

رقم المذكرة:  
MMG18

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس-



الموضوع:

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية  
" دراسة حالة ENG رغبة "

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: ادارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

عراب عبد العزيز

من إعداد الطالب:

- حدهم عبد الرحمان

دفعة جوان 2021

السنة الجامعية: 2020-2021



شكر و عرفان

# شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرِ اللَّهَ﴾

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله

وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى  
رضوانه صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسلم

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجميل  
الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أمانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم  
والنجاح وإكمال الدراسة الجامعية.

كما أوجه شكري وامتناني للأستاذ المشرف "عرب عبد العزيز" الفاضل لقبوله تولي  
الإشراف على هذا البحث؛ ولكلما قدمه لي من دعم وتوجيه وإرشاد لإتمام هذا  
العمل على ما هو عليه فله اسمى عبارات الثناء والتقدير.

إلى كل عمال المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى برعاية على حسن استقبالهم  
وتفهمهم وتواضعهم.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كل أستاذ وأستاذة في قسم علوم التسيير، كما أتوجه  
بخالص شكري وتقديري لثلاثي الجناح "F" وسيلة، نصيرة، سعاد"

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا البحث

أسأل الله التوفيق والسداد والنجاح الدائم.

الإهداء

# الإهداء

أهدي هذا البحث إلى من قال الحق تعالى فيهما: ﴿ وَقُل ربي ارحمهما كما ربياني

صغيراً ﴾؛ إلى "أمي".....العظيمة حفظها الله ورعاها برعايته

إلى "أبي" الغالي.....أطال الله في عمره

إلى روح أخي الصغير وجدتي الطاهرة تولاها الله برحمته وأدخلهما فسيح جناته.....

إلى أخي الكريم وأخواتي الذين تقاسموا معي حرج الحياة.....

إلى أصدقائي وزملائي في مشواري الدراسي.....

إلى اساتذتنا الكرام الذين زرعوا العلم والتفائل في دربنا وكل الاسرة الجامعية

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.....

إلى كل التفاصيل الأخرى في الحياة.....

محمد الرحمان

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
II-IV	الفهرس
VI-VII	قائمة الأشكال والجداول
أ-ث	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين</b>	
02	<b>تمهيد</b>
03	<b>المبحث الأول: نظرة عامة حول التكوين</b>
03	المطلب الأول: مفهوم التكوين
10	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التكوين
14	المطلب الثالث: مراحل التكوين
19	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول التكوين</b>
19	المطلب الأول: أنواع التكوين
22	المطلب الثاني: محددات التكوين
24	المطلب الثالث: انعكاسات التكوين
26	<b>المبحث الثالث: تقنيات التكوين</b>
26	المطلب الأول: أساليب التكوين
28	المطلب الثاني: تحديات التكوين
29	المطلب الثالث: عوامل نجاح التكوين
30	<b>الخلاصة</b>
<b>الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية</b>	
32	<b>تمهيد</b>

33	<b>المبحث الأول: لمحة عامة حول إدارة الموارد البشرية</b>
33	المطلب الأول: تعريف ونشأة إدارة الموارد البشرية
42	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
44	المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية
46	<b>المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية</b>
46	المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية
51	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية
55	المطلب الثالث: متطلبات وعراقيل تنمية الموارد البشرية
59	<b>المبحث الثالث: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية</b>
59	المطلب الأول: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية
61	المطلب الثاني: مداخل تنمية الموارد البشرية
62	المطلب الثالث: تأثير التكوين على تنمية الموارد البشرية
66	<b>الخلاصة</b>
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى -الرعاية-</b>
68	<b>تمهيد</b>
69	<b>المبحث الأول: نظرة عن المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى</b>
69	المطلب الأول: نشأة وتعريف بالمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى
71	المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى
74	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
76	<b>المبحث الثاني: دراسة موقع التكوين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى</b>

76	المطلب الأول: مجالات الدراسة وكيفية اختيار العينة
77	المطلب الثاني: المنهج المتبع وأداة الدراسة
78	المطلب الثالث: تحليل البيانات وتفسيرها
91	<b>المبحث الثالث: تقييم وضعية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة</b>
91	المطلب الأول: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى -رعاية-
92	المطلب الثاني: الحلول المقترحة للرفع من مستوى تكوين الموارد البشرية في المؤسسة-
93	<b>خلاصة</b>
	<b>تمهيد</b>
95	<b>الخاتمة</b>
99	<b>قائمة المراجع</b>
104	<b>الملاحق</b>

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال والجدول

### 1. قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	مراحل عملية التكوين	18
02	مثلث ماسلو للحاجات	37
03	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	43
04	الهيكل التنظيمي	75
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	79
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	80
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	81
08	نتائج السؤال الأول	82
09	نتائج السؤال الثاني	83
10	إجابات السؤال الثالث	84
11	إجابات السؤال الرابع	85
12	إجابات السؤال الخامس	86
13	نتائج السؤال السادس	87
14	نتائج إجابات السؤال السابع	88
15	نتائج السؤال الثامن	88
16	نتائج السؤال التاسع	89
17	نتائج السؤال العاشر	90

### 2. قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التعلم والتدريب	08
02	أهمية تنمية الموارد البشرية	52

## قائمة الأشكال والجداول

79	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
79	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
82	نتائج السؤال الأول	06
82	نتائج السؤال الثاني	07
83	إجابات السؤال الثالث	08
84	نتائج إجابات السؤال الرابع	09
85	نتائج السؤال الخامس	10
86	نتائج السؤال السادس	11
87	إجابات السؤال السابع	12
88	نتائج السؤال الثامن	13
89	نتائج السؤال التاسع	14
90	نتائج السؤال العاشر	15

مقدمة

لقد عرفت المجتمعات البشرية في نظامها الاقتصادي تطورا ملحوظا شهد فيها تحولات جذرية وتغيرات أدت به من الانتقال من النظام الاقتصادي الإقطاعي وصولا إلى النظام القائم حاليا على المؤسسات؛ ونظرا للتحولات والتغيرات التي أحدثتها العولمة والتحرر المالي على المستوى العالمي ككل وبالرغم من الإيجابيات التي صاحبته إلا أنه كان لذلك انعكاس شديد على الكيانات المهمة في الدولة نظرا للتهديدات التي تهدد مكانتها سواء على المستوى المحلي أو الدولي؛ حيث ازدادت المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية خاصة مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي.

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تركز جل اهتمامها إلى المورد البشري كونه يمثل المصدر الأول للتفوق والتميز الفكري والذهني؛ حيث بعدما كان العنصر البشري مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، أصبح يحتل مكانة هامة في المؤسسات ويشكل مدخلا من مدخلات نظامها الإنتاجي وميزة قوية تعتمد عليها المؤسسة في تحديد توجهاتها ومعالمها المستقبلية، حيث أصبح مساهما فعالا في القرارات المرتبطة بالمؤسسة، ما جعلها تتنافس لاستقطابه وتنميته وتطويره والمحافظة عليه نظرا للمهارات والقدرات الفنية والذهنية والكفاءات العالية التي يتمتع بها، فكل من المورد البشري والمؤسسة يؤثران ويتأثران فإذا كان الأول يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فإن الثاني يعتبر سببا في تحقيق رفاهية المورد البشري.

غير أنه على المؤسسات أن تركز جل اهتمامها على المورد البشري من خلال العناية والاهتمام به وتطويره والرفع من أدائها بشكل مستمر؛ وذلك من خلال البحث عن الوسائل التي تمكن من ذلك؛ وقد أوجدت دراسات عديدة أن من بين الوسائل التي تمكن المؤسسات من تطوير أداء المورد البشري وجعله قادرا على الإبداع والابتكار في عمله هو "التكوين" الذي يعتبر ممارسة علمية محضة كونها تخدم احتياجات المؤسسة وتستجيب لخصوصيتها في ظل البيئة المتغيرة.

وفي ظل الاقتصاد الذي تعيشه المؤسسات اليوم الذي يستم بالتحرر والانفتاح وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة حتم على المؤسسات التوجه إلى التكوين لما يتركه من آثار تشمل كل من الفرد والمؤسسة معا؛ فهو كفيلا بأن يفجر الطاقات الكامنة، وتحسين أداء المورد

البشري الذي بدوره ينعكس على مستوى إنتاجيتها؛ كما بعد وسيلة تأمين ضد البطالة بسبب نقص التأهيل ضد التحجر بسبب تفاقم المعرفة و ضد عدم التكيف الناتج عن التطور في مختلف المجالات؛ فهو يجعل من المورد البشري موردا مبدعا ومبتكرا تحقق به المؤسسة نجاحها وأهدافها.

### 1. الإشكالية:

تقع إشكالية الدراسة في عصرنا بين نقطتين هما تنمية العنصر البشري من جهة والتكوين من جهة ثانية ، ولأجل هذا يسعى أي مجتمع معاصر إلى الرقي بأفراده من خلال توفير السبل الرئيسية التي تجعله فردا مبدعا وذو كفاءة عالية ولا يكون ذلك إلا من خلال الاعتماد على تنمية مهارات هذا الأخير والرفع من مستوى أداءه الفكري والمهني.

وعليه انطلقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية؟ وما هو انعكاس التكوين على الموارد البشرية لدى المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى؟

### 2. الفرضيات:

في هذا الاطار وللإجابة على الإشكالية يمكن طرح الفرضيات التالية:

- إن التكوين يعمل على الرفع من الأداء وتحسين المهارات وتطوير الكفاءات؛

- إن استمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري؛

- يؤثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى من خلال الرفع من أداءهم.

### 3. الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتكوين؟ وفيما تكمن أهميته وأهدافه؟

- ما هي محددات التكوين؟ وماهي عراقيله وعوامل نجاحه؟

- ما المقصود بالموارد البشرية؟
- ما هي علاقة التكوين بتنمية المورد البشري؟
- ماهي مكانة التكوين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى؟

### 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية إلا وهي وظيفة التكوين، خاصة لما لها من آثار على أداء المورد البشري وتحقيق أهداف المؤسسة؛ إذ يمكن تحديد أهمية الدراسة في:

- الانعكاسات الإيجابية للتكوين الذي يتركه على كل من العامل والمؤسسة على حد سواء؛

- أهمية موضوع التكوين والعامل البشري على المستوى العالمي من خلال البحوث العلمية التي تطرقت له.

### 5. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى الواقعة بمدينة رغبة؛

الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية بداية من تاريخ 24 مارس 2021 إلى غاية 31 أوت 2021.

### 6. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف بأهمية التكوين وموقعهم في المؤسسات الاقتصادية؛
- تنمية الشخصية المهنية للعامل من خلال التكوين؛
- التعرف على مدى تأثير التكوين على أداء العامل وتحسين مهارته في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى.

### 7. منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع الذي تم التطرق إليه في الدراسة، فقد تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي من خلال إيضاح جل المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة؛ وكذا المنهج التحليلي ومنهج دراسة حالة الذي تم اعتمادهما في الدراسة الميدانية من خلال تحليل الجوانب المرتبطة بالبيانات المختلفة للدراسة الميدانية.

### 8. صعوبات الدراسة:

لا يمكن أن يخلو أي بحث من الصعوبات مهما كانت درجته ومستواه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا ما يلي:

- تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كان يمكن أن تخدم بحثنا بشكل أكثر؛
- نقص المراجع التي تناولت موضوع الدراسة.

### 9. هيكلية الدراسة:

تم تقسيم موضوع الدراسة إلى جانبين نظري وآخر تطبيقي، حيث تضمن الجانب النظري فصلين، أما الجانب التطبيقي فقد تضمن فصل واحد قد جاءت الخطة على النحو الآتي:

#### الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

#### الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: دراسة حالة التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى -الرغاية-

الفصل الأول:

مدخل للاطار العام للتكوين

### تمهيد:

إن الاقتصاد العالمي في حالة تتميز بالتغير والتطور والبحث الدائم عن الاستقرار فهو يواجه مشاكل عديدة خاصة ما تعلق منها بالتنمية، وكذا قطاعات النشاط المختلفة، إضافة إلى المنافسة الشديدة، وتزايد الطلب على العملاء والقوانين، وهو بدوره ينعكس على أداء المنظمة التي تسعى إلى ضمان استقرارها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية، ولهذا فإنها تلجأ إلى البحث عن الوسائل التي تمكنها من زيادة قدرتها التنافسية ، وكثيرا ما تركز هذه الأخيرة على المورد البشري باعتباره أحد المقومات المهمة فيها، ومن بينها نجد التكوين الذي تعمل فيه المنظمة على نقل كافة النواحي العملية والعلمية من مهارات وقدرات وآليات بهدف رفع مستوياتهم وكفاءاته المهنية.

### المبحث الأول: نظرة عامة حول التكوين

يشكل التكوين مرحلة مهمة تعمل على تنمية المورد البشري في الجوانب المعرفية، مما يعمل على تنمية مهاراتها والرفع من كفاءاتها بما يخدم المنظمة، ويعتمد على مقومات وركائز أساسية لا بد من احترامها بما يمكن من تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

#### المطلب الأول: مفهوم التكوين

سيعالج هذا المطلب الجوانب المتعلقة بمفهوم التكوين من ناحية النشأة التاريخية، وكذا التعريفات المقدمة له إضافة إلى كل من المبادئ والأهداف وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء.

#### 1. نبذة تاريخية حول تطور التكوين:

بدأ التكوين كأى سلوك إنساني بنقطة زمنية وتطور عبر التاريخ، وقد تبنت الشعوب المختلفة خلال نموها التكوين كوسيلة لتطوير كواردها الوظيفية بصيغ وأساليب متنوعة تتفق مع طبيعة عصرها والمهارات التي سعت إلى تحقيقها.

كانت أمم الشرق القديم في الرافدين ومصر أول من تبنى التكوين كما يبدو كوسيلة عامة للتدريس المباشر وتشغيل الحياة اليومية في مجالات الزراعة والاقتصاد والبناء، الصناعات اليدوية، العبادات، الإدارة والمسؤوليات المختلفة. فالبابليون على سبيل المثال سجلوا كتابيا بشرائح حمورابي استخدامهم للتدريب عن طريق التمهين حوالي (2100 ق.م)، ويظهر التمهين كصيغة تدريبية مباشرة يقوم بها السيد أو صاحب الصنعة بتعليم معرفته أو مهاراته الخاصة لآخر ناشئ صغير في الغالب، حيث كانت الطريقة السائدة في التكوين لدى الأمم القديمة في الشرق بدءا من اليونان ومصر والرافدين وجزيرة العرب وانتهاء بالهند والصين.

فالعرب الأوائل في الجاهلية و صدر الإسلام مثلا لم يقتصر استعمالهم للتمهين منذ القدم على إعداد الأفراد بالمهارات والوظائف المختلفة، كالصناعات اليدوية والتجارة والفروسية والدعوة، بل كان طريقة شعبية للتربية العامة وتنشئة الصغار على عادات وسلوكيات تهم المجتمع وصيانة حياتهم الاجتماعية، فإرسال الأطفال إلى البادية حيث شظف العيش ورمي السهم

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

والنبال وركوب الخيل ومهارات الفروسية والتعليم بالكتاتيب بما ساهم من تسميع وتمارين وتكرار، ثم إعداد الدعاة في مكة و المدينة، كانت كلها في واقع الأمر أساليب تدريبية اعتمدها الجهات المتنوعة الخاصة والعامة من المجتمعات.

أما في وقتنا الحاضر، فقد لوحظ قيام جهات وأقسام وإدارات رسمية خاصة بالاهتمام بالتكوين، كما نشأ عدد من معاهد الإدارة العامة أو التنمية الإدارية المكرسة في معظمها لتأهيل الموظفين، أو إعادة تأهيلهم في بيئتنا المحلية، كما تبادر أيضا العديد من كليات ومعاهد التربية ومؤسسات التطوير التربوي والبحث العلمي بتنفيذ ما يلزم من دورات تكوينية قصيرة وطويلة المدى، بالإضافة إلى توفير العديد من المراجع والدوريات المتخصصة في التكوين وبرامجه وعملياته أثناء الخدمة في مكاتبنا<sup>1</sup>.

مع البدايات العامة المبكرة للتكوين، إلا أنه كوسيلة رسمية منظمة للتربية لم يلاحظ إلا حديثا، ففي الولايات المتحدة الأمريكية أسس الأخوان "مورافيان" سنة 1745 مركزا خاصا للتكوين المهني في بيت لهم بولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث تبعهما بعد ذلك أفراد وجماعات أخرى في الولايات الأخرى.

مع سنة 1872 استحدثت المصانع الأمريكية أول المدارس الخاصة بها كمدرسة "هو" وشركاء بمدينة نيويورك التي قامت بتكوين العاملين على استخدام الآت الطباعة المصنعة من قبلها، ثم تبعتها مدرسة وسترنكهاوس الكهربائية سنة 1888، ومضت حركة التكوين في تطورها في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شهدت سنة 1900 تاسيس أول النقابات المهنية تلتها تطورات عديدة متنوعة أخرى منها استخدام طرق المواقف المحاكية، لعب الأدوار، التدريب على راس العمل، التدريب المعلمي، دراسة حالة والتدريب المبرمج، التي انتشرت بدء في أواخر القرن التاسع عشر الماضي؛ وانعقاد العديد من الندوات والمؤتمرات

<sup>1</sup> شيباني فوزية، "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي -دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع

الأمن بأم البواقي-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم"، كلية علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة،

2009-2010، ص ص 22-23

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

والورش التدريبية قصيرة وطويلة المدى، وإنشاء هيئات رسمية متخصصة بالتدريب مثل: المجتمع الأمريكي للتدريب والتطوير، والمجتمع الأمريكي لإدارة العاملين.... الخ.

أما في أوروبا، فقد نشطت حركة التكوين الرسمية أيضا بعد الخمسينات من هذا القرن لدرجة واضحة، ففي بريطانيا صدر سنة 1964 أول تشريع رسمي لتنظيم التكوين في مجالات الصناعة المختلفة، وفي فرنسا تم التوصل سنة 1973 لاتفاقية بين الجهات الاجتماعية المختلفة حول ضرورة تدريب الموظفين أثناء الخدمة، أما في ألمانيا الغربية فلها تنظيماتها وممارساتها التكوينية المبكرة، مع أن تشريعا خاصا لتطوير التكوين المهني صدر مؤخرا سنة 1973<sup>1</sup>.

### 2. تعريف التكوين:

نظرا لكون عملية التكوين تشمل جوانب عديدة، لذا حاول عدد من الباحثين ضبط معانيه وفق مجموعة من التحديدات التي نلخصها في التعاريف التالية:

- يرى "فيري" بان التكوين: " يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص: فالتكوين بهذا المعنى وثيق الاتصال بأساليب التفكير، الإدراك، الشعور والسلوك"<sup>2</sup>؛

- يرى كل لثام ودولو روسو Latham, G. P., & Dello Russo, S (2008) على أنه: " التدريب والتطوير مصطلحان يشيران إلى الجهود المخطط لها المصممة لتسهيل اكتساب المهارات والمعارف والمواقف ذات الصلة من قبل أعضاء المنظمة"<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> شيباني فوزية، "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي -دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي-"، مرجع سبق ذكره، ص23

<sup>2</sup> بوسعدة قاسم، "تكوين المعلمين و إشكاليته"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2011، ص296

<sup>3</sup> Astuty mulang, " the importance of training for human Resource Development in Organization", journal of public Adeministration and Governance, vol 5, N°1, indonesia timur university of Makassar, 2015, p191

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

- التكوين هو "عبارة عن مجموعة من الإجراءات والوسائل والتقنيات والدعم المخطط لمساعدة الموظفين الذين يتم تشجيعهم على تحسين المعرفة والسلوكيات والمواقف والمهارات والقدرات العقلية اللازمة لتحقيق الأهداف الشخصية أو الاجتماعية، للتكيف مع بيئتهم وأداء مهامهم الحالية والمستقبلية بشكل مناسب"<sup>1</sup>.
- يعرف ناصر دادي عدون التكوين على أنه: " عملية تعلم مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج"<sup>2</sup>؛
- ويعرف أيضا على أنه: "عبارة عن قيمة مضافة، فالرأس المال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات، نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، في هذه الحالة فإننا نحقق استثمارا، وفي هذا الاطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية أن التكوين الجيد هو افضل استثمار" .

### • المفاهيم ذات العلاقة بمفهوم التكوين:

- ❖ **التكوين والتدريب:** التدريب من أكثر المفاهيم وأكثرها ارتباطا بمفهوم التكوين لدرجة التشابه الكبير في المعنى الاصطلاحي، وهو مفهوم متداول على نطاق واسع في المراجع المشرقية بحيث يقترب كثيرا من معنى التكوين رغم الاختلاف في البناء اللغوي للكلمتين، حيث أن كلمة تدريب بمفهومين اثنين هما التدريب بمعنى Training ويقصد بها تحضير الفرد بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفيا ومهاراتيا واتجاهاتيا، أو بمعنى اخر نمو الفرد (زيادة مستوى القدرات والاستعدادات)، والتدريب بمعنى Formation (التكوين)، والتدريب بهذا المعنى ارقى بكثير من معنى التدريب بمعنى Training، لان التدريب في هذه الحالة يكون أداة للتغيير.

<sup>1</sup> M<sup>er</sup> Akli Kamel, " Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres Cas de- ICOTAL ET ALCOVEL-", en vue de l'obtention du diplôme de master, option: sociologie du travail et des ressources humaines, Département des sciences sociales, universite ABDERRAHMANE MIRA, BEJAIA, 2011-2012, p14

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، ب.ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003،

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم التدريب، إلا أنها متفقة حول الركائز الأساسية لعملية التدريب، فقد عرفه "الهييتي" بأنه جهود إدارية تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية، لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أداءه العملي بشكل افضل. وعرفه عبد الجليل بانه: "عملية تزويد الأفراد والجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد والجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة<sup>1</sup>.

لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات ومعرفة ومعلومات عامة، أما الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخدام، فهو يساعد الأفراد على الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم كما يعمل على تنمية ذهن رشيد، فأغلب التعريفات لا تفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب لان لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني وبالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى اعلى من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة<sup>2</sup>.

### ❖ التكوين والتعليم:

التعليم بشكل عام هو زيادة مقدرة الفرد على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية للفرد في مختلف المجالات، بينما التعلم فهو التغييرات السلوكية المتأتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد.

<sup>1</sup> جعلاب نور الدين، "محاضرات مقياس هندسة التكوين موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر توجيه وإرشاد"، ب.ب، ب.س، على الموقع الإلكتروني: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp->

[content/uploads/2020/12/مقاييس-هندسة-التكوين](http://content/uploads/2020/12/مقاييس-هندسة-التكوين)، ص5

<sup>2</sup> بلحاجي أمينة، "التكوين والتدريب كمدخل لبناء راس المال البشري"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة

الجزائر 03، نوفمبر 2018، ص147

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

أما التدريب فهو عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها؛ فالتدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات محددة.

لكن التعليم والتدريب من الناحية المهنية أو الوظيفية فهما متزامنان، وتكمن صعوبة الفصل بين التعليم والتدريب في الحياة الوظيفية إلى النظر إليهما على أنهما متطابان رئيسيان لتحقيق التميز في العمل<sup>1</sup>.

### الجدول رقم (1): الفرق بين التعلم والتدريب

التدريب	التعليم
أهدافه سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم.	أهدافه عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة
ممكن أن يكون التدريب قصيراً جداً خاصة عندما يكون موجهاً إلى نوع معين من المهارات.	من حيث الزمن التعليم طويل الأجل بصفة عامة
التدريب غالباً ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد. لذلك يعتبر التدريب ضيقاً من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجالات محددة للعمل.	من حيث المحتوى التعليم متنوع وشامل، ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكلية، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه.

المصدر: محمد مرعي، "التخطيط للتدريب"، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968، ص 296.

### 3. مبادئ التكوين:

يعتمد التكوين على مبادئ أساسية لا بد من مراعاتها للممارسة النشاط التكويني منها:

3.1. التكوين نشاط مستمر: ليس التكوين أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة وتتخلى عنه باختيارها وإنما هو نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية العداد والتهيئة، حيث تهدف عملية الإعداد الأفراد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند

<sup>1</sup> فاكية سقني، "محاضرات في مادة التدريب وتنمية الموارد البشرية"، موجهة لفائدة طلبة السنة الثالثة ليسانس،

تخصص: إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2020-2021، ص5

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

إليه ولا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط وتنفيذ برامج إعداد الفرد وتهيئتهم بالعمل الجديد ولكنها مسؤولة مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية وكذلك الإدارات الأخرى بالمؤسسة، فتبدأ العملية التكوينية بتنظيم مقابلات الفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليها إلى تنظيم وإعداد برامج تكوينية للموظفين القدامى لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة بتطلبها التقدم التكنولوجي، كما تعد البرامج التكوينية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى للترقية إليها.

إذا فمبدأ الاستمرارية يتحقق بتكوين الفرد في بداية حياته الوظيفية والاستمرارية في تكوينه خطوة بخطوة قصد تطويره وتنميته بما يتماشى ومتطلبات سوق العمل الجديد<sup>1</sup>.

**3.2. التكوين نشاط متجدد:** وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:

- المتكون ويكون معرض للتغير في عاداته وسلوكياته ومستويات كفاءته؛
- الوظائف التي يشغلها المتكون بدورها معرضة للتغيير كنتيجة للتغير في سياسات وأهداف المنظمة؛
- المكونون هم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارية في المنظمات<sup>2</sup>.

**3.3. التكوين نظام متكامل:** النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملًا تفهيه أنه كيان يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمنظمة إلى تحقيقها، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين

<sup>1</sup> قوادري صبرينة، "التكوين ودوره في تثمين الموارد البشرية- دراسة حالة بمصنع الحليب-SAIMEX-مستغانم"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014-2015، ص 50-51

<sup>2</sup> حبيش علي، اوكيل رابح، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، جامعة البويرة، جانفي 2019، ص 82

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

البنية التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي، يمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:

- **التكامل في مدخلات التكوين:** أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي (الأفراد، الوظائف، الخبرات، والمعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية)؛

- **التكامل في الأنشطة التكوينية:** وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية (تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية) كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونات والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه<sup>1</sup>.

3.4. **التكوين عملية إدارية:** حيث تتوفر في التكوين مقومات العمل الإداري الكفاء والمتمثل في:

- توفر الموارد المادية والبشرية؛
- توفر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج وتنفيذها ومتابعة تقييمها<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية التكوين

تتدرج ضمن أهداف التكوين بين الأهداف التكوينية العادية، وبين تلك التي تهدف إلى حل المشكلات وأخرى ابتكارية، والأمر لا يختلف بالنسبة للأهمية التي نجدها تعود على كل من الفرد والمنظمة بالإيجاب وهو ما سيعرضه هذا المطلب.

1. **أهداف التكوين:** تعد أهداف التكوين الغايات التي يسعى التكوين إلى تحقيقها، ويعرف الهدف بأنه "القصود أو الغرض الذي نسعى إلى تحقيقه"، وتعتبر أهداف

<sup>1</sup> اعمر أمال، قويدري نحوي يمينة، " دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019-2020، ص30

<sup>2</sup> حبيش علي، اوكيل رابح، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها"، مرجع سبق ذكره، ص ص82-83

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

التكوين عن نتائج يتم تصميمها وإقرارها قبل البدء في العملية التكوينية، ويشير بعض الباحثين إلى أنه: "إذا لم نتمكن من تحديد الهدف من التكوين، فإنه يصبح عملية فاشلة تؤدي إلى هدر المال والجهد والوقت". ويرى البعض الآخر أن الهدف الرئيسي من التكوين هو العمل على رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل، ويلخص البعض الآخر أهداف التكوين فيما يلي:

- تحسين مستوى أداء الفرد، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية؛
- تنمية معرفة أفراد التنظيم، وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم نحو الرغبة والدافعية للعمل والتعاون مع الزملاء والرؤساء؛
- تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب تحقيقه؛
- تكوين علاقات إيجابية بين المنظمة وأفرادها وبالتالي تنمية انتماء الفرد للمنظمة؛
- تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتزويد الأفراد بالخبرات المختلفة<sup>1</sup>.

وحسب تصنيف ياغي العام (1994)، تنقسم هذه الأهداف التكوينية إلى ثلاث مجموعات أساسية وهي:

**أهداف تكوينية عادية (روتينية):** تعني الأهداف التكوينية العادية أو الروتينية بالغايات التي يسعى إليها التكوين لتحقيقها، والتي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة من حين لآخر. ويضم هذا النوع من الأهداف، التكوين التوجيهي أو التمهيدي (التأهيل) حيث يتم من خلاله تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل بشكل عام، بحيث أن هذه العملية لا تحتاج إلى جهد ذهني أو إبداع من جانب مصمم البرامج التكوينية؛

<sup>1</sup> جعري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات -دراسة حالة مركب الحركات والجرارات -قسنطينة-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، التخصص: التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص35

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

أهداف تكوينية لحل المشكلات: يهدف هذا النوع من التكوين من خلال برامجه إلى إيجاد حلول ملائمة للمشكلات التي تواجه الفرد في المنظمة، والكشف عن الخلل الذي يعوق الأداء؛

أهداف تكوينية ابتكارية (إبداعية): هي أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تضيف أنواعا من السلوك لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التكوين لتحقيق نتائج غير عادية إبداعية لم يسبق التوصل إليها<sup>1</sup>؛

### 2. أهمية التكوين:

للتكوين آثار إيجابية عدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العامة، وتتعداها إلى ضمان استمرار المنظمة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

فمن جهة يجب النظر إلى التكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق إمكانيات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل، ضد التحجر بسبب تقادم المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن.

ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المنظمة، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح النجاح. لقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي هذا المصطلح (التكوين) وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة و/أو المعرفة، يشار إليه في الفكر الإداري الإنجليزي والفرنسي بالتدريب التعريفي أو التدريب أو التدريب الانضمامي للمنظمة.

يمكن إبراز أهمية التكوين في كل من المنظمة والفرد كما يلي:

### 2.1. بالنسبة للمنظمة: تتمثل أهميته في:

<sup>1</sup> العبادي أحمد، " أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي -دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجم وإدارة الصحة-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2012-2013، ص66

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح؛
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي؛
- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المنظمة من أهدافهم؛
- يدعم إنشاء احسن صورة عن المنظمة، ويشجع الصدق، الانفتاح والثقة؛
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيه، ويساعد على التطوير التنظيمي؛
- يعمل على تحصيل المعارف، وتحضير أدلة التنفيذ والطرق؛
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية؛
- يحسن فعالية المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل؛
- يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة؛
- يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسيريون؛
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها؛
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المنظمة، ويحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال؛
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري؛
- يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل؛
- يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة؛
- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة<sup>1</sup>.
- 2.2. بالنسبة للفرد: تتمثل أهمية التكوين بالنسبة للفرد في:
  - يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكبر؛
  - تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين؛
  - يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس؛
  - يساعد الفرد على التآلف مع الضغوطات والحرمان والنزاعات؛

<sup>1</sup> كسور آسيا، " أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 1، العدد 3، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: "المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية"، جامعة الجزائر 02، فيفري

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

- تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفاً؛
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل؛
- يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين؛
- ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين؛
- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا؛
- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة؛
- على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة فإنه يعمل على: تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد، يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل التكوين

إن للتكوين خطوات لا بد من مراعاتها في عملية إعداده وتنفيذه أهمها:

1. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** أن تحديد الحاجة إلى التكوين هي الأساس في تقرير من العاملين في المنظمة هو في حاجة إلى تكوين، وتتم هذه العملية من خلال مراعاة المؤشرات التالية:

**مؤشرات الأداء التنظيمي:** حيث أن نشاط التكوين ليس هدفا في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي حصرها في مجموعتين من المؤشرات:

- **مؤشرات كفاءة الإنجاز:** على سبيل المثال معدلات الإنتاجية الربحية، تكلفة المواد، استغلال الأدوات والآلات، تكلفة التوزيع... الخ؛
- **مؤشرات استثمار الموارد البشرية:** تدخل ضمن هذه المجموعة على سبيل المثال احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التكوين المنبثقة منها والمبنية على دراسة قوة المنظمة من حيث تكوينها وحركتها من وإلى الأعمال المختلفة؛

<sup>1</sup> رعدود سهيل، "استراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 08، جامعة الحاج لخضر، باتنة، جوان 2015، ص 267

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

- مؤشرات أداء العاملين: أن تحديد مجالات تحسين الأداء التنظيمي لا تكفي لوحدها لتقرير بأن التكوين هو الوسيلة لتحقيق ذلك، إذ أن الأداء التنظيمي قد يكون منخفضاً لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المنظمة في الإنتاج والتوزيع... الخ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة.

🚦 مؤشرات احتياج الأفراد للتكوين: تعتبر من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، بحيث يتم فيها تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، وأيضاً مجالات تلك التنمية، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل.

وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

- جوانب الأداء التي بها نقص: لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء<sup>1</sup>؛

2. صياغة برامج التكوين: يرى محمد حسن أن التكوين ضرورة حتمية على العامل والمنظمة، فالتكوين وحده يمكن ضمان التطور والنمو لكلا الطرفين، لذا عليهما أن يخططا له مسبقاً لكي ينقضا من تكلفته، ويزيدا من مردوديته، أما من جانب المنظمة، فعليها أن تحدد استناداً إلى حاجاتها، برامج ووسائل هذا التكوين واستخلاف الغائب للتكوين.

يرى محمد مسن أن من أدق المهام التي تواجه العامل عامة والاطر خاصة، هو التوفيق بين التزاماته للمنظمة، ورغباته المشروعة في التكوين، فالتخطيط والتنسيق بين المعني

<sup>1</sup> زكّال يمينة، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مجمع

طهراوي - بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: تسيير الموارد

البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، صص 10-11

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

ومسؤوله هو الطريق الوحيد لإنجاح خطط الطرفين والاستفادة منها، وتبدأ خطط التكوين بالتنقل في عدد من مراكز الشغل عند الدخول وقبل الترسيم وتنتهي بخطة التأقلم قبل التقاعد.

يتمثل التكوين حسب وسيلة حمداوي في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل الاندماج في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية، وهو عملية مخططة في اطار الاستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال: تكوين نظاميا وتطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.

يرى كمال نور الله أن برامج التكوين ترتبط بأمرين وهما ظروف العمل في الوحدة الإنتاجية وطبيعة العمل الذي سيتم التكوين عليه، كما حدد الخطوات لإعداد برامج التكوين والتي تتمثل في:

- **بيان الجهة المسؤولة عن إعداد البرنامج والإشراف عليه:** تحدد الهيئة التي تقوم بإعداد برنامج التكوين والإشراف عليه حسب ظروف المنشأة وحجمها، ففي بعض المنظمات الصغيرة تعتمد الإدارة على تكليف رؤساء الأقسام بوضع برنامج التكوين للعاملين لديهم والإشراف على تكوينهم داخل أقسام المنشأة أما المنظمات الكبيرة فتعتمد على إحداث قسم خاص بها، يهتم بشؤون التكوين ووضع برامج تكون من إعداده وتحت إشرافه ويتم التكوين في نفس المنشأة وعلى الآت متشابهة للآلات التي يشتغلون عليها حيث تعتبر هذه الطريقة من افضل طرق التكوين إلا أن نفقاتها باهظة.

- **اقتناع الأفراد بالتكوين:** باقتناع إدارة المشروع أو الهيئات المشرفة على الوحدات الاقتصادية بأهمية وضرورة عملية لتكوين فان اقتناع الأفراد له أهمية خاصة من اجل إنجاز البرامج وتحقيق الفوائد والنتائج المرغوبة منها لان التكوين هو نوع من التعليم وتتوقف درجة استعادة المتعلم على مدى رغبته واستعداده لتقبل هذا التعلم لذلك يتوجب تهيئة الجو النفسي الملائم لإقناع الفرد بأهمية وضرورة برامج التكوين

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

وإظهار الفوائد المراد تحقيقها للأفراد من جهة والإنتاج من جهة أخرى كما يستحسن منح بعض الحوافز المادية والمعنوية لهؤلاء الأفراد كرفع الرواتب والترقية والتشكرات<sup>1</sup>.

3. **مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية:** بعد الانتهاء من تخطيط التدريب فإنه يجب أن يتمكن ترجمة هذا التخطيط إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف الموضوعية للتدريب، ويعتمد تنفيذ التدريب الناجح للتدريب على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وادراك المتدربين للحاجة التدريبية، كذلك لابد من دعم الإدارة للتأكد من التدخل على مستوى مناسب لكل المتدربين ولمشكلة الأداء.

يتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالا موجهها نحو المتدربين فقط، وفي الوقت نفسه ينبغي مراعاة عدد من العوامل لجعل مواد التدريب متطابقة مع حاجات المدربين التدريبية<sup>2</sup>.

4. **مرحلة تقييم أداء البرامج التكوينية:** يعرف التقييم بوجه عام أنه عملية التحقق بطريقة علمية وموضوعية من مدى ملائمة الدورات البرامج التي يتم تنفيذها، ومدى ارتباطها بالأهداف المتوخاة منها.

والتقييم يعد من الوظائف الأساسية التي يفترض بالمدرسين والمشرفين ممارستها في جميع المنظمات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها لكونها تكمل وظائف التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.

وللتقييم أهمية كبرى فمن خلاله نستطيع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لأي عمل يتم إنجازه حتى نستطيع من باب أولى من اتخاذ القرار أو حكم صحيح على هذا المنجز وبالتالي نتلافى السلبيات بتقوية نقاط الضعف أو تلافيتها وتعزيز نقاط القوة ودعمها.

<sup>1</sup> نجاة بزابد، " التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة سوناطراك"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه

في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران سانيا، 2010-2011، ص ص 102-103

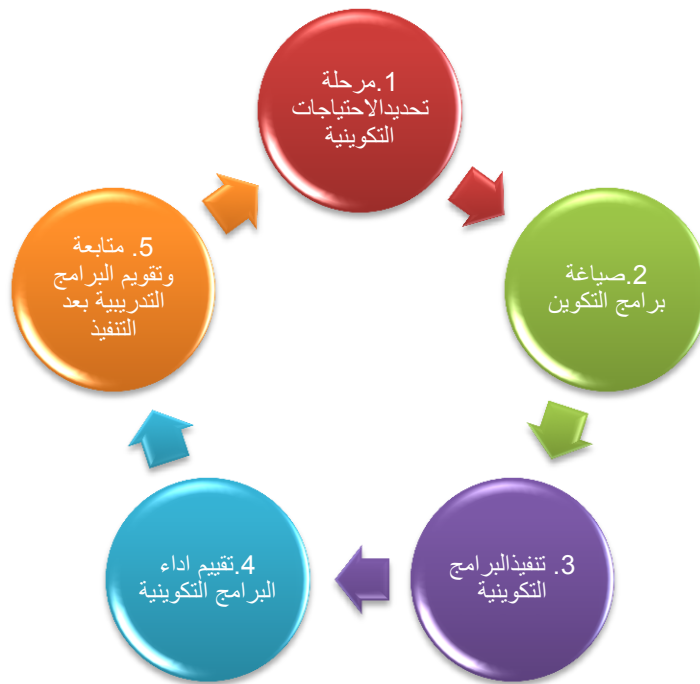
<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، "تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية"، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

فالتقويم كما أنه يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التكوينية إلا أنه قد يمثل أيضا بداية جديدة لعملية تدريبية أخرى، بناء على المعلومات المرتدة من المستفيدين والمنفذين للتكوين، إلى أن عملية التقويم للبرامج التكوينية من الأمور الهامة حيث أنه من خلال عملية التقويم نستطيع تحديد التطوير والتغيير الذي نرغب فيه سواء كان في معارف المتدربين أو اتجاهاتهم أو مهاراتهم<sup>1</sup>.

**5. متابعة وتقويم نتائج البرامج التكوينية بعد التنفيذ:** يهدف تقويم البرامج التكوينية إلى قياس مدى ما حققته البرامج التكوينية المسطرة من تلبية الاحتياجات التكوينية المصممة من أجلها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف خطة التدريب ككل وتجري هذه العملية عقب الانتهاء من تنفيذ البرنامج التكويني مباشرة وبطريقة شاملة.

### الشكل رقم (1): مراحل عملية التكوين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة الذكر.

<sup>1</sup> عيشي عمار، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص125

## المبحث الثاني: أساسيات حول التكوين

يتنوع التكوين ويتعدد بدوره من حيث التكوين خارج العمل وآخر داخل العمل، كذلك فإنه من جانب آخر يتوقف على محددات قد تكون بيئية أو تنظيمية، ومن جانب آخر فإن للتكوين انعكاسات إيجابية عديدة، وهو ما سنعرضه في هذا المبحث من خلال المطالب الثلاث.

### المطلب الأول: أنواع التكوين

هناك عدة أنواع للتكوين الموجهة للموظفين بالمنظمة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة موظفيها المستهدفين، وكذا الأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة.

1. التكوين حسب الوظائف (نوع الوظيفة): حسب هذا الصنف نجد أربعة أنواع للتكوين:

1.1. التكوين التخصصي: هذا النوع من التكوين هدفه زيادة المعلومات المهنية حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة؛

2.1. التكوين الإداري: ينصب هذا النمط من التكوين على الموارد البشرية العاملة في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وغالباً ما يتم التركيز من خلاله على الموارد البشرية العاملة بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، كما يشمل أحياناً هذا التكوين العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، إن هذا النمط يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية والمعرفية للأفراد؛

3.1. التكوين المهني: يهدف إلى إكساب المورد البشري مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص المورد البشري المتكون بأدائها، حيث يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم في مهن تخصصية معينة، أو العمال القدامى الذين يحتاجون إلى التكوين لإكسابهم بعض المعارف والمهارات الجديدة؛

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

2.1. **التكوين الإشرافي:** حيث يتم تكوين المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، يشمل هذا النوع من التكوين معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال<sup>1</sup>.

### 2. التكوين حسب مكانه:

1.2. **التكوين داخل المؤسسة:** قد تسعى المنظمة في عقد برامجها داخلها سواء بمكونين من داخلها أو من خارجها وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها؛ وهناك التكوين الداخلي وهو الذي يتم في موقع العمل وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمكون أن يقلد مكوّنه وان يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل، ما يعني سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل؛

2.2. **التكوين خارج المنظمة:** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة افضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة بمنظمات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية على سبيل المثال:

- **شركات التدريب الخاصة:** على أي منظمة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وان تفحص سوق التدريب وان تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة؛

<sup>1</sup> كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، "أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري- دراسة حالة مؤسسة أقمصة جن جن - جيجل"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2014-2015، ص20

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

- برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة<sup>1</sup>.

3. التكوين حسب مرحلة التوظيف: يعتبر التكوين عملية أساسية وضرورية لجميع

العاملين بالرغم من اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، وذلك لأنه يعمل على إكسابهم مهارات وقدرات جديدة ليحققوا تطابقا مع التطورات الحاصلة وعليه يقسم التكوين إلى:

1.3. تكوين خاص بالموظفين الجدد: يقصد من هذا النوع تحضير وتهيئة الموظف

"فهي مرحلة تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بإجراءات وقواعد العمل بالمنظمة"، وتعد هذه الخطوة جزءا أساسيا للحفاظ على أنماط السلوك والقيم داخل المنظمات، وفي بداية الأمر تتم هذه المرحلة من طرف متخصص في إدارة الموارد البشرية ليتولى شرح مختلف الجوانب الخاصة بالعمل لكي تنتقل بعدها إلى المشرف ويعد هذا النوع من التكوين جد هام "إذ من شأنه أن يبيث الثقة في نفسية الموظف ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك، فترتفع روحه المعنوية؛

2.3. تكوين خاص بالموظفين الحاليين: لهذا النوع أهمية كبيرة لاسيما مع التطورات

التكنولوجية الجديدة واستخدام وسائل ومعدات حديثة، وهذا ما يحدث تناقضا بينها وبين مواهب العمال القديمة بالتالي هذا ما يتطلب إلى إعادة التكوين للعمال وتهيئتهم وإكسابهم مهارات تتماشى مع هذه التطورات وهذا ما يؤثر إيجابا على الفرد والمنظمة<sup>2</sup>.

