



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-

كلية علوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

تخصص : تسيير الاستراتيجية

شعبة : علوم التسيير

اهمية التسيير العنصر البشري في المؤسسة

تحت اشراف الاستاذة :

شايب دراع

من اعداد الطالبين :

بن قداش تامين

بن نكاع محمد اسلام



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-

كلية علوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

تخصص : تسيير الاستراتيجية

شعبة : علوم التسيير

اهمية التسيير العنصر البشري في المؤسسة

تحت اشراف الاستاذة :

شايب دراع

من اعداد الطالبين :

بن قداش تامين

بن نكاع محمد اسلام

شكر و تقدير

الحمد والشكر لله الذي وفقنا الى ما استطعنا الوصول اليه لانجاز هذا العمل، فإذا كان الحمد لله وحده، و إذا كان الشكر لله قبل كل شيء، احمده واشكره على توفيقه لنا.

نتقدم بأسى عبارات الشكر والتقدير الى المؤطرة والاستاذة "شايب دراع" لما قدمته لنا من توجيهات وإرشادات، والنصح من خلال إشرافها على هذا العمل المتواضع.

ونتقدم بكلمة شكر الى جميع الاسرة الجامعية جامعة "عبد الحميد بن باديس" - مستغانم- وبالاخص "أستاذ بن شني يوسف" (نائب العميد) و" بن ناصر سيد أحمد" (رئيس مصلحة المستخدمين) ولا ننسى كل من شاركنا في هذا العمل.

الاهداء

نهدي ثمرة مجهودنا إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى بسم الله الرحمن الرحيم: <<وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا >>، <<واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا >>، اللهم صلي وسلم وبارك على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى الوالدين العزيزين إلى من ربونا وصهروا الليالي من اجلنا

إلى إخواننا واقاربنا الاعزاء

إلى كل جيراننا و أصدقاءنا ورفاق دربنا في دراستنا إلى كل الاساتذة الذين مررنا عليهم في حياتنا الدراسية إلى كل من ساهم وقدم يد العون والنصيحة لنا .

الفهرس

قائمة الجداول.....ت

قائمة الأشكال.....ج

المقدمة العامة.....01

الفصل الأول: الإطار النظري استراتيجية التكوين

مقدمة.....03

المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية04

المطلب الأول: مفهوم التكوين05

المطلب الثاني: إجراءات التكوين و انواعه.....07

المطلب الثالث: تحديد الحاجات التكوينية11

المبحث الثاني: تأهيل الموارد البشرية17

المطلب الأول: تعريف التأهيل وإعادة التأهيل18

المطلب الثاني: أسباب وأساليب إعادة التأهيل20

المطلب الثالث: استراتيجيات تأهيل وإعادة تأهيل الموارد البشرية22

خلاصة.....26

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للموضوع

مقدمة.....27

المبحث الأول: تقديم مقر التمهين 'كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

مستغانم'.....28

المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....28

المطلب الثاني: تنظيم الكلية.....30

المطلب الثالث: توظيف وتكوين الموارد البشرية حسب القانون الأساسي للتوظيف

العمومية.....32

المبحث الثاني: تقييم استراتيجية التكوين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة

مستغانم.....34

المطلب الأول: تحسين المستوى بالخارج.....34

المطلب الثاني: تقييم استراتيجية التكوين عن طريق الاستقصاء.....38

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستقصاء.....40

خلاصة.....59

الخاتمة العامة.....60

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2019/2018	29
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	40
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	41
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	41
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة بالكلية	42
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب الصفة القانونية	43
07	يبين قياس مدى إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها بالنسبة للسياسة السنوية للتكوين	44
08	يبين سبب عدم إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها بالنسبة للسياسة السنوية للتكوين	45

46	يبين مدى إهتمام الكلية بتنمية وتطوير المعارف	09
47	يبين الوسائل المعتمدة في تنمية وتطوير المعارف بالكلية	10
48	يبين سبب عدم عمل الكلية على تنمية وتطوير المعارف	11
49	يبين عدد المتحصلين على التكوين بالكلية	12
50	يبين نوع التكوين المتحصل عليه أثناء العمل بالكلية	13
51	يبين قياس مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الفرد	14
52	يبين قياس رضا أفراد العينة عن ظروف ومكان العمل	15
53	يبين أسباب عدم رضا أفراد العينة عن ظروف ومكان العمل	16
54	يبين قياس مدى توفير الكلية للموارد والأجهزة المساعدة على أداء الوظيفة في أحسن الظروف	17
55	يبين نوع الأجهزة و الموارد المتوفرة بالكلية	18
56	يبين نوع الأجهزة و الموارد الغير متوفرة بالكلية	19
57	يبين قياس العدل في التوجيه للتكوين المطبق بالكلية	20

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	نظام التكوين	01
23	خطوات التدريب	02
31	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	03

لم يعد كاف أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وامتلاكها لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية ولغيرها من الأمور المادية لضمان استقرار ونجاح المؤسسة، بل هناك ثلاث متغيرات يجب توافرها لضمان ذلك الاستقرار والنجاح أولها المورد البشرية وثمها الموارد المالية و ثالثها التنظيم. إذ يجب مراعاة هذا الترتيب، فالمورد البشري الكفاء يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة و ذلك بالقيام بالتنظيم الفعال لمختلف الموارد البشرية و المادية المتاحة للمؤسسة.

ففي ظل الاقتصاد الاشتراكي اعتقد مسيرونا أن نقطة البداية في المؤسسة هي رأس المال المادي، ولكن مع دخولنا في اقتصاد السوق تبين أن رأس المال المادي يحتاج إلى رأس مال بشري يعمل على تدبيره بأحسن الطرق و ضرورة الاهتمام و التركيز أكثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية. فالعنصر البشري يعتبر المؤشر المحدد و المميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه و الاهتمام به، كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلا بتخطيط و تنظيم سليم للموارد و الطاقات البشرية، فموضوع إدارة الموارد البشرية يعتبر علم وفن و نظام في آن واحد، يعتبر علم نظرا لاحتوائه على معالم و قواعد يقوم عليها، أما عن كونه فن فهذا لاعتماده على المهارة و الابتكار في سبيل توجيه العاملين إلى الطريقة الفعالة بهدف تحقيق التعاون الإنساني، هذا إضافة لكونه نظام يطبق بطريقة دورية و أسلوب علمي محكم.

إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية و الخبرات اللازمة و للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم و التكوين لهذه الموارد.

طرح الإشكالية:

لقد أصبحت المؤسسات تهتم بعناصرها البشرية من حيث تكوينها و الاهتمام بها،

فما هو واقع سياسة التكوين في قطاع التعليم العالي؟

انطلاقا من هذه الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مراحل التكوين؟
- فيما تتمثل أهمية التكوين للمورد البشري؟
- ما هو واقع التكوين في المؤسسات التعليم العالي؟

أهمية وأهداف البحث:

- أهمية البحث تكمن في تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية و التركيز على وظيفة التكوين و عرضها بصفة مبسطة و سهلة.

أسباب اختيار البحث:

- محاولة معرفة أهمية التكوين و أثره في رفع أداء الأفراد.
- كون أن التكوين هو وسيلة من الوسائل الفعالة لرفع مستوى الأفراد و المؤسسة.
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.

المنهج المتبع:

لقد اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي و المنهج التحليلي فيما يخص الفصول النظرية، و دراسة حالة فيما يخص الفصل التطبيقي و الذي كان في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة مستغانم. و للإجابة على الإشكالية و الأسئلة المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين الأول نظري و الثاني تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لإستراتيجية التكوين و قمنا بإعطاء لمحة حول التكوين فتطرقنا فيه إلى الماهية، الإجراءات، والأساليب، والأنواع، و الخطوات. كما تطرقنا إلى مكانة التكون و أهميته ثم قمنا بتقييم التكوين.

و في الفصل الثاني تناولنا دراسة حالة القطاع التعليم العالي في مثال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة مستغانم و مدى اهتمامه بجانب التكوين.

الفصل الاول : الاطار النظري لاستراتيجية التكوين

المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية

المبحث الثاني: تأهيل و اعادة التأهيل الموارد البشرية

مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة أصبح تكوين وتأهيل المؤسسات يخص كل الوظائف بما في ذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية , فالفرد في المؤسسة يجب ان ينظر اليه كمورد وليس كتكلفة ولضمان نجاعته أصبح اجباريا ان تكون المؤسسة وتؤهله إضافة الى إعادة تأهيله في حالة الجمود الوظيفي ومن اجل ذلك لا بد من وجود استراتيجيات تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري الا انها ضرورة ملحة من اجل مسايرة تطورات المحيط والتكيف معه عن طريق استغلال الموارد البشرية لكامل طاقتها .

المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية وعليه فكمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في الاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم التكوين

هناك عدة تعاريف للتكوين اذ تختلف من اقتصادي لأخر فكل يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة.

1 - تعريف التكوين:¹

اذ يعرف على انه: "برامج متخصصة تعد وتصمم من اكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطويرها".

اما سيكولي "SEKIOLI" فيعرفه بانه: مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى اهداف المؤسسة.

كما يقصد به: ذلك العمل على زيادة قدرات الافراد العاملين ومهاراتهم ورفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذا الغرض لاكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر.

وعرفه بيليو "PILIPPO" انه : العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين .

- مبدأ التكوين:

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين الى مجموعة من المبادئ من أهمها:²

- التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها.
- التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- التكوين عملية شاملة ومستمرة.
- التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة.
- التكوين يجب ان يكون ذا معنى للمشاركين.
- التكوين يجب ان يستند الى نظريات العلوم السلوكية.
- التكوين ينبغي ان يراعي مبادئ الكفاية والفعالية.

¹، أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الزقازيق- بنها، القاهرة، 2000، ص:30 و38

- التكوين يجب ان يكون متحددا دوما.
- التكوين يجب ان يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية.
- أسباب التكوين:
- تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:³
- التطورات الخارجية: تتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، اجتماعية، الثقافية والاقتصادية.
- المنافسة الداخلية والخارجية: قد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة، والتكتلات الاقتصادية.
- تغيير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ومتطلباتهم ورغبتهم وميولهم الى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة امامهم.
- اكتساب معلومات جديدة.
- تغيير الإيجابي في الادهان والوسائل كوسائل التسيير.
- تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال التسيير وإدارة الموارد البشرية.
- التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الالي.

² , المرجع السابق،ص: 30

³ , أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية المركزية. الإسكندرية 1995، ص:34

المطلب الثاني : إجراءات التكوين و انواعه

تتعد الإجراءات التي تتخذها كل مؤسسة من اجل تكوين افرادها واعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

1 - إجراءات التكوين :

- يتطلب البرنامج الجيد للتكوين اتباع مجموعة من الإجراءات او الخطوات وهي:⁴
- اعداد المكون وتأهيله : يجب ان يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الافراد.
- اعداد وتهيئة المتكون : يتطلب الاعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- استعراض أسلوب اداءه : وهذا عن طريق التوضيح، الشرح والبيان العلمي.
- اعطاء فرصة للممارسات : توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على ان يستعين في شرح بعض النقاط الى وسائل أخرى لمساعدة التكوين إذا ما كان العمل بضرورة ذو طبيعة مادية فان أفضل طريقة للتكوين هي العرض العلمي.
- المتابعة : حيث يجب مراجعة الفرد من وقت الى الاخر للتحقق من انه يمارس العمل بطريقة سلمية و حتى يكون التكوين فعال و يفرز اثاره الإيجابية فانه لا بد من ان يتبع هذه الإجراءات.

4 - انواع التكوين :

هناك العديد من أنواع التكوين وهي تمثل الاختيارات المتاحة امام المؤسسة وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع او الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة ان تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها وذلك حسب طبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة.

