة من الدائرة شبه البترولية التنقيب. الجيوفيزياء. الخدمات والإشغال البترولية.
- حرف خدماتية مثل امتلاك شركة الطاسيلي للطيران.
- حرف الدعم وضع وإصلاح القنوات، النقل البحري، الهندسة، البناء والتشييد، التركيب الصناعي ... الخ.

كما تعمل سونا طراك على ترقية البحوث والنشاطات العلمية وتساعد على خلق الإبداع الفكري والفني كما تدعم النشاطات الرياضية وتساهم في الحفاظ على الثروة الثقافية والتاريخية، وهي ليست فقط شركة صناعية وتجارية هدفها الربح فحسب. بل لها أهداف وطنية جلية، فهي تعمل على ضمان الروابط الاجتماعية كمساعدة المواطنين في حالة الكوارث الطبيعية.

الهيكلة: وصلت سوناطراك في وقت قصير جدا إلى درجة تكامل عمودي وأفقي لنشاطات متعددة. بدءا باستغلال التوزيع النهائي وعلى غرار كل المؤسسات الوطنية وعلى قاعدة توجيهات المخطط الخماسي 1980-1984 تمت إعادة هيكلتها حيث تنشأ عنها 17 مؤسسة صناعية نذكر منها: مؤسسات للإنجاز، مؤسسات مختلفة، مؤسسات للخدمات، مؤسسات لتسيير المناطق الموجودة

بارزيو. سكيكدة. حاسي الرمل. حاسي مسعود ومع إعادة الهيكلة تفرغت سوناطراك لمهمتها الأساسية (حيث بعد 1986 أصبحت ذات استقلال ذاتي). وانسحبت من النشاطات البترولية والبيetroكيمياوية والتكرير والتوزيع لكنها بقيت تلعب دورا حاسما في قطاع المحروقات وتضم نشاطاتها ميادين البحث والإنتاج والنقل، إضافة إلى ميداني معالجة الغاز الطبيعي وتسويق المحروقات.

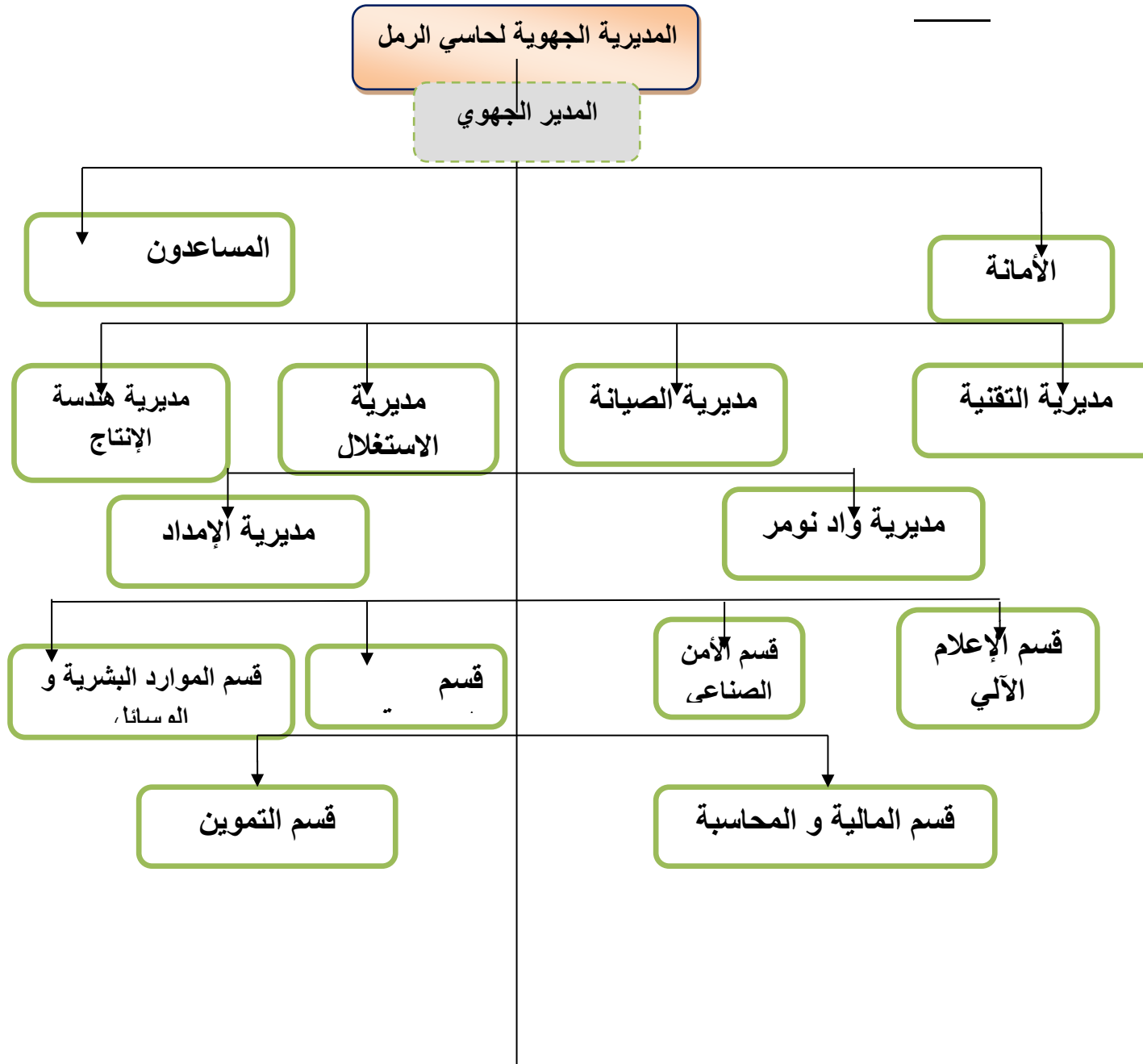
وخلال سنة 1986 تمت المصادقة على قانون المحروقات الذي يجعل الشركة خيار استراتيجي لأنها تسمح بتقاسم العناصر الصناعية والمالية المتعلقة بنشاطها، تركز سونا طراك اليوم على وظائفها الأساسية التي تتمثل في التنقيب. البحث، التطوير، الحفر، الإنتاج، النقل البحري وتجميع المحروقات وتسويقها.

تطور نشاط مجمع سونا طراك: يحتل مجمع سوناطراك المرتبة الأولى في مجال المحروقات على المستوى الإفريقي وسوناطراك مصنفة من بين أكبر الشركات البترولية الإحدى عشر في العالم. كما تحتل المرتبة الثانية عالميا في تصدير الغاز الطبيعي وقدر الناتج الإجمالي لسنة 2004 ب 250 مليون طن وبالتالي فان الشركة تمثل حوالي 30 بالمائة من الناتج الوطني.

أهداف المؤسسة "قسم الإنتاج": تتمثل الأهداف المسطرة لمختلف المديريات في:

- تحقيق والمتابعة الدقيقة لمختلف برامج الإنتاج والاستغلال.
- تسيير عمليات الإنتاج طبقا للقواعد والنصائح الأجنبية.
- تقييم وتعظيم الأداء في تطوير الحقول وأدوات الإنتاج.
- تحقيق الأشغال لتطوير الإنتاج والخدمات وهذا من اجل الحصول على إنتاج أسرع للآبار.

- الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لحاسي الرمل
الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لحاسي الرمل



المصدر: مؤسسة السوناطراك لحاسي الرمل

-دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية -حاسي الرمل:

المديرية الجهوية لحاسي الرمل مكونة من ستة مديريات وستة أقسام بالإضافة إلى مركز التكوين متصل بقطاع الموارد البشرية والوسائل فالمديريات نجدها كالتالي:

المديرية التقنية: وتتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:

- تخطيط وتنظيم وتطوير والبدء في عمليات إنشاء بعض الأشغال البترونية ومراقبة العيوب.
- تحضير مخطط دقيق لمشات الجديدة الجاري انجازها بالرجوع إلى مبدأ توسعة مجالات الطلب.
- تشكيل دفاتر الإثبات من آليات تقنية متعددة الاستعمال والرسومات والمقاسات.
- التصاميم ومراقبة التسعير.
- مراقبة ومتابعة الانجازات في إطار تطوير التقنية (مكننة) الكهرباء توزيع الوسائل والتمويل بالأنايب والتجهيزات والانجازات الحضرية.

