

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية
دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

وهراني مجدوب

مقدمة من طرف الطالبين:

قصور سداوية

مقدم فريدة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:

الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة	
محمود محمد عيسى	أم ب	جامعة مستغانم	رئيسا
وهراني مجدوب	أم أ	جامعة مستغانم	مشرفا ومقرار
شهيدة عبد الله	أم أ	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 2022|2023

الشكر والعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي أن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

سورة النمل-19-

الحمد لله الذي نار درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذه
المذكرة.

أتوجه بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور "مجدوب وهراني" الذي
لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته جزاه الله خير كما أشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد
في إنجاز وإتمام هذا العمل.

الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى من أفنى عمره من أجلي وكان حلمه أن أتحصل على أعلى الشهادات "أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته وجعله من الصديقين والشهداء".
أما بعد أهدي ثمرة عملي وعناء أيامي إلى أساس وجودي في الحياة إلى من سهرت الليالي وضحت من أجلي "أمي الغالية شفاها الله وأطال في عمرها".
وإلى إخوتي حفظهم الله وأطال في عمرهم جميعا وأدام المحبة بيننا وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة .

سد/وية

الإهداء

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

أهدي عملي المتواضع وثمره جهدي لأغلى الناس أُمي وأبي حفظهما الله ورعاهم, إلى أخي
سندي أطال الله في عمره وإلى أخواتي أحلام وزهية حفظهما الله وأدام المحبة بيننا.
إلى جميع الأصدقاء والزملاء وكل من عرفتهم في مسيرتي الدراسية, إلى كل من ساعدني
في إنجاز هذا العمل المتواضع.

فريدة

فهرس المحتويات

الشكر والعرفان

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة..... أ- ج

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

مقدمة الفصل.....05

المبحث الأول: أساسيات حول الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية.....06

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية09

المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية.....10

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....13

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....14

المطلب الثالث: خطوات تخطيط الموارد البشرية وتطورها.....18

المبحث الثالث: سياسات وتخطيط الموارد البشرية وآليات تطويرها

المطلب الأول: سياسات تسيير الموارد البشرية.....22

23.....	المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية.....
	المطلب الثالث: آليات تطوير تنمية الموارد البشرية.....
25.....	25.....
28.....	28.....
	الفصل الثاني: التكوين
30.....	30.....
	مقدمة الفصل
	المبحث الأول: ماهية التكوين.....
31.....	31.....
	المطلب الأول: مفهوم التكوين.....
32.....	32.....
	المطلب الثاني: مبادئ التكوين.....
33.....	33.....
	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التكوين.....
	المبحث الثاني: إجراءات التكوين, أساليبه وأنواعه
	المطلب الأول: إجراءات التكوين.....
37.....	37.....
	المطلب الثاني: أساليب التكوين.....
37.....	37.....
	المطلب الثالث: أنواع التكوين.....
38.....	38.....
	المبحث الثالث: فعاليات وتقييم برامج التكوين وعلاقته بالعلوم الأخرى ومحددات التكوين.....
41.....	41.....

المطلب الثاني: التكوين وعلاقته بالمفاهيم

الأخرى.....43

المطلب الثالث: محددات التكوين. الجانب الميداني.....45

خلاصة الفصل.....47

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمستشفى الجامعي مستغانم

مقدمة الفصل.....49

المبحث الأول: دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية مستغانم.....

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مستشفى مستغانم.....50

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية

مستغانم.....51

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة وهيكل الموارد البشرية وأهم مصالح

المؤسسة.....52

المبحث الثاني: عملية التكوين في المركز الاستشفائي.....

المطلب الأول: دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد

المعلومات.....60

المطلب الثاني: القائمون بعملية التكوين.....62

المطلب الثالث: محددات تنظيم دورات

التكوين.....63

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج

الاستبيان.....63

المطلب الأول: تقديم

الاستبيان.....69

المطلب الثاني :استنتاجات

69.....

المطلب الثالث :علاقة النتائج

69.....بالفرضيات

71.....خلاصة الفصل

72.....الخاتمة

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الإيرادات الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مستغانم	38
02	تعداد عمال المؤسسة	60
03	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن	64
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	64
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	65
07	مصدر التكوين	66
08	بيانات مكان إجراءات التكوين	66
09	توزيع المبحوثين حسب مدة التكوين	66
10	مدة التكوين	67
11	البرامج التكوينية	67
12	أسباب المشاركة في الدورات التكوينية	68
13	اللغة السائدة أثناء الدورات التكوينية	68
14	مدى مواكبة لبرنامج التكوين للتطورات في المجال الإداري	68
15	مدى أهمية التكوين	69

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	وظائف إدارة الموارد البشرية	17
02	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	36
03	الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة	52
04	الهيكل التنظيمي الخاص بالموارد البشرية	53