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف و حسب نوع الوظيفة و حسب المكان وهذا ما يبين ان كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة و كل الأنواع المذكورة لاحقا هي مترابطة فيما بينها اذ يمكن ان يجمع التكوين بين العديد من الأنواع والأهداف، كأن يتم التكوين بغرض تجديد المهارات و المعارف مع التكوين بغرض النقل و التحويل الى وظيفة أخرى تحتاج مهارات و معارف خاصة بها و نفس الشيء بالنسبة لتحويل العامل بغرض النقل و التحويل الى وظيفة أخرى تحتاج مهارات و معارف خاصة بها و نفس الشيء بالنسبة لتحويل العامل او ترقيته الى منصب اداري حيث يتطلب تكوينه إداريا .

⁴، أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، - الإسكندرية - الدار الجامعية 1999، ص:22

اولا-حسب مرحلة التوظيف:⁵

تختلف أنواع التكوين حسب طبيعة نشاط وعمل المؤسسة وفقا لمراحل حيث تنقسم كل مرحلة الى:

-توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد الى مجموع من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد على اداءه وتوجهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد الى العمل بأهداف متعددة منها:

-الترحيب بالقادمين الجدد.

-تهيئة الموظفين الجدد للعمل.

-تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

-التكوين اثناء العمل:

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان اخر، حتى تضمن كفاءة اعلى وأحسن للتكوين، حينما تشجع وتسعى الى ان يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي المتكويين، ومما يزيد من أهمية التكوين ان كثيرا من الات اليوم تتميز بالتعقيد، الامر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه ان يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الالة ومن المشرف عليها.

-التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:

عندما تصبح مهارات و معارف الافراد تقليدية وعند ادخال أساليب عمل و تكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة و أنظمة الكمبيوتر في اعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و كذا حفظ الوثائق، يحتاج مسؤولو هذه الاعمال الى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

-التكوين بغرض الترقية او النقل:

تعني الترقية والنقل ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى او ينتقل اليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الامر، عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج الى وظيفة إدارية، هذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن معارف والمهارات الإدارية و الاشرافية.

⁵، المرجع السابق، ص:25

ثانيا-حسب نوع الوظيفة:⁶

-التكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الاعمال الفنية والمهنية ومن امثلتها: اعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة، التشغيل.....الخ

وهناك نوع اخر من التكوين المهني والفني في التلمذة الصناعية وفيه تقوم بعض الشركات والنقابات العمالية بتعليم هؤلاء الافراد، يحصلون غالبا على شهادة فنية وكثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

-التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف اعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الاعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة، الإنتاج وغيرها، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وانما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها اتخاذ القرار فيها.

-التكوين الإداري:

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والاشرفية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، اتخاذ القرارات، والتوصية، القيادة، التحفيز وإدارة جمعات العمل والتنسيق والاتصال.

ثالثا-حسب المكان:⁷

-التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب المؤسسة بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدرسين من داخل او خارج المؤسسة بتكوين الافراد، كما يساهمون في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها.

وهناك نوع اخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل او الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

-التكوين خارج المؤسسة:

⁶، أحمد عامر راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر. بيروت 1981، ص: 57

بعض الشركات تفضل ان تنقل برامجها التكوينية الى خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي اما بمؤسسات خاصة " معاهدة خاصة" او الالتحاق بالبرامج الحكومية وهذا النوع له مظهرين هما:

-مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة ان تطمئن على جدية التكوين فيها وان تفحص سوق التكوين، بالإضافة الى قيامها بعملية التقييم.

-برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة او من خلال الغرفة الصناعية والتجارية مثل: الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

المطلب الثالث: تحديد الحاجات التكوينية

- تحديد الحاجة:

تحدد الحاجة الى برنامج تكويني من خلال تحليل المنظمة، المهام، وكذا العاملين:⁸

-تحليل المنظمة: وذلك بفحصها وتشخيصها لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، اذ ان كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية.

-تحليل المهمة: يمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

-تحليل مستوى الافراد: فتحدد مستوى الافراد للتكوين عن طريق قياس ادائهم وتحديد الانحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المنظمة او الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة، نجد ان البرنامج التكويني يترجم الاحتياجات التكوينية الى اهداف. كونها توضح ما يراد احداثه او تغييره في مستوى أداء الافراد واتجاهاتهم و سلوكهم ويهدف هذا البرنامج الى:⁹

-تنمية المهارات: بمعنى زيادة قدرة الافراد على أداء اعمال محددة، والهدف هنا هو تكوين الفرد على الامام بجميع جوانب العمل وكيفية الأداء. فالفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات و الحقائق المتعلقة بالعمل و لكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء الا اذا تم تكوينه على ذلك، وعليه فان تنمية المهارات هو اتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهاراته لأداء العمل المقدم له بطريقة تتوافق مع طريقة عمل المنظمة.

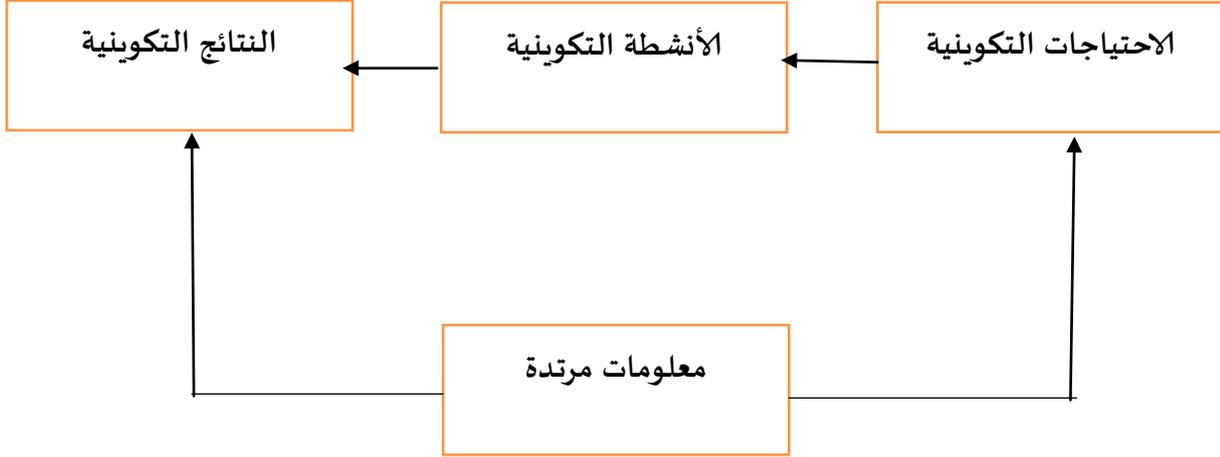
-تغييرالاتجاهات: حيث تشير الرغبة الى تغيير ما يعتقده المتكويين او القادة في العمل، كما تعني تعديل توجهات المتكويين وأدائهم وتطوير وتغيير بيئة التصرف السلوكي او تهيئة المتكويين لتقبل اراء جديدة.

-تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية: حيث توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي، ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام طاقاته الذهنية والنفسية أحسن استغلال وتوجيهها لصالح المنظمة.

⁷, أحمد سيد مصطفى، المرجع سابق الذكر، ص: 45 و 46

وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلا لنظام التكوين والذي يوضح ويصور نظام التكوين المتكامل وفقا لفكرة النظام في الشكل التالي :

الشكل رقم (1) نظام التكوين



المصدر: مهدي حسن زويلف, إدارة الافراد, مدخل كمي, الأردن, 1998, ص162

يتضمن نظام التكوين مجموعة عناصر شرحها فيما يلي:¹⁰

- الاحتياجات التكوينية: تمثل المدخلات الأساسية للنظام.
- الأنشطة التكوينية: أنواع الجهود والعمليات الهادفة في سد الاحتياجات التكوينية من طرق ومناهج وبرامج تكوينية.

- النتائج التكوينية: المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء ومستويات كفاءة المتكويين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير سلوكية واقتصادية وتتمثل في مخرجات نظام التكوين.

- المعلومات المرتدة: وهي تمثل مادي فاعلية النتائج التكوينية من جهة ومن ثم يساعد على تقييم نظام التكوين ككل.

2-تقييم برامج التكوين:

ان التفكير مسؤول موارد البشرية يكون مركزا حول تقييم التكوين عندما يتعلق الامر بتقييم تسيير الموارد البشرية، انه المجال الذي يريد ان يبدا منه عملية القياس، في الواقع حيث عملية القياس ليست سهلة

⁸ مهدي حسن زويلف, ص: 163

ولكنها في نفس الوقت ليست مستحيلة، فهناك جهود كبيرة تبذل في هذا المجال. يهدف مدير الموارد البشرية الى تقييم نتائج تكوين الموارد البشرية لثلاث أسباب:¹¹

- بعض الرجال التكوين يشككون في مردودية الاستثمار في التكوين.

- الاطلاع على نتائج برامج التكوين يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية.

- المبالغ المستثمرة في تكوين الموارد البشرية ذات أهمية.

ان الهدف من تقييم نتائج برامج التكوين هي:¹²

- تقدير الى أي مدى استفاد الافراد والمنظمة من تطبيق برامج التكوين، وتقييم فعالية التكوين لا تتم الا بعد مضي فترة زمنية معينة عن انقضاء التكوين.

- تقدير التغييرات وتحسينات التي تطرأ على الافراد وأعمالهم بعد تلقي التكوين.

- معرفة الى أي مدى تمكن الافراد من اكتساب المعارف والحصول على المعلومات التي يهدف برنامج التكوين الى توصيلهم لهم.

- تقييم النتائج قبل وبعد التكوين، وتتم على أساس حجم المبيعات وحجم الأرباح والتكليف ومعدل الغياب... الخ

- تقييم سلوك الافراد بعد التكوين أي الوقوف عما إذا تحسن او لا.

⁹ حسين دوري، "الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق"، مطبعة القاهرة. بدون سنة نشر، ص: 111

- اهداف وأهمية التكوين :¹³

أ-اهداف التكوين:

لا شك ان الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند اعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لان هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي الى تحقيقها، إذا يمكن تلخيصها فيما يلي:

-الأهداف الإدارية:

-تخفيف العبء على المشرفين لان المشرف يحتاج الى وقت اقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

-تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم ويقصد بالمرونة مواجهات التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الامر بأنماط السلوك الوظيفي او المهارات اللازمة لأداء الاعمال اما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون ان تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

-الأهداف الفنية:

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

- تخفيض حوادث العمل: فاعلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الافراد فالتكوين يؤدي الى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

-التقليل من نسبة العادم او التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لان العامل المكون يكون قادر على استخدام المواد بكمية والكيفية المطلوبتين.

-المساهمة في معالجة مشاكل العمل:

اذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغير او كثرة الشكاوى.

¹⁰، صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى 2001، ص: 121

3-1-الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتاجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

-ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن ان تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم اعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

-زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الافراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

-رفع معنويات الافراد: لا شك ان اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي الى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

ومن اهم الأهداف التي يمكن توقعها أيضا من برنامج جيد للتكوين هي:

-تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.

- اعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.

- الاشراف على الخرين بطريقة أفضل.

-فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.

-كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد ورغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

2-أهمية التكوين:

تأتي أهمية التكوين من كونه مدخل عملي يزيد من فعالية الافراد ويساعد على رفع كفاياتهم النوعية في مجال الاهتمام في عمله اليومي فضلا من اكتسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم او الوظائف التي سوف يؤهلون لها، إضافة الى احداث تغييرات إيجابية في سلوكهم

واتجاهاتهم وفي علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل واكتسابهم المعرفة الجيدة يمكن ابراز هذه الأهمية فيما يلي:¹⁴

-زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي: اذ ان اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

-يعمل التكوين في بناء قاعدة فعالة للاتصال والاستشارات الداخلية وبذلك تؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين الافراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.

-يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمنظمة وترشيد القرارات الإدارية وتجديد المعلومات وتحديثها بما يتفق مع مختلف التغيرات في البيئة.

-رفع الروح المعنوية.

-زيادة الاستقرار والمرونة في اعمال المشروع.