مديرية واد نومر: وتتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:

- انجاز أعمال الصيانة الوقائية والمحسنة في إطار تركيز القطاع.
- قيادة عمليات الإنتاج باحترام القواعد والتعليمات الوقائية.
- التحضير ومعاينة الانجاز التكميلي وانجاز العمليات على الحقول.
- التمويل والتخزين وتطوير المركز الحسابي.

مديرية الصيانة: وتتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:

- القيام بالصيانة الضرورية للتنفيذ الحسن للقواعد خاصة.
- مراجعة كبيرة للصيانة.
- استعادة للحالة الجيدة ووضع في عملية الإصلاح وتصحيح صناعة القطع والتعدين.

مديرية الاستغلال: وتتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:

- تثبيت خصوصيات تفاعلية للكفاءات والقدرات المحققة وأيضا للأشكال النوعية للمنتجات.
- إعطاء صورة ملائمة للمخبر ومراقبة النوعية والتحليلات التقنية المختلفة.
- ضمان المشاركة في الاستثمار وتحسين نسب الإنتاج وعمليات إعادة الزرع.
- السهر على احترام قواعد وتعليمات الحماية والصيانة.

المديرية اللوجستية: وتتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:

- شرح حاجيات المنطقة بالتجهيزات غير البترولية بضمان انجازها وصيانتها.
- الأخذ بعين الاعتبار إنشاء مشاريع جديدة صغرى.
- ضمان صيانة التجهيزات غير البترولية الموجودة.
- تسير النقل الجماعي الخفيف والثقيل.

مديرية الهندسة والإنتاج: من وظائفها:

- تنظيم ووضع المصالح التقنية قيد التنفيذ والتي تتدخل عبر كامل الآبار ومراكز معالجة الزيوت
- الاستثمار الحسن لآبار الإنتاج ومراكز إعادة الحقن في أحسن ظروف الوقاية من اجل الوصول إلى توقعات الإنتاج
- صيانة ومراقبة يومية للآبار وإعادة تنشيطها بعد المراجعة أو التحاليل
- كما نجد في المخطط الهيكلي ستة أقسام هي
- قسم الإعلام: ويقوم بالتعاون في النشاط لمختلف مصالح القطاع.
- قسم المحاسبة: مكلف بإنجاز ميزانيات الاستثمار والبحث.
- قسم الأمن: مكلف بالمراقبة والسيطرة على حماية مراكز جهة حاسي الرمل.
- قسم التزويد: مهمته تسريع مصالح الإقامة والإطعام بالنسبة لعمال المديرية الجهوية.
- قطاع التموين: مهمته الأساسية وضع مقترحات حسب الحالة فيما يتعلق بالسياسة العامة في قطاع التموين.
- قسم الموارد البشرية: يقوم بتطوير الموارد البشرية للإدارة الجهوية.

تقديم قسم الموارد البشرية:

هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية و تختص بجذب الموظفين و الاختيار، التدريب، التقييم و مكافئة الموظفين. و أيضا متابعة قيادة المنظمة و الثقافة التنظيمية و التأكد من الامتثال بقوانين العمل في حالات يكون الموظفين راغبين في إجراء مفاوضات جماعية. إدارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين (في العادة اتحادات العمال) و الموارد البشرية مجموع

الأفراد المشكلين للقوى بمنظمة ما، و يستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية.

على الرغم من رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق. هناك مصطلحات أخرى تستخدم أحيانا تشمل "القوى العاملة" أو المواهب أو "العمل" أو مجرد "الأفراد"، و وجدت الموارد البشرية كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشرين. عندما بدا الباحثون يوثقون طرق لخلق قيم للأعمال عن طريق الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة. الموارد البشرية كانت مهيمنة بالعمل الإجرائي اليومي. مثل الرواتب و إدارة المنافع لكن بسبب العولمة دمج المنظمات، و التقدم التقني، و أبحاث متقدمة.

الموارد البشرية الآن تركز على المبادرات الإستراتيجية مثل الاندماج و الاستحواذ، إدارة المواهب. خطط التعاقب، العلاقات الصناعية أو العمالية، و التنوع و الشمول في المنظمات الناشئة، مهام الموارد البشرية يجب أن يقوم بها شخص محترف في المنظمات الأكبر، قسم كامل في العادة متخصص لهذا المجال. بموظفين متخصصين في مختلف المجالات في الموارد البشرية ينخرطون في اتخاذ القرار الاستراتيجي مع بقية الأقسام.

إن تسير الموارد البشرية أمر ليس بالهين. خاصة إذا تعلق الأمر بمؤسسة يبلغ عددها 4152 لذا وبهدف النجاعة والتنظيم وزعت هذه المهام على ثلاثة هياكل

-نشاط الموارد البشرية و يضم المصالح التالية:

نشاط الاختيار و التوظيف: تحقق مصلحة الاختيار و التوظيف توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق برامج الإنتاج للمديرية الجهوية لحاسي الرمل.

مصلحة تخطيط الموارد البشرية و المسارات المهنية: من مهامها ما يلي:

- الإحصاء أن المصلحة تحرص على عملية التنمية على تقديم الاختيارات و على تسيير العمليات التنظيمية كل سنة تستقبل حالات تنمية تقوم بدراسة هذه الحالات وفق شروط القبول للمنصب أو المناصب الشاغرة و كذلك يستقبل أيضا اقتراحات التقدم المشروط و دراستها وفق الأولويات المهنية مثل (العقوبة و الغياب. تداعيات عقابية).

- تسير المسارات المهنية تقوم المصلحة بالإعلان عن الإعداد على المدى القصير و المتوسط و الوكيل تحضير جداول هرمية للأعمار بالنسبة للناحية (إحالة على التقاعد. تسجيل...)
- التوقعات حسب النمط الاجتماعي المدى والنمط المهني المخفي.
- مصلحة التكوين:** هذه المصلحة تسير وتبرمج كل الأنشطة مثل تنشيط ملتقيات التكوين للمدى القصير والتكوينات خارج الوطن لتكوينات التمرينات. يوجد بها ثلاث أنماط تكوينية وهي:
- التحضير للملتقيات وتكوين تصاميم التي تقترح تنظيم تكوين في الجزائر.
- التحضير للملتقيات وتكوين تصاميم التي تقترح تنظيم تكوين داخل المؤسسة.
- التحضير للملتقيات وتكوين تصاميم التي تقترح تنظيم تكوين خارج الوطن.

المصالح الإدارية:

مصلحة التطوير: مكون من القطاعات التالية:

- قطاع التطوير تتعهد بتأسيس القرارات (العلاوات. المنح. العقوبات)
- قطاع التخطيط يسير أنشطة العمال (عطل. تجديد النشاط).
- قطاع الأوامر تضمن عمليات حسابية وتسديد حقوق الأسفار والتنقلات.
- قطاع العلاقات الصناعية يتكفل بالقروض (بناء. شراء).

المصلحة الاجتماعية: تتكون من القطاعات التالية:

- قطاع الأداءات الاجتماعية التوقف عن العمل، المنح العائلية.
- قطاع العلاقات الاجتماعية حوادث العمل، المصاريف الاجتماعية، تقاعد.
- قطاع المساعدة مساعدة المرضى، المساعدات الاجتماعية.
- قطاع التعاضدية تسديد 20 بالمائة من المصاريف الطبية.

مصلحة تسديد الرواتب مكونة من قطاع الرواتب و ما بعد الرواتب:

- المصالح الإدارية العامة و المتوسطة هذه المصالح ترعى قاعة الطبع. الأرشفة و مكتب الإسفار
- زيادة على أنها تراعي مصالح العمال باستخدام المعلومات و صيانة مختلف الهياكل المتواجدة، هذه القاعدة تقوم بتطوير الآليات التي تساهم في جعل المهمة أسهل بالنسبة للقطاعات الأخرى.