المقدمة

لقد انعكس التطور الهائل في مجال الاختراعات العلمية و التكنولوجيا و الذي يطلق عليه بثروة المعلومات و الاتصالات بالإضافة إلى المتغيرات العالمية السياسية و الاقتصادية المتلاحقة على أسلوب أداء المنظمات الإدارية و المؤسسات الإنتاجية (سلعية أو خدمية) لأنشطتها كما أدت إلى زيادة حدة المنافسة العالمية لتلك المنظمات و أضحي العنصر البشري الكفاءة و المدرب و المؤهل لاستعاب هذه التطورات و التغيرات و السبب الرئيسي و الأساسي في وجود منظمات هو تحقيق رفاهية الإنسان و الوسيلة الأساسية و الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمات هو الإنسان نفسه.

تعد إدارة الموارد البشرية من اهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع اهم و أخرج عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الخارجية, بيئة المنظمة و التغيرات البيئية الخارجية العامة و الخاصة و يتفق اغلب كتاب الإدارة بشكل عام و الإدارات الوظيفية بشكل خاص بان المنظمة و بإدارة الموارد البشرية و عن طريقها تتمكن من إحراز الكثير منالتنافسية التي تمكنها من مواجهة تحديات البيئة و ضمان الاستمرارية و البقاء

فإدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطا وتنظيما و توجيها و رقابة مع الفرد في المنظمة التي يتميز بحاجات و رغباتهم واتجاهات و سلوك قد لا يماثل فيه فرد آخر في بيئة عمله أو قد لا يملك الاستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص لذا فإنها الإدارة تتعامل مع عنصر أو مورد يعتبر المحرك للنشاطات الأخرى في المنظمة.

- فالتكوين هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات و الاتجاهات أي تجعله قادر على مزاولة عمله ما يهدف الزيادة الانتاجية له وللجهة التي يعمل بها أو نقل معارف و مهارات و سلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها. فالمتوقع ان يحتل نشاط التكوين المهني دورا كبيرا في تأهيل اليد العاملة و تكييفها مع مناصب العمل و البيئة الداخلية للمؤسسة. ان اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية و الخبرات اللازمة لا يمكن ان تتم إلا بواسطة توفير التعليم و التكوين هو ذلك النشاط المستمر يقوم بتزويد الفرد بالمهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل به

وسنحاول الإجابة على بعض التساؤلات و الإشكاليات من خلال هذه الدراسة حيث نتناول ثلاثة فصول فصلين في الجانب النظري و فصل في الجانب التطبيقي حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وفي الفصل الثاني التكوين أما الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة المركز الاستشفائي الجامعي مستغانم.

أصبح التكوين خيار استراتيجي لتنمية الموارد البشرية و مجالا أكثر اهمية من سيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية باعتباره ضرورة أساسية لبناء كفاءة تمكنهم من التجارب .

و انطلاقا مما سبق قمنا بصياغة الإشكالية التي يبنى عليها الدراسة كالتالي :

إشكالية :

- كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى الموظف ؟
- هل يؤدي التكوين للرفع من أداء الموظف ؟
- هل المؤسسة الاستشفائية تعمل على تطبيق قواعد إدارة الموارد البشرية ؟

الفرضيات :

- يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى الموظف .

- يؤدي التكوين للرفع من أداء الموظف .

- تعتبر الموارد البشرية من الموارد المميزة التي تساهم في ارتقاء المؤسسة الاستشفائية .

أسباب اختيار الموضوع :

الاهتمام الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره و الرغبة في الاطلاع و التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه التكوين في تنمية و تطوير الموارد البشرية و محاولة التعرف على تكوين الموظفين .

اهمية الدراسة :

ان اهمية الدراسة تكمن في اعتبارها وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة الأرض ووظيفة التكوين فهي عملية ضرورية لإعداد يد عاملة كفؤة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداءها. و معرفة مدى التنمية الشخصية و الوظيفية للموظف من خلال التكوين.

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين .

أهداف الدراسة :

البحث العلمي في أي مجال كان لابد ان يكون له هدف أو مجموعة أهداف التي تسعى الى تحقيقها. فالدراسة تهدف الى الوقوف على الأهمية العملية التكوينية و تأثيرها على الموارد البشرية من خلال الكشف عن مدى تأثير برامج و المكون على نجاح عملية التكوين

- تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة
- يستمد التكوين نشاطه من ارتباطه بعنصر البشري هو العنصر الجوهري في الإدارة

- تحتاج المؤسسات الى بذل جهود بتكوين القوى البشرية لإثراء معارفهم وتوسيع مداركهم عن طريق نوع واستمرارية العملية التكوينية

المنهج المتبع

اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي و المنهج التحليلي .