4. التكوين حسب عدد المكونين:

1.4. التكوين الفردي: أي تكوين كل فرد على حدى، بغرض الإعداد لوظيفة جديدة

وتحسين الأداء؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 327-328

<sup>2</sup> دريف كهيبة، زموري نادية، "فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة قسم التكنولوجيا والتطوير لسوناطراك-بومرداس"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2016-2017، ص ص 54-55

### 2.4. التكوين الجماعي: من خصائصه:

- يتم من مجموعات متفرقة، حيث يقوم المكون بتكوين مجموعة في الوقت نفسه؛
- يتم في بيئة العمل أو خارجها من أمثله تكوين العمال على استخدام الآلات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: محددات التكوين

للتكوين محددين رئيسيين يشكلان أهمية بالغة في تنظيمه ونجاحه، انطلاقاً من المحدد البيئي وصولاً إلى المحدد التنظيمي.

#### 1. المحددات البيئية: يمثل التنوع وعدم التجانس والاستقرار بعدين تقليديين من أبعاد

البيئة الخارجية للمنظمة، لذلك فإنه من المنطق افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد ومع أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التكوين فإن لهذين البعدين تأثير على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة ففي البيئة التي تتسم بعدم التجانس فالأفراد وخاصة هؤلاء الأفراد الذين يتعاملون مع اطراف خارج المنظمة سوف يحتاجون لتنمية قواعد وأسس أكبر للمعرفة، لكن يتكيفون مع التنوع الخارجي الذي يواجه المنظمة، ومن ثم فإن التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب ويمكن أن توفر التعلم المطلوب إحداث هذا التكيف من خلال التكوين أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة وغير المتجانسة قد تحتاج إلى بعض البرامج الرسمية للتكوين سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

واستقرار البيئة مهم في هذا السياق لان مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد يمكن النظر إليها على أنها دالة بمعدل التغيير البيئي وهذا بدوره التدريب في المنظمة وثم يمكن افتراض:

- كلما زادت المنافسة وزادت اعتماد المنظمة على أساس جودة المنتج كلما زادت الأنشطة التكوينية.

<sup>1</sup> دريف كهينة، زموري نادية، "فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة قسم التكنولوجيا والتطوير لسوناپراك-بومرداس-"، مرجع سابق، ص55

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

- كلما زادت المنافسة وزاد اعتمادها على الابتكار في المنتجات كلما زادت الأنشطة الإنتاجية.

- كلما زادت المنافسة في جانب طلب سوق العمل الذي يستقطب من المنظمة أفراد كلما زادت المنظمة من أنشطتها التكوينية<sup>1</sup>.

**2. المحددات التنظيمية:** يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها على الاستثمار وفي تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التكوينية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا الإنفاق على أن التدريب لم يلقى نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضاً الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقاً لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة وعلى هذا يمكن افتراض الآتي:

- كلما زادت ربحية المنظمة كلما زادت أنشطتها التدريبية.

- كلما زادت الاحتياطات المالية للمنظمة كلما زادت النشطة التدريبية.

أما بالنسبة لبقية الجوانب المختلفة للمنظمة وعلاقتها بالتدريب يمكن افتراض ما يلي :

- المنظمات التي يكون لديها تنمية الموارد البشرية تكون أنشطة التدريب فيها أكثر من الأنشطة التدريبية الموجودة بالمنظمات التي ليست لها المهارات المنخفضة.
- كلما كان نمط القيادة السائد بين المديرين كلما زادت النشطة التدريبية.
- كلما كانت دورة حياة مهارات ومعارف الأفراد في المنظمة قصيرة كلما زادت الأنشطة التدريبية.

- يتوقع انخفاض حجم النشاط التدريبي كلما زادت نسبة الأفراد كبار السن بالمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن عليّة زبيدة، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة نموذجاً-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013-2014، صص 38-39

<sup>2</sup> بن عليّة زبيدة، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة نموذجاً-"، مرجع سبق ذكره، ص 39

### المطلب الثالث: انعكاسات التكوين

لقد ظهرت الحاجة في الآونة الأخيرة إلى زيادة تحسين وسائل التكوين نتيجة التقدم التكنولوجي، ويؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد منها:

1. **زيادة الإنتاج:** هي زيادة في كميته وتحسين في نوعه، فتكوين العمال على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية؛

2. **اقتصاد في النفقات:** أن التكوين هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التكوينية مردود أكثر من كلفتها، كما أن تكوين العمال على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد للنفقات، وذلك من سلامة الآلة واقتصاد في المواد الأولية وقلّة المخاطر؛

3. **التقليل من دوران العمل:** إن تكوين العمال وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم، وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار في حياة العمال وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم؛

4. **رفع معنويات العمال:** للتكوين أثر كبير على معنويات العمال إذ كثيراً ما يشعر الفرد بان المنظمة جادة في تقديم العون له، ولديها الرغبة في تطويره حتى يزداد إخلاصه بعمله، وبالتالي ينعكس ذلك بالإيجاب على علاقته بالمنظمة، ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالملل والكلل وهو مصدر رفع معنويات العمال؛

5. **توفير قوة احتياطية في المنظمة:** كما أن التكوين يشكل مصدراً مهماً لطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الاقتصادية، فعبه يتم التخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة؛

6. **التقليل من حوادث العمل:** إذ التكوين معناه تعريف العمال على أحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة، وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على حوادث العمل، حيث لا نجد لها مجالات في حياة العمال وإن يقل حدوثها على أقل تقدير؛

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

7. يؤدي التكوين إلى استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار النظام وثباته معناه قدرة التنظيم من الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لاحد المديرين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الموارد البشرية المكونة والمؤهلة لشغل هذه المراكز والمناصب فور خلوها لأي سبب من الأسباب؛

8. رفع الإنتاجية: يسعى التكوين إلى زيادة مستوى أداء العمال، وذلك من خلال الرفع من قدراتهم ومهاراتهم ويؤدي في النهاية إلى تحسين الإنتاجية.

إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بالتكوين موارده البشرية، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة العنصر البشري لعمله<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> بلقايد براهيم، " التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر - دراسة حالة البنوك في وهران"، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران 2015، 2-2016، ص ص 54-55

### المبحث الثالث: تقنيات التكوين

يعتمد التكوين أساسا على مجموعة من الوسائل بهدف تمكين الأفراد على تلقي المعلومات ونقل المعارف والمهارات في مجال العمل، وتختلف هذه الوسائل من ناحية الأساليب الداخلية والخارجية، إلى جانب ذلك فالتكوين يتوقف على مجموعة من المحددات والركائز التي تعتبر أساسية ولا يمكن الاستغناء عنها، وعلى الرغم من المزايا التي يختص بها التكوين إلا أنه قد يواجه معوقات تحد من نجاحه، وهو ما يدعو إلى البحث عن العوامل التي تضمن نجاحه.

### المطلب الأول: أساليب التكوين

يعتمد التكوين على مجموعة من الطرق التي تختلف من شكل إلى اخر وفقا للموقع ومكان العمل وهي:

#### 1. التكوين في مكان العمل:

- **التكوين عن طريق الرئيس المباشر:** تلقي هذه الطريقة عبء التكوين على عاتق الرئيس المباشر (المشرف) باعتبار أن الرئيس المباشر مسؤول على رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها ومن ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تكوينية؛ وبموجب هذه الطريقة يتم تكوين الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمين تحت إشراف رؤسائه المباشر الذي يوجهونه ويصحون له أخطاءه، فهذه الطريقة تسمح للفرد بالتعلم من خلال أدائه الفعلي للعمل؛

- **التكوين عن طريق عامل قديم:** لا تختلف هذه الطريقة عن الطرق السابقة، فقد يتولى التكوين أحد العاملين القدامى؛ ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين، يقدمون المعرفة للمتكونين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق وإكساب الخبرة؛

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

- التكوين تحت توجيه وملاحظة المشرف: يحدد المشرف دورا إيجابيا تكوين مرؤوسيه على أداء أعمالهم ويشار إلى هذا التكوين إلى أن طرقته تكون تحت التوجيه المنظم والملاحظة المستمرة من قبل المشرف<sup>1</sup>.

2. التكوين خارج مجال العمل: يعمل هذا النوع من الأساليب على استفادة المتكويين من بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التكوين ومن أهم الأساليب نجد:

- المحاضرات: هي وسيلة اتصال رسمي بين فرد المحاضر ومجموعة من الأفراد المتكويين، ويقوم المتحدث بتقديم مجموعة من الأفكار المترابطة، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، من حيث براعته وقدراته، وتزداد فعالية المحاضرة اذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية، ومن أهم مقومات المحاضرة الجيدة:

○ تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بشكل واضح؛

○ اختيار العبارات والجمل الواضحة؛

○ الطرح الجيد للأفكار؛

○ اختيار الزمان والمكان المناسب لإجراء المحاضرات.

- أسلوب دراسة الحالات: يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم المتكويين حدثا و مجموعة من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المنظمة في المستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكويين دراسة وتحليل أبعادها وأسبابها؛

- تمثيل الأدوار: يقوم المكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكويين مثلا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الدراسيين على مواجهتها؛

- التكوين العملي: يقوم المكون بأداء عمل أمام مجموعة متكويين مع شرح عملي ونظري لمراحل أداء العمل وإجراءاته، ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلّة تكاليفه وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتكويين، وبشكل عام يصلح استخدام هذا

<sup>1</sup> عثمان فكار، قنذري حورية، "دور التكوين في تحسين أداء المنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد

الخامس، جامعة البليدة2، ص ص196-197

## الفصل الأول: مدخل للاطار العام للتكوين

الأسلوب في تكوين العمال الذي يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات ومعدات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تحديات التكوين

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها ومن بين هذه المشاكل:

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه، وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي وهما الوحيد هو اخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأول؛
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح حيث يقومون بأعمال روتينية، وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين؛
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط به؛
- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح انتقال العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعة لهم وللمنظمات التابعين لها؛
- عدم توفر المكونين الأكفاء، لان التكوين علم له منهجية وأصوله العلمية وفلسفة ومبادئه العلمية، وأدواته وأساليبه لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين؛
- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية؛
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعهد التقييم العلمي، ولا يكون ممكنا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد أبو سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص198

<sup>2</sup> زيادة خديجة، زيادة رحمة، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية، أدرار، 2017-2018، ص37

### المطلب الثالث: عوامل نجاح التكوين

يعتبر التكوين نظام متكامل، لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين، ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل، وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن ثم يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين.

ولكي يكون النظام فعالاً، يقترح (جونسون)، (كاست) و(روزتروي) خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل نظام التكوين يحقق أهدافه، وترى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي:

- **البساطة:** ليس من الضروري أن يكون النظام معقداً حتى يكون ناجحاً وفعالاً، بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعالته مثلاً: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المكون والمتكونين وطرق تقسيم أداء المتكونين.
- **المرونة:** وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصمماً بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.
- **الثقة:** تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلاً، يعطي منهاجاً أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقاً ووسائل تكوينية معينة، حتى يتخرج المتكونون منه بمهارة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.
- **الاقتصاد:** يمكن للنظام أن يكون فعالاً إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام.

<sup>1</sup> محمد أحمد إسماعيل، "مفهوم التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة"، مقال نشر يوم 2012/3/6 على

الساعة 15:06، على الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com/hr44943.html>

### الخلاصة:

تعرض هذا الفصل إلى عملية التكوين، بداية من التطرق إلى مفهومه من حيث تبيان التطور التاريخي له، تعريفه ثم أهدافه وأهميته بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة، ثم تناولنا أساسيات التكوين من جوانب مختلفة من حيث أنواعه، ثم مراحلها وكذا انعكاساته، وأخيرا تم تسليط الضوء على تقنيات التكوين من جانب أساليب التكوين وتحدياته، إلى جانب ذكرنا للعوامل التي تساعد على نجاح العملية التكوينية.

## الفصل الثاني:

عموميات حول إدارة الموارد البشرية

### تمهيد:

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء، حيث استدعى اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال سواء الأكاديمية في الجامعات، أو معاهد التكوين والتنمية، أو الممارسين لعملية الإدارة ومتخذي القرارات في المنظمات، وعلى اختلاف أنواعها، على اعتبار أن تنمية الموارد البشرية تعتبر وسيلة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها، من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد؛ فالتكوين والتنمية مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات.

وهو ما سنعالجه في هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: لمحة عامة حول إدارة الموارد البشرية**

**المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية**

**المبحث الثالث: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية**

## المبحث الأول: لمحة عامة حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا مهما في المنظمة لما لها من دور في الرفع من الإنتاجية والدفع بالمنظمة إلى التطور والاستمرار والمنافسة؛ ونظرا لدورها الكبير في المنظمة فقد عمل مفكري إدارة الأعمال إلى دراستها من مختلف النواحي، من مختلف النواحي المفاهيمية لها.

### المطلب الأول: تعريف ونشأة إدارة الموارد البشرية

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية تطورات متعاقبة ساهمت في تحولها وتغيرها إلى ما وصلت عليه الآن، كما أوجدت لها تعاريف عديدة وهو ما سنعرضه في هذا المطلب.

#### 1. نشأة الموارد البشرية:

إدارة الأفراد عبارة عن مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة صممت لتحسين أداء العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها. وعادة ما يطلق تعبير إدارة الموارد البشرية كتعبير مرادف لتعبير إدارة الأفراد. ورغم أن كثير من المديرين لا يعترفون بأهمية إدارة الأفراد فانهم يتفوقون على إدارة العاملين بالمنظمة، وبرامج الموارد البشرية تؤثر مباشرة على نجاحها، خاصة تلك المنظمات التي تعيش في بيئة تتميز بالمنافسة القوية والتطور السريع.

وهناك اختلاف واضح بين مدلول إدارة الأفراد الذي كان شائعا في الخمسينات وحتى الثمانينات من هذا القرن، وبين مدلول الموارد البشرية الذي شاع أواخر الثمانينات حتى الآن، وقد بدأ التطور في مفهوم إدارة الأفراد منذ بداية القرن العشرين) حيث عرفت تطورا مر بثلاث مراحل:

#### 1.1. إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة العلمية (1856-1915):

اعتبرت الإدارة العلمية للعاملين عاملا من عوامل الإنتاج مثل راس المال والمواد الخام، وقد ترتب على ذلك اهتمام الإدارة وتركيزها على ما ينتجه العاملون، وبالتالي اهتمت الإدارة بابتكار الأساليب والطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج بصرف النظر عن الآثار الجانبية

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

التي قد تحدث لاتباع تلك الأساليب التي قد تؤدي إلى مضار تفوق المنافع التي تعود على العامل.<sup>1</sup>

وقد قامت الإدارة العلمية على أساس البحث عن افضل طريقة لأداء عمل معين وتدريب العاملين عليه للحصول على افضل إنتاج؛ ويتطلب ذلك تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة وتحديد جزء صغير من العمل ليقوم به العامل، ثم تتبع العمال لاكتشاف افضلهم أداء وتدريب العاملين ليعملوا مثله.

ويترتب على ذلك أنه لا توجد فرصة للعامل لاتخاذ قرارات متعلقة بعمله ولا للتفكير في طريقة جديدة لأداء العمل، أو استخدام تقريره الشخصي، فهو يعمل كآلة من الآلات الإنتاج.<sup>2</sup>

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

- **تطوير حقيقي في الإدارة:** يقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة؛
- **الاختيار العلمي للعاملين:** يعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، والتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، وعلى هذا الأساس يتم اختيارهم؛
- **الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، والتدريب المناسب على العمل هو امر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل؛

<sup>1</sup> إسماعيل علي بسيوني، " إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال-"، كلية التجارة، جامعة

الأزهر، 2007-2008، ص2

<sup>2</sup> إسماعيل علي بسيوني، نفس المرجع السابق، ص2

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.<sup>1</sup>

1.2. إدارة الموارد البشرية في العلاقات الإنسانية (ما بعد 1920): ركزت الحركة على العلاقات بين الأشخاص، وبضرورة الإهتمام بالفرد، حيث انتبعت إلى جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على المواءمة ما بين الفرد والعمل ومن بين رواد هذه الحركة "التون مايو" (1880-1949) وتجاربه على مصنع "هاوثورن" في شركة واسترن الكترينك الأمريكية عام 1926 لدراسة اثر معنويات العمال على الكفاءة الإنتاجية وقد خرج بالنتائج التالية:

- لا مركزية القرارات؛

- قوة التكامل تستند إلى ثقة افضل بين الرئيس والمرؤوس؛

- القائد الديمقراطي يفوق القائد التسلطي من حيث الأثر على الموظفين؛

وبدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور للمساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف، الرعاية الاجتماعية والصحية، الأمن.... الخ.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، حيث أنشأت أقسام الموارد البشرية، وتم إعداد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية وتقديم برنامج في تسيير الموارد البشرية.

ومن ابرز التجارب التي لحقت بتجارب "التون مايو" ما قدمه "أبراهام ماسلو" (1908-1970) في سنة 1954<sup>2</sup>، حيث تتوقع النظرية بالنسبة لوضع العامل في عمله أنه لا يتم الرضا حتى يم إشباع الحاجات الدنيا والخاصة بالأمن والأجر الذي يتقاضاه الموظف، وتشير بعض أدبيات الرضا الوظيفي إلى أن "ماسلو" لم يستخدم نظريته في مجال الرضا الوظيفي، لكن هناك عددا من المنظرين هم الذين فعلوا ذلك، وتشير الدلائل المتوفرة حول

<sup>1</sup> محمد موسى احمد، "إدارة الأفراد(الموارد البشرية)- بين النظرية والتطبيق-"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية،

الاسكندرية، 2014، ص14

<sup>2</sup> بكري ليلي، "تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي"، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، 2009، ص33

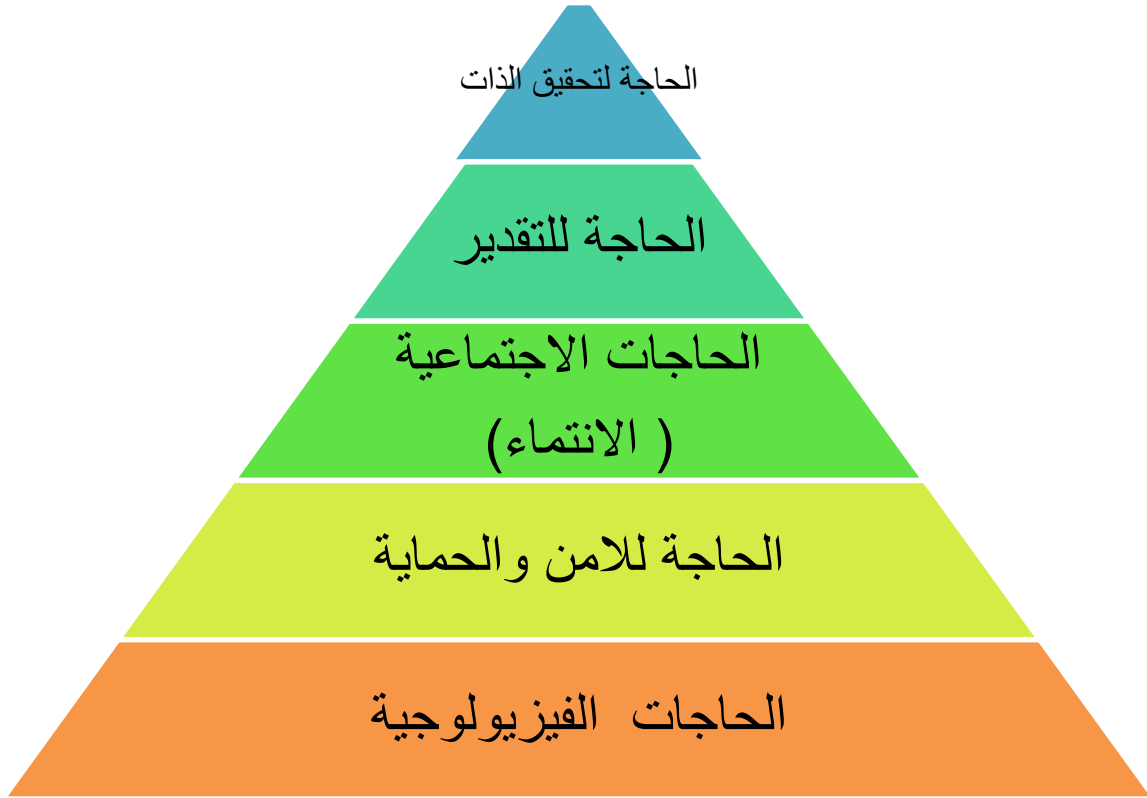
## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

نظرية "ماسلو" وعلاقتها بالرضا الوظيفي أن الرضا يتأثر بالمستوى الوظيفي للموظف، فأولئك العاملون الذين يكونون في مستوى وظيفي متدن غالباً ما تؤثر فيهم الاحتياجات التي صنفها "ماسلو" على أنها دنيا (كمقدار الأجر، والأمن) في حين أن أولئك العاملين الذين يتولون الوظائف العليا والذين تم إشباع حاجاتهم الأعلى درجة، ويشار إلى أن الحاجات الثلاثة الأولى (الفيزيولوجية والحاجة الأمنية والحاجة للانتماء) تصنف على أنها حاجات دنيا، في حين تصنف الحاجتان الأخريان على انهما حاجات عليا.<sup>1</sup>

بالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العمالية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية، وان لم تكن الوحيدة في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الإهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه.