-تخفيض عدد الحوادث.

¹¹, صلاح الدين عبد الباقي، المرجع سابق الذكر، ص: 124

المبحث الثاني: تأهيل الموارد البشرية

ان تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري ضرورة ملحة لكل مؤسسة من اجل مسايرة تطورات المحيط الخارجي والتكيف معه، وبالتالي قابلية استمرار المؤسسة وقدرتها التنافسية.

المطلب الأول: تعريف التأهيل وإعادة التأهيل

1 - تأهيل العنصر البشري:¹⁵

يعني اكتساب الفرد مهارات و خبرات عملية و تحسيسية لإبراز أهميته في المنظمة و رفع مستواه الثقافي و جعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة , و إعطائه الفرصة لإثبات الذات و تمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه و الشيء الذي يبعث روح المسؤولية و الولاء و الشعور بالانتماء الى المنظمة فيدافع عن مصالحها, كما يدافع عن مصالحه الخاصة, فبدونه لا تستمر المنظمة و بدونها يفقد سببا من أسباب وجوده

2-تعريف إعادة التأهيل:

تتعلق عملية إعادة التأهيل بالأفراد المؤهلين مسبقا، لكن مع مرور الزمن اصابهم ركود لعدم مساهمة المحيط والاستجابة لتغيرات ومواجهة عقباته، كما يتعلق كذلك بالأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، أي الذين انخفض احتمال ترقيةهم فتعمل المنظمة على تأهيلهم بدل تسريحهم.

- اهداف التأهيل

- من بين اهداف التأهيل ما يلي:¹⁶

القدرة التنافسية للمؤسسات: يمكن الوصول الى تحقيق هذه الأخيرة عن طريق:

تكيف المؤسسات مع الظروف الحديثة للتسيير والتنظيم خاصة التحكم في نوعية المنتوجات والخدمات ويقضي هذا وجوب خضوع المؤسسات للمقاييس الدولية الخاصة بالنوعية تدعيم مؤهلات المديرين، المسيرين، المستخدمين، المنفذين في الوظائف الإنتاجية والتجارية، ويتعلق الامر هنا بتدعيم القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسات.

قابلية استمرار المؤسسة: تهدف التنافسية الى السماح للمؤسسات بصيانة حصتها بالسوق الداخلية كمرحلة أولى واقتحام الأسواق الدولية كمرحلة ثانية ومن اجل تجسيد ذلك يجب:

-تحديد الاحتياجات الحقيقية للمستهلك والمنتج المحلي والأجنبي (دراسة السوق).

- تشخيص المجالات ذات القدرات العالية.

¹² , عبد الحكيم خزامي، "تنمية مهارات مسؤولي التدريب"، ايتراك للطباعة و النشر - القاهرة 2001، ص: 67 و 68

- مساعدة المؤسسات على إعادة انشاءها وتفرعها.

خلق مناصب الشغل: يهدف التأهيل الى الحفاظ على مناصب الشغل من جهة والتخفيض من نسبة البطالة الى اقصى نسبة ممكنة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: أسباب وأساليب إعادة التأهيل

بالرغم من صعوبة إعادة تأهيل الموارد البشرية ذات الجمود الوظيفي غير فعال الى انه ليس مستحيلا والسؤال الأول الذي يواجه المدير فب هذا المجال هو: لماذا يجب المحاولة لمساعدة مثل هؤلاء الافراد بالرغم من التأثير السلبي الذي قد يحدثونه في المنظمة؟ الا انه هناك بعض الأسباب الجيدة التي تدعو الى القيام بهذه المحاولة

1- اسباب إعادة التأهيل:

من بين الأسباب ما يلي:¹⁷

- المعرفة الوظيفية: فمثل هؤلاء الافراد يكون قد مضى زمن طويل في المنظمة ولديهم الخبرة الواسعة بالوظيفة.
- المعرفة التنظيمية: فمثل هؤلاء الافراد لا يعرفون فقط وظائفهم بل انهم يعرفون المنظمة معرفة جيدة.
- الولاء لهؤلاء الافراد ولاء كبير للمنظمة الى جانب رغبتهم في الإبقاء على وظيفتهم.
- الاهتمام بمعنوية ونفسية الافراد الاخرين الموجودين في نفس المجموعة، لأنه إذا تم انهاء عمل جميع الافراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، سيكون هناك ازمة او كارثة بالنسبة للمنظمة.

2-أساليب إعادة تأهيل الافراد ذوي الجمود الوظيفي:

- هناك بعض الاحتمالات لأساليب يمكن للمنظمة ان تتبعها لتأهيل الافراد ذوي الجمود الوظيفي.
- توفير بدائل أخرى كوسائل محتملة لمنح الفرد تقدير الاخرين له، فمثلا إذا كان الفرد مثل هذا الفرد لا يستطيع ان يحصل على التقدير من الاخرين من خلال الترقية المستقبلية فانه يمكن ان يجعل هذا الفرد يحصل على هذا التقدير من بدائل أخرى كان شركه في تدريب الافراد الاخرين او اشراكه في ندوات لمناقشة طرق حل حديثة لبعض المشاكل او تكليفه بمهام مميزة.
 - تنمية وسائل جديدة لجعل وظيفته الحالية تتحقق له رضا و اشباع اكثر، فكلما استخدمنا الوظيفة الحالية للفرد كوسيلة لزيادة رضاه عنها، كلما قلت احتمالات بقاءه في مرحلة الجمود الوظيفي ومن هذه الوسائل ان

¹³, فريد النجار، "إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص: 66

نخلق المنافسة في الوظيفة التي يقوم بها الفرد او ان نربط بين اراء الفرد في وظيفته والأهداف الكلية في المنظمة.

- احياء وظيفة وعمل الفرد خلال إعادة تكليفه بمهام أخرى والفكرة في هذا المجال هي ان المنظمات تقوم بعمل تغير وظيفي منظم لفرض المراكز في نفس المستوى.

- استخدام برامج للتنمية الذاتية والتطوير التي تعتمد على أسس واقعية بدلا من الاعتماد على البرامج المصممة لتنمية الفرد للترقي الى وظائف مستقبلية، أي تعطى فرصة للفرد للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعد ان يكون فعالا في وظيفته الحالية.

- تغيير الاتجاهات الإدارية اتجاه الافراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، فالاتجاهات السلبية للمديرين اهمالهم لهذه الفئة من الافراد يؤدي الى تفاقم وزيادة حدة المشكلة لذلك المنظمة بدأت تهتم بهؤلاء لأنهم يمثلون الغالبية العظمى في المنظمات.

المطلب الثالث: استراتيجيات تأهيل وإعادة تأهيل الموارد البشرية

باعتبار النجاح هدف كل مؤسسة يجب ان تكون هناك استراتيجية متبعة لتحقيق ذلك، فمن بين الاستراتيجيات المؤسسة المتبعة لتحقيق عمليتي التأهيل وإعادة التأهيل ما يلي:¹⁸

1-التدريب:

يعرف التدريب على انه عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج او بمعنى اخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا.

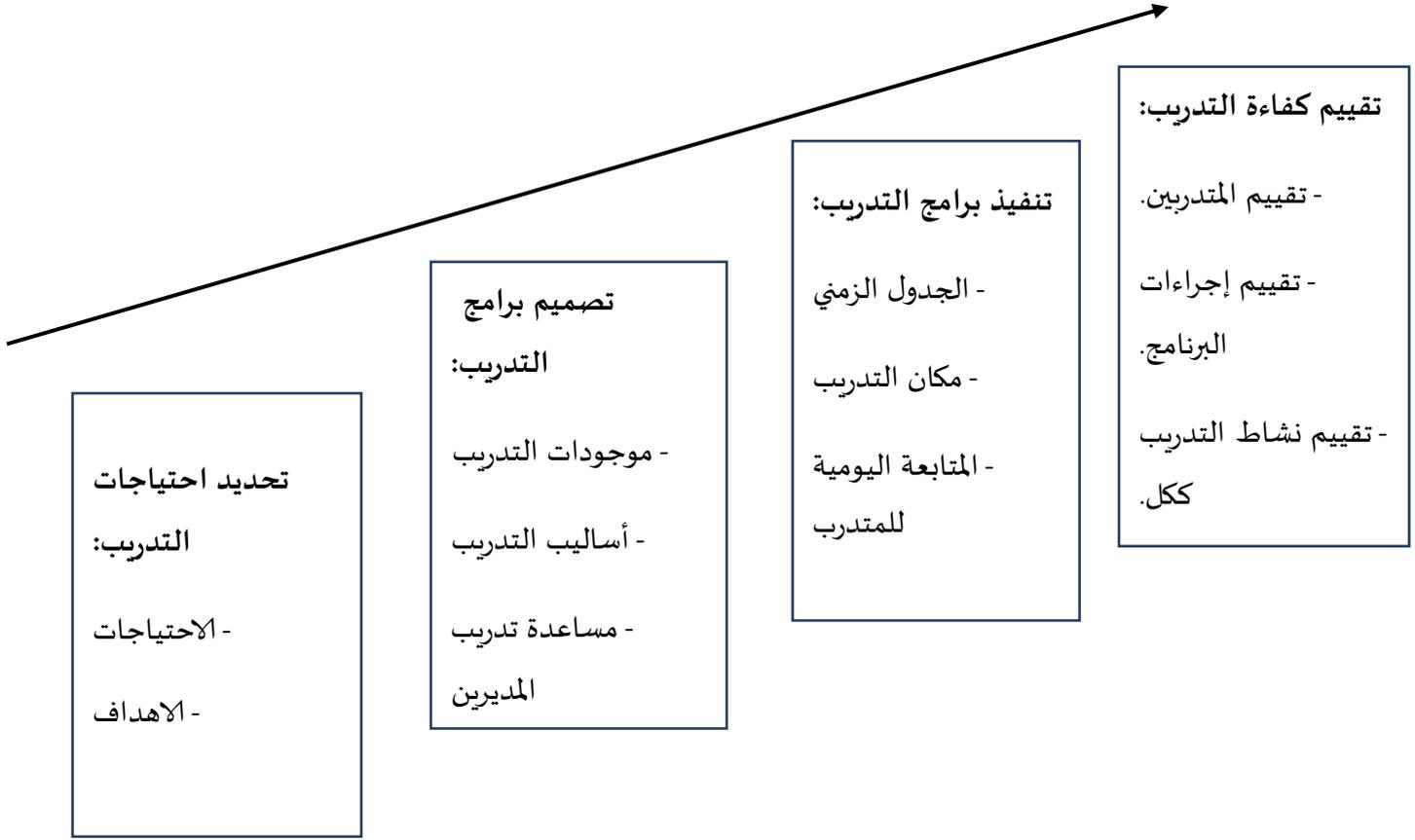
تهتم المنظمات بالتدريب لان ما ينفق فيه هو استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، اما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الامر الذي قد يؤدي الى رفع دافعية وفكرة الفرد على العمل.

ويعتبر من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين ويختلف التدريب عن التعليم، ذلك ان التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما التعلم يعبر عن زيادة في المعارف والمدارس التي لا ترتبط بعمل محدد

¹⁴, فريد النجار، المرجع سابق الذكر، ص-ص: 67-68

للتدريب خطوات ممثلة في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2): خطوات التدريب



المصدر: احمد ماهر، المرجع سابق الذكر، ص74

اما خطوات التدريب تتكون من أربعة مراحل منطقية ومتتابعة:

-المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية والتي يكون تحديد المهارات المطلوبة رفعها لدى افراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوبة تحقيقها بنهاية التدريب، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف والتطوير المهارات في المجالات وظيفية محددة.

-المرحلة الثانية: تصميم برامج التدريب والذي يعني ترجمة الأهداف الى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المديرين في توحيد موضوعات التدريب الى المتدربين في برنامج، وكذلك تحديد تكلفة او ميزانية التدريب.

-المرحلة الثالثة: تنفيذ برامج التدريب والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تجديد الجدول التنفيذي للبرامج كما تتضمن ذلك تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج، وذلك خطوة بخطوة.

-المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب وذلك يتم من خلال تقييم أداء المتدربين او تقييم رأيهم حول إجراءات البرامج، كما لا يجب ان ننسى ان تجميع نتائج التقدير في كل برامج وقد يعني محاولة المنظمة الى تقييم النشاط التدريب ككل.

2-التمكين:¹⁹

التمكين مصطلح جديد في إدارة الأعمال الأمريكية، ظهر نتيجة لرغبة المؤسسة في التوجه الى زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد واختصار وقت القرار والتمكين يختلف جوهريا عن التفويض والاستقلالية، فالذي يتلقى تفويضا لا يملك القوة في اتخاذ القرار من نفسه، بل يقرر عندما يكون مسؤوله غائبا، او يقرر بالنيابة عن الاخرين.

مبدأ التمكين: هو اقرب ما يمكن الى الزبون و الذي ينجز الأعمال الذي يمتلك مكانا احسن لاتخاذ القرار، فان القرار يعود اليه، لكن هذا القرار معمول به في جدول معين، وتسعى العديد من المنظمات الى تحسين أدائها ونتاجها و ان احد الاتجاهات الحديثة التي تصب في ذلك هي ان يتولى العاملون إدارة أعمالهم ووظائفهم من خلال تمكينهم من أعمالهم.

لقد أصبح هذا الاتجاه اتجاها إداريا شائعا في ادبيات الإدارة الحديثة وخاصة ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، يتمثل هذا المفهوم في إعطاء العاملين الحرية والمسؤولية والصلاحيه الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم واستثمار كافة قدراتهم وامكانياتهم، الامر الذي يحسن مستوى ونوعية الأداء على مستوى الفردي ومن ثم على المستوى المؤسسات.

ان من أسباب انتشار هذا الاتجاه ارتفاع مستوى القدرات والمهارات والإمكانيات سواء بين العاملين او الباحثين عن العمل واتساع رقعة البرامج التدريبية والتطويرية المتعددة والمتنوعة، وكذلك رغبة الافراد في تطوير قدراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية.

¹⁵، عبد الحكيم خزامي، المرجع سابق الذكر، ص-ص: 123-125

1-2- خصائص التمكين:

من بين خصائص التمكين ما يلي:

- التمكين واحد من المظاهر في إدارة الاعمال الحديثة.
- نشر التمكين خارج المؤسسة مرتبط بهدف إرضاء الزبون لأنه يحتاج امامه شخص يجيبه حالا ويقرر.
- التمكين لا يخص فقط البائعين او العاملين بل يخص كذلك الإطارات والمسيرين.
- للتمكين حدود معينة فاذا خرج المشكل منها القرار يجب ان يتخذ على مستوى اعلى.

2-2- اهداف التمكين:

تتمثل بعض اهداف التمكين في النقاط التالية:

- توجيه المؤسسات الى زبائنها.
- الاستجابة للتغيرات المحيط واختصار وقت القرار.
- زيادة سرعة رد الفعل من طرف المؤسسة.
- إعطاء أحسن قرار ملائم.
- زيادة روح المبادرة ورفع القدرات للفرد والجماعة.

خلاصة الفصل:

يعتبر التكوين المصدر الوحيد للتطلع على المعلومات واقتناء الخبرة واكتساب معلومات جديدة والاحتفاظ بالتكنولوجيا عالية ومتطورة ترفع من كفاءة الفرد في تقنياته ومستوى اداءه ويصب الى رفع المؤسسة من خلال التسيير العقلاني والوصول الى الأهداف البعيدة ولذلك نرى ضرورة تعريف تكوين وتحديد دوافع التي أدت بالمؤسسة الى وضع سياسة تكوينية.

كما يتضح ان للتكوين والتأهيل فعالية جد مهمة داخل المنظمة لان التكوين والتأهيل الموارد البشرية لم يكن امرا اختياريا تلجا اليه المؤسسة، بل هو ضرورة ملحة هذا اذ ارادت ان تتكيف مع النظام العالمي الجديد الصارم وتتجدد كي تصبح اكثر تنافسية وتضمن بذلك استمراريتها.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للموضوع

المبحث الأول: تقديم مقر التمهين 'كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم'

المبحث الثاني: تقييم استراتيجية التكوين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة

مستغانم

مقدمة:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع مؤسسة عمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم، لمعرفة مكانة الفرد في هذه المؤسسة ودرجة الاهتمام به وتمحورت دراستنا حول مصلحة التكوين ، و سنحاول إبراز وتحديد مكانة التكوين في هذه المؤسسة و الذي أصبح ظاهرة يحظى باهتمام المسؤولين الباحثين ، دفعنا نحن الاهتمام بالتكوين أدوات الدراسة المستند إليها فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان والأدوات الإحصائية. بعد هذا سنقوم بإبراز نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم ، وفي الأخير نقوم بإبراز أبعاد وظيفة التكوين و أخذ عينات للدراسة من المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم مقر التمهن 'كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم'

المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

1 - لمحة تاريخية عن الكلية:

أنشأت سنة 2012، تحت إسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم

التنفيذي رقم 77/12 المؤرخ في 12 فبراير 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 220/98 المؤرخ في 07

جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة مستغانم، حيث مرت عملية إنشاء الكلية على عدة مراحل كمايلي:

- 1978 : إنشاء المركز الجامعي بمستغانم.

- 1984: تقسيم المركز الجامعي إلى عدة مدارس ومعاهد نذكر منها المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.

- 1988: إنشاء قسم المحاسبة والجباية على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.

- 1989: إنشاء قسم الإعلام الآلي والتسيير على مستوى المدرسة الوطنية للعلوم الأساسية.

- 1991: إدراج تخصص العلوم التجارية ضمن تخصصات المركز الجامعي بمستغانم.

- 1998: مع إنشاء جامعة مستغانم أصبحت تضم معهد الحقوق و العلوم التجارية.

- 2012: تقسيم كلية الحقوق والعلوم التجارية إلى كليتين لتصبح:

1- كلية الحقوق والعلوم السياسية 2- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

2 - الكلية بالأرقام:

تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عدد معتبر من الموظفين والأساتذة حاولنا إبرازه في

جدول متضمن التعداد الكلي لموظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كما هو مبين

في الجدول التالي:

الجدول رقم 01 : التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2019/2018

الرقم	الرتبة	التعداد الكلي	منهم نساء	منهم أجنبي
01	أستاذ دائم	125	35	01
02	موظف دائم	55	33	00
04	عقود ما قبل التشغيل	08	02	00
	المجموع	198	70	01

المرجع: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما تضم الكلية أربعة أقسام وهي:

- قسم العلوم التجارية.

- قسم العلوم الإقتصادية.

- قسم علوم التسيير.

- قسم العلوم المالية والمحاسبة.

بالإضافة إلى إستحداث قسم خاص بالجنوع المشترك بداية من السنة الجامعية 2013-2014، كما تحتوي

أيضا على مركز للإعلام الألي ومكتبة الكلية.

المطلب الثاني: تنظيم الكلية

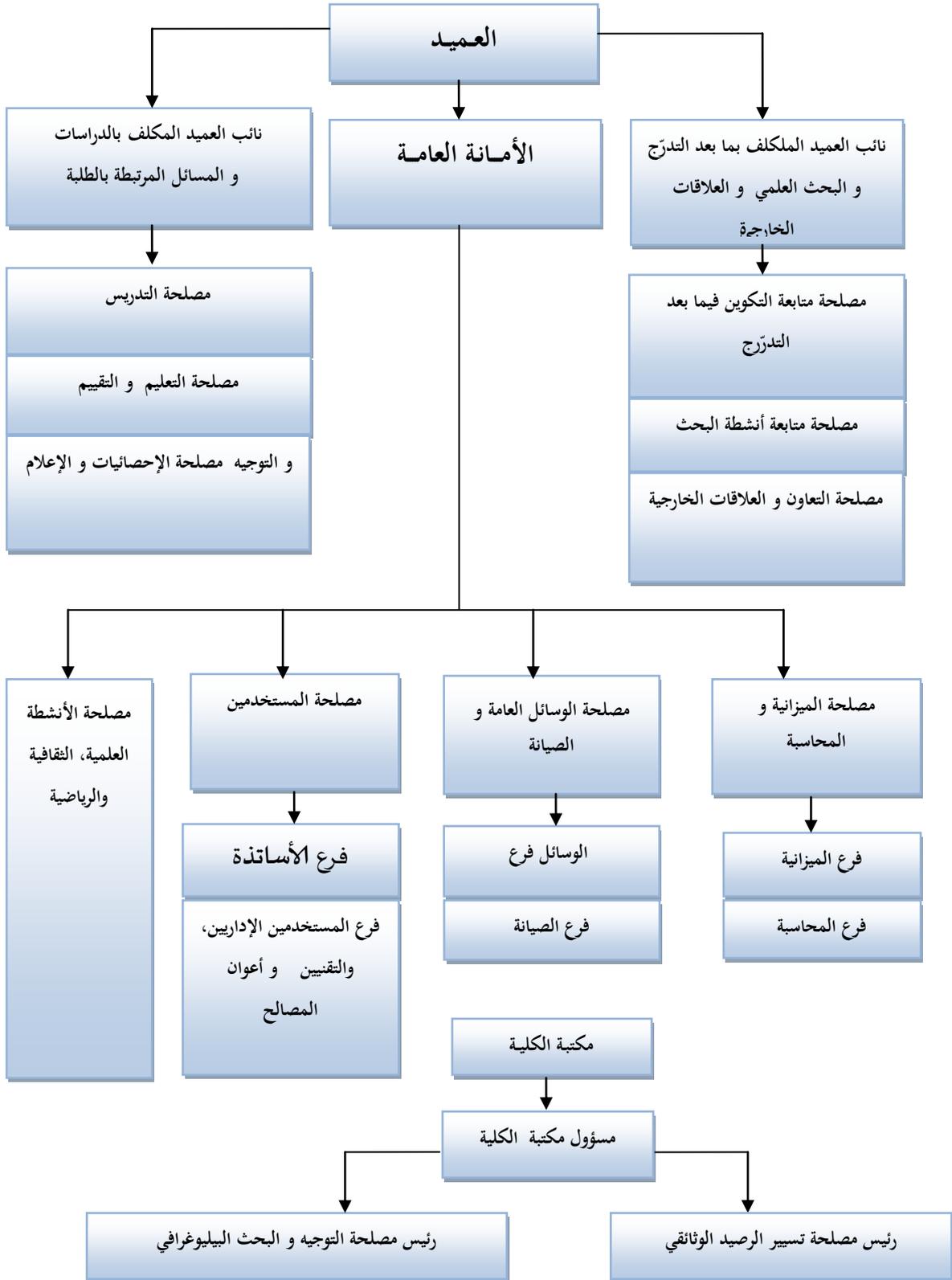
الهيكل التنظيمي للكلية:

- 1

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من عمادة الكلية ونواب العميد، الأقسام، الأمانة العامة ومختلف المصالح الأخرى بالإضافة إلى مكتبة الكلية وهذا بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، والشكل التالي يبين التنظيم الإداري لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم²⁰.

¹⁶القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2004، ص: 24.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد المتمهن، استنادا على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، مرجع سبق ذكره، ص:24..