- التحسين وضبط هياكل الموارد البشرية والوسائل وتعميمها على النواحي الأخرى لسوناطراك.

1-1-2. المجال الزمني:

(1). الدراسة الاستطلاعية:

تمت أول زيارة للمؤسسة بتاريخ (27 مارس) أين تم أخذ الموافقة على إجراء الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة من طرف السيد رئيس دائرة البحث المستخدمين والتكوين ومن ثم توالى الزيارات من مؤسسة من أجل الاطلاع على مجتمع البحث وحصر العينة.

(2). الدراسة الميدانية: في يوم (12 ماي إلى 25 ماي) تم توزيع الاستمارات، و هذا ما سنوضحه في المنهجية المتبعة في ملأ الاستمارة و اختيار العينة اللازمة للوصول إلى النتائج المرجوة.

-المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

-**المنهج المتبع**: يعبر المنهج عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهدافه البحثية فهو إذا ضروري لضبط البحث.

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر من أكثر مناهج العلوم الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه حيث يشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيرا كميا وكيفيا.

1-2-2-مصادر جمع بيانات الدراسة

1-2-1-أدوات وتقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة: وتتم عن طريق أدوات ووسائل

عديدة حيث تستخدم لجمع البيانات من ميدان الدراسة ولقد اعتمدت الدراسة الحالية في جمع بياناتها مرتبطة بالموضوع على تقنية أساسية هي الاستمارة باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع بالإضافة إلى طبيعة العينة المبحوثة التي تتميز بالوعي والمستوى الثقافي العالي مع الاستفادة من المقابلة والسجلات كأدوات مساعدة فقط.

-الاستمارة:

تعريف الاستمارة: وهي مجموعة من الأسئلة تطرح لأفراد عينة البحث والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض والتحليل والتفسير والتعليل والتركيب للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية وفرضيات البحث كما تخدم هدف

البحث، ولقد استعملنا في هذا البحث أداة الاستبيان باعتبارها التقنية الملائمة لموضوع الدراسة والتي هي وسيلة من وسائل جمع البيانات تتكون من مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على معلومات حول الموضوع ليقوم الباحث بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الوارد فيها وإعادتها ثانية ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو الإجابة عنها، ولقد اشتملت استمارة بحثنا على أربعة محاور:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على خمسة أسئلة.

المحور الثاني: يتضمن طبيعة البرامج التكوينية ويحتوي على عشرة سؤال.

المحور الثالث: يتضمن أسئلة متعلقة بتنمية الموارد البشرية والتي قسمت إلى قسمين:

القسم الأول: يتضمن الأداء ويحتوي على تسعة أسئلة

القسم الثاني: يضمن المهارة ويحتوي على ستة أسئلة

-العينة وطريقة اختيارها:

أما فيما يخص نوع العينة فقد تم الاعتماد على العينة القصدية الموجهة لفئة الإداريين وتعرف العينة القصدية أو المقصودة (الهدفية) بأنها هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة كما يتم اللجوء إلى هذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي و لقد قمنا توزيع الاستمارة على 45 فردا من إدارة مؤسسة السوناطراك و اعتمدنا في دراستنا على 40 استمارة و هذا لتحفظ بعض الأفراد عن الإجابة عن أسئلتنا و هذا ما سنوضحه في الدراسة الموالية في المطلب الثالث.

2: المعاينة و أسلوب التحليل الإحصائي المتبع في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي حيث تم تفريغ الاستبيانات بعد ترميزها و ثم إدخال هذه المعطيات في الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي spss 20 و استخراج نسخة للتوصل إلى ما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .

2-1-1- صدق و ثبات الاستبيان

- صدق الاستبيان:

وفيم يتعلق بصدق الاستبيان فقد أعتمد أسلوب استخدام المحكمين وهذا بعرضها على الأستاذ المشرف ، وكانت نتيجة أن تم إجراء بعض التعديلات على الاستبيان وفقا لنصائح وإرشادات الأستاذ المشرف. فقد تحصلنا على 78%

- ثبات الاستبيان

الجدول رقم (01): جدول ثبات المقياسين

المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور
طبعة البرامج التكوينية	63.5%
مهاره الموارد البشرية	74%
أداء الموارد البشرية	62%

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss 20.

من الجدول رقم(01) نلاحظ أن معامل يصل موجب في كل المحاور حيث يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة و الثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة جيدة في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

2-1-2 عرض نتائج الدراسة الميدانية

1. نتائج دراسة البيانات الشخصية لعينة الدراسة

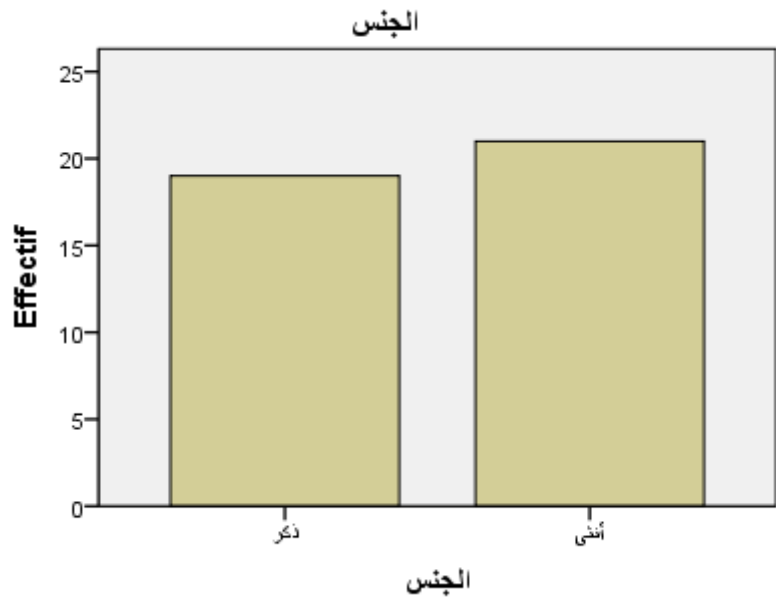
الفرع الأول: نتائج تحليل بيانات الشخصية

الجدول رقم (02): تحليل بيانات الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
الذكر	19	47.5%
الإناث	21	52.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (06) تمثيل بياني لتحليل بيانات الجنس



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من خلال بيانات الجدول رقم (02) لتحليل بيانات الجنس نلاحظ أن فئة الإناث قدرت بـ 52.5% وهي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة الذكور التي قدرت بـ 47.5% وهذا فارق كبير بين الوقت الحالي و السنوات الماضية بالنسبة لمؤسسة السوناطراك أين كانت نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بأضعاف المرات و هذا ما يؤكد أن المرأة قادرة على أن تشارك الرجل في كل أعمال حتى و إن كانت فوق قدرتها ، و مؤسسة السوناطراك لا تفرق بين الرجل و المرأة إلا بالكفاءة.

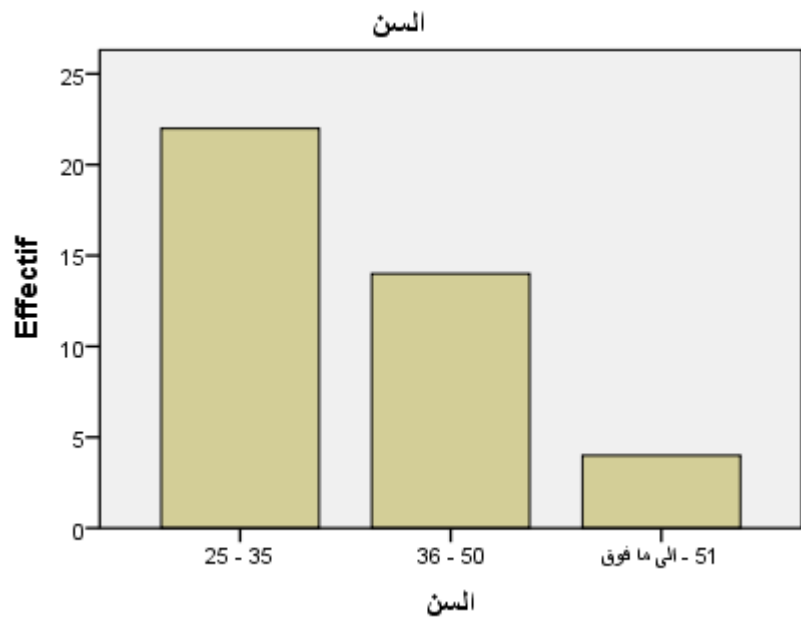
-نتائج تحليل متغير السن:

الجدول رقم (03): تحليل متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
من 25 الى 35 سنوات	22	55
من 36 الى 50 سنة	14	35
من 51 الى ما فوق	04	10

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (07): تمثيل بياني لتحليل متغير السن



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج sps

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(03) لتحليل متغير السن يتضح لنا أن نسبة فئة من 25 إلى

35 سنوات أكبر نسبة بحيث قدرت بـ 55% أما فئة من 36 إلى 50 سنة فقد قدرت بنسبة

35% أما فئة من 51 إلى ما فوق فقد قدرت بنسبة 10% و هذا ما يؤكد اعتماد مؤسسة

السوناطراك على فئة الشباب حتى تستغل قوتهم و شغفهم و حب إبداعهم في العمل دون الاستغناء

عن فئة الخبرة التي تكون مرشدة و مكونة لفئة الشباب ذوي خبرة قليلة و هكذا يكون توازن في

العطاء الذي يعود بمردودية ايجابية للمؤسسة.

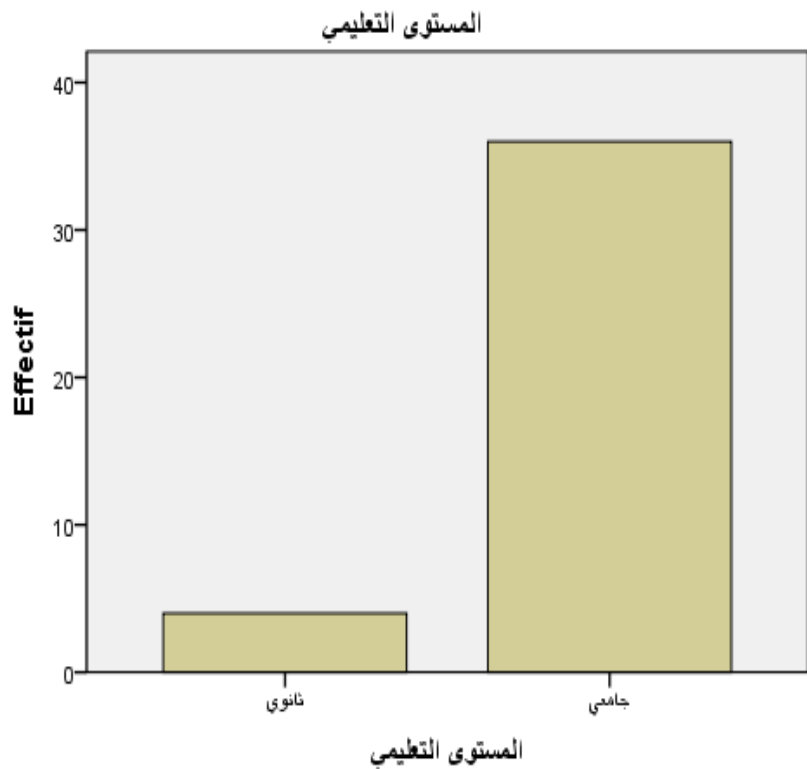
-نتائج بيانات المستوى الدراسي:

الجدول رقم (04): تحليل بيانات المستوى الدراسي

العمر	التكرار	النسبة %
ابتدائي و متوسط	00	00
ثانوي	04	10
جامعي	36	90
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لبيانات المستوى الدراسي



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) الذي يمثل تحليل بيانات المستوى الدراسي أن مستوى العاملين

في مؤسسة السوناطراك يطغى عليه المستوى الجامعي بنسبة 90% و يليه مستوى التعليم الثانوي

بنسبة 10% أما الباقي فقد كان بنسبة 00% و هذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد على صاحبي الشهادات العليا و صاحبي التكوين المهني و لا ترضى بغيرهما.

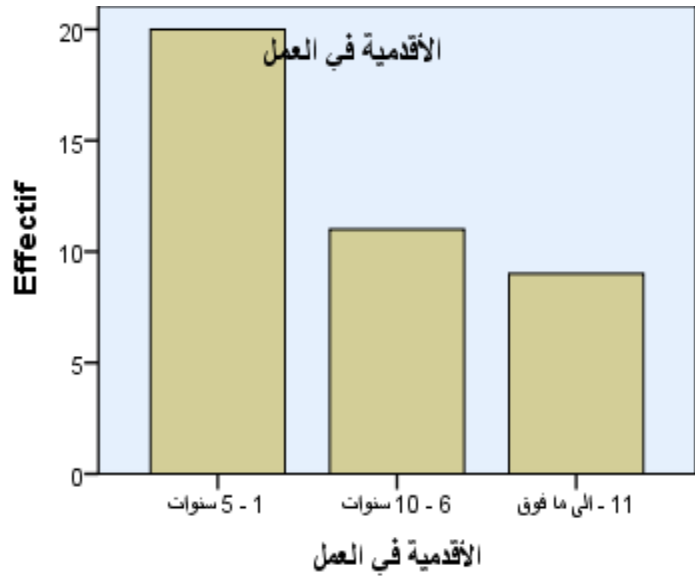
-نتائج بيانات أقدمية العمل :

الجدول رقم (05): تحليل بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
من سنة إلى خمس سنوات	20	50
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	11	27.5
من 11 سنة إلى ما فوق	09	22.5
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (09): تمثيل بياني لبيانات أقدمية العمل



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (05) الذي يمثل تحليل بيانات سنوات الخبرة فقد تبين لنا أن فئة من سنة إلى خمس سنوات هي الطاغية في الفئات الثلاثة بنسبة 20% وتليها فئة من 06 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 11% أما الفئة الثالثة والأخيرة فهي فئة من 11 سنة إلى ما فوق بسبة قدرت

90% وهذا ما يؤكد من جديد اعتماد المؤسسة على فئة الشباب مع عدم الاستغناء عن أصحاب الخبرة الطويلة حتى يكون هناك توازن في العمل وتقديم مردودية ايجابية للمؤسسة.

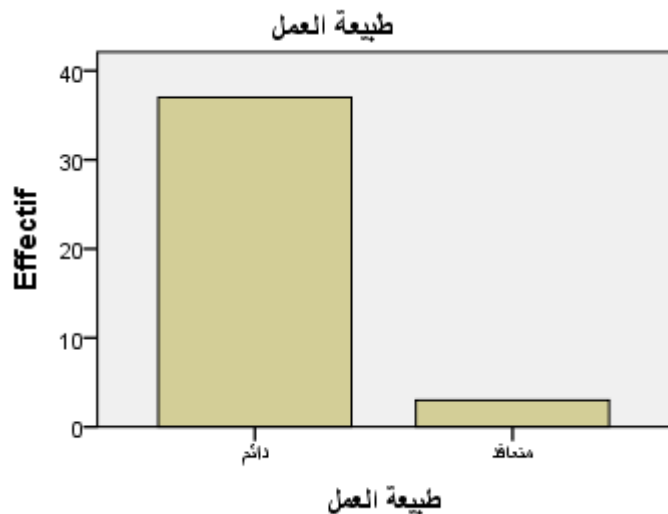
-تحليل نتائج بيانات طبيعة العمل

الجدول رقم (06): تحليل بيانات طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة %
متعاقد	03	92.5
دائم	37	7.5
المجموع	60	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (10): تمثيل بياني لبيانات طبيعة العمل



المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (06) الذي يمثل تحليل بيانات طبيعة العمل أن فئة الدائمين في المؤسسة هي الغالبة في المجموعة بنسبة قدرت 92.5% أما فئة المتعاقدين فقد قدرت بنسبة ضئيلة جدا و هي 7.5% وهذا ما بين أن المؤسسة لا تحب الاستغناء عن عمالها لأن أكثرهم أصحاب شهادات عليا و كفاءة مهنية جيدة بحيث تقوم بتمهينهم في المؤسسة أو خارجها، و تغييرهم كل مرة يسبب خسارة و مضیعة للوقت للمؤسسة مما ينقص من مردوديتها.