<sup>1</sup> بونوة علي، "العلاقات الإنسانية واثرها على الرضا الوظيفي -دراسة حالة لعمالة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاجتماعية، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، صص 25-26

الشكل رقم (02): مثلث ماسلو للحاجات



Source: ANJANABEN J. TRIVEDI, AMIT MEHTA, "Maslow's Hierarchy of Needs-Theory of Human Motivation", International Journal of Reserach in all Subjects in Multi Languages, vol 7,issue6, june,2019, p2.

1.3. مدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية (ما بعد 2000):

لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على أيديولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، والكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين باعتبارهم شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المنظمة مما أدى إلى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة وتفوق كبيرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سيدي صالح صبرينة، "محاضرات في تسيير وتنمية الموارد البشرية"، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص: علم النفس والتنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2016-2017، ص

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

وتقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات الآتية:<sup>1</sup>

- تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية وفي محاولة المنظمة للحصول على مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً على نوعية المورد البشرية الآتية من البيئة؛
- في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى؛
- لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية علي الدارة المتخصصة بالمورد البشري أن تركز علي المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية؛
- للاستجابة للمتطلبات البيئية علي تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية؛
- أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلل تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة ، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

إن اعتبار هذه المدرسة لمبدأ استراتيجية الموارد البشرية كان قابلاً للتطبيق بشكل ملح ولم يأت عفويًا بل نتج عن عدة عوامل منها اقتصادية وسياسية واجتماعية، ومن أهم شواهد هذه العوامل هو ظهور نظام العولمة وزيادة حالات المنافسة بين المنظمات وتنوع الإنتاج

<sup>1</sup> وائل محمد جبريل، "إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،

جامعة عمر المختار، ليبيا، 2009، ص8

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

العالمي، بالإضافة على ظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة وفرض سياسة كسب رضا العميل كمبدأ يساعد على ديمومة وبقاء المنظمة.

ونتيجة لتلك التغيرات العالمية والإقليمية تحول الاعتبار لإدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين وعلاقاتهم ومصالحهم وتنظيم عملهم مع المنظمات إلى أخذها بعين الاعتبار على أنها وظيفة استراتيجية بكل معناها لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال بالنسبة للمنظمات، والذي سيؤدي إلى نجاح أو إخفاق الاستثمار في بقية الموارد الأخرى لو لم يتم استثماره بالشكل المطلوب والمستهدف.<sup>1</sup>

### 2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

قبل إعطاء أي تعريف لإدارة الموارد البشرية يجب أولاً إعطاء مفهوم الموارد البشرية؛ حيث يعرفها عمر وصفي على أنها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية وذلك لقاء رواتب وأجور ومزايا وظيفية"<sup>2</sup>.

ويؤكد الكاتب "جيفري فيفر" على أهمية الموارد البشرية، بقوله: "إن نجاح المؤسسات وتحقيق كفاءتها التنظيمية، يعتمد على طاقتها البشرية، وهي مصدر للميزة الاستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به؛ ويضيف أيضاً: "إن أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها، تزداد يوماً بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس، بدأت تفقد ميزتها من يوم لأخر فأساس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصّة المنظمة في السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو

<sup>1</sup> سيدي صالح صبرينة، "محاضرات في تسيير وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 23

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، "الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -"، ط 1، دار وائل، عمان، 2005، ص 11

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي".<sup>1</sup>

- عرف السالم (1991) المورد البشري على أنه: "هو الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>؛

وعليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي:

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تطوير الكفاءة الجماعية للأشخاص الذين يعملون في المنظمة بفعالية التي ترتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها؛ ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية تتولى مسؤولية قيادة وتطوير الموارد البشرية؛ من جهة فإن إدارة الموارد البشرية تحدد استراتيجيات المورد البشري والموارد، إضافة إلى أنماط التشغيل التنظيمية والدعم اللوجستي من أجل تطوير المهارات اللازمة لتحقيق أهداف العمل"<sup>3</sup>؛

- طرح النجار (1998) أن إدارة الموارد البشرية هي "المحددات الجوهرية للتنمية على المستوى القومي والمنظمة والمشروعات، وحددها بمنهجية التنمية المتكاملة والشاملة والتي تؤدي إلى حلول متكاملة وهي إحدى دعائم التنمية الاقتصادية وأساس لتحريك عجلات النمو"<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> ميلاط نصيرة، "محاضرات في مقياس: تسيير المورد البشري"، مقدمة لطلبة السنة الثالثة علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2019-2020، صص 9-10

<sup>2</sup> الجماعي صادق، المجلة العربية للتعليم التقني، عدد خاص بالبحوث الدراسات، الندوة العربية عن أنماط ونظم التعليم والتدريب التقني والمهني في الوطن العربي والعالم، الاجتماع الثامن، 2000، ص 15

<sup>3</sup> KICHOU Djedjiga, "L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise Cas des entreprises algérienne", Mémoire En vue de l'obtention du diplôme De Magister en Sciences économiques, Option: Management des Entreprises, FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE Mouloud MAMMER, TIZI-OUZOU, 2014-2015, P47-48

<sup>4</sup> الشماخ خليل محمد، "السوق الإدارية في دوائر الدولة والقطاع الاشتراكي"، مجلة الدفاع، العدد 1، جامعة البكر للدراسات العليا، 1998، ص 5

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

- عرف ( storey ، 1995) إدارة الموارد البشرية على أنها: " النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد"<sup>1</sup>
- يعرف Sikula إدارة الموارد البشرية بانها: " استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين"<sup>2</sup>
- وتعرف أيضا بانها: " مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"<sup>3</sup>
- يعرف Edwin Flippo إدارة الموارد البشرية بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه والتحكم في المشتريات، والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة والفصل بين الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والاجتماعية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري -"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1436هـ-2015، ص28

<sup>2</sup> بلوفة شريف بلقاسم، إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا المتقدمة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015-2016، ص3

<sup>3</sup> هايل عبد المولى طشطوش، "العوامل المساهمة في إنجاح إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم واستدامة نجاح خطط المؤسسات"، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 1، العدد4، جامعة الشرقية، عمان، 2020، ص744

<sup>4</sup>Smt. Shyamala. M, " HUMAN RESOURCE MANAGEMENT", SEMESTER CORE COURSE , SCHOOL OF DISTANCE EDUCATION , UNIVERSITY OF CALICUT , India ,2014, P6

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المنظمة لما لها من أهمية بالغة ، وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

#### 1. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويرا مستمرا يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردتها فيما يلي:

أ. **الأهداف الاجتماعية:** تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل من أنشطة، وإدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو عمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة، وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم، والحصول على مقابل لهذا الجهد، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم؛<sup>1</sup>

ب. **الأهداف التنظيمية:** بحيث تساهم إدارة الموارد البشرية "في تحقيق الفعالة التنظيمية، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، و هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رافدة الحريري، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص12

<sup>2</sup> الوليد يزيد بشار، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ب.س، ص16

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

ت. الأهداف الوظيفية: نعني بها أن تمتد إدارة الموارد البشرية المؤسسة ما تحتاجه من اليد العاملة سواء من ناحية الكم أو النوع بدون زيادة أو نقص، فكل زيادة عن العدد المطلوب يؤدي إلى عدم استخدام الأمثل لتلك الموارد؛<sup>1</sup>

ث. الأهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية من خلال اتباع المعايير والأساليب الأخلاقية في العمل، والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى؛<sup>2</sup>

### الشكل رقم (03): نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



Source: schuler,R,S, "Mangig Human Resources", 5<sup>th</sup> ED, West publishing, Co, U.S.A,1995, p9

2. أهمية إدارة الموارد البشرية: من الطبيعي أن تنال إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها نظرا للنتائج التي تنتج عنها، ونظرا لتأثيراتها الإيجابية سواء على

<sup>1</sup> <https://almerja.com> تم الاطلاع عليه يوم 2021/8/16 على الساعة 18:44

<sup>2</sup> بن قلة سهام، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية –دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم-"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2014-2015، ص10

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المشروعات المختلفة أو الموارد البشرية وتبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين؛
- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعاليات المنظمة؛
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل، وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والرواتب والحوافز؛
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

### المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:<sup>2</sup>

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية؛
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملية الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار؛
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة؛

<sup>1</sup> قاسي أسماء، " أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة -دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع وتنظيم وعمل، فرع: علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقدي اكلي محند أولحاج، البويرة، 2011-2012، ص ص 41-42

<sup>2</sup> على الموقع الإلكتروني <https://www.abahe.co.uk> تم الاطلاع عليه يوم 2021/8/15 على الساعة 15:45

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

- الإهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة؛
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة؛
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد؛
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات؛
- القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن على إدراك قيمة العمل والتعامل بمنطق مع الفريق؛
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، واتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف؛
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية؛
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها؛
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل أناط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

## المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

في هذا المبحث سوف نحاول التطرق إلى أهم مرتكزات تنمية الموارد البشرية حيث سنقوم بتحديد نشأتها التاريخية، ثم تعريفها، وكذا أهميتها وأهدافها وصولاً إلى شروطها وعراقيلها .

### المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

لقد مرت تنمية الموارد البشرية بمراحل ساعدت على تطورها من جهة؛ كما تعددت التعاريف التي قدمت لها من ناحية أخرى.

#### 1. السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية:

في أواخر القرن التاسع عشر تحدثت عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة العمليات الأكثر تقليدية، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتماداً شديداً على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسؤولون فيها أفراداً من العائلة المالكة للمؤسسة.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مر تاريخ التنمية البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي:<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى: من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مريكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل؛

<sup>1</sup> سراج وهيبة، " استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف-"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 22

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

- المرحلة الثانية: خلال الثمانينات من القرن الماضي، برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل: إدارة الموارد البشرية؛
- المرحلة الثالثة: من السبعينات إلى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية؛
- المرحلة الرابعة: الإهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة.

### 2. تعريف تنمية الموارد البشرية:

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم تنمية الموارد البشرية ومن بينها:

- يعرف Sikila تنمية الموارد البشرية على أنها: "استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات لتعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد"<sup>1</sup>؛
- تعرف على أنها: "مساعدة العاملين لمواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل وتستهدف أيضا مساعدتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية"<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> قوبع خيرة، " تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة- مستغانم-"، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص8

<sup>2</sup> قسراوي عائشة، حمداني فضيلة، " استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية- المكتبة المركزية بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط- أنموذجا"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم المكتبات والمعلومات، تخصص: نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة والتوثيق، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم،

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

- تعرف أيضا على أنها: " مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم؛ وإذا كانت التنمية البشرية هي الهدف فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف".<sup>1</sup>
  - أما الكاتبان دون وستيفي ( Elviss Stephens & j.D.aunn ) يعرفان تنمية الموارد البشرية كما يلي: بتعبير اقتصادي تنمية الموارد البشرية يمكن أن توصف بانها: " تراكم راس المال البشري، وانها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية"، ومن وجهتي النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد؛ ولقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأس المال البشري وان عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية.<sup>2</sup>
  - أما الدكتور علي السلمي فيعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: " نشاط مستمر ومنتظم 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".<sup>3</sup>
- وعليه تتضمن عملية تنمية الموارد البشرية بشكل عام مجموعة من المداخل الأساسية منها: التدريب، التعلم، والإعداد والتأهيل قبل الخدمة:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الفارس، سلمان خليل وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص 10

<sup>2</sup> دعاء احمد توفيق محمد، "الأمن الوظيفي وتنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية على بعض المصانع بالمدينة الصناعية بالعباسية"، مجلة كلية التربية، العدد الرابع والعشرون، الجزء الثاني، جامعة عين شمس، مصر، 2018، ص 61

<sup>3</sup> علي السلمي، "إدارة البشرية (منظور استراتيجي)"، دار غريب، 2008، ص 105-106

<sup>4</sup> ناصر محمد سعود، " اثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية"، الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، مجموعة الأوراق والأبحاث والتقارير في ندوة: "اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية"، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن، أيام 26-27 سبتمبر 2012، ص 39-40

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

- **التدريب:** يعرف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة، ولم يعد التعامل مع التدريب حديثا كما كان يتم التعامل معه في السابق. فسابقا كان يسود الفكر التقليدي في التعامل مع قضية تدريب العاملين، أما الآن فان حقل التدريب والتنمية يشهد ما بات يعرف بالثورة التدريبية، فالتدريب هو أحد التخصصات الفرعية لإدارة الموارد البشرية، والذي يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية: أي تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات التي يملكها العاملون، وذلك من خلال التعلم المخطط، الأمر الذي يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية، وعليه فالتدريب مدخل من مداخل تنمية الموارد البشرية؛
- **التعلم:** يعرف التعلم بأنه التغيير النسبي والثابت في السلوك، وهو تغير يمكن ملاحظته في سلوك المتعلم، وعملية التعلم معقدة تؤثر عليها كثير من العوامل والقوى، ويعتمد مقدار التعلم الذي تعلمه الفرد وكذلك مدى الإتقان فيه على عوامل عدة منها: قدرات المتعلم وورغبته، دافعيته للتعلم، مدى اندماجه واشتراكه في عملية التعلم، واتجاهه نحو المعلم، وتوافر واستخدام التقنيات السمعية البصرية والمناخ النفسي العام، والتسهيلات المادية... الخ؛
- **الإعداد والتأهيل قبل الخدمة:** فبعد أن يتم اختيار وتعيين الموظف الجديد، وقبل بدء العمل فعليا يتم إعداده وتأهيله عن طريق تعريفه بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، وكذلك تعريفه بمتطلبات العمل والبيئة الاجتماعية التي سوف يعمل فيها، وتعريفه على ثقافة المنظمة، ومن ثم تحديد صلاحياته ومسؤولياته وتعريفه بها، وأيضا تعريفه بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها، وكل ما له علاقة بالوظيفة التي يؤديها، وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوب من الموظف تحقيقها، وتخفيض حالة التوتر التي يمكن أن يتعرض لها وتنمية روح الانتماء لديه، وتخفيض معدل دوران العاملين، وتكوين تصور إيجابي لدى الموظف عن المنظمة؛
- **التطوير التنظيمي:** عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة ( الأفراد، وجماعات العمل والتنظيم نفسه)، بحيث يمكنها ذلك من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي وأيضاً البيئة المحيطة بها: كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية.

3. أسباب تزايد الإهتمام بتنمية الموارد البشرية: إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضروريات الحالية والتي يمكن التحايل عليها أو تجنبها؛ لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمات هي:<sup>1</sup>
- زيادة تعدد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة؛
  - تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم؛
  - توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً؛
  - تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمنظمة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المنظمة؛
  - تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛
  - تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي للمنظمة في عدة مجالات كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة ذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

<sup>1</sup> مصاديد كاهنة، خابر كاهنة، " دور التدريب في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة كلي محند أولحاج، البويرة، 2018-2019، ص ص 17-18

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

إن العمل على تنمية الموارد البشرية، يساعد على تحقيق العديد من المنافع والأهداف للأفراد والمنظمة على حد سواء.

**1. أهمية تنمية الموارد البشرية:** إن اختيار الأفراد العاملين ذوي الكفاءات والقدرات والمهارات شرط لازم لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، لكنه لا يضمن استمرار النجاح في المستقبل لأن هذه المهارات والقدرات تتقادم مع مرور الزمن وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة لذلك يجب العمل على صقلها وتحسينها بشكل مستمر ومن هنا تبرز أهمية تنمية الأفراد العاملين لتمكين المنظمة من التكيف مع هذه المتغيرات لذلك قيل أن المهارة كالزهرة تذبل وتموت إن لم تسقى وترعاها باستمرار.<sup>1</sup>

وبما أن ثروة أي منظمة لا تقتصر على مواردها الطبيعية فقط بل تشمل أيضا على الموارد البشرية فإن تحقيق أهداف المنظمة لا يمكن أن تتحقق بوجود العناصر المادية فقط وإنما العناصر البشرية (الموارد البشرية) القادرة على استغلال واستثمار هذه العناصر حيث أن الموارد البشرية تشكل العمود الفقري الذي تقوم عليه التنمية ولقد أدرك الاقتصاديون منذ عهد بعيد أهمية تنمية الفرد العامل حيث يؤكد مارشال<sup>2</sup> على أن أفضل رؤوس الأموال قيمة هو رأس المال المستثمر في تنمية المورد البشري.

وإذا نظرنا بنظرية تحليلية إلى تفاعل العناصر الثلاثة الرئيسية في عملية الإنتاج باي منظمة (الموارد البشرية، رأس المال المستثمر، المقومات الطبيعية) فإنه يتبين أن الموارد البشرية تستخدم رأس المال في ظل الإمكانيات القائمة بطريقة ما من طرق الاستخدام تتوقف على نوع المورد البشري وعلى كيفية استغلاله لرأس المال واستفادته من الظروف المحيطة به للاتجاه بأهداف المنظمة نحو الطريق السليم، ومن الضروري أن تدرك المنظمة وجود احتمال بعدم توافر الموارد البشرية المؤهلة بسهولة، لذلك عليها أن تعمل جاهدة للتركيز على

<sup>1</sup> سليمان الفارس وآخرون، مرجع سابق، ص181

<sup>2</sup> علي عبد الله قائد، " دور التعليم التقني والتدريب المهني في تنمية الموارد البشرية في قطاع منشآت الأعمال المصغرة والأصغر الواقع والطموح (دراسة تحليلية)"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، العدد العشرون، جامعة صنعاء، سبتمبر،

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

كيفية الحصول على هذه الموارد، وضمان أدائها المتميز، ويمكن للمنظمة أن تحقق هذا من خلال العديد من الوسائل التتموية، ولكن يتوقف اختيار هذه الوسائل على مدى ادراك المنظمة لأهمية تنمية الموارد البشرية لديها، فالفعالية التي تنتشدها المنظمة في إنجاز وتحقيق الأهداف يتم من خلال الموارد البشرية ويعتمد على الكيفية التي يتم من خلالها إعداد هؤلاء الأفراد للمهام المتوقع منهم أدائها، والإعداد هنا هو تنمية الأفراد العاملين (الموارد البشرية) نفسياً ووجدانياً وجسمانياً وسلوكياً وأيضاً تنمية اتجاهاتهم المتعلقة بالعمل.

ويجب أن تدرك المنظمة بان تنمية الموارد البشرية هي ليست هدفاً بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق هدف أكبر وهو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، وبالنهاية تكوين قوة عمل منتجة ومستقرة وفعالة.<sup>1</sup>

- **منتجة:** المعنى أنها تحقق الإنتاج ( الإنجاز ) المطلوب بالقدر والوقت الكافي وبالمواصفات الصحيحة؛
- **مستقرة:** المعنى أن معدل دوران العمل اقل ما يمكن (أي أن تكون نسبة الداخلين بالمنظمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة اقل ما يمكن)؛
- **فعالة:** المعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط، ولكن يحققون المطلوب بأحسن الطرق وباقل التكاليف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص16

<sup>2</sup> دانيال طالب الحمصي ، "اثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري -دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامّة في سوريا"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 1434هـ -

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

### الجدول رقم (02): أهمية تنمية الموارد البشرية

مخرجات تنمية الموارد البشرية	مدخلات تنمية الموارد البشرية
معلومات وحقائق ونظريات تؤثر في سلوك الفرد وتساعد في التحليل والتنبؤ، أي في التفكير العقلي والمفاهيمي الذي يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة	المعرفة
البراعة في المهام وخاصة اليدوية منها وحل المشاكل وإبداع الحلول	المهارة
تعتمد على تعزيز إدراكات الفرد للوظيفة وللمنظمة وأبعادها المختلفة والدور الشخصي له	الاتجاهات
الصحة البدنية والنفسية.	الظروف المادية

المصدر: دانيال طالب الحمصي ، "اثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري -دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامّة في سوريا"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 1434هـ-2013، ص25

**2. أهداف تنمية الموارد البشرية:** تعمل المنظمات اليوم على النهوض بطاقات بشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن عرضها على مستويين هما: المنظمة والموارد البشري فيها على النحو:

**1.2 الأهداف على مستوى المنظمة:** تعمل المنظمات على اختلافها على تنمية موارد بشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف: نبرزها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات لاسيما التكنولوجيا منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها؛

<sup>1</sup> مانع سبرينة، " اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص50-51

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمنظمة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية؛
- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المنظمة؛
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المنظمة؛
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المنظمة من عملية التنمية؛
- اكتساب المنظمة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل؛
- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المنظمة من عوائدها على المدى الطويل؛
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها؛
- استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على مدى طويل؛
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المنظمة نتيجة للتغير أو الهدر في موارد معينة ( الآلات، معدات ومواد....الخ).

### 2.2. الأهداف على مستوى الموارد البشرية: تتمثل هذه الأهداف في:<sup>1</sup>

- إكساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها؛
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري؛
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا؛
- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع؛
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

<sup>1</sup> بوصاح نجمة، " تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بسوق أهراس-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكاديمي في العلوم الاجتماعية، تخصص: تسيير وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017، ص24

## المطلب الثالث: متطلبات وعراقيل تنمية الموارد البشرية

لابد على المنظمة من اتباع جملة من المتطلبات الضرورية حتى تضمن السير الحسن لتحقيق تنمية فعالة للمورد البشري، نظرا لما قد يواجهها من معوقات قد تحدمن تحقيقها لتنمية الموارد البشرية.