المطلب الثالث: توظيف وتكوين الموارد البشرية حسب القانون الأساسي للتوظيف العمومية

1-التوظيف:

إن التوظيف الذي يعتبر كذلك من بين أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، فقد أُدرج في الفصل الأول من الباب الرابع من هذا القانون، والملاحظ أن طريقة التوظيف تتطابق إلى حد كبير مع ما جاء في أدبيات نشاط التوظيف في إدارة الموارد البشرية، حيث نجد العناصر الثلاثة المكوّنة لنشاط التوظيف وهي الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، كلها متضمنة في القانون الأساسي تحت فصل التوظيف، حيث أنه نص على عملية الاستقطاب من خلال الإقرار بمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وذلك من خلال المادة 74: "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية"، كما أقر كذلك أن الالتحاق بالرتبة يتوقف على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 79: "يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين"، وهذا كله يصب في جوهر وفلسفة الاستقطاب الذي يعنيه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، كما نص كذلك على عملية الاختيار من خلال ما جاء في المواد 75، و80، و81، على سبيل الذكر لا الحصر، والتي وضّح من خلالها شروط التوظيف، وكيفية الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذلك كيفية الاختيار والإعلان عن النتائج النهائية، أما بالنسبة للتعيين فقد نصت عنه المادة 83: "يعيّن كل مترشح تم توظيفه في رتبة للتوظيف العمومية بصفة متريص،" حيث يخضع كل موظف جديد لفترة تربص، ثم يرسم من طرف السلطة المخولة لذلك بعد انقضاء المدة القانونية وغالباً ما تكون سنة.

2 - شروط التوظيف:

لقد نص القانون الأساسي للتوظيف العمومية على عملية الإختيار من خلال ما جاء في المادة: 75 منه بحيث لايمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية مالم تتوفر فيه الشروط الآتية²¹:

- أن يكون جزائري الجنسية.

- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.

¹⁷، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 46، 2006، مرجع سبق ذكره، ص: 08

¹⁸، المرجع نفسه، ص: 09.

- أن لا تحمل شهادة سوابقه العدلية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد شغلها.
- تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثمانية عشرة (18) سنة كاملة.

3- التكوين :

لقد حظي التكوين بمكانة كبيرة في هذا القانون، وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التكوين بالنسبة للموظف والمؤسسة في نفس الوقت، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة، وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"، كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى، وكيفيات تنظيمه ومدته، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعّالة، وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية، ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 105: "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم".

المبحث الثاني: تقييم استراتيجية التكوين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة مستغانم

المطلب الأول: تحسين المستوى بالخارج

حسب التعليم رقم 05 مؤرخة في 01 نوفمبر 2015

تهدف هذه التعليم إلى تحديد معايير الانتقاء للقبول في برنامج المستوى بالخارج لمدة تقل أو تساوي (06) أشهر.

أولا : يشتمل التكوين قصير المدى على :

- تریصات تحسين المستوى بالخارج.
- الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي تتراوح مدتها ما بين سبعة (07) أيام وخمسة عشر (15) يوما.
- المشاركة في التظاهرات العلمية التي لا تتجاوز مدتها سبعة (أيام).
- ثانيا : أصناف المعنيين من تریصات تحسين المستوى بالخارج :
- المدرسون الباحثون والمدرسون الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الذين يحضرون أطروحة دكتوراه.
- الطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه والطلبة المسجلون في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمون في العلوم الطبية في طور التكوين.
- المستخدمون الإداريون والتقنيون في الادارة المركزية والمؤسسات تحت الوصاية.

ثالثا : معايير الاستفادة :

1. تریصات تحسين المستوى بالخارج :

1-1 يمكن أن يستفيد من تریصات تحسين المستوى بالخارج :

- المدرسون الباحثون والمدرسون الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الذين يحضرون أطروحة دكتوراه.

- الطلبة غير الأجراء المسجلون في الدكتوراه والطلبة المسجلون في السنة الثانية ماستر أو ماجستير والطلبة المقيمون في العلوم الطبية في طور التكوين.
- المستخدمون الإداريون والتقنيون في الادارة المركزية والمؤسسات تحت الوصاية، الحاصلون على الأقل على شهادة جامعية :
 - المستخدمون التقنيون والمهندسون والتقنيون السامون.
 - المستخدمون الآخرون الذين هم في حاجة لحيين المعارف والتكيف مع التجهيزات الجديدة أو طرائق العمل الجديدة.
 - المستخدمون العاملون على مستوى اتخاذ القرار الذين يمكنهم، بطلب من الوصاية، الاستفادة من تريض لتحسين المستوى.
- 2-1 يمكن للأصناف المذكورة أعلاه الاستفادة من تربصات تحسين المستوى بالخارج، المسجلة في برامج التكوين وتحسين المستوى لمؤسسات وهيئات التكوين والبحث، على أن تتوفر فهم الشروط التالية :

أ- المدرسون والطلبة

- تقديم تسجيل منتظم في الدكتوراه ابتداء من التسجيل الثاني.
- تقديم مشروع عمل تحدد فيه الأهداف والمنهجية والتأثيرات المنتظرة من البحث.
- تحديد مؤسسة الاستقبال، ومدة الإقامة وفترة إجراء التريض.

ب- المستخدمون الإداريون :

- تقديم مشروع عمل تحدد فيه الأهداف والمنهجية والتأثيرات المنتظرة وموقع من طرف مجلس مديرية المؤسسة الجامعية أو البحثية أو من طرف المصالح المؤهلة للإدارة المركزية.
- تحديد مؤسسة الإستقبال، ومدة الإقامة وفترة إجراء التريض.

3-1 بعد العودة من التريض يلتزم المستفيد بتقديم ما يلي :

- تقرير التريض المؤشر عليه من طرف الهيئة التي يجري فيها التريض على أن يتضمن :
 - أهداف التريض.

- مكان الإقامة وفترتها ومدتها.
 - الأشخاص المتعامل معهم.
 - التجارب المجسدة (المحتملة) أو غيرها من الأعمال (وصف موجز).
 - النتائج المحققة : المقالات ، المداخلات ، مدى التقدم في الأطروحة والتعهد المحتمل بالمناقشة.
- التكاليف بالمهمة مؤشر عليه من طرف شرطة الحدود.
- 2- الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي :
- 1-2 يمكن أن يستفيد من الإقامة العلمية ذات المستوى العالي :
- الأساتذة والأساتذة الإستشفايون الجامعيون، والأساتذة المحاضرون قسم 'أ'، وأساتذة البحث قسم 'أ'
- الأساتذة المحاضرون قسم 'ب' وأساتذة البحث قسم 'ب' الذين يحضرون التأهيل الجامعي.
- 2-2 يمكن للأصناف المذكورة أعلاه الإستفادة من الإقامة العلمية قصيرة المدى ذات المستوى العالي، على أن تتوفر فيهم الشروط التالية :
- تقديم مشروع عمل تحدد فيه الأهداف والمنهجية والتأثيرات المنتظرة من البحث، وموقع من طرف المجلس العلمي للمؤسسة الجامعية.
- تحديد مؤسسة الإستقبال، ومدة الإقامة وفترة إجراء التريص.
- 2-3 بعد العودة من التريص يلتزم المستفيد بتقديم ما يلي :
- تقرير التريص موقع من طرفه.
- شهادة المشاركة.
- نسخ من المداخلات المقدمة.
- التكاليف بالمهمة المؤشر عليه من طرف شرطة الحدود.
- 3- المشاركة في التظاهرات العلمية الدولية وإقامات التعاون :
- 1-3 يمكن أن يستفيد من المشاركة في التظاهرات العلمية الدولية :

- الأساتذة الباحثون و الأساتذة الإستشفائيون الجامعيون، والباحثون الدائمون، ومستخدمو الإدارة المركزية والمؤسسات تحت الوصاية.

- الطلبة الغير الأجراء المسجلون لتحضير أطروحة الدكتوراه، والمقيمون في العلوم الطبية المسجلون لتحضير شهادة الدراسات الطبية المتخصصة إبتداء من التسجيل الثاني.

3-2 يمكن للأصناف المذكورة أعلاه الإستفادة من التظاهرات العلمية، على أن تتوفر فيهم الشروط التالية :
أ. بالنسبة للأساتذة ومستخدمي الإدارة المركزية والمؤسسات تحت الوصاية :

- تقديم طلب مشاركة مبرر موقع من طرف المجلس العلمي للمؤسسة الجامعية أو البحثية بالنسبة للأساتذة الباحثين و الأساتذة الباحثين الإستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين ، أو من طرف مجلس مديرية الهيئة الجامعية أو البحثية ، أو من طرف المصالح المؤهلة للإدارة المركزية بالنسبة للمستخدمين الإداريين والتقنيين.

ب- بالنسبة لطلبة الدكتوراه غير الأجراء والمقيمون في العلوم الطبية :

- تقديم طلب مشاركة مرفق برأي المشرفين على الأطروحة وموافقة المجلس العلمي للمؤسسة.

3-3 بعد العودة من التريض يلتزم المستفيد بتقديم ما يلي :

تقرير التريض موقع من طرفه.

- شهادة المشاركة.

- نسخ من المداخلات المقدمة. (يمكن استثنائيا، للأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين المشاركة في التظاهرات العلمية دون تقديم مداخلة في الملتقيات العلمية والتقنية ذات الصلة بالتكوين في العلوم الطبية).

- التكليف بمهمة مؤثر عليه من طرف شرطة الحدود.

● يمكن للأساتذة الباحثين الجامعيين والمسؤولين الإداريين ورؤساء المؤسسات المشاركة بطلب من الوصاية في اقامات تعاون، لغرض تمثيل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أو الجزائر في إطار العلاقات الدولية مع الجامعات الأجنبية.

المطلب الثاني: تقييم استراتيجيات التكوين عن طريق الاستقصاء

أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كان هدفنا منذ البداية التعرف على مدى تطبيق المفاهيم التكوينية من طرف إدارة الموارد البشرية للكلية ومدى تأثيرها على الأفراد، محاولة منا معرفة اهتمام الكلية بما يتماشى مع التغيرات والتطور الحاصل في مجال الإدارة المعاصرة. إستغرقت فترة الاستقصاء قرابة شهر، وهذا نظرا لانشغال الأساتذة بأعمالهم، أي عملية التدريس، حيث تمت عملية جمع المعلومات الخاصة بالاستقصاء خلال الفترة الممتدة ما بين: 2019/04/06 إلى غاية 2019/04/30.

كان الغرض والقصد من وراء ذلك محاولة تحديد و تقييم سياسة التكوين في الكلية

أ - تحديد مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة، والمتمثلة في موظفي وأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذين كان تعدادهم الكلي 198 فردا، أما عن عينة الدراسة في موضوعنا فأخذنا نسبة 30% من مجتمع الدراسة.

- مجتمع الدراسة: 198 موظف وأستاذ

- عينة الدراسة: $198 \times 30\% = 59.4$ أي في حدود 60 فردا.

ب- وصف الاستقصاء:

اعتمدت دراستنا كما سبق وأن أشرنا إليه، عينة شملت نسبة 30% من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميم الإستقصاء وصياغة الأسئلة طبقا لأهداف الدراسة.

- لقد تم تقسيم الاستقصاء إلى جزأين رئيسيين على المنهج التالي:

الجزء الأول: خصص هذا جزء كمدخل تمهيدي للتعريف بالأستاذ من حيث:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة، الصفة القانونية.

الجزء الثاني: خاص بقياس عناصر استراتيجية التكوين:

في هذا الجزء حاولنا وضع المعايير التي رأيناها مناسبة لضبط أهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس مدى تجاوب أفراد العينة قيد الدراسة مع استراتيجية التكوين لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستقصاء

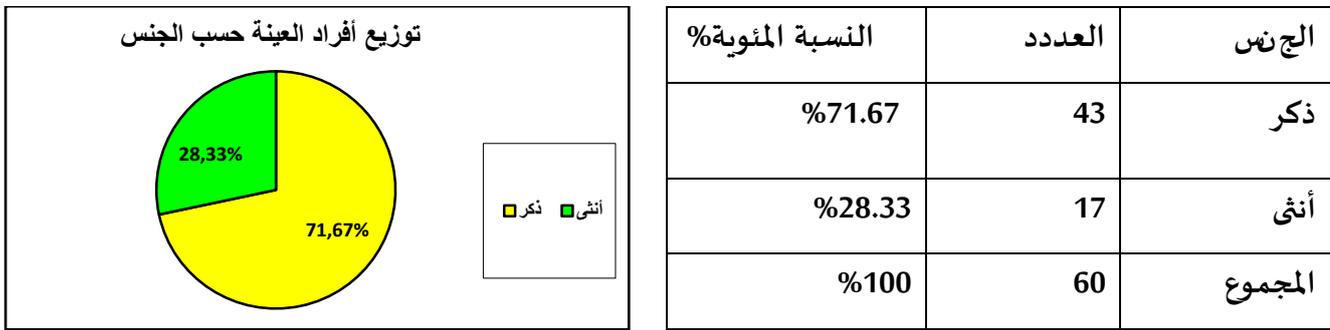
بيانات متعلقة بخصائص عينة الدراسة:

- 1

في هذا العنصر سوف نحاول إبراز خصائص عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة القانونية والخبرة بالكلية.