صعوبة البحث :

من خلال فترة انجاز بحثنا واجهتنا صعوبات عدة نريد ان نأخذ بعين الاعتبار من اجل تسهيل عملية البحث ومن بين هذه المشكلات .

- قلة المراجع بالمكتبة الجامعية .

- واجهتنا صعوبة كبيرة في توزيع الاستبيان و استردادها بسبب صعوبة تجاوب الموظفين و انشغالهم بأعمالهم اليومية .

الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة تيندال بالمسيلة نموذج من اعداد الطالبة بن علية زبيدة من مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2014/2013 جامعة المسيلة الثانية بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بجامعة ادرار من اعداد الطالبتين لعزري اوردية و فنيش صباح مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم و عمل للسنة الجامعية 2019/2018 جامعة ادرار.

الدراسة الثالثة بعنوان الموارد البشرية لإدارة جامعة محمد خيضر من اعداد الطالب حدايدي صلاح الدين مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص القانون الاداري, للسنة الجامعية 2014/2013 جامعة بسكرة.

-الدراسة الرابعة بعنوان التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع التوزيع ادرار من اعداد الطالبتين زيادة خديجة و زيادة رحمة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل للسنة الجامعية 2018/2017منجامعة ادرار.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للموارد البشرية

مقدمة الفصل:

عندما نتحدث عن العنصر البشري فإننا لا نقصد بذلك الجهد الذي يقوم به الفرد أو المطلوب القيام به من أجل الوصول الى الأهداف والحصول على أكبر مردودية فحسب. وإنما نتحدث عن تجديد الأمتل للموارد البشرية و ذلك لنتمكن المؤسسة و الإدارات من دخول العنصر الجديد المصحوب بتغيرات متعددة الاتجاهات و لنتمكن من الاستمرار في ظل المنافسة الوطنية و العالمية الشرسة فمع التطور التكنولوجي و الاقتصادي العالمي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل الحديث و تغيير مفاهيم و أساليب الإدارة و فرضها التطور التقني الدائم المتسارع في المعلومات و الاتصالات وما خلفه من انفجار معرفي شامل في الاختصاصات و العلوم و المفاهيم تبدو الأهمية الكبرى للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية و تفعيل الخبرات و القدرة السنوية بشكل مستمر و نوعي و على هذا فان أهم ما تهدف اليه المؤسسة هو تحسين نوعية هذه الموارد البشرية وذلك عن طريق التنمية و الاستثمار في هذه الموارد نفسه

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : أساسيات حول الموارد البشرية

صار موضوع الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال حيث حضي باهتمام العديد من المختصين، المفكرين و الباحثين وكذا معاهد التكوين و التدريب و متخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها إضافة إلى الممارسين لعملية الإدارة و التسيير باعتباره تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تتضمن تحقيق أهداف المؤسسات و جعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي كما تعتبر وسيلة هامة تهدف من خلالها المؤسسة على تنمية قدرات الأفراد و تمكّنهم من ممارسة الأعمال الموكلة اليهم على أحسن وجه.

المطلب الأول : ماهية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم مواردها وأصلا من أهم الأصول التي تمثلها فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد حيث من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى كل من مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية والوظائف المتعلقة بها.

تعريف 01: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد¹

¹ حدادي صلاح الدين، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، سنة 2013/2014، ص31.

تعريف 02: هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية بدء من تخطيط هذه الموارد و مروراً بإعداد نظم التحليل و الوصف التحليلي و الوصف الوظيفي و إعداد نظم الاختيار و التعيين و نظم تقويم أعداد العاملين و نظم الحوافز و انتهاء بوضع نظم التأديب و السلامة المهنية بما يتحقق أهداف المنظمة².

تعريف 03: هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة³.

تعريف 04: هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد و الإشراف على استخدامها و صيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها⁴.

- هي تلك وظيفة التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

- هي إدارة فن الاجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة⁵.

تعريفات أخرى :

- 1- هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة و يشمل ذلك على عملية التعيين و تقييم الأداء و التنمية والتعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد.
 - 2- هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام الأجور.
 - 3- هي مجموعة الوظائف و الأنشطة و البرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد و المنظمة.
 - 4- هي تلك الوظيفة التي تختص بإمداد الموارد البشرية الأزمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الاستغناء عنها.
 - 5- هي إدارة فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء.
 - 6- تعرف على أنها الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنظيم و توجيه و رقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التوظيف التدريب و التطوير و تقييم الأداء و الأجور و الحوافز و غيرها لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا استخلاص التعريف الشامل التالي :
- إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الممارسات و السياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة و التي تتميز بخمسة وظائف رئيسية هي : التخطيط، التنظيم، الدفع، الرقابة كما تمتاز بمجموعة من الأنشطة أهمها :
- 1- تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد.
 - 2- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

² أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان-الأردن، 2000، ص19.

³ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشرق للنشر والتوزيع، طبعة 3، عمان-الأردن، 2000، ص27.

⁴ برونوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، وائل للطباعة والنشر، طبعة 1، عمان-الأردن، 2001، ص17.

⁵ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص20-21.

- 3- استقطاب و اختيار الأفراد.
- 4- توجيه الأفراد وتدريبهم.
- 5- تصميم أنظمة الأجور و الحوافز.
- 6- تقييم أداء الأفراد.
- 7- تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد⁶.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولا أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد و الابتكار و تهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه فمهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات و تعزيز القدرة التمويلية و حددت أهداف طموحة للإنتاج و التسويق و التمويل و أخرى للتميز على المنافسين فان كل هذا لن يتسلى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق و تجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل الناجم و المباني و التجهيزات الآلية بالاستهلاك و التقادم لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها و إنتاجيتها بالخبرات المتركمة و بالتالي فهي تتمثل أصلا بتزايد قيمته و أهمية حسن الاستفادة منه و تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية العلمية الإنتاجية فيه و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الآلات و المعدات بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي و ذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير المعدات البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التشكيل و التأهيل و التدريب و تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- وضع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة⁷.
- ثانيا أهداف الموارد البشرية :

هناك نوعان من الأهداف هما المشاركة و الفاعلية, المشاركة تتمثل فيما يلي :

- استقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة واختيارها.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة

⁶حدا يدي صلاح الدين, مرجع سابق ص32.

⁷هاني أحمد عبد العال, أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية, مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة, جامعة غزة, السنة الجامعية , 2018/2019, ص11.

الفعالية : وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها :

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والموارد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

هناك أهداف أخرى

1. على مستوى المجتمع : المحافظة على التوازن بين عرض وطلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص, ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذه الاستثمارات بالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.
2. على مستوى المنظمة : يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا فهي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف والاستفادة القصوى من جهودهم والمحافظة على استمراريتهم في العمل⁸.
3. على مستوى العاملين : كما يوجد أهداف المجتمع والمنظمة هناك فإن هناك أيضا أهداف العاملين تتمحور في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة وتوفير ظروف عمل صحية مناسبة من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري وإشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة وتحقيق العدالة في معاملتهم وفي منحهم المكافأة وتوقيع العقوبات عليهم.
4. أهداف اجتماعية : يجب على المنظمة الاستخدام الإيجابي فيما يخدم المجتمع ولا يتعارض مع ما تفرضه المنظمات المدنية والحكومية من قوى وأنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين.
5. أهداف تنظيمية : ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال للموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة حيث أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهداف رئيسية.
6. أهداف وظيفية : تتم مشاركة إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها للمستوى الذي يلبي احتياجات المنظمة من مواردها البشرية والمادية وبالتالي فإن مستوى خدمات الإدارية يجب أن يكون ملائما بما يمكن المنظمة من تقوية خدماتها التي تحقق أهدافها.
7. أهداف شخصية : يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم أن عدم تجاوب إدارة الموارد البشرية في تحقيق العاملين لأهدافهم يجعل معظمهم يترك العمل وبالتالي يكلف المنظمة موارد مادية وبشرية هي في حاجة لاستثمارها⁹.

المطلب 03: خصائص الموارد البشرية

الموارد البشرية تعتبر الثروة الحقيقية والأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية فلولا الإنسان لما تحققت العملية الإنتاجية ثم ان مستقبل المؤسسة يرتبط مباشرة بالمقدرة اللاذهنية للعقل البشري

⁸ نزار عوني البلدي ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان الاردن ، 2015. ص52.

⁹ هاني ربحي أحمد عبد العال. مرجع سابق ص12

فهو عنصر هام من عناصر الإنتاج اذ لا يمكن أن تتم عملية التسويق و التمويل و غيرها من الوظائف بدون توفر الخبرات و المهارات البشرية اللازمة و ذلك لأن الإنسان في مؤسسة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة بل هو يريد المبادرة و السعي إلى تطوير و الانجاز من ثم فان الإنسان إذا أحسن اختياره تدريبه و إسناده العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته لأنه بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته خاصة إذا عمل في إطار مجموعة من الزملاء حيث يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة و مع التأكد أن العنصر البشري هو العامل الأساسي و الهام الأكثر تأثيراً و كونه من جهة لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل تتميز بالحركة الدائمة و التقلب المستمر فهذا يسبب اختلاف أفراد القوى العاملة اختلافًا بيناً حسب تركيباتهم و أهوائهم الشخصية و ظروف العمل التي يعملون فيها و لكونه من جهة أخرى العنصر متزايد الأثر فهو مخطط و المنشط و المراقب لكل وظائف المؤسسة و قد سماه بعض المختصين في الميدان بالعقل الذكي فهو يختلف عن الآلة فالآلة لها طاقة معينة لا يمكن أن ترتفع مهما زدنا من القوى المحركة أو من موارد الخام في حين أن العامل البشري له طاقة لا حدود لها، إذا أعطيت له فرصة الانطلاق فهذه القوى هي التي تمكنه من التقدم من عصر الكهف إلى عصر الذرة و عصر الفضاء و منه بعض الصفات التي تميزت بها الموارد البشرية.