**1. متطلبات تنمية الموارد البشرية:** لتحقيق التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الآتي:<sup>1</sup>

- أ. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلائم والخصائص الفردية واحتياجات النظام.
- ب. أفراد وخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:
  - مستوى الإدارة العليا: وما يتطلبه هذا المستوى من خصائص حيوية وأساسية أهمها:
    - فهم صادق واقتناع تام بالموارد البشرية.
    - التزام كاف بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة للاستثمار فيه.
    - بيئة المناخ المناسب للعمل .
  - مستوى الوحدة أو القسم: وفي هذا المستوى يمكن العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية حيث أن المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر التنمية، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والقادر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.
  - مستوى العمليات: المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد وخبرة فنية في وظائف وعمليات محددة للتدريب والتنمية.
- ج. إدارة أفراد فعالة: إنجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العملية والعلمية.

<sup>1</sup> قوبع خيرة، " تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة- مستغانم-"، مرجع سابق، ص ص13-14

ح. الربط بين تنمية الفرد والمنشأة: وذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الاستراتيجية الإداري /العمليات، ورسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

خ. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد: بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المنشأة، حيث أن ثقافة المنشأة، النظرة المستقبلية، القيم لها تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص والتي تنعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية والأهداف.

د. هدف وسياسة لتنمية الفرد: أي التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تقرر بوضع الهدف من التنمية في المنشأة.

2. عراقيل تنمية الموارد البشرية: مع ادراك المنظمات لأهمية تنمية مواردها البشرية، والعمل على تطويرهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، لكن هناك بعض العوائق التي قد تحول دون تحقق ذلك؛ ولذلك كان لابد من لقاء الضوء على هذه العراقيل التي تحول دون تحقيق المنظمات والأفراد لأهدافهم، والعمل على علاج جوانب القصور في المنظمات.

يمكن تصنيف هذه المعوقات وفقا لوظائف تنمية الموارد البشرية كالتالي:

1.2. معوقات تقويم الأداء: أمام حالة التشابك والتعقيد في تقويم الأداء؛ فإن هناك بعضا من المشاكل التي تعد مصاحبة لهذه العملية، وتحاول المنظمات أن تحد منها؛ لكون التخلص منها يعد أمرا صعبا، وتقويم الأداء مسألة تتعرض للأخطاء البشرية المتوقعة؛ كونها تعتمد بشكل أساسي على التقديرات الشخصية، ويمكن إجمال المعوقات التي تواجه عملية تقويم الأداء في الآتي:

- التأثير الإداري: قد يميل بعض القائمين على عملية التقويم إلى إعطاء تقديرات متواضعة أو متوسطة، اذا كان الهدف من عملية التقويم تدريب الموظفين وتطويرهم؛
- تأثير الهالة: ويقصد به أن المسؤول عن التقويم عندما يقيم أحد عناصر الأداء؛ فإنه سيؤثر في باقي العناصر؛ فمثلا اذا كانت علاقة الرئيس مع المرؤوس جيدة، فإنها

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

سوف تؤثر في جميع عناصر التقويم في شكل تقويم مرتفع للموظف والعكس صحيح؛

- **الميل للوسطية:** يميل بعض الرؤساء والمديرين إلى تركيز نتائج تقويم أداء المرؤوسين في الوسط، فيتجنب أقصى الدرجات وأدناها، منعاً لغضب بعض المرؤوسين أو نظراً لعدم فهمه الحقيقي لطبيعة عمل كل موظف؛
- **التحيز الشخصي:** قد تظهر هذه الصفة عند القائم بالتقويم، بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين.<sup>1</sup>

2.2. **معوقات التدريب:** يمكن إجمال المعوقات التي تحد من فعالية التدريب فيما يلي:<sup>2</sup>

- عدم دراسة الدورات بجدية؛
- عدم رغبة الرؤساء في التغيير والتطوير؛
- ضعف الروح المعنوية للموظفين؛
- عدم الوعي بأهمية التدريب بالنسبة للموظفين؛
- تفكك جزئيات عملية التدريب؛
- سرعة تغيير الوظائف للمتدربين بعد تدريبهم، مما يسبب هدراً للمعلومات والخبرات، والوقت، والجهد والأموال؛
- اختلاف اتجاهات المتدربين ومستوياتهم العلمية، مما يسبب فجوة بين المتدربين، وقصور تلقي المعلومة بين الأفراد في الدورة؛
- عدم مراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات بين المتدربين.

3.2. **معوقات الحوافز:** هناك بعض المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لمياء بنت محمد قاسم آل مهري، "المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الرابع والعشرون، ماي، 2020، ص ص 12-13

<sup>2</sup> القناديلي جواهر احمد، "إدارة الأفراد"، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الجيزة، 2013، ص ص 135-136

<sup>3</sup> الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010،

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

---

- نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز، وتحيز بعضهم، وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز؛
- غياب الدراسات العلمية المتعلقة بدوافع الموظفين واتجاهاتهم؛
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات؛
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.

### المبحث الثالث: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

يرتبط التكوين ارتباطاً وثيقاً بالتنمية البشرية وذلك لما يساهم في نتائج وانعكاسات إيجابية على المنظمة يرتقي من خلالها المورد البشري على نحو يجعله يسعى جاهداً نحو الارتقاء بالمنظمة وجعلها متميزة وذات تنافسية.

#### المطلب الأول: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

فرضت الاتجاهات الحديثة في التنمية البشرية عملية التطوير المهني المستمر للموظفين لها معايير وشروط يجب اتباعها والتي تعتبر مطلباً أساسياً في استمرار الموظف بوظيفته. وعند الحديث عن اليابان كنموذج للدول التي تولي التنمية اهتماماً واسعاً والنظر إلى إنجازات هذه الدولة لأكبر دليل على إسهام تنمية الموارد البشرية في إحداث النمو الاقتصادي وصولاً إلى التنمية الشاملة.

تتم عملية التنمية المهنية للموارد البشرية بطريقتين مختلفتين وهما:

- **تنمية الموارد البشرية الإجبارية:** حيث يكون هذا النوع من التنمية بإشراف المنظمة وتلبية لاحتياجات الوظيفة التي يعمل بها. وتكون هذه التنمية إما من خلال الدورات والبرامج التدريبية التي تعدها المنظمة وفقاً لاحتياجات موظفيها لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بالشكل الأمثل أو من خلال التنقل الوظيفي حيث يتدرج الفرد في الوظائف التي تختلف في شروطها وواجباتها ومتطلباتها وفي كل مرحلة من هذه المراحل يكتسب الموظف معارف ومهارات جديدة.
- **تنمية الموارد البشرية الاختيارية:** والتي يقوم فيها الموظفون بتنمية أنفسهم بأنفسهم من خلال الاطلاع الذاتي والتنمية الذاتية والتطوير لنفسه وينبع هذا الحافز من رغبة الموظف في التميز والإبداع.

وحديثاً ظهر على السطح استراتيجيات جديدة لتنمية الموارد البشرية منها:

- **زيادة مساحة الحرية الممنوحة للموظفين وتمكينهم:** وهنا يتم تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال ممارسة

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

صنع القرارات فيما يتعلق بشؤون عملهم اليومية. ولإعطاء الموظفين الحرية وتمكينهم فوائد جمة منها: تحسين الوضع النفسي للعاملين مما ينعكس بصورة إيجابية على نجاح الموظفين في عملهم وتأديتهم لواجباتهم.

- **التعامل السليم مع المشكلات:** لا تخلو أي منظمة من المشكلات التي قد تؤرق مضجع المديرين والموظفين على حد سواء، ويخطئ الكثيرين في التعامل مع المشكلات مثل النزوع إنكار المشكلة أو تكبيرها أو تصغيرها، ويميل البعض إلى الهروب من مواجهة المشكلة، أو قد يقوم البعض بتقليد الآخرين في حل المشكلات، أو وضع حلول عشوائية دون دراسة وتشخيص المشكلة. المشكلات ليست نهائية المؤسسة وليست نهاية الحياة الوظيفية للموظف بل علينا أن نضع بعين الاعتبار أنه في كل مشكلة فرصة والأمر متوقف على الزاوية التي ننظر إليها للمشكلة.

- **منح الموظفين خدمات ومزايا متنوعة:** يؤكد علماء التنمية والاقتصاد أن الخدمات والمزايا التي تقدم للموظفين لا تعتبر عملية استهلاكية بل هي عملية إنتاجية على المدى البعيد وقد أثبتت الدراسات أن تقديم المزايا للعاملين لها فوائد منها: جذب الموظفين للعمل وزيادة ولائهم للمنظمة، توفير المناخ الجيد الذي يشجع على الإبداع والابتكار، وتكوين شعور عند الموظفين بأن الإدارة تهتم بهم وتعمل على راحتهم. وتتنوع المزايا التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل القروض والإجازات المدفوعة والتأمين الاجتماعي وغير ذلك.

- **إكساب الموظفين سلوكيات وقائية للتعامل مع كل ما يواجههم:** حيث أن الكثير من المنظمات تتبنى الفكر السلوكي في جوانب عديدة منها: أن الوقاية من المشكلات سلوك يمكن تعلمه، وأن السلوكيات والوقائية عبارة عن مجموعة من العادات التي يمكن للفرد أن يتعلمها ويتعود عليها من خلال المواقف التي يمر بها. هناك العديد من السلوكيات الوقائية التي يتعلمها الموظف مثل: الإدارة الفعالة للوقت، الاتصال

والتواصل الفعال، التفكير المنطقي والنقدي، تجنب المخاطر التي قد يتعرض لها الموظف.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مداخل تنمية الموارد البشرية

هناك ثلاثة مداخل للتنمية البشرية، ويختلف كل مدخل في أبعاده، وفلسفته، بالإضافة إلى الأدوات الخاصة به، وفي الآتي نذكر هذه المداخل:<sup>2</sup>

- أ. **المدخل الفردي:** في فلسفة هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من أجل التطوير داخل المنظمة، وعليه فإنّ هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها:
  - النظر إلى الفرد بوصفه المتغير المستقل، أما المنظمة فهي تابعة له في عملية التطوير.
  - استخدام جميع المداخل التي تؤدي إلى تغيير الفرد، مما يساهم في عملية التنمية.
- ب. **المدخل التنظيمي:** يركز هذا المدخل في فلسفته على أن عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من أجل حدوث التطور، وهذا الأمر يحتاج إلى عدة مستلزمات، منها:
  - التركيز على الوظائف المختصة بالتنظيم، سواء كان على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات.
  - النظر إلى الأفراد بوصفهم متغيراً تابعاً، وعليه فإنّ أي تغيير في المنظمة سيؤدي إلى تغيير على مستوى الأفراد.
  - التركيز على بيئة المنظمة، والتي يجب أن تسمح بالابتكار، والتطوير.
- ت. **المدخل الجماعي:** تتمثل فلسفة المدخل الجماعي في عدة نقاط، منها:
  - عدم التركيز على الفرد فقط؛ حيث يجب التركيز على الجماعة بشكل أكبر.
  - الافتراض بوجود قوى متكافئة فيما بين أطراف التغيير.

<sup>1</sup> محمد الحزناوي، "الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية للأفراد والمؤسسات"، مقال نشر يوم 23 أغسطس 2018، على الموقع الإلكتروني <https://ae.linkedin.com/pulse> تم الاطلاع عليه يوم 2021/8/14 الساعة 20:57

<sup>2</sup> محمود الفاتح المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 42-46

- التميز بالشمولية؛ حيث إنه يحقق أفضل النتائج في أغلب الأحوال.

### المطلب الثالث: تأثير التكوين على تنمية الموارد البشرية

تعد عملية التكوين من ابرز الخيارات الاستراتيجية للمنظمة لما تنتجه من آثار إيجابية على مستوى المنظمة والمجتمع والفرد ككل، كما تسمح للمنظمة بمواكبة التغيرات الحاصلة في محيط الأعمال والتكنولوجيا والثقافة... الخ.

كما أن لها دور في تحسين فعالية أداء المنظمة، فقياس قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية ترجع إلى فلسفتها اتجاه العنصر البشري باعتباره من أهم الثورات في المنظمة والعمل على الاستثمار بدرجة عالية في تكوين وتنمية الموارد البشرية.

#### 1. العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية:

يوجد العديد ممن تطرقوا إلى العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية، حيث يحصر الدكتور "احمد منصور" عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد إلا وهو التكوين وشرح عملية التنمية بانها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنية والسلوكية.<sup>1</sup>

عملية تنمية الموارد البشرية، لا تعتمد على التكوين فقط بل تشترك مع أنشطة أخرى لتشكل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية ومن بين هذه الأنشطة نجد: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسي الذين تتوفر فيهم الصلاحيات وتتوفر فيهم القدرات الشخصية والنفسية اللازمة لنجاح العمل.

وبالتالي يمكن القول أن التكوين يعد أحد المداخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، إلا أنه توجد مداخل أخرى تساهم في هذه التنمية كالتعليم، التأهيل قبل الخدمة، التطوير التنظيمي، الترقية، الاتصال، العلاقات الإنسانية، تقييم الأداء كل هذا يسمح بتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية وتوليد لديها نوع من التحفيز لتحقيق أهدافها الشخصية مع أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد منصور، "قراءات في تنمية الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 195

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من النظريات إلى تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين من بينها نظرية الرأسمال البشري التي جاءت لتوضح مفهومه وهو عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة معينة تقوم فرضية هذه النظرية على أن الفرد يقبل بهذا الاستثمار في هذا النوع من الرأسمال من أجل الحصول على أرباح إضافية وذلك من خلال تنمية قدراته ومهاراته عن طريق النشاط التكويني الأساسي يتحمل نفقاته الفرد أو تتحمل نفقاته كليا أو جزئيا المنظمة، ولكي يتم إحداث تراكم في هذا النوع من الرأسمال لابد أن يتحمل مجموعة من التكاليف المباشرة مثل: مصاريف الإقامة والدراسة والإطعام.....؛ والتكاليف غير المباشرة كالأجر الذي يمكن أن يتقاضاه لو أنه اختار العمل على التكوين، وفي هذه الحالة تكون هناك نوعان من العوائد في هذا الاستثمار وهما زيادة في المرتب والمستوى الاجتماعي والراحة للفرد وزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة.<sup>1</sup>

2. أثر التكوين على تنمية المورد البشري: يحقق التكوين عدة فوائد متنوعة للأفراد العاملين بالمنظمة حيث أنه يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل وكذلك يساعد العاملين في التغلب على حالات القلق والتوتر والاضطراب والصراع داخل المنظمة ويقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات حيث يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي في حين يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل، ويشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس ويسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل، ويرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين حيث يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله، ويساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا ويساعد الفرد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.

<sup>1</sup> أحمد العبادي، "أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي-دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة وهران، 2012-2013، ص 85-86

أما على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة فيعمل على تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد ويسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المرتقين حيث يعم الإعلام وبرنامج العمل، الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية ويضمن إمكانية الحياة للسياسات والنظم والإجراءات، وينمي التلاحم بين المجموعات كما يشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق.<sup>1</sup>

**3. التكوين كعامل ارتقاء للمنظمة:** إن الارتقاء بأداء المنظمة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها، مهما اختلفت مستوياتهم السلمية ومهما اختلفت رتبهم (مهندسون، إداريون، إطارات مسيرة، إطارات، تقنيون، أعوان، .....).؛ وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا وجماعيا، وتحقيق الانسجام والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن ثمة تجسيد فلسفة وجود المنظمة المتمثلة في البقاء والاستمرار والنمو.

في ظل المستجدات المتلاحقة والانفتاح اللامحدود للاقتصاديات الوطنية، وأمام حركة التحرير والانتقال لعوامل الإنتاج، فإنه على المؤسسة أن تبدي مقاومة لضمان التكيف الدائم والمستمر مع مختلف التقلبات والمفاجآت التي تبديها الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة. والمؤسسة في ظل هذا الوضع تتساءل عما يمكن بذله؟ وما يمكن اتخاذه من تدابير وإجراءات؟ وماهي الأولويات لمواجهة المرحلة القادمة؟ وعلى ماذا يمكن الاعتماد للصمود أمام المنافسة؟

ومن بين الإجابات الملحة التي تبدو لنا كعامل نجاح للمنظمة ورهان كبير هو الاعتماد بدرجة كبيرة جدا على التأهيل المسبق للموارد البشرية والتكوين بمعناه الواسع، الذي يمس كل العمال داخل المؤسسة دون استثناء وبهم كل الوظائف (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير،...).؛ وهذا يأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل والمناهج العلمية الحديثة ويستعين

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي"-، عالم الكتب الحديثة، الأردن،

## الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

بتكنولوجيات الاتصال والإعلام الحديثة NTIC، ودون أن يغفل عن استخدام كل طرق وأنواع التكوين تبعاً للحالة وحسب الاحتياج.<sup>1</sup>

ولقد زاد الاهتمام بالتكوين واعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة، بهدف تثمين المعارف وتجسيد البحث والتطوير والإبداع والاندماج وكذلك:<sup>2</sup>

- التمكن أكثر فأكثر من المهن وبالتالي إتمام المهام الموكلة لكل عامل على أتم وجه؛
- التحكم أكثر فأكثر في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية Tech.de point؛
- التحكم أكثر فأكثر في تقنيات التسيير الكمية والنوعية؛
- رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس العاملين بما يزيد من الحرص والالتزام والإتقان ويرفع من مستوى ثقة العامل في نفسه أولاً ثم في منظمته ثانياً؛
- زيادة جودة المنتج؛
- زيادة التحكم أكثر فأكثر في الارتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المنظمة، لأن عملية التكوين تولد لنا كفاءات من شأنها إدارة هذه الارتباطات والعلاقات لصالح المنظمة؛
- زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة وبمستجدات الصناعة ومتطلبات البقاء؛
- زيادة الإدماج في محيط العمل؛
- بث روح التجديد والحركة وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المنظمة والعامل؛
- زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلاً.

<sup>1</sup> إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد

السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص5

<sup>2</sup> إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، نفس المرجع السابق، ص6

### الخلاصة:

يعتبر العنصر البشري أساس كل تقدم يمكن أن يتحقق في المجتمع وكلما كان العنصر البشري أكثر معرفة ومهارة وخبرة كلما كان أدائه لدوره أكثر تأثيراً في مجالات الممارسة المهنية في المجتمع وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، وأن يكون ذلك الإعداد علي أساس أن زياده قدرة الإنسان ومعرفة تساعد علي زيادة استغلال الموارد الطبيعية وزيادة الجهود والطاقات، ومن هنا تتضح أهميتها وأهدافها وأبعادها وبناء القدرات حيث يشير بناء القدرات إلي تعزيز مهارات وكفاءات وقدرات الناس ومن هنا نصل إلي مداخل تنمية الموارد البشرية وهي المدخل الفردي المدخل التنظيمي المدخل الجماعي ومتطلبات بناء وتنمية الموارد البشرية وكذا صعوبات تنمية الموارد البشرية والملاحم المستقبلية لتنمية الموارد البشرية.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة  
الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى -الرغاية-

## تمهيد:

إن الدراسة الكاملة لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تتطلب الإلمام بمجمل جوانب المختلفة، سواء من الجوانب النظرية أو من الجوانب الميدانية التي لا بد من الربط بينهما حتى تكتمل الدراسة، وذلك باعتماد منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه؛ وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الدراسة الميدانية، بناء على تحديد مجالات الدراسة ومنهجها، إضافة إلى تحديد العينة والأدوات المنهجية قصد تحضيرنا للدراسة والتحليل البيانات.

## المبحث الأول: نظرة عن المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى

تعتبر الجزائر من بين الدول التي تمتلك مؤسسات اقتصادية متنوعة بين صناعية، تجارية وخدمائية وبالتالي فهي تمثل مجالا مستقطبا للمورد البشري، وكغيرها من المؤسسات فإنها تعمل على إخضاع العاملين بها إلى دورات تكوينية وهذا للرفع من قدراتهم وأدائهم؛ وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال التعرف على المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى الواقعة بمدينة رغاية.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف بالمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى

عرفت المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية مجموعة من التحولات والتطورات منذ نشأتها؛ إذ تعد من بين المؤسسات التي مرت بمراحل عديدة في تطورها وكذا المكانة المميزة التي تحظى بها على مستوى المؤسسات الجزائرية نظرا للأنشطة المتنوعة لها.

#### 1. نشأة المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى:

تأسست المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى بالمرسوم رقم 38 المؤرخ في 12 مارس 1983، وابتداء من 27 فيفري 1991 وفي اطار استقلالية المؤسسات، أصبحت شركة ذات اسهم برأسمال يقدر بـ62 مليون دينار، وأصبحت الشركة القابضة للإنجازات والأشغال الفنية الكبرى في البلاد تابعة لصندوق المساهمة والإنجاز والبناء.

وفي 1 جانفي 1998 انضمت المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى للمؤسسة المنافسة لها وهي الشركة الوطنية للأعمال الفنية، وهذا لتدعيم نشاطاتها وقدراتها.

وهكذا بلغ استثمار الشركة 13.3 مليون دولار أمريكي، ثم أن أساليب التسيير العصرية وحيوية فريقها القيادي وإخلاصه للعمل، كلها عناصر ساهمت إلى جانب هذه الاستثمارات في نجاح عمل الشركة، فقد أصبحت في غضون 15 عاما في صدارة هذا القطاع من النشاط في الجزائر.

**2. تعريف المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى:** المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى هي مؤسسة عمومية، خدماتية، ذات طابع اقتصادي بالدرجة الأولى، تأسست هذه المؤسسة سنة 1983، وهي شركة ذات اقتصاد مستقل، حيث كانت هذه الأخيرة فرع من فروع الشركة الأم "سوناطرو" وهي شركة متخصصة بأشغال الطريق.

وبعد هيكلية الشركة الأم "سوناطرو" وتكونت المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى التي أصبحت تهتم بالدرجة الأولى بإنشاء المنشآت الفنية الكبرى في البلاد وإضافة إلى ذلك ترميم هذه المنشآت، حيث أصبحت هذه الأخيرة من أهم الشركات الرابطة بين الجبال، وبذلك حققت المؤسسة عدة إنجازات عظيمة تشهد لها البلاد.