- الجنس:

الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

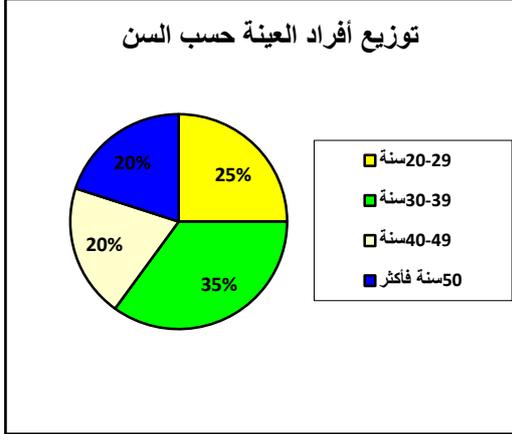


المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

شملت العينة التي تم إختيارها لإجراء الإستقصاء على أغلبية ذكور، إذ بلغت نسبتهم في الاستقصاء العام 71.67%، في حين وصلت نسبة الإناث حوالي 28.33%.

- السن:

الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن



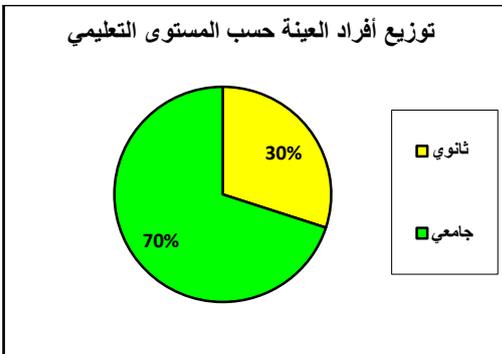
الصفة القانونية	العدد	النسبة المئوية %
29-20 سنة	15	25%
39-30 سنة	21	35%
49-40 سنة	12	20%
50 سنة فأكثر	12	20%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الذين تم إستقصاؤهم هم من الفئة العمرية ما بين 30 و39 سنة حيث تمثلت نسبتهم في 35%، تليها الفئة العمرية ما بين 20 و29 سنة والتي تمثلت نسبتها في 25%، في حين سجلنا تساوي في الفئة العمرية ما بين 40 و49 سنة والفئة العمرية لـ50 سنة فأكثر، حيث مثلت نسبتهم 20%.

- المستوى التعليمي:

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



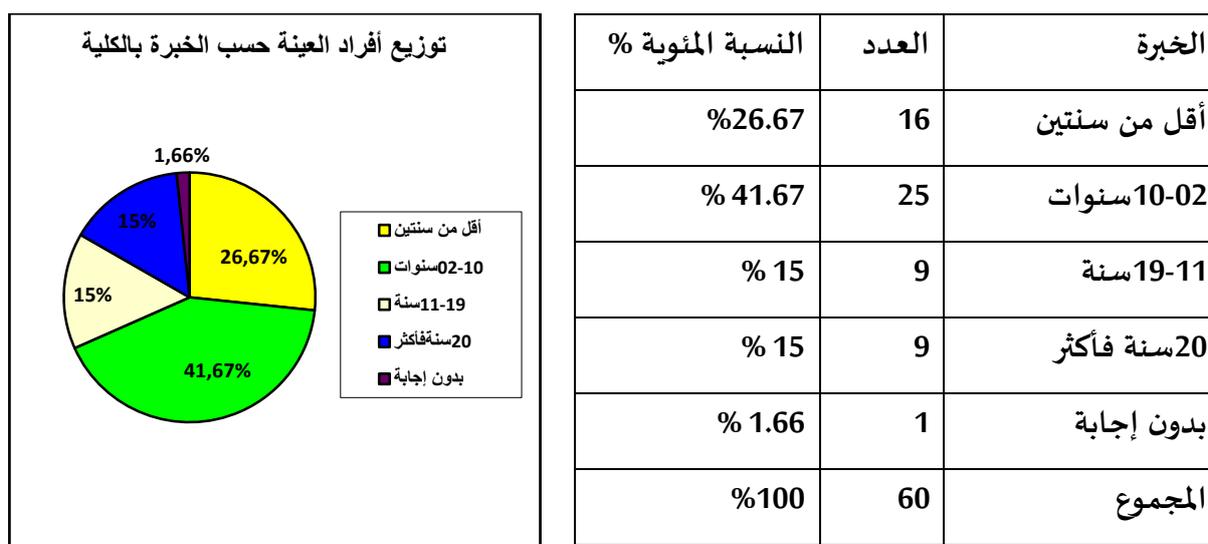
المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوي	18	30%
جامعي	42	70%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن معظم العينة المستقصاة ذات مستوى تعليمي جامعي بلغت نسبتها 70%، في حين بلغت نسبة الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي 30% فقط.

- الخبرة بالكلية:

الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة بالكلية.

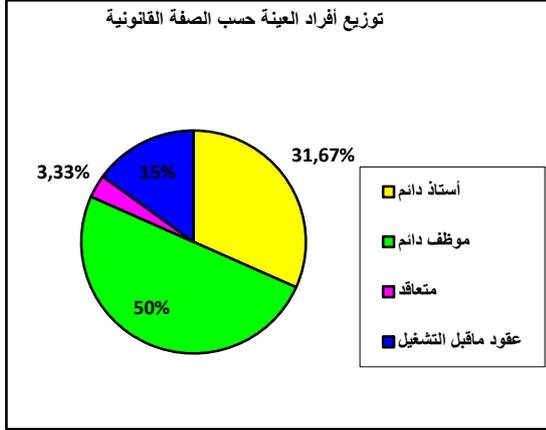


المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة الذين وقع عليهم إستقصاؤنا تتراوح خبرتهم بالكلية ما بين سنتين و 02 و عشرة 10 سنوات وهذا ما عكسته نسبة 41.67%، أما الذين يتمتعون بخبرة أقل من سنتين كانت نسبتهم 26.67%، في حين تساوت نسبة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 10 سنوات و 20 سنة مع الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة والمقدرة نسبتهم بـ 15%، كما سجلنا نسبة 1.66% والمتمثلة في عدم إجابة المستقصي عن عدد سنوات خبرته بالكلية.

- الصفة القانونية

الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب الصفة القانونية.



الصفة القانونية	العدد	النسبة المئوية %
أستاذ دائم	19	31.67%
موظف دائم	30	50%
متعاقد	2	3.33%
عقود ما قبل	9	15%
المجموع	60	100%

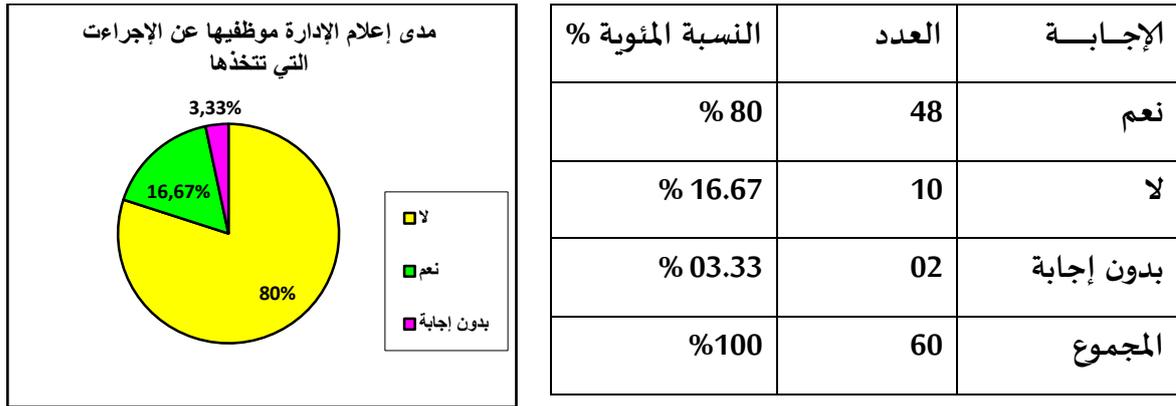
المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 50% من العينة المستقصاة تمثلت في الموظفين الدائمين ، بينما كانت نسبة الأساتذة الدائمين بالكلية 31.67% ، وكانت نسبة الأعوان الخاضعين لعقود ماقبل التشغيل 15% ، في حين بلغت نسبة المتعاقدين 3.33% من مجموع أفراد العينة قيد الدراسة.

بيانات متعلقة بقياس عناصر استراتيجية التكوين:

- إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها بالنسبة للسياسة السنوية للتكوين:

الجدول رقم 07: يبين قياس مدى إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها بالنسبة للسياسة السنوية للتكوين



المراجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

تؤكد نسبة 80% من المستجوبين أنه يتم إعلامهم من طرف الإدارة عن الإجراءات التي تتخذها بالنسبة للسياسة السنوية للتكوين ، أما نسبة 16.67% فترى انه لا يتم إعلامهم بهذه الإجراءات، في حين نسبة 03.33% المتبقية فهي لم تجب على السؤال.

- سبب عدم إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها بالنسبة للسياسة السنوية للتكوين:

الجدول رقم 08: يبين سبب عدم إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها بالنسبة للسياسة السنوية للتكوين



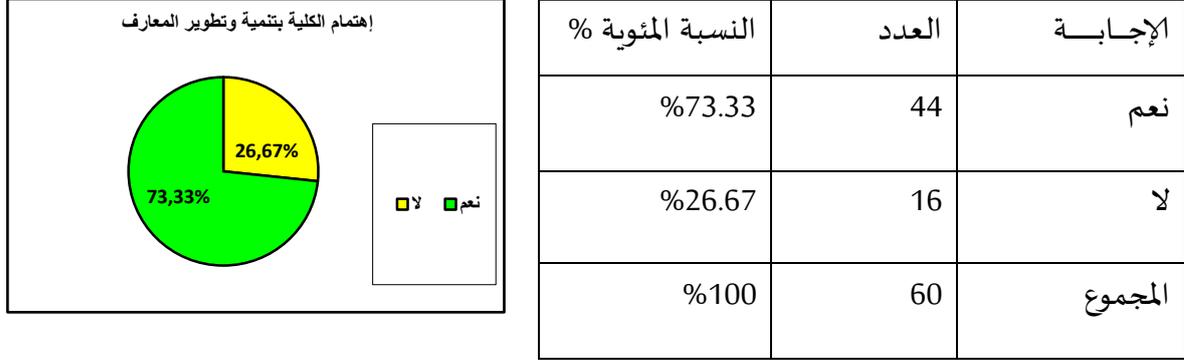
المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

مثلت نسبة 40% من أفراد العينة الذين صرحوا أن سبب عدم إعلام الإدارة عن الإجراءات التي تتخذها بالنسبة للسياسة السنوية للتكوين يرجع إلى نقص الإمكانيات الإتصالية، ونفس النسبة أرجعت السبب لذلك في إعلامهم عن طريق الإعلانات فقط، في حين نسبة 10% المتبقية رجعت ذلك في كونهم فئة عقود ماقبل التشغيل.

بيانات متعلقة بالتكوين في الكلية:

- مدى إهتمام الكلية بتنمية وتطوير المعارف:

الجدول رقم 09: يبين مدى إهتمام الكلية بتنمية وتطوير المعارف



المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أغلبية أفراد العينة الذين تم استقصاءهم والتي تتمثل في نسبة 73.33% يؤكدون أن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تعمل على تنمية وتطوير المعارف، أما نسبة 26.67% منهم يرون عكس ذلك.