3: نتائج دراسة متغيرات الدراسة

3-1- الفرع الثاني: تحليل بيانات البرامج التكوينية.

(1) توزيع المبحوثين حول التكوين إن كان داخل المؤسسة أو خارجها:

الجدول رقم (07) يمثل توزيع المبحوثين حول التكوين إن كان داخل المؤسسة أو خارجها

النسبة %	التكرار	مكان التكوين
47.5	19	داخل المؤسسة
45	18	خارج المؤسسة
07.5	03	خارج الوطن
100	40	المجموع

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (07) الذي يمثل توزيع المبحوثين حول التكوين إن كان داخل المؤسسة أو خارجها أن نسبة 47.5% من أفراد العينة تلقوا التكوين داخل المؤسسة في حين أن نسبة 45% من أفراد العينة أجابوا بأنهم تلقوا التكوين خارج المؤسسة ، أما عن التكوين الخارجي فقد كانت نسبته ضعيفة جدا و قدرت بـ 03% ، وما نستنتجه أن التكوين داخل المؤسسة يختلف عن خارجها ذلك لأن المؤسسة تسير التطورات التكنولوجية سواء من حيث وسائل مستلزمات التكوين أو المكونين في المؤسسة أو خارجها تضعهم مع متكونين تجلبهم دوريا من الخارج.

(2) توزيع المبحوثين حسب مدة التكوين

الجدول رقم (08): يمثل توزيع المبحوثين حسب مدة التكوين

النسبة %	التكرار	مدة التكوين
30	12	قصير المدى
47.5	19	متوسط المدى
22.5	09	طويل المدى
100	40	المجموع

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (08) الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب مدة التكوين أن نسبة 47.5% من افراد العينة تلقوا تكوين متوسط المدى في حين نرى أن نسبة 30% تلقوا تكوين قصير المدى وفي الخير نسبة 22.5 % من افراد العينة تلقوا تكوين طويل المدى و ما يمكن استنتاجه أن مدة التكوين كان لها تأثير على العامل.

(3) يمثل توزيع المبحوثين عن أسباب سوء الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع المبحوثين عن أسباب سوء الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
قلة التكوين	21	52.5
غياب الحوافز المادية	12	30
غياب الحوافز المعنوية	07	17.5
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (09) الذي يمثل توزيع المبحوثين عن أسباب سوء الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة أن نسبة 52.5 % صرحوا بأن أسباب سوء الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة يعود إلى قلة التكوين في حين نلاحظ أن نسبة 30 % من أفراد العينة أرجع أسباب سوء الأداء الوظيفي لغياب نظم الحوافز المادية وانخفاض مستوى الأجور يليها نسبة 17.5 % من أفراد العينة أرجعوا أسباب سوء الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة إلى غياب نظم الحوافز المعنوية، وهذا دليل على أن التكوين له أثر إيجابي على أداء الفرد.

4) توزيع المبحوثين حسب الإطلاع بما هو جديد في مجال العمل:

الجدول رقم (10): يمثل توزيع المبحوثين حسب الإطلاع بما هو جديد في مجال العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
دائما	23	57.5
أحيانا	15	37.5
نادرا	02	05
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (10) الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الإطلاع بما هو جديد في مجال العمل أن نسبة 57.5% من أفراد العينة صرحوا بأنهم على اطلاع بما هو جديد في مجال العمل في حين نلاحظ أن نسبة 37.5% صرحوا بأنهم مطلعين ولكن ليس بصفة دائمة. أما نسبة 05% صرحوا ب نادرا، وهذا يرجع إلى الاختلاف في الرؤى إلى المستوى التعليمي للأفراد وأيضا إلى قنوات الاتصال التي تكون مغلقة فالذين يرون عكس ذلك فإن الظروف الفيزيائية هي العامل الكامل وراء هذه اللامبالاة.

5) توزيع المبحوثين على الوسائل التي تساعد على الإطلاع بما هو جديد في مجال العمل

الجدول رقم (11): يمثل توزيع المبحوثين على الوسائل التي تساعد على الإطلاع بما هو جديد

في مجال العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
عن طريق البرامج التكوينية	24	60
عن طريق الاجتهاد الشخصي	14	35
عن طريق الزملاء	02	05
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (11) الذي يمثل توزيع المبحوثين على الوسائل التي تساعد على الاطلاع بما هو جديد في مجال العمل أن نسبة 60% من أفراد العينة أكدوا على أن الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل هو البرامج التكوينية في حين نرى أن نسبة 35% أرجعوها إلى الاجتهاد الشخصي، و 05% أرجعوها الى مساعدة الزملاء، وهذا ما يثبت أهمية البرامج التكوينية في تنمية مهارات العامل مع مجهوده الخاص بالطبع.

(6) توزيع المبحوثين حول اختيار الأسلوب التكويني الذي يتم حسب الرتبة.

الجدول رقم (12): توزيع المبحوثين حول اختيار الأسلوب التكويني الذي يتم حسب الرتبة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	31	77.5
لا	09	22.5
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (12) توزيع المبحوثين حول اختيار الأسلوب التكويني الذي يتم حسب الرتبة أن نسبة 77.5% من أفراد العينة ترى أن نسبة اختيار الأسلوب التكويني أن نسبة اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب الرتبة، في حين نرى أن نسبة 22.5% ترى أن اختيار الأسلوب التكويني لا يتم حسب الرتبة ومنه نستنتج أن اختيار الأسلوب التكويني راجع إلى توافقه مع وظيفتهم لتشجيعهم وتحسين أدائهم من اجل المحافظة على مكانتهم داخل المؤسسة وهذا دليل أن المؤسسة تحترم أداء الأفراد العاملين، وتحترم قراراتهم ومستوياتهم التعليمية.

(7) عدد دورات التكوين للعمال

الجدول رقم (13): يمثل عدد دورات التكوين للعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
دورة	14	35
دورتان	09	22.5
ثلاث دورات	05	12.5
أكثر من ثلاث	12	30
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (13) الذي يمثل عدد دورات التكوين للعمال أن نسبة 35 % من أفراد العينة قاموا بدورة واحدة تليها نسبة 30 % قاموا بأكثر من ثلاث دورات ، أما بالنسبة لدورتان فقد كانت بـ 22.5 % أما فئة ثلاث دورات فقد كانت بـ 12.5 % ونستنتج من هذا أن أغلب العمال قاموا بأكثر من ثلاث دورات تكوينية وهذا ما تفسره النسبة، وان دل على شيء فقد دل على أن المؤسسة تقوم بهذه العملية دوريا وهذا يعني أن هناك فئة من العمال تخضع للدورات التكوينية وهذا يعود إلى عدة أسباب، نذكر منها الأقدمية المهنية ،أما عن النسبة الضئيلة فقد يدل على أن هؤلاء العمال قد توظفوا حديثا في المؤسسة.

(8) التنوع في أساليب التكوين في كل دورة

الجدول رقم (14): يمثل التنوع في أساليب التكوين في كل دورة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مفيد	37	92.5
نوعا ما	03	07.5
غير مفيد	00	00
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) الذي يمثل التنوع في أساليب التكوين في كل دورة أن نسبة 92.5 % من أفراد العينة يرون أن التنوع في أساليب التكوين في كل دورة مفيد، في حين نرى أن نسبة 07.5 % بأنه نوعاً ما مفيد أما نسبة 00 % يرون عكس ذلك، ومنه يتبين لنا أن التنوع في الأساليب بين كل دورة ودورة مفيد للمتكونين وهذا من أجل زيادة المعارف المكتسبة وكذلك التنوع في كيفية تلقي المعلومات، ومنه نستنتج أنه يرجع بالفائدة إلى العامل ويساعده في تحسين أدائه.