كما أن المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى هي مؤسسة ذات رؤوس أموال عمومية، حيث زودت هذه الأخيرة بمعدات خاصة وعصرية لمواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال ولإنجاز المنشآت الفنية بدقة عالية تتماشى مع متطلبات الوضع، إذ عملت هذه المؤسسة على توفير الجو الملائم للعمل ومتطلباته في الوقت المحدد دون عرقلة العمل وذلك لتسليم هذه المنشآت في المواعيد، كما أنها عملت على إقامة مكاتب دراسات تقنية تحت إدارة فريق من المهندسين، وتقنيين مدعمين بالوسائل المادية اللازمة (معلوماتية، برمجيات.....).

إذ يبلغ عدد عمال المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى حسب إحصائيات 2019 3568 عامل، وهذا عبر جميع وحدات المؤسسة الموزعة عبر كافة التراب الوطني من الشرق إلى الغرب.

وباعتبار هذه المؤسسة مكلفة بالمشاريع الاقتصادية الكبرى في البلاد، ونظرا لأهميتها في المجال الاقتصادي، كان لابد من توفر أموال ضخمة تحت تصرفها وذلك لاستمراريتها في إقامة المشاريع الاقتصادية، ويقدر راس مالها بـ3.640.000.000.00 دج<sup>1</sup>.

أما بالنسبة لمقرها الاجتماعي فهو: صندوق بريد 142 الطريق الوطني رقم 5 المنطقة الصناعية -الرغاية- الجزائر.

<sup>1</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى

## المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى

تهدف المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى وأخرى بعيدة؛ فهي تنقسم بين الأهداف الاقتصادية وأخرى اجتماعية، إضافة إلى تعدد مهامها وأنشطتها.

### 1. الأهداف:

تسعى المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى إلى تحقيق أهداف عديدة يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- الأهداف الاقتصادية:

- الاستمرارية والبقاء والمحافظة على الصورة المميزة للمؤسسة؛
- تحسين وتطوير مشاريعها على مستوى أرجاء البلاد؛
- توفير أقصى عدد ممكن من مناصب الشغل؛
- النهوض بقطاع المواصلات في الجزائر؛
- البحث عن تطوير الإنتاج للدخول في عالم المنافسة؛
- تلبية كل متطلبات السوق الوطنية من الإنتاج لفك العزلة؛
- تطوير كل النشاطات وترقية مختلف الأعمال التي تساهم بطريقة مباشرة في تحقيق الأهداف المسطرة.

#### ب- الأهداف الاجتماعية:

- محاولة الرفع من المستوى المعيشي من خلال التوسيع من نشاط الوحدة؛
- الحد من ظاهرة البطالة؛
- منح فرص أكبر للتكوين سواء العمال أو المتربصين على مستوى الوحدة.

### 2. مهام المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى:

أن مهمة الشركة تتوقف أساسا على الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة وقدرتها على الحصول على الموارد المادية اللازمة لتمويل احتياجاتها.

<sup>2</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى

ومن أجل تحقيق هذه المهمة تقوم المؤسسة بوضع برنامج سنوي لكل الوظائف التي تساهم في عملية إنجاز المشاريع، حيث تسهر على تطبيق هذا البرنامج باستغلال كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها، وتتحصر المهمة الرئيسية للمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى في: بناء الممرات السفلى، الجسور، الإنفاق، السدود.....الخ.

والى جانب هذه المهمة هناك مهام أخرى وتتمثل في مهام المجال الاجتماعي وأخرى المجال الاقتصادي وهي كما يلي:<sup>3</sup>

#### أ- في المجال الاجتماعي:

- وضع مراقبة يومية على العمال؛
- توفير مختلف الخدمات التي يحتاجها العمال مثل: النقل، الأكل، العلاج.
- تحديث وتطوير التقنيات المعمول بها؛
- تقديم محفزات مالية للعمال عند تحقيق المشاريع المطلوبة؛
- محاولة استغلال كل الوسائل المتوفرة للمحافظة على صحة العمال والمحيط من العيب المتصاعد من خلال العملية الإنتاجية.

#### ب- في المجال الاقتصادي:

- تطوير الإنتاج لتحقيق رفاهية البلاد؛
- فك العزلة عن بعض المناطق وهذا للربط بين المدن؛
- تأمين صيانة العتاد والتجهيزات اللازمة؛
- تنظيم وتطوير المشاريع.

#### 3. أنشطة المؤسسة:

للمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى مشاريع هامة وعدة أنشطة قامت بها على مستوى التراب الوطني منها ما تم إنجازها ومنها ما هو في طريق الإنجاز وبالتالي سنتطرق إلى الإنجازات التي أنجزت العام 2018.

- المشاريع التي هي في طريق الإنجاز: على مستوى كل مديريات أشغال المؤسسة:

<sup>3</sup> بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى

● **مديرية أشغال سيدي بلعباس:**

- منشأ فني على واد ماوس (معسكر)؛
- منشأ فني على واد الطريق الوطني رقم 95 مجمع رقم 1 و2؛
- منشأ فني على واد كالوم نقطة كيلومترية 600م+579م؛
- منشأ فني على واد صاورة مجمع رقم 1 تامريت؛
- منشأ فني على واد صاورة مجمع رقم 2 تيمودي؛
- إنجاز جدار حماية نقطة كيلومترية.

● **مديرية أشغال البويرة:**

- إنجاز منشأ فني على واد عامود مخشن؛
- إنجاز منشأ فني على واد يسر و واد عاصم؛

● **مديرية أشغال قسنطينة:**

- إنجاز تبيانات بولاية سطيف؛
- منشأ فني لحماية أنابيب سوناطرو (تحت الأرض)؛
- بناء موقف ذو طوابق للسيارات.

● **مديرية أشغال الجزائر:**

نشاطها على مستوى المحمدية والجزائر ومن الانشطة المنجزة ما يلي:

- توسيع الطريق الوطني رقم 24 واد الحمير؛
- أشغال تعبئة وتزيين المنشأ الفني بالقبة؛
- تزيين وتعبئة ملتقى الطريق فرنان حنافي وجسر المعطوبين (روسيو)؛
- تعبئة ملقى الطريق شاطو ناف؛
- إنجاز نفق برج البحري؛
- تحويل ونقل أنبوب الطريق السريع شرق -غرب في الجزائر؛
- تحويل وحماية أنبوب spik ذو القطر 1500 الجزائر؛
- دراسة وإنجاز ملقى الطريق عين الله.

● **مديرية أشغال البليدة:**

نشاطها على مستوى ولاية البليدة وبني مراد ومن أنشطتها ما يلي:

- منشأ فني على الطريق الوطني رقم 8 سوهان تبلاد؛
- منشأ فني على واد الحراش الطريق الوطني رقم 61 الشلبي.
- مديرية أشغال عين الدفلى:

مقرها عين الدفلى ومن الانشطة المنجزة ما يلي:

- مشروع نفق مدخل شرق عين الدفلى؛
- مشروع جسر على واد الشلف زاية العطاف؛
- مشروع الطريق الوطني رقم 4 والطريق الولائي رقم 33 عين الدفلى؛
- دراسة وإنجاز الطريق الولائي رقم 43 الشلف عين الدفلى.
- مديرية أشغال عنابة:

مقرها عنابة والمشاريع المنجزة هي:

- مشروع ممر علوي بوحزمة؛
- مشروع ممر سفلي الطريق الولائي شعبية عنابة؛
- مشروع حماية أنبوب الغاز الطريق السريع شرق - غرب؛
- مشروع مفترق الطرق على واد سييوس.
- مديرية أشغال الطريق السريع الثاني الجنوبي:
- إنجازات الطريق السريع الثاني الجنوبي بين زرالدة وبودواو.
- مديرية أشغال بومرداس:
- بناء واجهة البحر بومرداس.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

**الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي**



## المبحث الثاني: دراسة موقع التكوين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل دور التكوين في تنمية الموارد البشرية؛ وهذا من وجهة العاملين بالمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى -رغاية- ؛ حيث يضم هذا المبحث الطريقة والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: مجالات الدراسة وكيفية اختيار العينة

يتناول هذا المطلب عرض تفصيلي حول الطريقة المتبعة في الدراسة، من خلال التعرف على مجتمع المؤسسة محل الدراسة وعينة الدراسة (عمال المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى)، واهم مصادر البيانات إضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

**1. مجال الدراسة:** للقيام بدراسة معينة استوجب أن تكون محددة بمجموعة من العوامل التي يمكن على اثرها تحقيق أهداف الدراسة.

- **الاطار المكاني:** وهو موقع الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى برغاية.

- **الاطار الزمني:** تمت الدراسة الميدانية بداية من تاريخ 24 مارس 2021 إلى غاية 31 أوت 2021.

**2. طريقة اختيار العينة:** تم الاعتماد على اختيار العينة بشكل مقصود وهذا بناء على اختيارنا الشخصي، من خلال استهداف العاملين في المؤسسة.

- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة تتكون من 31 عامل من مختلف الإدارات والمصالح الموجودة على مستوى المؤسسة وقد تم تقسيم محاور الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية:

- **المحور الأول:** مدى معرفة العاملين بالتكوين؛

- **المحور الثاني:** مستوى رضى العاملين عن التكوين؛

- المحور الثالث: تنمية المهارات بعد التكوين.

- **طبيعة الأشخاص المستجوبين:** إن تصميم الاستبيان تم وفق لتوجه عاملي من مختلف المستويات المهنية وهذا قصد الحصول على نسبة كبيرة من الإجابات، لما لهم من تجربة في عملية التكوين.

### المطلب الثاني: المنهج المتبع وأداة الدراسة

1. **المنهج المتبع:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة و الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وفي حالتنا تم الاعتماد على دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى برغاية لمحاولة تشخيص واقع التكوين ودوره في تنمية مهارة الموارد البشرية بها ، ومن خلال تطبيقنا لهذا المنهج سمح لنا بجمع المعطيات اللازمة المتعلقة بالتكوين وتنمية المورد البشري مما ساعد على الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والوصول إلى النتائج و الاستنتاجات من خلال تحليل المعطيات ومقارنتها فيما بينها ، وقد اعتمدنا هذا المنهج قصد الوصول إلى دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى برغاية.

### 2. أدوات الدراسة:

- **الاستمارة:** تعد الاستمارة أكثر الأدوات كفاءة في جمع البيانات، وقد قمنا بإعداد استمارة لاستعمالها كوسيلة بحث ميداني محض ثم تم وضع استمارة البحث على أساس الجوانب المختلفة التي تضمنها البحث؛ هذه الجوانب كانت متداخلة ومترابطة فيما بينها بحيث يؤثر كل جانب في الآخر.

حيث أن الهدف من إعداد هذه الاستمارة هو تقييم نشاطات المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى وممارستها في جانب تكوين الموارد البشرية، وكذا دراسة العلاقة بين نتائج هذه الممارسات وأهداف المؤسسة؛ حيث حاولنا من خلال هذه الاستمارة الحصول على نتائج بخصوص:

- مكانة التكوين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى؛

- أداء المورد البشري بعد إجراء التكوين؛
- المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة لإجراء التكوين للعاملين؛
- الغاية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من وراء تكوين العاملين؛
- مستوى رضى العامل عن التكوين.

ومن أجل هذا فقد تضمنت الاستمارة على 10 أسئلة.

- **الملاحظة:** الهدف من الملاحظة المباشرة هو مراقبة أداء العمال بعد التكوين وأثناء عملية التكوين، من خلال الخوض تجربة التكوين في المؤسسة ضمن التربص الذي قمت به.
- **المقابلة:** الهدف من المقابلة هو الحصول على معلومات حول عملية تكوين العاملين في المؤسسة بصفة عامة، وكذا معلومات حول مستوى المهارات والأداء الذي يتغير بعد إجراء التكوين، وكذا محاولة فهم أهم المعوقات التي تعترض العاملين في مرحلة التكوين واقتراحاتهم بخصوص عملية التكوين.
- **الوثائق الإدارية:** استخدمنا الوثائق الإدارية بغرض الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة مثل نشأتها ومجال نشاطها وإمكاناتها المادية والبشرية وأهدافها الاقتصادية والاجتماعية.

### **المطلب الثالث: تحليل البيانات وتفسيرها**

نقوم فيما يلي بتحليل نتائج الاستمارة المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة، حيث نقوم بتحليل كل سؤال من أسئلة الاستمارة على حدى، وقد كانت النتائج كما يلي:

#### **- تحليل ومناقشة البيانات الشخصية:**

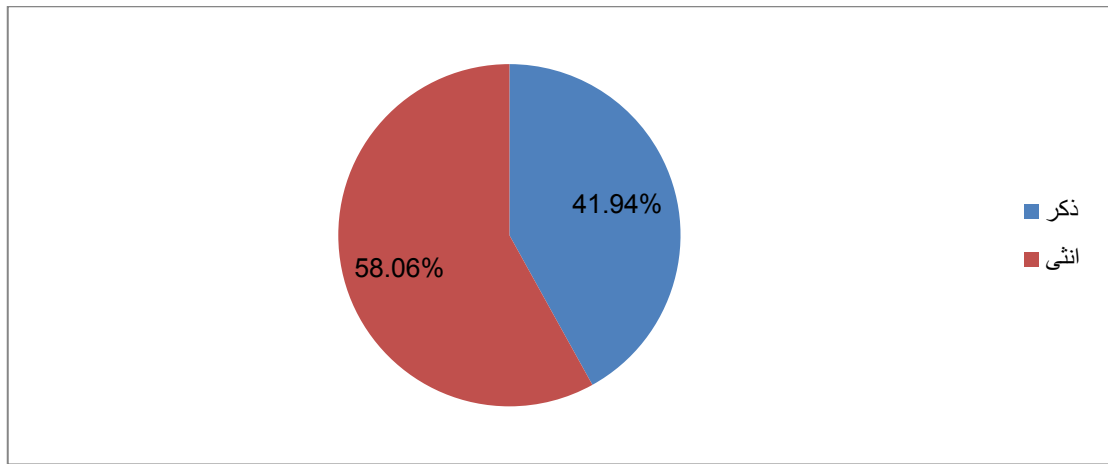
الهدف من البيانات الشخصية هو معرفة بعض المعلومات عن عمال المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى والتي لها علاقة مع الإجابات المحصل عليها، حيث تم وضع خمس أسئلة شخصية تمحورت حول (الجنس، السن، المستوى الدراسي).

- **السؤال المتعلق بالجنس:** تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

**الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	13	41.94
أنثى	18	58.06
المجموع	31	100

**الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**



من الشكل أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من موظفي المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى هم من الذكور وهذا بنسبة بلغت (58.06%)، في حين كانت النسبة الباقية من نصيب النساء وهذا بـ (41.94%).

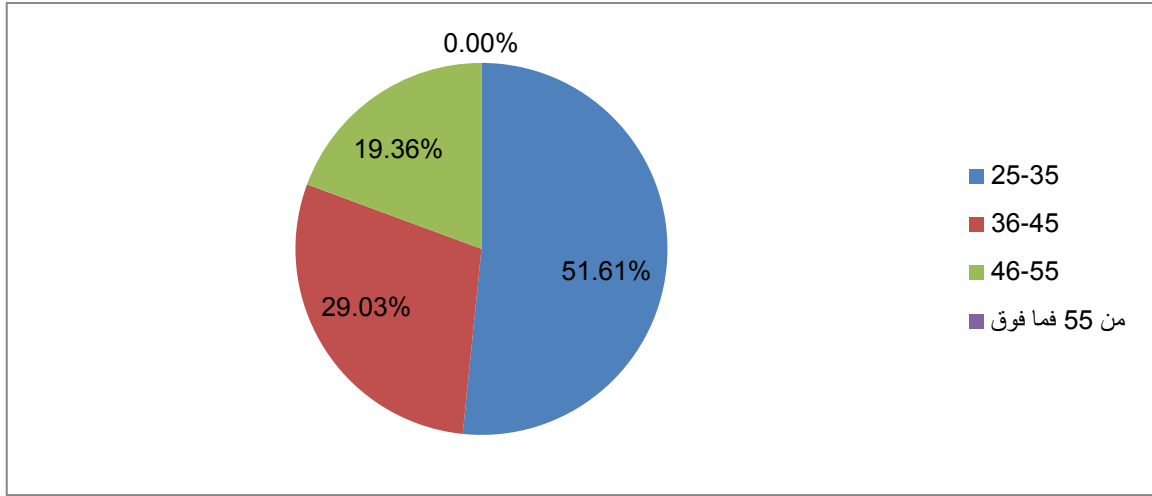
• **السؤال المتعلق بالسن:**

تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب السن**

السن	التكرار	النسبة %
35-25	16	51.61
45-35	9	29.03
55-46	6	19.36
من 55 فما فوق	0	0
المجموع	31	100

الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب السن



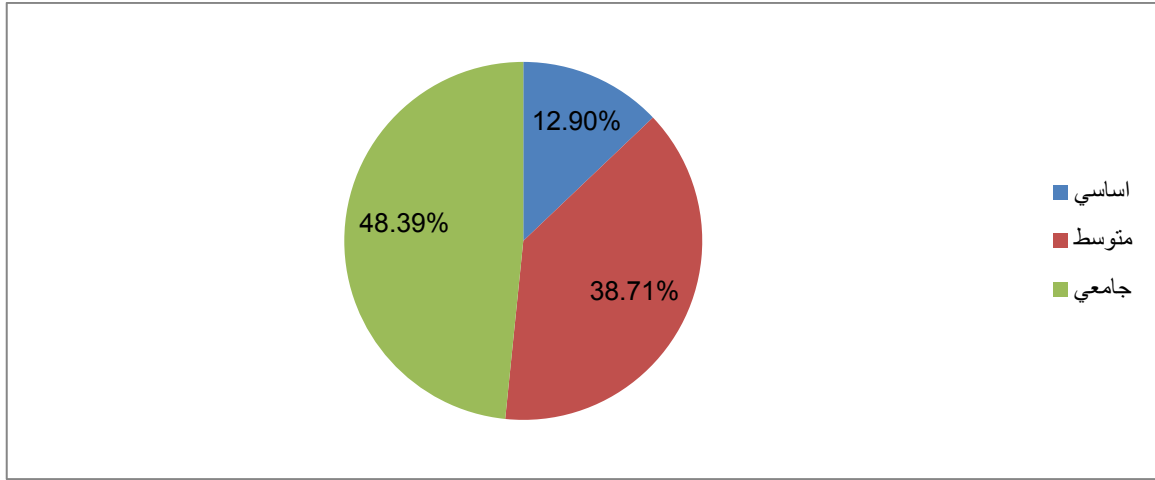
من الشكل أعلاه نجد أن نسبة العاملين في المؤسسة هي من نصيب الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 25-35 وهذا بنسبة (51.61%)؛ تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 36-45 بنسبة (29.03%)؛ في حين جاءت النسبة الباقية للفئة التي تتراوح أعمارهم بين 46-55 بنسبة (19.36%).

• السؤال المتعلق بالمستوى التعليمي:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
أساسي	4	12.90
متوسط	12	38.71
جامعي	15	48.39
المجموع	31	100

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



من الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين هم من خريجي الجامعات أين بلغت نسبتهم (48.39%)، تليها المتحصلين على شهادة التعليم المتوسط بنسبة قدرت بـ (38.71%)؛ في حين جاءت النسبة الباقية للحاصلين على شهادة التعليم المتوسط بنسبة (12.9%).

- مناقشة بيانات محاور الاستبيان:

يمكن تحليل وعرض أهم النتائج المتوصل اليها لكل من محاوره الثلاثة، حيث اعتمدت في تحليلي للنتائج على التحليل الأحادي .

1. التحليل الأحادي:

وفيه قمت بتحليل أسئلة الاستبيان كل واحدة على حدى كما يلي:

1. المحور الأول: مدى معرفة العاملين بالتكوين

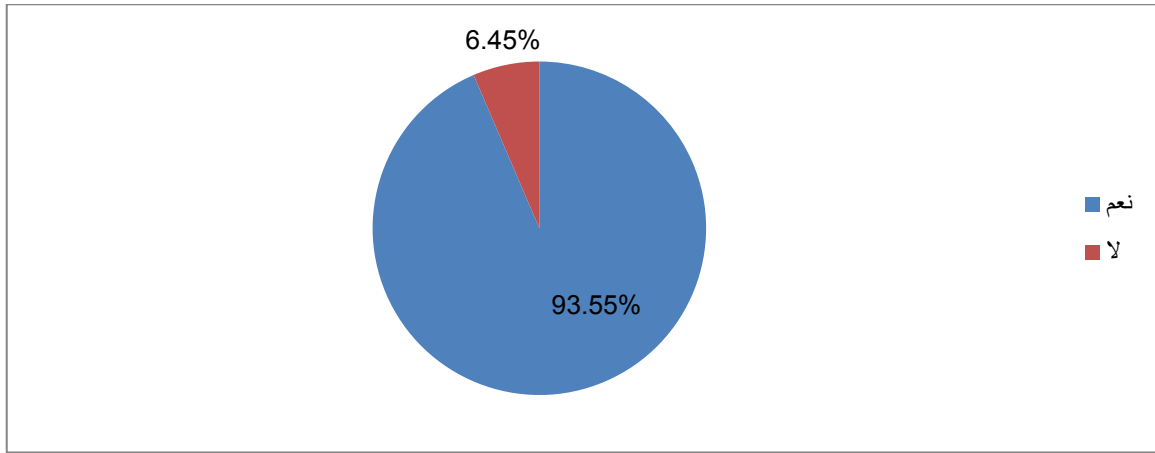
- السؤال الأول: هل استفدت من التكوين؟

حيث تحصلت على النتائج التي تعرض في الجدول الاتي:

**الجدول رقم (06): نتائج السؤال الأول**

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	29	93.55
لا	2	6.45
المجموع	31	100

**الشكل رقم (08): نتائج السؤال الأول**



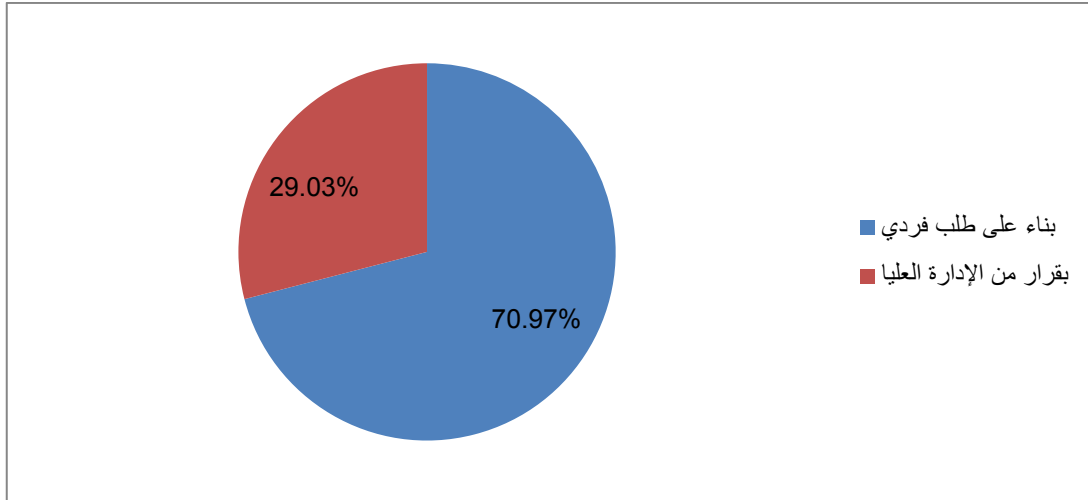
يتضح من الشكل أعلاه أن نسبة كبيرة من موظفي المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى قد استفادوا من التكوين (التدريب) بنسبة بلغت (93.55 %)؛ في حين بلغت نسبة الذين لم يستفيدوا من التكوين (6.45%).