– الوسائل المعتمدة في تنمية وتطوير المعارف بالكلية:

الجدول رقم 10: يبين الوسائل المعتمدة في تنمية وتطوير المعارف بالكلية



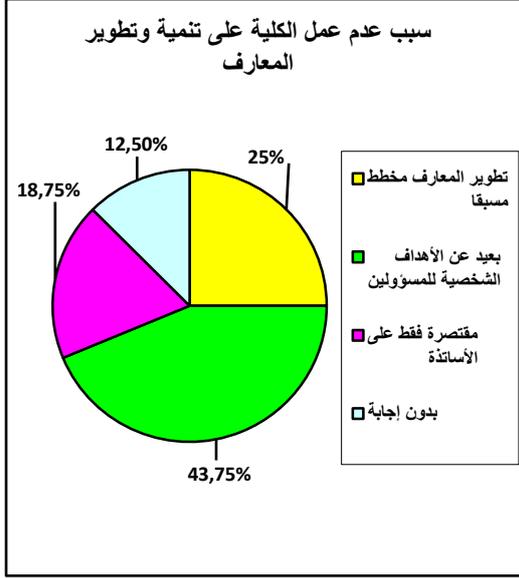
الإجابة	العدد	النسبة المئوية
دورات التكوين وتحسين المستوى	20	25.32%
ملتقيات	30	37.97%
أيام دراسية	19	24.05%
أيام تحسيسية	05	6.33%
أبواب مفتوحة	05	6.33%
المجموع	79	100%

المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أكبر نسبة تعادل 37.97% تؤكد أن الوسيلة التي تعمل على تنمية المعارف في الكلية هي الملتقيات، في حين نسبة 25.32% أكدت أن الوسيلة هي دورات التكوين وتحسين المستوى، أما نسبة 24.05% مثلت الأيام الدراسية، أما نسبة 6.33% فمثلت كل من الأيام التحسيسية والأبواب المفتوحة .

- سبب عدم عمل الكلية على تنمية وتطوير المعارف:

الجدول رقم 11: يبين سبب عدم عمل الكلية على تنمية وتطوير المعارف



الإجابة	العدد	النسبة
تطوير المعارف مخطط	04	% 25
بعيد عن الأهداف الشخصية للمسؤولين	07	%43.7
مقتصرة فقط على الأساتذة	03	%18.7
بدون إجابة	02	%12.5
المجموع	16	%100

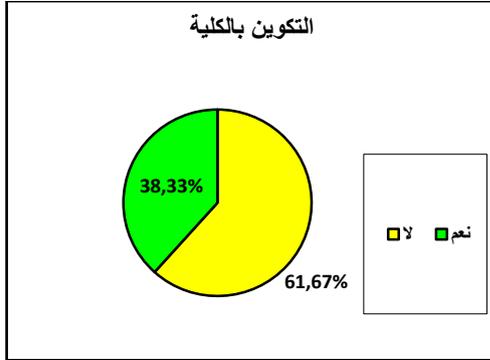
المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج

الاستقصاء

نلاحظ أن نسبة 43.75% يرجعون سبب عدم عمل الكلية على تنمية وتطوير المعارف إلى بعد وسائلها عن الأهداف الشخصية للمسؤولين، في حين نسبة 25% ترجع السبب في كون تطوير المعارف يكون مخطط له مسبقا وفقا لميزانية محدودة، أما نسبة 18.75% فيرون أن وسائل تنمية وتطوير المعارف بالكلية محصورة فقط على الأساتذة، كما إكتفت نسبة 12.5% بعدم الرد.

- عدد المتحصلين على التكوين بالكلية:

الجدول رقم 12: يبين عدد المتحصلين على التكوين بالكلية



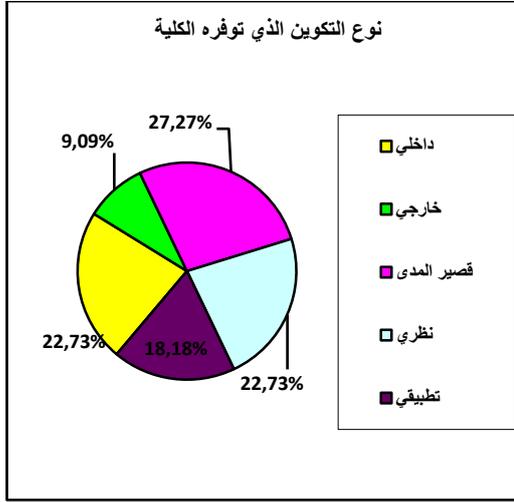
الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	23	%38.33
لا	37	%61.67
المجموع	60	%100

المرجع: من إعداد المتمنين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

من خلال الجدول، يتبين لنا أن نسبة 61.67 % من أفراد العينة لم تتحصل على تكوين أثناء عملها بالكلية، في حين نسبة 38.33 % تؤكد من إستفادتها من التكوين.

- نوع التكوين المتحصل عليه أثناء العمل بالكلية:

الجدول رقم 13: يبين نوع التكوين المتحصل عليه أثناء العمل بالكلية



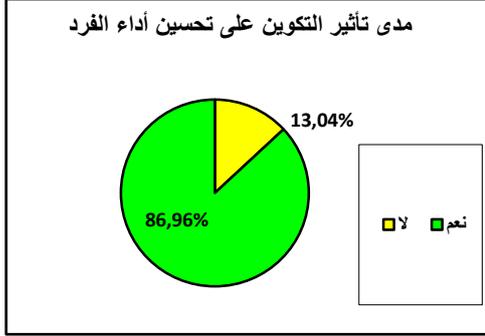
نوع التكوين	العدد	النسبة المئوية
داخلي	10	%22.73
خارجي	4	%09.09
قصير المدى	12	%27.27
نظري	10	%22.73
تطبيقي	08	%18.18
عدد الإجابات	44	%100

المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نلاحظ أن أغلبية الذين استفادوا من تكوين، كان تكويننا قصير المدى وهذا ما انعكسه نسبة 27.27%، في حين تساوت نسبة التكوين الداخلي والتكوين النظري والمتمثلة في 22.73%. أما نسبة التكوين التطبيقي فكانت 18.18%، ونسبة 09.09% مثلت التكوين الخارجي، في حين لم نسجل أي تكوين طويل المدى بالنسبة لأفراد العينة.

- قياس مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الفرد:

الجدول رقم 14: يبين قياس مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الفرد



الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	20	86.96%
لا	03	13.04%
عدد الإجابات	23	100%

المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج

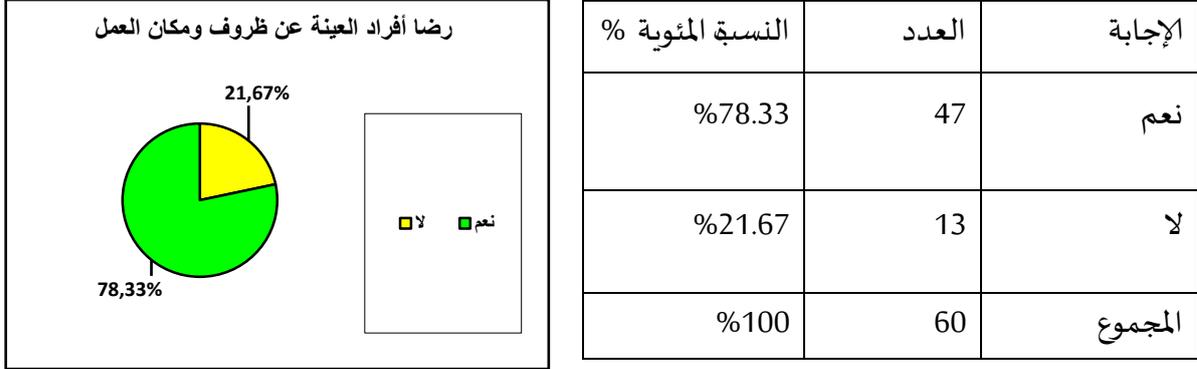
الاستقصاء

من خلال الجدول، نلاحظ أن معظم الذين استفادوا من تكوين أثناء عملهم بالكلية قد حسن من أدائهم لعملهم وهذا بنسبة 86.96%، في حين أن نسبة 13.04% من المستفيدين من التكوين أجابوا بعدم تحسين التكوين من أداء عملهم، مبررين ذلك بعدم تلبية التكوين لإحتياجاتهم الخاصة.

- التمكين العامل داخل الكلية

- 2 بيانات متعلقة بالتمكين العامل داخل الكلية:

الجدول رقم 15: يبين قياس رضا أفراد العينة عن ظروف ومكان العمل

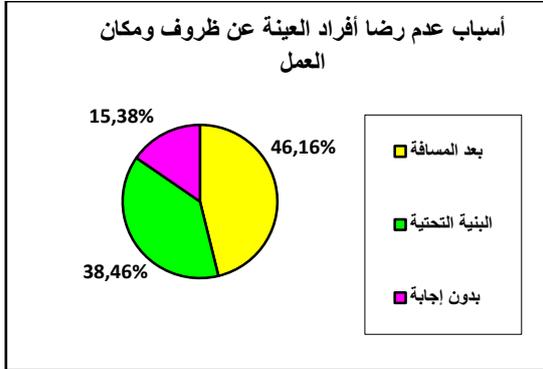


المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أكد أغلبية المستجوبين بنسبة (78.33%) على رضاهم عن ظروف ومكان العمل، أما نسبة 21.67% صرحت بعدم رضاها عن ظروف ومكان العمل والتي سوف نرى أسبابها في الجدول اللاحق.

- أسباب عدم رضا أفراد العينة عن ظروف ومكان العمل

الجدول رقم 16: يبين أسباب عدم رضا أفراد العينة عن ظروف ومكان العمل



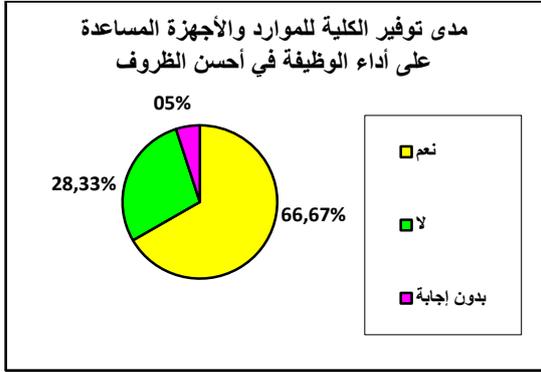
الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
بعد المسافة	06	%46.16
البنية التحتية	05	%38.46
بدون إجابة	02	%15.38
المجموع	13	%100

المرجع: من إعداد المتمنين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نلاحظ أن نسبة 46.16% من الذين أكدوا على عدم رضاهم عن ظروف العمل، أرجعوا السبب في ذلك إلى بعد المسافة، في حين أن نسبة 38.46% أرجعت السبب إلى البنية التحتية للموقع، أما نسبة 15.38% إكتفت بعدم الإجابة على السؤال.

- مدى توفير الكلية للموارد والأجهزة المساعدة على أداء الوظيفة في أحسن الظروف

الجدول رقم 17: يبين قياس مدى توفير الكلية للموارد والأجهزة المساعدة على أداء الوظيفة في أحسن الظروف



الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	40	66.67%
لا	17	28.33%
بدون إجابة	03	05%
المجموع	13	100%

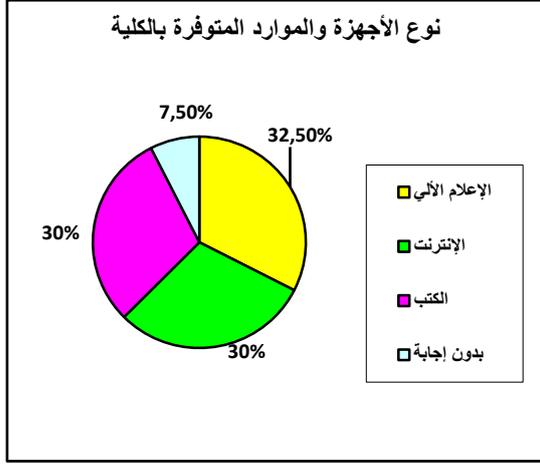
المرجع: من إعداد المتهمين بالاعتماد على نتائج

الاستقصاء

أكبر نسبة تعادل 66.67% تؤكد أن الكلية توفر الموارد والأجهزة التي تهيء للموظفين القدرة على أداء وظائفهم في أحسن الظروف، في حين نسبة 28.33% أكدت العكس، أما نسبة 05% فلم تجب على السؤال.