(9) معارف مكتسبة من التكوين

الجدول رقم (15): يمثل مدى معارف مكتسبة من التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
كثيرة	28	70
قليلة	12	30
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (15) الذي يمثل مدى معارف مكتسبة من التكوين أن نسبة 70 % من أفراد العينة صرحوا بأن المعارف المكتسبة من التكوين كانت كثيرة في حين أن نسبة 30 % صرحوا بأنها كانت قليلة ومنه نستنتج أن هذا راجع إلى التنوع في أساليب التكوين في كل دورة، و يعود بالإيجاب على العامل و أدائه و على مردودية المؤسسة.

(10) لبرامج التكوين دور في تعديل سلوكك

الجدول رقم (16): يمثل مدى لبرامج التكوين دور في تعديل سلوكك

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	28	70
لا	12	30
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (16) الذي يمثل مدى لبرامج التكوين دور في تعديل سلوكك أن نسبة 70 % من أفراد العينة كانت لبرامج التكوين دورا في تعديل سلوكهم ونسبة 30 % لم تكن لبرامج التكوين دورا في تعديل سلوكهم ومنه نستنتج أن التكوين كان يشكل لهم حافز معنوي مما أثر على سلوكهم وبالتالي يؤثر على أدائهم في المؤسسة وهذا يعود بالإيجاب على هذه الأخيرة بكسب سمعة جيدة في الوسط الاقتصادي.

3-2- الفرع الثالث: تحليل بيانات مهارات المعرفة

11) يوضح الهدف من التكوين

الجدول رقم (17): يمثل يوضح الهدف من التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
اكتساب المعارف والكفاءات	25	62.5
رفع المستوى والتقليل من الأخطاء	15	37.5
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (17) الذي يمثل يوضح الهدف من التكوين أن نسبة 62.5 % من أفراد العينة ترى بان الهدف من التكوين اكتساب المعارف والكفاءات في حين نرى أن نسبة 37.5 % ترى أن الهدف هو رفع المستوى والتقليل من الأخطاء، وما نستنتجه مما سبق أن العامل هدفه من التكوين اهو كتساب المعارف والكفاءات وهذا لكي يزيد من أدائه وإنتاجه.

–مجموعة من العبارات التي تبين مهارة الأفراد في العمل
الجدول رقم (18): يمثل مجموعة من العبارات التي تبين مهارة الأفراد في العمل

العبارة	التكرار		النسبة %	
	نعم	لا	نعم	لا
تغيرت طريقة عملك بعد التكوين	36	04	90	10
اكتشفت أشياء جديدة بعد التكوين	36	04	90	10
تتوافق برامج التكوين مع عملك	28	12	70	30
تلقيت ترقية بعد التكوين	15	25	37.5	62.5

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (18) الذي يمثل مجموعة من العبارات التي تبين مهارة الأفراد في العمل و في عبارة تغيرت طريقة عملك بعد التكوين أن نسبة 90 % من أفراد العينة انه قد تغيرت طريقة عمله بعد تلقي التكوين في حين أن نسبة 10 % من أفراد العينة لم تتغير طريقة عملهم وهذا يرجع إلى أن هذه النسبة قد استجابت واستفادت من التكوين وبهذا استطاعت أن تغير طريقة عملها.

نلاحظ من خلال العبارة اكتشفت أشياء جديدة بعد التكوين أن نسبة 90 % . من أفراد العينة من خلال تكوينها اكتشفت أشياء جديدة في حين نلاحظ أن نسبة 10 % من أفراد العينة لم تستفد من التكوين وهذا يدل أن التكوين عملية إيجابية ترجع بالفائدة على الفرد والمؤسسة ويطور الأشياء القديمة من أفكار وطرق.

نلاحظ من خلال العبارة تتوافق برامج التكوين مع عملك أن نسبة 70 % من أفراد العينة يرون بان البرنامج التكويني يتوافق مع عملهم الحالي في حين ترى بأن نسبة 30 % من أفراد العينة لا يتوافق البرنامج التكويني مع عملهم الحالي فبرامج التكوين يجب أن تتوافق كلها مع عمل المتكون و هذا يرجع أحيانا إلى احتياجات المؤسسة.

من خلال العبارة تلقيت ترقية بعد التكوين نلاحظ أن نسبة 62.5 % من أفراد العينة لم تتلق ترقية بعد التكوين في حين نلاحظ أن نسبة 37.5 % تلقت ترقية بعد التكوين ويمكننا تفسير هذا بأن

الترقية ليست متاحة لجميع العمال بل لديها معايير وهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأقدمية والأداء الوظيفي.

-المشاركة في التكوين كانت

الجدول رقم (19):يمثل المشاركة في التكوين كانت على طلبك أم على طلب المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
على طلبك	21	52.5
على طلب المؤسسة	19	47.5
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) الذي يمثل المشاركة في التكوين كانت على طلبك أم على طلب المؤسسة أن نسبة 52.5 % من أفراد العينة كانت مشاركتهم في التكوين بناء على طلب العامل في حين نجد أن هناك نسبة 47.5 % كانت مشاركتهم بناء على طلب المؤسسة ومنه نستنتج أن المؤسسة تخضع العمال للتكوين لتعريفهم بالتكنولوجيا المستخدمة او كيفية التعامل معها ولكي تتجنب الحوادث والأخطاء التي تعود بالخسارة على المؤسسة، أما في الطلب الشخصي نجده أكثر من طلب المؤسسة لهذه العملية، و هذا لتحسين أدائهم و الحصول على ترقية بعد التكوين.

3-3- الفرع الرابع: تحليل بيانات أداء العاملين

-هل تعتقد أن التكوين يؤدي إلى الرفع من ادائك:

الجدول رقم (20):يمثل التكوين يؤدي إلى الرفع من ادائك

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
دائما	17	42.5
أحيانا	19	47.5
نادرا	04	10
المجموع	40	100

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) الذي يمثل التكوين يؤدي إلى الرفع من ادائك أن نسبة 42.5 % من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين يؤدي إلى الرفع من الأداء ويقابله نسبة 47.5 % من أفراد العينة الذين أجابوا أحياناً في حين نرى أن نسبة 10 % من أفراد العينة لا يؤدي التكوين من الرفع من أدائهم ولكن بنسبة ضئيلة وهذا ما يثبت أن التكوين له دور فعال في الرفع من أداء العامل فهو ينمي قدراته ومهاراته وبالتكوين يحدد نشاطه وحيويته.

الجدول رقم (21): يمثل مجموعة من العبارات التي تبين مهارة الأفراد في العمل

النسبة %		التكرار		العبارة
لا	نعم	لا	نعم	
27.5	72.5	11	29	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة للأداء
22.5	77.5	09	31	تتوافق البرامج التكوينية مع احتياجاتها التكوينية في رفع الأداء
05	95	02	38	يعتبر التكوين من الأساليب المعتمدة في تنمية الكفاءات
10	90	04	36	يعمل التكوين على رفع و تنمية الكفاءات
10	90	04	36	لاحظت تحسن مستواك بعد استفادتك من التكوين
7.5	92.5	13	37	التكوين له دور في التنمية و الرفع من روح المعنوية
22.5	77.5	09	31	يحدد التكوين للفرد لتنمية و تحسين سلوكه
10	90	04	36	يساهم التكوين في تنمية روح الإبداع و الابتكار

المصدر: من مجهود الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) الذي يمثل مجموعة من العبارات التي تبين مهارة الأفراد في العمل و بالنسبة لعبارة توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة للأداء أن نسبة 72.5 % من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل في حين نرى أن نسبة 27.5 % تعتبر أن المؤسسة لا توفر ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل ومنه نستنتج أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق أداء فعال في العمل وبذلك نسعى لوضع مقاييس لتقييمه من اجل مواجهة المعوقات التي تواجهها عند بلوغ أهدافها. كما نلاحظ من خلال الجدول بالنسبة للعبارة تتوافق البرامج التكوينية مع احتياجاتها التكوينية في رفع الأداء أن نسبة 77.5

% من أفراد العينة تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في الرفع مع أدائهم في حين نجد أن نسب 22.5 % صرحوا بعكس ذلك ومنه نستنتج أن تشخيص احتياجات التكوين على مستوى الفرد يركز على مدى تكيف الفرد مع دوره الوظيفي فالفرد هو بالفعل بحاجة إلى التكوين وبالتالي فإن تحليل الاحتياجات في هذا المستوى يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للعامل. وكذلك بالنسبة للعبارات المئوية فهي كلها ايجابية و بنسب عالية مما يبين أن التكوين و الأساليب المعتمدة فيه تعمل على رفع مستوى العامل و تحسين كفاءاته و تدفعه إلى الابتكار و الإبداع و هذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة و إنتاجيتها، و بالتالي يعود بالإيجاب على الاقتصاد الوطني.