- السؤال الثاني: على أي أساس تم اختيارك للتدريب؟

**الجدول رقم (07): نتائج السؤال الثاني**

الإجابات	التكرار	النسبة%
بناء على طلب فردي	22	70.97
بقرار من الإدارة العليا	9	29.03
المجموع	31	100

### الشكل رقم(09):نتائج السؤال الثاني



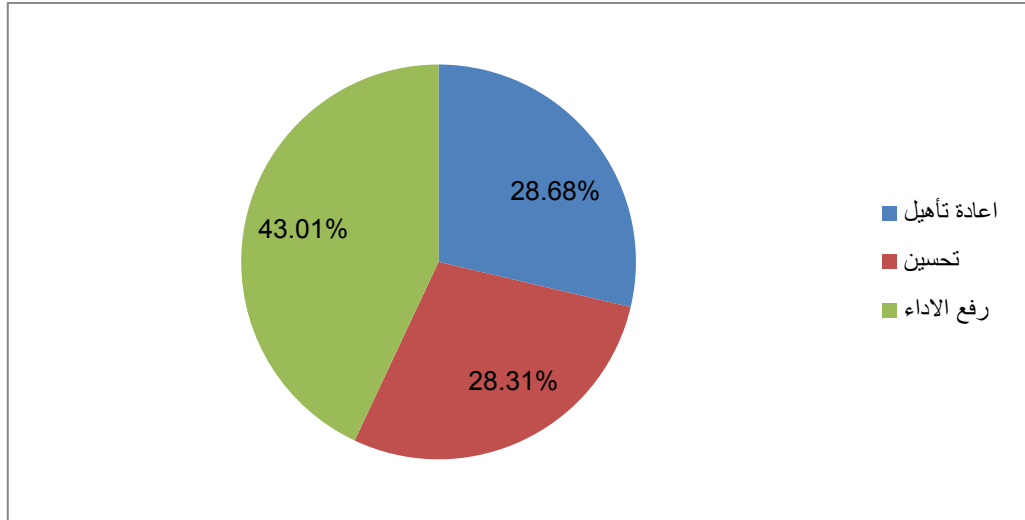
يتبين من الشكل أعلاه أن العاملين بالمؤسسة هم من يقومون بطلب القيام بالتدريب (التكوين) حيث بلغت نسبتهم (70.97% )؛ أما النسبة التي تقوم بالتكوين بناء على قرار الإدارة العليا فبلغت (29.03% )؛ كما ترى نسبة أن التكوين قد يتم على أساس تنصيب العامل أو ترقيته إلى منصب اخر.

- السؤال الثالث: نوع التكوين الذي قمت به هو من أجل:

### الجدول رقم(08): إجابات السؤال الثالث

الإجابات	التكرار	النسبة %
إعادة تأهيل	8	25.81
تحسين	11	25.48
رفع الأداء	12	38.71
المجموع	31	100

### الشكل رقم (10): إجابات السؤال الثالث



من الشكل أعلاه نجد أن النسب متقاربة من حيث نوع التكوين؛ حيث تعتبر النسبة الأكبر أن نوع التكوين هو بغرض رفع أداء العامل في المؤسسة بحيث بلغت نسبة (38.71%)، بينما ترى النسبة الأخرى أن نوع التكوين يتمثل في إعادة تأهيل العامل بنسبة بلغت (25.81%)؛ أما النسبة الأخيرة فتعتبر نوع التكوين هو عبارة عن تكوين تحسيني فقط (25.48%).

### 2. المحور الثاني: مستوى رضى العمال عن التكوين

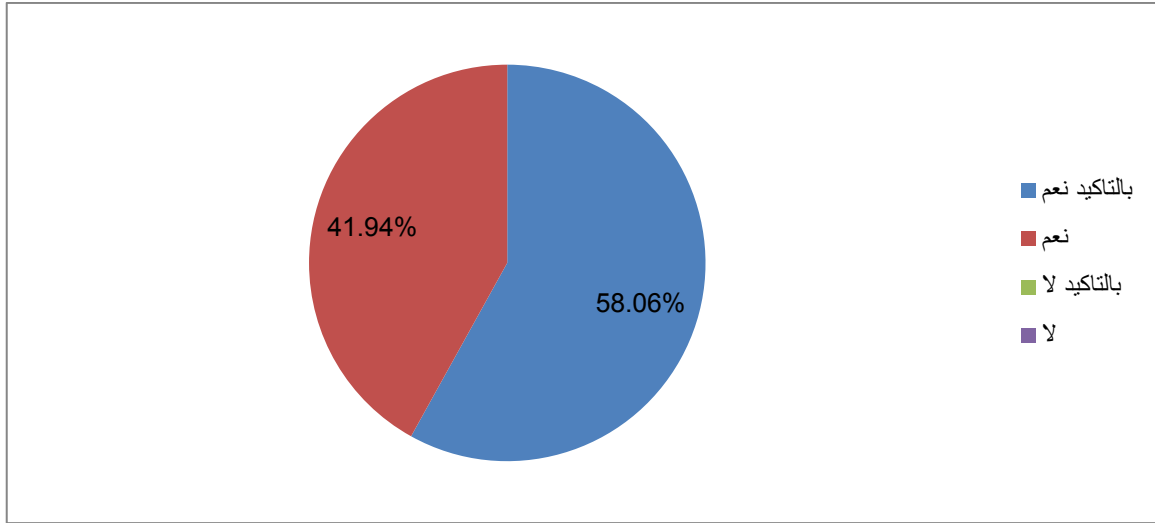
- السؤال الرابع: هل أنت راضي عن التكوين الذي أجرته؟

حيث كانت النتائج على النحو الآتي:

### الجدول رقم (09): نتائج إجابات السؤال الرابع

الإجابة	التكرار	النسبة %
بالتأكيد نعم	18	58.06
نعم	13	41.94
بالتأكيد لا	0	0
لا	0	0
المجموع	31	100

### الشكل رقم (11): إجابات السؤال الرابع



من الشكل أعلاه نجد أن النسبة الأكبر من عمال المؤسسة راضون بكل تأكيد عن التكوين حيث كانت نسبتهم 58.06%، في حين أجابت النسبة الباقية أنهم راضون بنسبة بلغت (41.94%).

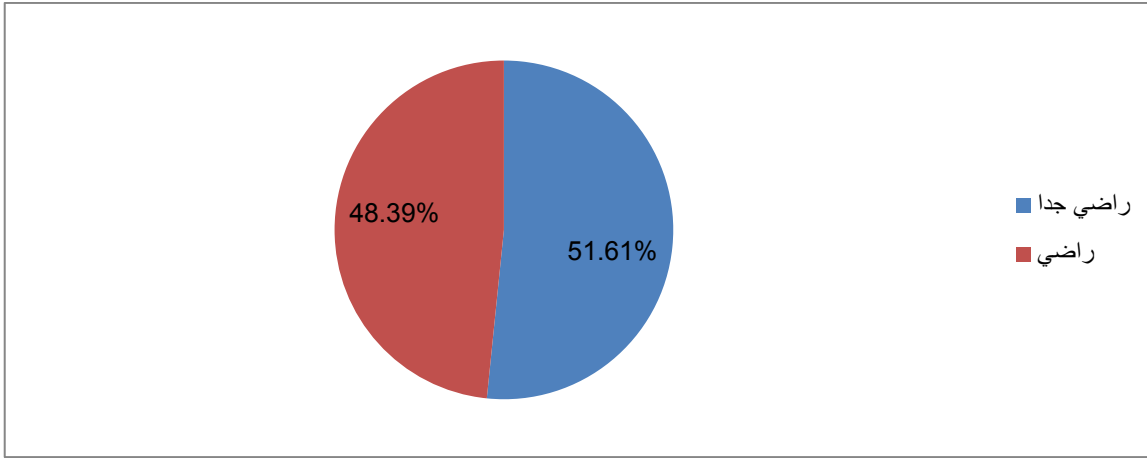
- السؤال الخامس: ما هو شعوركم عند نهاية التكوين؟

أين تحصلنا على النتائج التالية:

### الجدول رقم (10): نتائج السؤال الخامس

الإجابة	التكرار	النسبة %
راضي جدا	16	51.61
راضي	15	48.39
راضي قليلا	0	0
المجموع	31	100

### الشكل رقم (12): إجابات السؤال الخامس



من الشكل أعلاه يتبين أن نسبة كبيرة من عمال المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية راضون جدا عن التكوين الذي أجروه أين بلغت نسبتهم 51.61%؛ في حين بلغت نسبة العمال الراضون 48.39%.

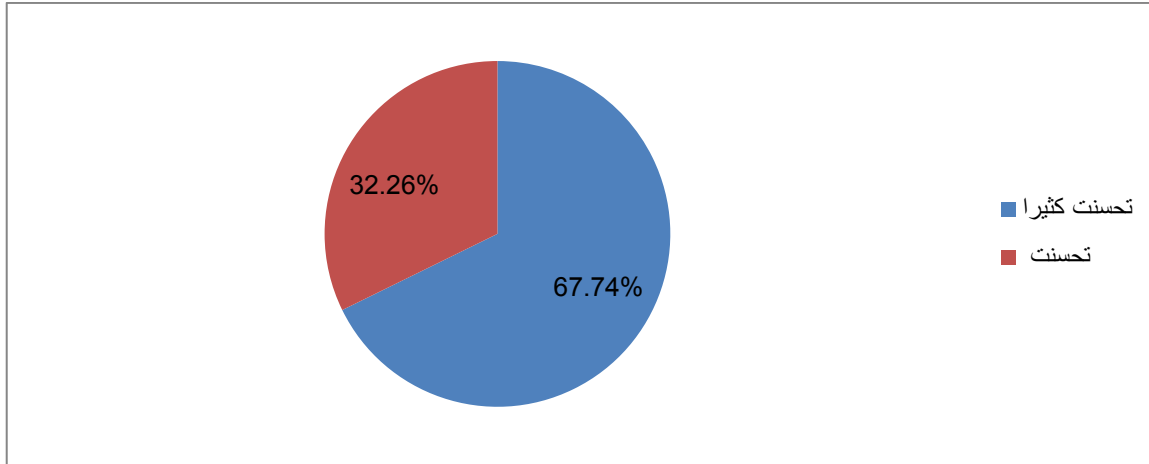
### 3. المحور الثالث: تنمية المهارات بعد التكوين

- السؤال السادس: بعد قيامك بالتدريب (التكوين) هل تعتبر أن مستوى معرفتك:

### الجدول رقم (11): نتائج السؤال السادس

الإجابات	التكرار	النسبة %
تحسنت كثيرا	21	67.74
تحسن	10	32.26
لم يتغير	0	0
المجموع	31	100

### الشكل رقم (13): نتائج السؤال السادس



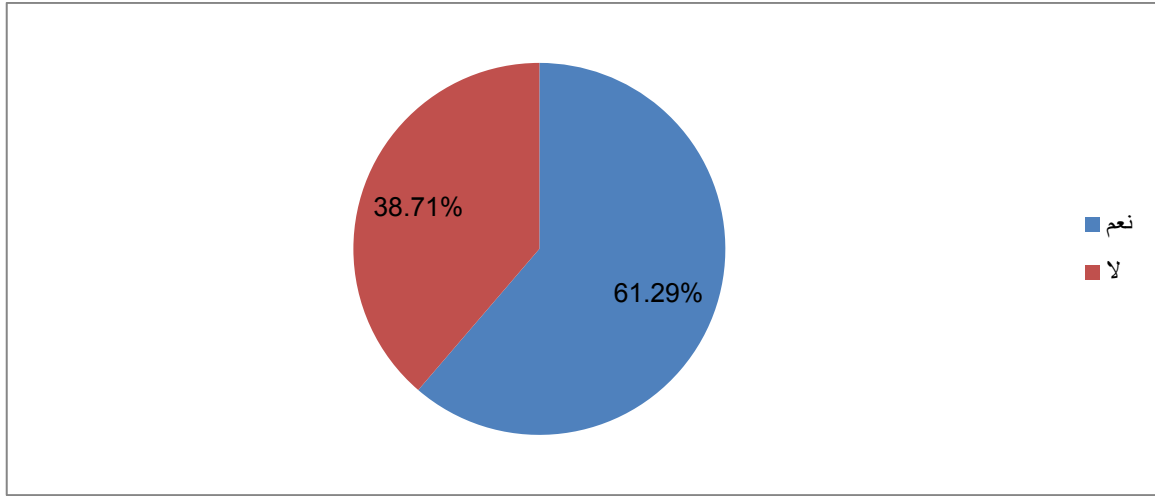
من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة كبيرة من العمال ترى أن معرفتها المهنية ومستوى أدائها قد تحسن كثيرا بعد إجرائها للتكوين بحيث بلغت نسبتها (67.74%)؛ أما النسبة الأخرى فتري بأن أدائها ومعرفتها قد تحسن بشكل طفيف وهذا بنسبة بلغت (32.26%).

- السؤال السابع: هل تم تقييمك بعد التكوين:

### الجدول رقم (12): إجابات السؤال السابع

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	19	61.29
لا	12	38.71
المجموع	31	100

### الشكل رقم (14): نتائج إجابات السؤال السابع



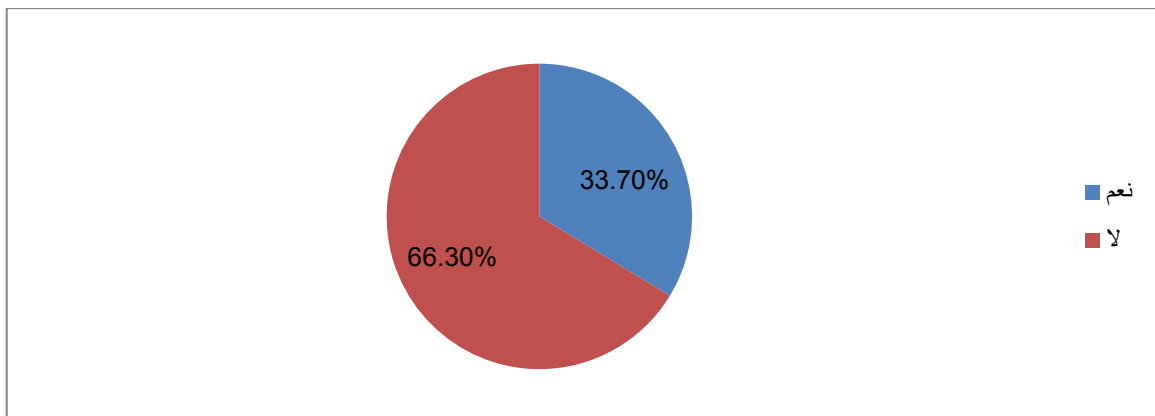
يتضح من الشكل أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم بنسبة (61.29%) حيث تم تقييمهم بعد إجراء التكوين؛ أما بقية الفئة فقد أجابوا بانهم لم يتلقوا أي تقييم بعد إجراء التكوين وهذا بنسبة 38.71%.

- السؤال الثامن: هل كنت قادرا على تطبيق المعرفة التي اكتسبتها خلال التكوين؟

### الجدول رقم (13): نتائج السؤال الثامن

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	26	83.87
لا	5	16.13
المجموع	31	100

### الشكل رقم (15): نتائج السؤال الثامن



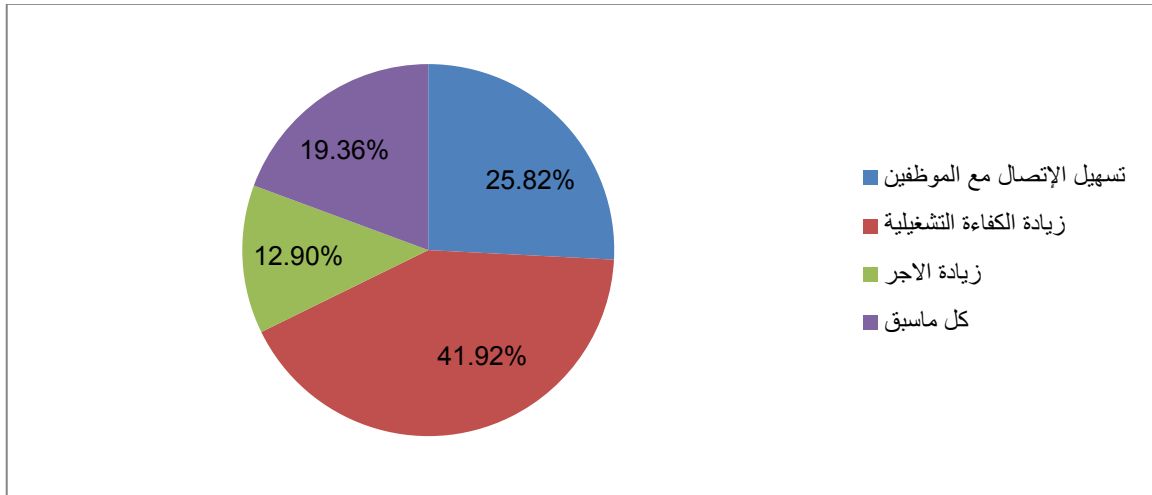
من الشكل أعلاه يتبين أن نسبة كبيرة من أفراد العينة قادرة على تطبيق المعرفة التي اكتسبتا من التكوين حيث بلغت نسبتها (83.87%)؛ أما بالنسبة الباقية فترى أنها لم تتمكن من تطبيق المعرفة التي اكتسبتها خلال التكوين بنسبة (16.13%).

-السؤال التاسع: ساهم التكوين الذي أجريته في:

#### الجدول رقم (14): نتائج السؤال التاسع

الإجابات	التكرار	النسبة %
تسهيل الاتصال مع الموظفين	8	25.81
زيادة الكفاءة التشغيلية	13	41.94
زيادة الأجر	4	12.90
كل ما سبق	6	19.35
لا شيء إطلاقاً	0	0
المجموع	31	100

#### الشكل رقم (16): نتائج السؤال التاسع



من الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة من موظفي المؤسسة يرون أن التكوين قد ساهم بشكل كبير في زيادة كفاءتهم التشغيلية بنسبة قدرت بـ (41.91%)؛ تليها النسبة التي ترى أن التكوين قد ساهم في تسهيل عملية الاتصال بالموظفين (25.81%)، ثم النسبة التي ترى

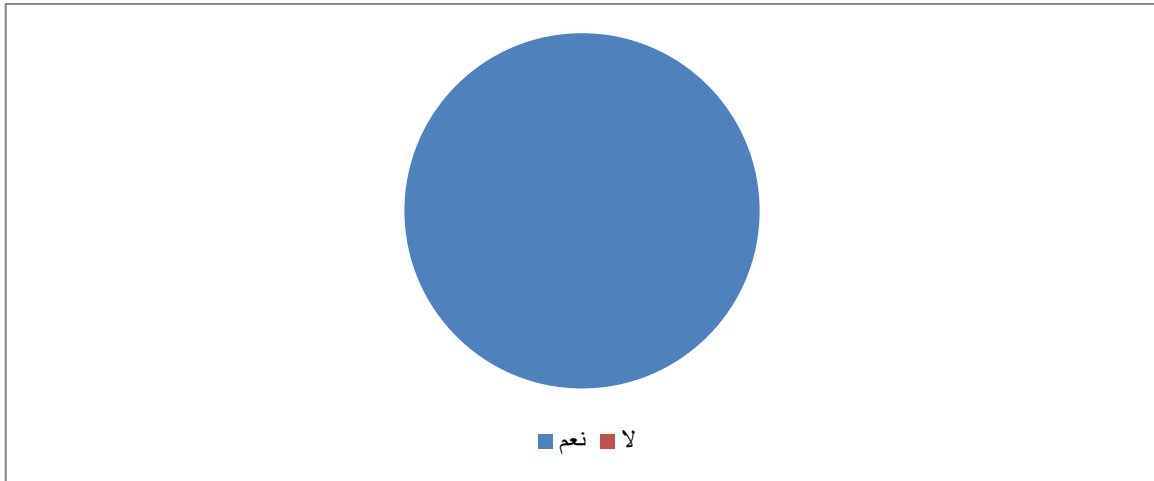
أنه يساهم في كل ما سبق (تسهيل عملية الاتصال ، زيادة الكفاءة التشغيلية، زيادة الأجر) بنسبة (19.35)؛ أما النسبة الباقية فترى أنه يساهم في زيادة أجرها (12.9 %).