1. الموارد البشرية تفكر و تعقل و تمثل ما يتاح لها من المعلومات فهي قادرة على الاختيار
2. لها أحاسيس و انفعالات و من ثم لها اتجاهات و ميول.
3. طاقة ذهنية في الأساس.
4. يعمل برغبته في الانجاز.
5. البشر يختلفون في أشياء كثيرة و من الأصعب أن تجد بينهم اتفاقاً تماماً في كل شيء.
6. الإنسان في حالة تغيير دائم و قد لا يبدو التغيير من الخارج ولكن هناك تغيرات داخلية مستمرة

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تعني إدارة الموارد البشرية بشؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة ألا وهو العنصر البشري الذي يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية و الربحية من خلال التوجيه و القيادة للموارد المختلفة.

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية حيث أن إدارة الموارد البشرية حيث أن ظهور المنظمات الصناعية و تنوع أنشطتها و استخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة و المهارية و الثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة و منها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد و تطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر و بالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع و المتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل و تقليل الاعتماد على الجهد البشري و استخدام آليات الرقابة المركزية للعمل و التخصص إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من الكلف التي حفزت باتجاه التفكير بحقل يتخصص بمتابعة الموارد البشرية خارج المنظمة و العناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة و حتى لحظة انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة و أساليب التذويب المتشددة و زيادة الرقابة و الضجر في العمل و استبدال الجهد البشري بالآلة و الاعتمادية العالية بين الوظائف و سوء ظروف العمل كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة

الموارد البشرية متزامنة مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام و نظراً لأهمية هذه الحقبة التاريخية فسيتم تناولها على النحو التالي :

I. مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية :

تميزت تلك الفترة و التي تمتد إلى القرن السابع عشر و الثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام و العنصر البشري من خلال فترة العمل بشكل خاص فقد ركز كتاب Robert Owen في العام 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بناء لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع¹⁰.

يستخلص مما تقدم بأن التغييرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع و الكتابات الرائدة الاقتصادية و الإدارية المشار لها دفعت باتجاه تطور الفكر الإداري عامة و ظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها :

1. زيادة مستوى التفضيل للعمل
2. التغيير في مستوى المعيشة
3. زيادة الطلب على تقليص وقت العمل
4. تحسين المستوى الثقافي العام و للعاملين على وجه الخصوص
5. زيادة وعي العاملين باتجاه المطالبة بحقوقهم.
6. التغيير في تركيبة الموارد البشرية و ظهور مستويات مهارية مختلفة.

قادت هذه التغييرات الى تحفيز أفكار جديدة كانت بدايتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت و تطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام اتضحت هذه الأفكار في المدارس الإدارية و مداخلها التطبيقية.

II. حركة الإدارة العلمية :

يعد Frederik Taylor الأب الحقيقي و القوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية, حيث ساهم و زملائه Frank و Dillian و Gilbert و Gantt و Cook و غيرهم في تطوير الفكر الإداري على مستوى العالم. ركز Taylor على التعاون ما بين الإدارة و العاملين فيعتقد بأن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) و تحديد أفضل الأساليب في الأداء و الاختيار و التعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تناسب مؤهلاتهم و وضع الأجور المناسبة و إزالة مصادر الصراع بين الإدارة و العاملين يمكن أن يقود الى زيادة الإنتاجية و زيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح. ولكنه اعتمد مبدأ الرجل الاقتصادي فإن شعار حركته العلمية و فلسفة إدارة الأفراد قامت على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي و الإنتاجية حيث أن نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية و الرضا الوظيفي و الإنتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ حركة الإدارة العلمية علاوة على أن التطور في علم السلوك التنظيمي ذلك الحقل الذي يهتم بسلوك الفرد و الجماعة الدافعة للتعليم, القيادة, الاتصالات, القوة الاجتماعية المنظمة غير الرسمية و معالجة الصراعات, انعكس بشكل واضح على تعميق مبادئ تلك الحركة و ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية¹¹.

III. حركة العلاقات الإنسانية :

يقود النتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية الى الاستنتاج بأن هذه الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد و إنما انتبهت الى جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل و الجماعات داخل المنظمة ففي الوقت الذي ركزت فيه الحركة الإدارية العلمية على الموازنة ما بين الفرد و المنظمة و الفرد و العمل من خلال الوظائف المشار إليها

¹⁰ خالد عبد الرحيم الهيتي, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, قطر, 2010, ص21.