- نوع الأجهزة و الموارد المتوفرة بالكلية

الجدول رقم 18: يبين نوع الأجهزة و الموارد المتوفرة بالكلية



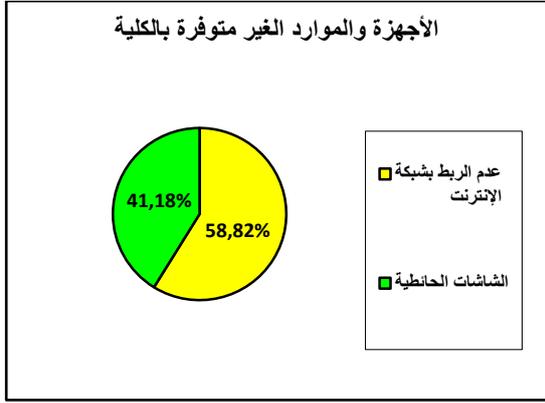
الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
الإعلام الألي	13	32.5%
الإنترنت	12	30%
الكتب	12	30%
بدون إجابة	03	7.5%
المجموع	40	100%

المرجع: من إعداد المتمنين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نسبة 32.5% من أفراد العينة الذين تم استقصاءهم أكدوا أن الأجهزة التي توفرها الكلية وتبرئ لهم القدرة على أداء وظائفهم في أحسن الظروف تتمثل في أجهزة الإعلام الألي، أما نسبة 30% مثلت الانترنت، ونفس النسبة مثلت الكتب أي 30%، في حين نسبة 7.5% إكتفت بعدم الإجابة على السؤال.

- نوع الأجهزة و الموارد الغير متوفرة بالكلية

الجدول رقم 19: يبين نوع الأجهزة و الموارد الغير متوفرة بالكلية



الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
عدم الربط بشبكة الإنترنت	10	%58.82
الشاشات الحائطية	07	%41.18
المجموع	17	%100

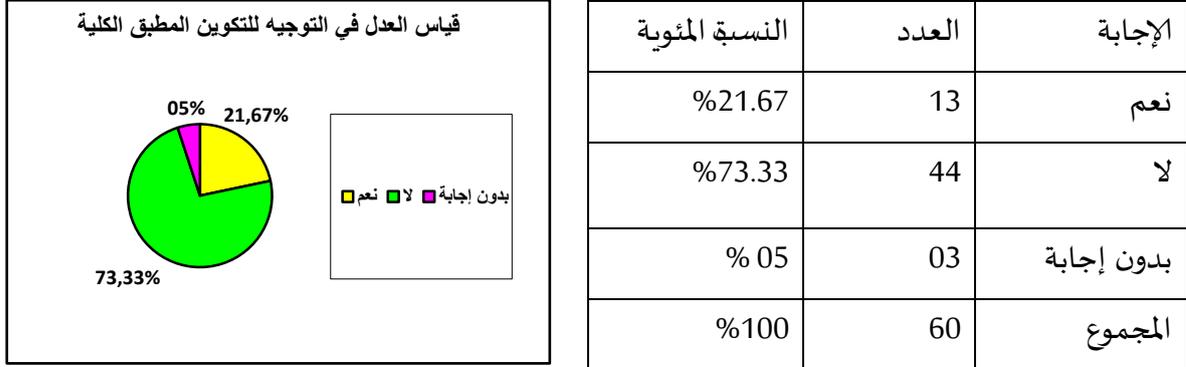
المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج

الاستقصاء

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة 58.82% من الذين أكدوا على عدم توفير الكلية للأجهزة والموارد التي تهم لهم القدرة على أداء وظائفهم في أحسن الظروف، أرجعوا السبب في ذلك إلى عدم الربط بشبكة الإنترنت، في حين أن نسبة 41.18% أرجعت السبب إلى نقص الشاشات الحائطية.

- العدل في التوجيه للتكوين المطبق بالكلية

الجدول رقم 20: يبين قياس العدل في التوجيه للتكوين المطبق بالكلية



المرجع: من إعداد المتمهين بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

ترجع نسبة 73.33% لعدم وجود العدل في التوجيه للتكوين المطبق، في حين أن نسبة 21.67% يؤكدون عكس ذلك أي وجود العدل في التوجيه للتكوين المطبق، أما نسبة 05% فاكثفت بعدم الرد على هذا السؤال.

الاستنتاج:

يمكن إستنتاج الدراسة الميدانية بالإعتماد على نتائج الإستقصاء العام، إذ توصلت دراستنا إلى الأتي:

- أكبر شريحة تم إستقصاؤها تمثلت في فئة الذكور، ذوي السن من 30 إلى 39 سنة، أما بالنسبة للمستوى فضمت دراستنا أكبر فئة ذات مستوى جامعي وهذا راجع إلى طبيعة وظيفة أفراد العينة (أساتذة، موظفين دائمين، عقود ماقبل التشغيل)، إذ يتطلب توفر المستوى الجامعي لشغل الوظيفة، أما بالنسبة للخبرة بالكلية فكانت أكبر فئة ذات خبرة مهنية تتراوح ما بين سنتين 02 إلى 10 سنوات وهذا راجع لحدائثة نشأة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي أنشأت سنة 2012 بعدما كانت تحت إسم كلية الحقوق والعلوم التجارية، أما بالنسبة للصفة القانونية لأفراد العينة التي شملها إستقصاؤنا فكانت أكبر فئة في الموظفين الدائمين.
- أما بالنسبة لمعايير قياس مدى تبني إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لمعالم استراتيجية التكوين فتوصلنا إلى:
- أن إدارة الكلية تعمل على إعلام موظفيها عن الإجراءات التي تتخذها بالنسبة للتكوين مما يزيد من درجة الإنتماء الوظيفي للموظف وتحسيسه بمكانته في الكلية، لكن في المقابل تهمل جزء من الموظفين الذين عبروا عن نقص الإمكانيات الإتصالية وإعلامهم من طرف الإدارة يتم فقط عن طريق الإعلانات.
- تعمل إدارة الكلية على تنمية وتطوير المعارف من خلال الملتقيات التي يكون مخطط لها مسبقا، إلا أنها بعيدة عن الأهداف الشخصية للمسؤولين، كما أن إنعدام التكوين بالنسبة للموظفين الدائمين والذي يرجع سببه في مركزية القرارات بجامعة عبد الحميد بن باديس والغياب التام لدورات التكوين وتحسين المستوى بالنسبة للموظفين مما يؤثر سلبا على مردوديتهم مقارنة بالتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في عصرنا الحالي.
- كما توفر إدارة الكلية لموظفيها مختلف الموارد والأجهزة التي تمكنهم على أداء وظائفهم في أحسن الظروف والمتمثلة في أجهزة الإعلام الآلي والإنترنت والتجهيزات المكتبية، إلا أن إدارة الكلية أهملت جانب الرعاية الطبية وكذا الأماكن الترفيهية.

خلاصة الفصل:

ومن خلال الدراسة الميدانية للكلية قيد الدراسة حاولنا توضيح مدى إمكانية تطبيق التكوين الاستراتيجية في المؤسسات والإدارات العمومية، وبناء على نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي وأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، والتي أثبتت مايلي:

- دعم إدارة الكلية سهولة انسياب المعلومات التي يحتاجها الموظفون لأداء وظائفهم على أكمل وجه، وعملها على إعلام موظفيها عن الإجراءات التي تتخذها مما يزيد من درجة الإنتماء الوظيفي للموظف وتحسينه بمكانته في الكلية.

- عمل إدارة الكلية على تنمية وتطوير المعارف من خلال الملتقيات التي يكون مخطط لها مسبقا، إلا أنها بعيدة عن الأهداف الشخصية للمسؤولين، كما أن انعدام التكوين بالنسبة للموظفين الدائمين والذي يرجع سببه في مركزية القرارات بجامعة عبد الحميد بن باديس والغياب التام لدورات التكوين وتحسين المستوى بالنسبة للموظفين مما يؤثر سلبا على مردوديتهم مقارنة بالتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في عصرنا الحالي، بالإضافة إلى عدم إعتراف وتقدير إدارة الكلية لإنجازات موظفيها مما يؤدي بهم إلى الإحباط والإحساس بعدم التقدير.

بعد دراستنا النظرية و التطبيقية لموضوع التكوين حيث تطرقنا إلى أبرز العناصر التي تتضمنها وظيفة التكوين، و بعد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج منها:

أن للتكوين علاقة مباشرة مع مختلف نشاطات ووظيفة الموارد البشرية حيث يستطيع التكوين أن يلبي الحاجيات من اليد العاملة بصفة و التي تعبر عن تخطيط الموارد البشرية بالحفاظ على كفاءة اليد العاملة بصفة مستمرة، و كما له علاقة بتحليل تقييم الوظائف بتعويض النقص الموجود بين الكفاءات التي يملكها العامل.

كما أن للتكوين علاقة برفع مستوى العامل و كنتيجة ترفع رتبته و أجره، و للتكوين علاقة بالتوظيف حيث تختار المؤسسة تكوين الموظفين بدل تشغيل مترشحين جدد لأن ذلك يكلف مالا و وقتا، و للتكوين تأثير على تقييم الموارد البشرية ففي إطار تكوين الموارد البشرية يمكن أن يسمح هذا النشاط بتحديد الحاجيات من التكوين لكل موظف.

و نجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه و تطوير معلوماته و تكيفه مع التحولات و التغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم و النمو الديناميكي للمؤسسة، و هذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطور الاقتصادي و التكنولوجي الحاصل في الدول، و إدراكها أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن استغلال و ليس تكلفة يجب تدنيها و أن التكوين استثمار منتج و ليس جامد.

ملخص:

للتكوين علاقة برفع مستوى العامل و كنتيجة ترفع رتبته و أجره، و للتكوين علاقة بالتوظيف حيث تختار المؤسسة تكوين الموظفين بدل تشغيل مترشحين جدد لأن ذلك يكلف مالا و وقتا، و للتكوين تأثير على تقييم الموارد البشرية ففي إطار تكوين الموارد البشرية يمكن أن يسمح هذا النشاط بتحديد الحاجيات من التكوين لكل موظف.

و نجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه و تطوير معلوماته و تكيفه مع التحولات و التغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم و النمو الديناميكي للمؤسسة.

summary:

Training has a relationship with raising the level of the worker and as a result raising his rank and wages, and the formation has a relationship with employment where the institution chooses to train employees instead of hiring new candidates because that costs money and time, and the formation has an impact on human resources evaluation. In the framework of human resources formation, this activity can allow identifying Widgets of configuration for each employee.

And the success of the institution depends on the interest in the individual through his formation, development of his information and his adaptation to the transformations and changes imposed by the social environment for the progress and dynamic growth of the institution

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- ✍ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الزقازيق-بها.
القاهرة2000.
- ✍ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية المركزية.الإسكندرية 1995.
- ✍ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، – الإسكندرية – الدار الجامعية 1999.
- ✍ أحمد عامر راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
بيروت 1981.
- ✍ أحمد منصور، "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"، وكالة المطبوعات. الكويت
1997.
- ✍ حسين دوري، "الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق"، مطبعة القاهرة.
بدون سنة نشر.
- ✍ صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة
الأولى 2001.
- ✍ عبد الحكيم خزامي، "تنمية مهارات مسؤولي التدريب"، ايتراك للطباعة و النشر –
القاهرة 2001.
- ✍ فريد النجار، "إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة
1998-1999.
- ✍ محمد ماهر عليش، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة. مصر 1992
- ✍ مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الأردنية 1996.
- ✍ مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، مدخل كمي، الأردن 1998.