- السؤال العاشر: هل لديك الرغبة في القيام بتدريب اخر؟

#### الجدول رقم (15): نتائج السؤال العاشر

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	31	100
لا	0	0
المجموع	31	100

#### الشكل رقم (17): نتائج السؤال العاشر



يتضح من الشكل السابق أن كافة عمال المؤسسة يريدون القيام بتدريب (تكوين) اخر حيث بلغت نسبتهم (100%).

## المبحث الثالث: تقييم وضعية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة

من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا إلى المؤسسة الوطنية للمنشآت الكبرى برغاية فقد تمكننا من تقييم واقع المورد البشرية في المؤسسة وأداءهم وكذا انعكاسات التكوين على العاملين والمؤسسة إضافة إلى اقتراح جملة من الاقتراحات حتى يمكن رفع المستوى التكويني للعامل في المؤسسة.

### المطلب الأول: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى -برغاية-

من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا إلى المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى برغاية وبالاعتماد على الاستمارة السابقة والملاحظة وكذا المقابلة وجدنا أن المؤسسة تضم:

- إن العاملين في المؤسسة هم من الفئات الشبابية وبالتالي فإن المؤسسة تمتلك موردا بشريا متميزا من ناحية ومال ينعكس على أداء المؤسسة وزيادة الإنتاجية من ناحية ثانية؛
- من جانب آخر وجدنا أن نسبة كبيرة من المواد البشرية في المؤسسة هي من خريجي الجامعات ومؤهلات علمية والتي لم يسبق لها أن قامت بإجراء تكوين في المجال المهني؛
- كما وجدنا أن المؤسسة تسعى إلى ضمان تكوين جيد للعمال وذو تكاليف منخفضة؛
- إن الثقة التي يتلقاها العمال من طرف المسؤولين ترجع إلى أن الأفراد المتكويين تلقوا تكويننا جيدا يسمح لهم ويؤهلهم إلى تقديم حلول مناسبة لبعض المشاكل المهنية في العمل؛
- إن استفادة عمال المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية من التكوين فيما يتعلق بالمهارات السلوكية خاصة تلك التي تعمل على تحسين العلاقة مع الزملاء خاصة المشرفين فيما يتعلق بإبداء الرأي بحرية وتقديم البدائل والخيارات وكذا سهولة التواصل بين مختلف العمال مما ينعكس إيجابا على أدائهم؛

- إن اعتماد المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى على تكوين عمالها يعود عليها بالفائدة حيث يساعد العاملين في أحيان كثيرة على حل المشكلات لما يمتلكه العامل من مهارات ومعارف وخبرات لحصر القضايا والمشكلات وملاحظة الأشياء غير العادية في محيط العمل وإثارة التساؤلات حولها؛
- دلت النتائج السابقة على أن المؤسسة تحرص على تقييم البرنامج التكويني للعاملين أثناء وبعد التكوين.

### **المطلب الثاني: الحلول المقترحة للرفع من مستوى تكوين الموارد البشرية في المؤسسة-**

يمكن إعطاء جملة من الحلول للرفع من مستوى تكوين الموارد البشرية في المؤسسة أهمها:

- تمديد في فترات تكوين العمال مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف؛
- تعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام؛
- إجراء تكوين دوري للعمال حتى يمكنهم من رفع مستوى أدائهم باستمرار؛
- الاعتماد على التكوين الداخلي للعمال وذلك لما له من اثر على أداء العامل كما يساهم في تخفيض التكاليف التي تتكبدها المؤسسة بالنسبة للتكوين الخارجي؛
- ضرورة أن يجد نشاط التكوين مكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا من خلال مصلحة خاصة به تكون مستقلة عن مصلحة تسيير الموارد البشرية وهذا مع توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة.

## الخلاصة:

إن المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى تعتمد على موارد بشرية تهدف إلى تنميتها والرفع من أداءها حتى ينعكس ذلك إيجابا على مستوى الإنتاجية ويرفع من قدرتها التنافسية ضمن المؤسسات الوطنية؛ ذلك أن التكوين يؤدي إلى تنمية الكفاءات والمؤهلات لدى العامل بشكل يدفعه ويحفزه إلى تقديم أداء متميز ويعمل على الرفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسة والرقى بها.

الخاتمة

تحتل الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية حيث تعتبر الالة التي تسيير نشاطها باستمرار؛ خاصة كونها تعتبر ركيزة تعتمد عليها الدول في إرساء وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعاتها؛ وهي اليوم تتنافس في كيفية تحسين وتطوير أداء المورد البشري بشكل يجعله يبذل اقصى جهد ممكن ما ينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية وهو ما يستدعي تكوينها على اكمل وجه؛ فالتكوين وتنمية المورد البشري يعتبر أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات البشرية وتفعيلها؛ على نحو يعمل على تفعيل الكفاءة البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية لتوريد سوق العمل؛ الأمر الذي يساهم في تلبية احتياجات المؤسسة ويعمل على تحقيق أهدافها على نحو شامل.

### 1. اختبار الفرضيات:

انطلاقاً من عرض الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة تم الحصول على نتائج عديدة تسمح لنا بنفي الفرضية أو إثباتها.

- **الفرضية الأولى:** " إن التكوين يعمل على الرفع من الأداء وتحسين المهارات وتطوير الكفاءات؛" تعتبر هذه الفرضية صحيحة فالتكوين يمثل أداة يقوم بواسطتها العامل ترسيخ الأفكار والمهارات وتنميتها من خلال التجربة الأمر الذي يجعل كل مستوى أداءه يرتفع من خلال السرعة في أداء المهام؛ ويحسن من مهارات العامل بحيث نجد أن نسبة الأخطاء تقل بعد إجراء التكوين؛ ويرفع من الكفاءة بحيث تنعكس العوامل السابقة على إنتاجية العامل؛
- **الفرضية الثانية:** " إن استمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري" (صحيحة) فالعامل يشكل ركيزة أساسية للمؤسسة فتوقف العامل عن أداء مهامه يعرقل إلى حد كبير نشاط المؤسسة بل قد يؤدي إلى توقفها؛ فكلما كان أداء العامل مرتفع كلما زاد رقي المؤسسة ومكانتها في الأسواق؛ كما أن المورد البشري هو المسؤول عن تسيير الآلات ومختلف الأنشطة القائمة المؤسسة؛
- **الفرضية الثالثة:** " يؤثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للمنشآت الفنية الكبرى من خلال الرفع من أداءهم؛" تعتبر هذه الفرضية (صحيحة) وهو ما تم

ملاحظته واستنتاجه من خلال الدراسة الميدانية؛ حيث وجدنا أن العاملين الذين اجروا تكويننا في مجال تخصصهم يملكون مستوى أداء مرتفع بحيث يرون أن المهام يمكن أن تسيير بشكل سهل ودون عراقيل بالنظر إلى التجربة السابقة لهم في ظل التكوين.

### 2. النتائج:

بناء على ما سبق توصلنا إلى جملة من النتائج التي يمكن حصرها في:

- كلما كان مستوى التكوين للعامل جيدا كلما انعكس ذلك إيجابا على المؤسسة وساهم في رفع إنتاجيتها؛
- يرتبط تقييم مستوى تكوين الفرد بالمؤهلات العلمية السابقة له في المجال العلمي؛
- يعتبر المورد البشري عنصرا فعلا داخل المؤسسة فهو يعمل على استمرارها وضمان بقاءها؛
- أن التكوين وكفاءة العامل يعتبران عنصران مكملان لبعضهما البعض فكل منهما يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية؛
- يتوقف التكوين على مدى إمكانية المؤسسة في تحديد الاحتياجات التكوينية مسبقا كونها تمثل عاملا مهما لرفع كفاءة العاملين وتجنب عناصر الضعف والقصور في أداء عاملها بعد التكوين.

### 3. التوصيات:

- التكوين هو عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة، يجب ربطها بمفهومى الاستشراف واليقظة، حتى لا تفقد هذه العملية عنصر التجديد؛ وحتى تتعاضد فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الإيجابي مع متغيرات ومستجدات المحيط؛
- لا بد أن تسبق عملية تكوين العمال التغيير التكنولوجي والمؤسسي، حتى يكون العمال مؤهلين للانتقال إلى الوظائف الجديدة؛ ولكي يكون في المؤسسات المهارات والحوافز اللازمة للإقدام على التغيير وإنشاء الوظائف الجديدة، ولعل الخطأ الذي وقعت فيه المؤسسات الجزائرية هو القيام بالتكوين بعد التغيير؛

## الخاتمة

- لا بد على المؤسسات الجزائرية ضمان القيام بتكوين دوري محدد حتى يمكن للعامل أن يعتاد عليه وان لا يقتصر على تكوين محدد في تخصص معين؛ بل يجب على المؤسسات أن تفتح المجال أمام عمالها للتكوين في مجالات عديدة حيث كلما كانت الخبرة أكثر كلما كانت الفائدة أكثر؛
- لا بد على المؤسسات الجزائرية الأخذ بالخبرات الأكبر سنا (المتقاعدة) واعتمادها للتكوين عمالها داخليا وهو ما يضمن دورية التكوين؛
- إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوديته والتحكم في كلفته وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم مع مستجدات الصناعة ونظم العمل ومتطلبات المؤسسة وحاجتها من العمالة الفنية والإدارية؛
- لا بد على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على تسيير ومتابعة التكوين بكل ما تعنيه الكلمة من خلال مراقبة أداء العمال قبل وأثناء وبعد التكوين؛
- أن لا يقتصر التكوين على جانب معين للعامل من خلال تكوينه في الجانب الضعيف فيه بل لا بد من معرفة جل الجوانب الضعيفة للعامل كاللغة الأجنبية والعمل على تكوينهم فيها بما يمكنهم من رفع قدراتهم ومؤهلاتهم؛
- السماح للعمال الحاصلين على مستوى أساسي على الحصول على تكوين مكثف بما يمكنهم من الارتقاء بأدائهم والحصول على مناصب اعلى في المؤسسات.

### 4. أفاق البحث:

نظرا لعدم تمكننا في التعمق في الدراسة فقد قمنا بتقديم جملة من الدراسة التي يمكن للباحثين دراستها في المستقبل:

- الاتجاهات الحديثة للتكوين والموارد البشرية؛
- التكوين المعاصر بين تحسين أداء المؤسسة والعامل؛
- واقع مؤسسات التكوين المهني في الجزائر؛
- التكوين في المؤسسات العالمية (نماذج رائدة).

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
2. أحمد منصور، "قراءات في تنمية الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975
3. إسماعيل علي بسيوني، "إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال-"، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2007-2008
4. بكري ليلي، "تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي"، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، 2009
5. بلال خلف السكارنة، "تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية"، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011
6. رافدة الحريري، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، الأردن، 2018
7. الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010
8. علي السلمي، "إدارة البشرية (منظور استراتيجي)"، دار غريب، 2008 علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
9. عمر وصفي عقيلي، "الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-"، ط1، دار وائل، عمان، 2005
10. عيشي عمار، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012
11. الفارس، سلمان خليل وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة دمشق، 2003
12. القناديلي جواهر احمد، "إدارة الأفراد"، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الجيزة، 2013

13. محمد سعيد أبو سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003
14. محمد موسى احمد، "إدارة الأفراد(الموارد البشرية) - بين النظرية والتطبيق -"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014
15. محمود الفاتح المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016
16. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي -"، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002
17. ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، ب.ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003
18. الوليد يزيد بشار، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، ب.س
19. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية -قضايا معاصرة في الفكر الإداري -"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1436هـ- 2015، ص 28

## ثانيا: الرسائل والمذكرات

### أ. الرسائل:

20. أحمد العبادي، "أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي-دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجنت وإدارة الصحة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة وهران، 2012-2013
21. بلقايد براهيم، " التكوين و الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر - دراسة حالة البنوك في وهران"، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران 2015، 2-2016

22. بونوة علي، "العلاقات الإنسانية واثرها على الرضا الوظيفي -دراسة حالة لعمالة صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاجتماعية، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016
23. جغري بلال، " فعالية التكوين في تطوير الكفاءات -دراسة حالة مركب الحركات والجرارات -قسنطينة-"،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، التخصص: التحليل والاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة
24. دانيال طالب الحمصي ، "اثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري -دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة في سوريا"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 1434هـ-2013
25. سراج وهيبة، " استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف-"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012
26. شيباني فوزية، "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي - دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010
27. العبادي أحمد، " أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي -دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجم وإدارة الصحة-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة

- الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2012-2013
28. قوبع خيرة، " تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة- مستغانم-"، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011
29. مانع سبرينة، " اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015
30. نجاة بزايد، " التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة سوناطراك"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران سانيا، 2010-2011
- ب. المذكرات:
31. اعمر أمال، قويدري نحوى يمينة، " دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019-2020
32. بلوفة شريف بلقاسم، "إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا المتقدمة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مستغانم"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015-2016
33. بن عليّة زبيدة، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة نموذجاً-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع،

تخصص: تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة  
المسيلة، 2013-2014

34. بن قلة سهام، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية  
-دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم-"، مذكرة ضمن متطلبات نيل  
شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة، كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2014-  
2015

35. بوصاع نجمة، " تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية -دراسة  
ميدانية بمؤسسة سونلغاز بسوق أهراس-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي  
في العلوم الاجتماعية، تخصص: تسيير وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية  
والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017

36. دريف كهينة، زموري نادية، "فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية-دراسة  
حالة قسم التكنولوجيا والتطوير لسوناطراك-بومرداس-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة  
الماستر، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2016-2017

37. زكلال يمينة، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة-دراسة حالة مجمع طهراوي - بسكرة-"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في  
علوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013

38. زيادة خديجة، زيادة رحمة، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية  
بمؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم  
الاجتماع تنظيم وعمل، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية، أدرار، 2017-2018

39. سيدي صالح صبرينة، " محاضرات في تسيير وتنمية الموارد البشرية"، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص: علم النفس والتنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2016-2017
40. فاكية سقني، "محاضرات في مادة التدريب وتنمية الموارد البشرية"، موجهة لفائدة طلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص: إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف02، 2020-2021
41. فاسي أسماء، " أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة -دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع وتنظيم وعمل، فرع: علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقدي اكلي محند أولحاج، البويرة، 2011-2012
42. قصرابي عائشة، حمداني فضيلة، " استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية- المكتبة المركزية بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط- أنموذجا"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم المكتبات والمعلومات، تخصص: نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة والتوثيق، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017-2018
43. قوادري صبرينة، "التكوين ودوره في تثمين الموارد البشرية- دراسة حالة بمصنع الحليب-SAIMEX-مستغانم"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014-2015
44. كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، "أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري- دراسة حالة مؤسسة أقمصة جن جن - جيجل-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2014-2015

45. مصاديد كاهنة، خابر كاهنة، " دور التدريب في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة كلي محند أولحاج، البويرة، 2018-2019

### ثالثا: المجالات العلمية

46. إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005
47. بلحاجي أمينة، "التكوين والتدريب كمدخل لبناء راس المال البشري"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة الجزائر 03، نوفمبر 2018
48. بوسعدة قاسم، "تكوين المعلمين و إشكاليته"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2011
49. الجماعي صادق، المجلة العربية للتعليم التقني، عدد خاص بالبحوث الدراسات ، الندوة العربية عن أنماط ونظم التعليم والتدريب التقني والمهني في الوطن العربي والعالم، الاجتماع الثامن، 2000
50. حبيش علي، اوكيل رابح، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، جامعة البويرة، جانفي 2019
51. دعاء احمد توفيق محمد، "الأمن الوظيفي وتنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية على بعض المصانع بالمدينة الصناعية بالعباسية"، مجلة كلية التربية، العدد الرابع والعشرون، الجزء الثاني، جامعة عين شمس، مصر، 2018
52. رغدود سهيل، "استراتيجية التكوين ودورها في تنمية المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 08، جامعة الحاج لخضر، باتنة، جوان 2015
53. الشماع خليل محمد، "السوق الإدارية في دوائر الدولة والقطاع الاشتراكي"، مجلة الدفاع، العدد 1، جامعة البكر للدراسات العليا، 1998

## قائمة المراجع

54. عثمان فكار، قنذري حورية، "دور التكوين في تحسين أداء المنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، جامعة البليدة 2
55. علي عبد الله قائد، " دور التعليم التقني والتدريب المهني في تنمية الموارد البشرية في قطاع منشآت الأعمال المصغرة والأصغر الواقع والطموح (دراسة تحليلية)"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، العدد العشرون، جامعة صنعاء، سبتمبر، 2002
56. كسور آسيا، " أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 1،- العدد 3، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: "المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية"، جامعة الجزائر 02، فيفري 2017
57. لمياء بنت محمد قاسم آل مهري، "المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الرابع والعشرون، ماي، 2020
58. هايل عبد المولى طشطوش، "العوامل المساهمة في إنجاح إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم واستدامة نجاح خطط المؤسسات"، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 1، العدد 4، جامعة الشرقية، عمان، 2020

### رابعاً: المؤتمرات العلمية

59. ناصر محمد سعود، " اثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية"، الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، مجموعة الأوراق والأبحاث والتقارير في ندوة: "اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية"، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن، أيام 26-27 سبتمبر 2012
60. وائل محمد جبريل، "إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، جامعة عمر المختار، ليبيا، 2009

### خامساً: المحاضرات

## قائمة المراجع

61. جعلاب نور الدين، "محاضرات مقياس هندسة التكوين موجهة لطلبة السنة الأولى

ماسـتر توجيـه وإرشـاد"، ب.ب، ب.س، على الموقع الإلكتروني:

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp->

[content/uploads/2020/12/مقايـس-هـندسـة-التكوـين](http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp-content/uploads/2020/12/مقايـس-هـندسـة-التكوـين)

62. ميلاط نصيرة، "محاضرات في مقياس: تسيير المورد البشري"، مقدمة لطلبة السنة

الثالثة علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية

والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 2019-2020

### سادسا: المقالات العلمية

63. محمد أحمد إسماعيل، "مفهوم التكوين (التدريب) ودوره على مستوى المؤسسة"،

مقال نشر يوم 2012/3/6 على الساعة 15:06، على الموقع الإلكتروني

<https://hrdiscussion.com/hr44943.html>

64. محمد الحزناوي، "الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية للأفراد والمؤسسات"،

مقال نشر يوم 23 اغسطس 2018، على الموقع الإلكتروني

[/https://ae.linkedin.com/pulse](https://ae.linkedin.com/pulse)

### سابعا: المواقع الالكترونية

65. <https://almerja.com>

66. <https://www.abahe.co.uk>

### ثامنا: المراجع الاجنبية

67. Astuty mulang , " the importance of training for human Resource Development in Organization", journal of public Adeministration and Governance, vol 5, N°1, indonesia timur university of Makassar,2015

68. KICHOU Djedjiga, "**L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise Cas des entreprises algérienne**", Mémoire En vue de l'obtention du diplôme De Magister en Sciences économiques , Option: Management des Entreprises, FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE Mouloud MAMMER, TIZI-OUZOU,2014-2015
69. M<sup>er</sup> Akli Kamel," **Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres Cas de- ICOTAL ET ALCOVEL-**",en vue de l'obtention du diplôme de master, option: sociologie du travail et des ressources humaines ,Département des sciences sociales, universite ABDERRAHMANE MIRA, BEJAIA,2011-2012
70. Smt. Shyamala. M," **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**",SEMESTER CORE COURSE , SCHOOL OF DISTANCE EDUCATION , UNIVERSITY OF CALICUT , India ,2014

الملاحق

## استبيان:

كجزء من إعداد أطروحتنا النهائية، للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة امحمد بوقرة -بومرداس، تحت عنوان: "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، نطلب منكم ملء هذا الاستبيان، مع تأكيدنا لكم أن أي معلومات سوف تكون سرية وأن استخدامها يكون للحاجة العلمية والتعليمية فقط؛ وفي الأخير نشكركم مقدما على مساعدتكم وتعاونكم القيم.

1. الجنس:

- ذكر:

- أنثى:

2. العمر:

- 25-35:

- 36-45:

- 46-55:

- من 55 فما فوق:

3. مستوى التعليم:

- جامعي:

- متوسط:

- أساسي:

المحور الاول: مدى معرفة العاملين بالتكوين

1. هل استفدت من التكوين؟

- نعم:

- لا:

2. على أي أساس تم اختيارك للتدريب؟

- بناء على طلب فردي:
- بقرار من الإدارة العليا:
- أخرى.....

3. نوع التكوين الذي قمت به هو من أجل:

- إعادة تأهيل
- تحسين
- رفع الأداء

### المحور الثاني: مستوى رضى العمال عن التكوين

4. هل أنت راضي عن التكوين الذي أجرته؟

- بالتأكيد نعم
- نعم
- لا
- بالتأكيد لا

إذا لم تكن راضيا فما هي أسبابك؟

.....

ما هي اقتراحاتكم لتحسين مستوى التكوين؟

.....

5. ما هو شعوركم عند نهاية التكوين؟

- راضي جدا

- راضي
- راضي قليلا

### المحور الثالث: تنمية المهارات بعد التكوين

6. بعد قيامكم بالتكوين هل تعتبر مستوى معرفتك:

- تحسنت كثيرا

- تحسن

- لم يتغير

7. هل تم تقييمك بعد التكوين؟

- نعم

- لا

8. هل كنت قادرا على تطبيق المعرفة التي اكتسبتها خلال التكوين؟

- نعم

- لا

9. ساهم التكوين الذي أجرته في:

- تسهيل الاتصال مع الموظفين

- زيادة الكفاءة التشغيلية

- زيادة الأجر

- كل ما سبق

- لا شيء إطلاقا

10. هل لديك الرغبة في القيام بتكوين آخر؟

- نعم

- لا