¹¹ خالد عبد الرحيم الهيتي, مرجع سابق, ص22

سابقاً ركزت حركة العلاقات الإنسانية على المواءمة ما بين الفرد و الجماعة و الجماعة و المنظمة التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية. وعن طريق الربط بين أفكار و مبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم و سلسلة القيادة و السلطة و نطاق الإشراف في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي و معايير و ضغوطات الجماعة، و برامج المشاركة و الأخذ بنظر الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان انعكس التركيز في وجهات المدرستين الى ظهور نظرية X و Y التي اعتمدت على مبادئ الحركتين و توجهت بظهور نظرية Z من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية التي قامت على أساس المزج بين مبادئ تمثلت بأجور عادلة ليوم عمل عادل برر Taylor هذا المبدأ بفلسفة القائمة على الافتراض بأن الدافع الأساسي لدى الفرد للعمل يتمثل بتعظيمه للنتائج الاقتصادية وفي هذا التوجه يتضح بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على الطبيعة الفردية للمورد البشري في الوقت الذي أغفلت الدوافع الاجتماعية و النفسية للعمل. يلحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية بأنها ركزت على إدارة الأفراد بدلاً من إدارة الموارد البشرية و فيها وضعت المبادئ الأولى لإدارة الأفراد العاملين متمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العمل العلمية و الاختيار و التدريب و الحوافز و التركيز و التخصص في العمل و الفصل بين التخطيط و التنفيذ في صناعة قرارات المنظمة، فلسفة إدارة الأفراد تقوم على مبادئ زيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه و إدارة العمل. وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا أن المصطلح الذي يشير الى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بإدارة الأفراد و بوضع تنظيمي و وظيفي غير محدد و حتى مطلع الستينات من هذا القرن و الذي بشر بظهور ما يسمى بمدرسة الموارد البشرية¹².

IV. مدرسة الموارد البشرية :

تقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات التالية :

1. تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها و منها الموارد البشرية، وفي محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية عليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة و التي يمكن أن تعكس فرص و تهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الأتية من البيئة.
2. في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة تحتاج المنظمة الى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة و تهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة و تعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.
3. لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشرية أن تركز على المواءمة الداخلية و كيفية تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة و المواءمة الخارجية و كيفية الاستجابات للمتطلبات البيئية.
4. للاستجابة للمتطلبات البيئية على تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية.
5. إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة و ميزة في نفس الوقت و على غدارة الموارد البشرية حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة، المتاحة و ما يمكن تحريكه من طاقات كامنة بينما يتحقق الاستخدام الصحيح. من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و بهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

¹² خالد عبد الرحيم الهيبي ، مرجع سابق. ، ص 23.

6. تخضع حركة الفرد من البيئة الى المنظمة و منها الى البيئة لإشراف و متابعة غدارة متخصصة تعرف بإدارة الموارد البشرية Human Resources ولتمكين تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط و إنما كأحد الموارد التي لا يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية فهي تنظر إلى الموارد البشرية كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل أي أنها تنظر إلى العنصر البشري¹³.

¹³ خالد إلهيتي ، مرجع سابقص24-25-26

● المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها

كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين وقد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية ولكن بعد الثورة الصناعية و حدوث التطورات المختلفة أدى إلى اختلاف وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعريف حول إدارة الموارد البشرية :

- لقد تعددت تعريف إدارة الموارد البشرية لإختلاف وجهات نظر المفكرين و المؤلفين وفي ما يلي البعض من التعاريف :

عرف وليام سيكولا W-SIKVLA إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة لاختيار و التعيين, تقييم أداء التدريب و التنمية التعويض و المرتبات العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين. كما عرف مارتين. ج MARTIN بأنها تملك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل, تنظيم, تخطيط القوى العاملة, التدريب و التنمية الإدارية, العلاقات الصناعية مكافئة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية ثم أخيراً المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين فيما يرى بيقروس BI GROS و ميرس MYRES بأنها عبارة عن قانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق رغباتهم و الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية. و كمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي :

- 1- البحث عن الرجل أو الشخص المناسب (المواصفات العلمية).
- 2- يجب أن تكون عملية التوظيف تبعاً للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي و العملي).
- 3- يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بعنصر الوقت)¹⁴.
- 4- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات).