الاستنتاج العام

- من خلال دراستنا السابقة توصلنا الىيجابية عن الفرضيات التي تم تقديمها في الإشكالية عن التساؤل الرئيسي وعن التساؤلات الفرعية ويمكن استخلاصها فيما يلي:
- فبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين المهني في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة السوناطراك بحاسي الرمل، وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث بالإيجاب حيث أكدت النتائج أن:
- التكوين يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة.
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف بالمؤسسة.
- يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة.
- كما يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، وهذا بواسطة التنوع في أساليب التكوين بين الدورات التكوينية التي تفيد العامل وتزيد من تحسين أدائه، والتي تساهم هذه البرامج التكوينية في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين وهذا دليل على أن العمال قد استجابوا فعالاً لبرنامج التكوين واستفادوا منه.
- إن التكوين يؤدي إلى اكتشاف أشياء جديدة وهذا لأن التكوين عملية ايجابية ترجع بالفائدة على الفرد والمؤسسة ويطور الأشياء القديمة من أفكار وطرق، وموافقة البرنامج التكويني للعمل يجب ان تتوافق كلها مع عمل المتكون.
- لأن الهدف الأساسي من التكوين هو اكتساب المعارف والكفاءات وهذا من اجل ان يطور العامل من طريقة عمله.
- ولقد كان لأسلوب التكوين دورا كبيرا في تغيير وجه المؤسسة، فبالرغم من كل الأزمات التي تواجهها ساعد المسيرين التحكم في زمام الأمور وأعادوا بناءها من جديد، وهذا من خلال خبراتهم ومهاراتهم ونظرتهم لواقع المؤسسة واستغلال كل عواملها خاصة العمال الذين تعرضوا دوما للإشراف المباشر من طرف المسيرين لإمدادهم بالنصائح والتعليمات التي توجههم أثناء أداء عملهم وكذا حل مشكلاتهم، بالإضافة إلى ذلك

إعداد دورات تدريبية لهم خارج المؤسسة وهذا لزيادة معارفهم وإكسابهم مهارات التي تؤهلهم ليساهموا في بناء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع أداء العامل وهذا يتوافق مع الفرضية المطروحة تؤدي البرامج التكوينية إلى الرفع من أداء العامل بحيث أنها تنمي قدراته ومهاراته ويسمح للعامل بتجديد نشاطه وحيويته لأن العامل هو بحاجة إلى التكوين بصفة مستمرة لزيادة معارفه ومعلوماته.
- توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل لأن الأهداف الرئيسية للمؤسسة هو تحقيق أداء فعال في العمل وبذلك تسعى لوضع مقاييس لتقييمه من أجل مواجهة المعوقات التي تواجهها عند بلوغ أهدافها.
- تقوم المؤسسة بإخضاع العمال للتكوين بصفة مستمرة وذلك بتعريفهم بالتكنولوجيا المستخدمة وكيفية التعامل معها من وهذا من أجل تجنب الحوادث والأخطاء التي تعود بالخسارة للمؤسسة.
- نستنتج أن تشخيص احتياجات التكوين على مستوى الفرد يركز على مدى تكيف الفرد مع دوره الوظيفي فالفرد هو بالفعل في حاجة إلى تكوين وبالتالي فإن تحليل الاحتياجات في هذا المستوى يهدف إلى تحسين أداء الفرد.

خاتمة

ما يمكن أن نستخلصه من خلال دراستنا هو لا بد من الاعتناء بالفرد أو الموارد البشرية ولا بد أن نستثمر في هذا العنصر من عناصر الإنتاج إذ الاهتمام به يمكننا من استخدام الموارد الأخرى بطرق سليمة و متقنة وأن فعالية هذا العنصر تكمن في كيفية تكوينه وتأهيله لكي يحقق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة ، إذ أثبتت الدراسات التي قام بها باحثون اقتصاديون أن هناك بلدان كثيرة استغلت هذا المورد استغلالا حسنا سمح لها على المدين المتوسط والبعيد من الوصول إلى النتائج المرجوة وهي تحقيق أكبر ربح ممكن بأقل التكاليف وبالتالي تحسين الوضع الاجتماعي للعامل وزيادة المردودية على مستوى المؤسسة.

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أهمية العنصر البشري ودوره في رفع إنتاجية المؤسسة يمكننا القول على أن عملية تكوين الأفراد اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به والتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر ، إذ يعد تكوين هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يعتبر هذا العنصر عنصرا حساسا وفعالاً، فالدراسة التي قمت بها أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر، و على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر و أن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس أو في مقدمة عوامل الإنتاج ، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها ، وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها الإنتاجية ، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم ، وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية المنتجات.

إن المؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالتكوين وتنمية الموارد البشرية وتحفيزه من أجل خلق الإبداع ومواكبة التطورات العامة ، ولكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي ومخطط دقيق لمساعدة العمال للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة وإعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة حيث يتحقق الهدف منه بالربط بين النتائج والمخرجات و الأهداف وإذا ما كان التكوين قد أدى فعلا دوره، إذن فالتكوين يهدف في مجمله إلى تنمية القوى

البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة و يستمد نشاطه من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الجوهرى فى العملية الإنتاجية, وعليه فان المؤسسات تحتاج إلى بذل جهود بتدريب القوى البشرية لإثراء معارفهم وتوسيع مداركهم.

وبعد ما قدمناه من دراسة نتمنى أن نكون قد وفق فيها وكانت أيضا موضوعا لمساعدة زملائنا الطلبة القادمين على شهادة اليسانس والماستر من بعدنا نرجو من الله التوفيق والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

قائمة المراجع

- أولا-القرآن الكريم:
- سورة الإسراء أية 23.
- ثانيا-المعاجم والقواميس:
- ثالثا: الكتب باللغة العربية:
- الطعاني ح.أ. ، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007.
- الطعاني.ح.أ، التدريب مفهومه وفعاليته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- الموسوي سمير، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 2006.
- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7 .
- بربر كمال، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008، ص ص 116 - 117. - بن عنتر علي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- تبرورت .عامر.، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005/2006..
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع والتنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004 .
- سويسبي، المنظمة (المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن 2002.
- صلاح الدين عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية ، مصر ، 2002 .

- عباس سامي، علي عبد الحكيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2007.
- عبد الله، إدارة الموارد البشرية، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
- عبوي زاهر، إدارة الموارد البشرية، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007 .
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009 .
- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدولاي للنشر والتوزيع ، ط3 ، عمان ، الأردن ، 1998 .
- موسى اللوزي ، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 1999
- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي، عالم الكتب الحديثة، ط1، الأردن، 2002 .
- أحمد صقر عاشور، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و الموزعون، 2010 .
- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية 1981 .
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003 .
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الإسكندرية، 1995 .
- أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- الصيرفي. م، كامل أ.، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- أياد محمود عبد الكريم، سعيد زياد المحياوي، إدارة مؤسسات التدريب المهني والتقني، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، ط 1، 2001.
- برنوطي سيف النصر، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، 2001، ص 264.
- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984 .

- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة: النظريات - العمليات الادارية - وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 7، 2020.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004 .
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر و التوزيع ، عمان، 2011 .
- راوية حسن ، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر .
- زكي محمد مسعود، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة الكويت، 1999.
- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1996.
- سعد الدين خليل عبد الله ، إدارة مراكز التدريب ، مجموعة النيل العربية ، مصر، 2007 .
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 1999.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة لنشر ، مصر، 2002.
- طاهر محمود الكلاذه ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- عبد البارئ إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل لطباعة و النشر، مصر، 2008 .
- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر، ط1 ، عمان، الأردن، 2002 .
- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، القاهرة/مكتب غريب، الطبعة 3، 1983.
- علي غربي وآخرون ، المجتمع العربي - التحديثات الراهنة وآفاق المستقبل، منشورات جامعة متنوري، قسنطينة، 2000 .
- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، دون سنة نشر.

- فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، ابتزاز للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة، مصر، 2001 .
- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9 ، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 .
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، 2004.
- محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، قرطبة للنشر والتوزيع، دمشق، ط1 ، 2007.
- محمود السداسي النيل، أسس علم النفس الصناعي، بحوث عربية و علمية، دار النهضة الطباعة و النشر، 1985 .
- محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001 .
- مسلم محمد، تنمية الموارد البشرية :دعائم وأدوات، الجزائر :دار طليطلة، 2010 .
- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 1996 .
- ناصر داودي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1996 .
- نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص 6.
- يوسف أبو الحجاج ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوليد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2010.

رابعا-المجلات العلمية والدوريات

- باسم احمد علي المبيضين، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهةها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.

- بومدين ياسين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، 2007.
- زايد. عبد المجيد، إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية)، على الخط، (د.م.ن)، (د.ت.ن).
- مجلة الباحث، موساوي .ز. ، الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، ، العدد 1، 2002.

http://www.ao-academy.org

- إبراهيم عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تهيئة تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، 2005.

- جمال الطاهر، إدارة الموارد البشرية، (د.م.ن)، (د.ت.ن)، متاح على الموقع:

- صلاح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف ف خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 - 10 مارس، 2004.

خامسا - الأطروحات والمذكرات

- سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة

الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، 2012.

- مهيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر "3"، 2011 - 2012.

- يرقى . ح. ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007/2008.

- بدوح غنية بعنوان: دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، مستشفى بشير بن ناصر، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2005 - 2006 جامعة خيضر بسكرة.

- بن يمينة السعيد بعنوان : فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العمل، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، الدراسة ميدانية بشركة اوراسكوم للإنشاءات فرع الجزائر للإسمنت (acc) المسيلة، بن يمينة السعيد للسنة الجامعية 2007 - 2008.

-بوكفوس هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، الجزائر، 2006.

-سلاطنية بلقاسم، التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة، جامعة قسنطينة، 1995-1996.

-عكوش عقيلة، أثر التكوين على التغيير التنظيمي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، 2013/2014.

-علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، رسالة ماجستير حول واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي سلطنة عمان، تخص إدارة الموارد البشرية، أكاديمية عربية بريطانية لتعليم العالي، 2011.

-مهدي مراد، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ضمن نيل متطلبات نسل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2017 / 2018.

سادسا-الكتب باللغة الفرنسية

-french. W, the personnel management process, humane ressource administration, édition hongton migglin, Co, Baston, 1974.

-Jim Grieves , Strategic human Resource Development , Sage Publications , Lndon , 2003

-John.p.Wilson ,Human Resource Development :Learning and training for individuals and

organization,2end edition ,british libray London ,2004

-Manuel de gestion, ouvrage coordonné par Armand Dayan, éditions ellepses. Paris,1999, P.441.

- Pigros. P Myres . C , personnel administration a point of viewand method eignth, édition mc. Growhill book .
co . new York . 1961.
- Churdon, sherman, personnel management, south
westen peplishin, CO , USA, 1972.

الملاحق

نوع التكوين الذي تلقىته داخل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المؤسسة داخل	19	47.5	47.5	47.5
المؤسسة خرج	18	45.0	45.0	92.5
الوطن خارج	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل التكوين الذي تلقىته قصير المدى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المدى قصير	12	30.0	30.0	30.0
المدى متوسط	19	47.5	47.5	77.5
المدى طويل	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الوظيفي الأداء سوء أسباب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التكوين قلة	21	52.5	52.5	52.5
المادية الخوافر غياب	12	30.0	30.0	82.5
المعنوية الخوافر غياب	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

عملك بمجال جديد هو بما اطلاع على انت هل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائما	23	57.5	57.5	57.5
أحيانا	15	37.5	37.5	95.0
نادرا	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

عملك مجال في جديد هو ما على الاطلاع على تساعد التي الوسائل هي ما

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التكوينية بالبرامج	24	60.0	60.0	60.0
الشخصي بالاجتهاد	14	35.0	35.0	95.0
بالزملاء	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل اختيار الأسلوب التكويني يتم حسب الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	31	77.5	77.5	77.5
لا	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل التنوع في اساليب التكوين في كل دورة مفيد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مفيد	37	92.5	92.5	92.5
Valide ما نوعا	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توظيفك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دورة	14	35.0	35.0	35.0
دورتان	9	22.5	22.5	57.5
Valide دورات ثلاث	5	12.5	12.5	70.0
دورات ثلاث من أكثر	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل المعارف المكتسبة من التكوين كانت كثيرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كثيرة	28	70.0	70.0	70.0
Valide قليلة	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

هل كانت لبرامج التكوين دور في تعديل سلوكك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	28	70.0	70.0	70.0
لا	12	30.0	30.0	100.0
Valide				
Total	40	100.0	100.0	

ما هو هدفك في التكوين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الكفاءات و المعارف اكتساب	25	62.5	62.5	62.5
الأخطاء من التقليل و المستوى رفع	15	37.5	37.5	100.0
Valide				
Total	40	100.0	100.0	

جامعة عمار الثليجي الاغواط
كلية العلوم الاجتماعية
تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم

نموذج عن استمارة مقابلة الميدانية في مؤسسة سوناطراك بحاسي رمل -مدينة الاغواط

المحور الأول: بيانات شخصية

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: ☐ سنة
3. المستوى التعليمي : أمي ☐ ابتدائي و متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
4. الأقدمية في العمل:
- من سنة إلى خمس سنوات ☐ من ستة سنوات إلى عشر سنوات ☐
- من إحدى عشر سنوات إلى فوق ☐
5. طبيعة العمل : متعاقد ☐ دائم ☐

المحور الثاني : طبيعة البرامج التكوينية:

6. هل التكوين الذي تلقيته كان : داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐ خارج الوطن ☐
7. هل كان التكوين: قصير المدى ☐ متوسط المدى ☐ طويل المدى ☐
8. ما هي 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 ☐

10. ما هي 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 ما ☐ غير مفيد ☐

13. كم دورة تكوينية تلقيتها منذ توظيفك : دورة ☐ دورتان ☐ ثلاث دورات ☐

أكثر ☐

14. هل ساهمت البرامج التكوينية بتنمية و تطوير مهاراتك و معارفك : نعم ☐ لا ☐

15. هل المعارف المكتسبة من التكوين كانت : كثيرة ☐ قليلة ☐

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

المحور الثالث : تساهم 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 ☐ لا ☐

22. هل شاركت في برنامج التكوين : نعم ☐ لا ☐

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

المحور الرابع: تؤدي البرامج التكوينية إلى الرفع من أداء العامل

24. هل تعتقد أن التكوين يؤدي إلى الرفع من أدائك : دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
25. هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل : نعم ☐ لا ☐
26. هل تتوافق البرامج التكوينية مع الاحتياجات التكوينية في رفع أداء العامل؟ نعم ☐ لا ☐
27. هل يعتبر التكوين من الأساليب المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات؟ نعم ☐ لا ☐
28. هل يعمل التكوين من رفع وتنمية الكفاءات لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؟
نعم ☐ لا ☐
29. هل لاحظت تحسن مستواك بعد استفادتك من التكوين التي تعرضت له؟ نعم ☐ لا ☐
30. هل التكوين له دور في التنمية والرفع من روح المعنوية للفرد؟ نعم ☐ لا ☐
31. هل يحدد التكوين في الوقت المناسب للفرد وعند الحاجة لتنميته وتحسين سلوكه؟
نعم ☐ لا ☐
32. هل يساهم التكوين في تنمية روح الإبداع والابتكار؟ نعم ☐ لا ☐