أما بعض المؤلفين العرب فيحد دون إدارة الموارد البشرية بأنها :

- ❖ مجموعة الفعاليات التخطيطية و التنظيمية و الرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة) و استخدامهم, ورفع كفاءتهم و تحديد حقوقهم و واجباتهم وفقاً للنظم و التشريعات و اللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض.
- ❖ ذلك النشاط الذي يقوم به مجموعة العاملين في كافة الأجهزة و الوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ذات الصفة المدنية سواء كانوا من موظفي الخدمة المدنية التقليدية من وزارات و مصالح و هيئات عامة أو كانوا من مؤسساته العامة و شركات القطاع العام. وهي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العامة و العمل على توفير تلك الموارد

¹⁴العروبي محمد الأمين, دور التكوين في تنمية الموارد البشرية, مذكرة شهادة ليسانس, كلية العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بلقايد, 2013/2014, ص 3,

البشرية بالأعداد و الكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع و العمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية .

❖ هي تلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط القطاع البشري الذي يضمن دائمية في وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة و دائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الفنية و العلمية و العملية ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم و ترفيتهم في العمل و الاستمرارية فيه وحثهم على المشاركة في ولائهم لتحقيق أهداف المنظمة. و يدخل في هذا كله توفير المزايا و الحوافز المادية و المعنوية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الفردية أو الجماعية¹⁵.

ثانياً وظائف إدارة الموارد البشرية

- لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة.

وقد وضعت المدرسة العملية التي جاء بها تايلور أول نواة لهذه الوظائف وفق مبادئ هذه المدرسة التالية :

1. الاختيار أي اختيار الفرد الممتاز لإنجاز الوظائف.
2. التدريب و التطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.
3. التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية و التركيز على الحوافز النقدية.
4. التخصص و تقسيم الأعمال و الذي ينتج من خلال دراسة و تحليل الوظائف و تحديد المهام.

وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة و دوافع و حاجيات العاملين و تأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية و السلوكية بدرجة أكبر و برزت الحاجة إلى الوظائف التالية :

1. تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين.
2. تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية) و تنطوي على تحديد الاحتياجات المستقبلية في الموارد البشرية كماً و نوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية و عرض الموارد البشرية الداخلية و الخارجية.
3. اختيار الموارد البشرية : تتضمن هذه الوظيفة الحصول على الموارد البشرية و القيام بإجراءات الاختيار من مقابلة و اختبارات لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
4. إدارة الأداء و تقويمه : وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير تربط بالأداء منها ما يكون كمياً و منها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها و تحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب و التطور.
5. دوافع رضا العاملين : الوظيفة التي تشخص اتجاهات و حاجات العاملين بهدف رفع الدوافع الإيجابية نحو عمل المنظمة¹⁶.

¹⁵ العروبي محمد الأمين، مرجع سابق ص4.

¹⁶ سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان-الأردن.. ط 1 ، 2006 ، ص21-22

6. تدريب وتطوير العاملين : عملية اكتساب العاملين المهارات و المعارف و الاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.
7. التخطيط والتطوير المهني(إدارة المهنة) : الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم مورداً حيوياً في المنظمة ان هذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى المواقع العلى أو إثراء وظائفهم الحالية.
8. أنظمة الأجور والرواتب : تحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى لتحديد العدالة الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة.
9. أنظمة الحوافز : هي المقابل غير المباشر للعاملين ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المنظمة.
10. علاقات العمل : هي السياسة المصممة لتوفير الحاجيات الإنسانية و الاجتماعية للعاملين في المنظمة و إقامة الاتصالات و التفاعلات السليمة بينهم وبين النقابات العمالية من جهة أخرى.
11. انضباط العاملين : تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات العاملين في المنظمة وتعكس هذه الوظيفة دعم الإدارة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الإجراءات التأديبية المتبعة تجاه المخالفات التي يرتكبها العاملون.
12. السلامة المهنية والأمن الصناعي : البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرض لها في العمل.
13. نظام معلومات الموارد البشرية(التصميم والتطبيقات) : الوظيفة التي تعني بتصميم وتطوير أنظمة معلومات الموارد البشري لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار وتطوير وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة¹⁷.

ويظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من المجهود لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية¹⁸.

¹⁷ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص44-46-47.

¹⁸ رواية محمد حسن ص24

الشكل 01 : وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر : رواية محمد حسن ص 24

المطلب الثالث : خطوات تخطيط الموارد البشرية وتطورها

ينصب الاهتمام في عملية التخطيط للموارد البشرية على مجموعة من العوامل أو المقدمات الأساسية واتجاهاتها الحالية والمستقبلية. إن رسالة المنظمة تحدد النشاطات المنظمة للقيام بها وتنفيذها كما وإن رسالة المنظمة تقود إلى تحديد الأهداف من خلال التحليل البيئي حيث أن الأهداف الإستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص و التهديدات وكذلك البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف فيها في مجال خطة الموارد البشرية لا بد من تحليل وفحص المهارات والمعارف و القابليات المتوفرة داخل المنظمة وأصناف الوظائف وخصائصها لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الموارد وكذلك تحليل العرض الخارجي من الموارد البشرية ومن الممكن تحديد خطوات التخطيط للموارد البشرية بأربع خطوات كالآتي :

1. التحليل البيئي وتحديد الموقف.
2. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
3. تحديد عرض الموارد البشرية.
4. إعداد خطة العمل.

• التحليل البيئي وتحديد الموقف :

تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية أي لا بد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية(تحديد نقاط القوة والضعف) كذلك تحليل البيئة الخارجية(الفرص والتهديدات) من حيث الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المنظمة, درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات إن هذه المعلومات حول الموقف الفعلي للموارد البشرية تعطي الصورة الواضحة والحقيقية حول ما تواجهه المنظمة من عوامل وقوى مؤثرة في خطة الموارد البشرية¹⁹.

• تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية :

يتم في هذه المرحلة تقدير عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل عمل من الأعمال في المنظمة وتعد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب النوعية والكمية.

إن الأساليب النوعية أو التقديرية(الكمية) judgmental تكون من خلال التنبؤات التي يضعها الخبراء Expert Forecasting إذ من الممكن الاعتماد على مجموعة من الخبرات للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم ومن الأساليب المعتمدة في هذا الصدد أسلوب دلفي Delphi Technique يعتمد أسلوب دلفي على إجراءات محددة من أهمها توزيع استبيان على الخبراء للحصول على بيانات يمكن استخدامها في الوصول إلى التنبؤات النهائية وتكون آراء الخبراء مستقلة الواحد عن الآخر. لتشجيع التفكير وتطويره ولاستبعاد أي تأثير في الرأي حول الحاجة للموارد البشرية من قبل أي خبير عن الآخر وفي الغالب تكون هناك سلسلة من الاستبيانات التي تجمع من قبل وسيط يقوم بإعداد خلاصة بالنتائج وتحديد متوسط إجابات الخبراء في كل مرة ويقوم بإرسال الاستبيان طالبا إعطاء تخمينات أخرى في ضوء عوامل ومتغيرات يحددها في كل مرة إلى أن يصل على المتوسط المعياري الذي يشير على الانسجام في الإجابات.

¹⁹ سهيلة محمد عباس, مرجع سابق,ص60

أما أساليب الكمية في تحديد الاحتياجات للموارد البشرية فهي متعددة حيث تعتمد إلى مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب على الموارد البشرية هذه المؤشرات ترتبط بنشاطات المنظمة مثال على ذلك مستويات المبيعات وتأثيرها على الحاجة إلى الموارد البشرية أو مستويات الأرباح أو معدلات الإنتاج وغيرها وسنحاول البحث في بعض الأساليب الكمية الشائعة الاستخدام في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

• تحديد عرض الموارد البشرية :

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً²⁰.

إن الوسيلة المستخدمة في تحديد عرض الموارد البشرية الحالية هي قائمة جرد المهارات Human Resource Inventory وتوجد في بعض المنظمات قائمة خاصة بالمديرين تسمى قائمة الجزء الإداري Managerial Inventory Chart وتخدم كلتا القائمتين هدفاً واحداً هو تحديد ماهية الخصائص والقابليات والخبرات التي يملكها العاملون من خلال متابعة هذه الجوانب يمكن تحديد مدى توفر مهارات معينة عندما تكون هناك حاجة إليها لذلك فإن قائمة جرد المهارات لا بد أن تركز على ذوي المهارات والمؤهلات العالية نظراً لقدرتهم وحاجة المنظمة إليهم باستمرار. إضافة إلى قوائم جرد المهارات توجد قوائم أخرى تسمى بقوائم الإحلال Replacement Charts هذه القوائم هي لتشخيص المرشحين للترقية من وظيفة إلى وظيفة ضمن الوحدة النظامية أو المجال الوظيفي وتوضح مدى توافر هذه الشواغر المحتملة، إذ تتضمن هذه القوائم التي تحتوي على أسماء العاملين ورمز لكل منهم معلومات وافية حول العاملين المؤهلين للترقية من حيث موقعهم الوظيفي الحالي والموقع الوظيفي المتوقع شغله من قبلهم ولذلك فإن الهدف الأساسي من هذه القوائم تشخيص نسبة المديرين المتفوقين بحدود 10-20 بالمائة من هذه الفئة التي يمكن ترقيتها بسرعة.

أما النسبة المتبقية 10-20 بالمائة فتمثل العاملين الذين يمثلون عبئاً على المنظمة فغالبا ما تكون قدراتهم الحالية أدنى من متطلبات وظائفهم على الرغم من أهمية هذه القوائم في إعداد الكوادر البشرية للوظائف المستقبلية لكنها قد تصاحبها بعض المشاكل ومن أهم هذه المشاكل اللاموضوعية في تشخيص العاملين ووضعهم ضمن الفئات الثلاث أعلاه لذلك لجأت بعض المنظمات إلى استبدالها بخرائط تخطيط التعاقب يتم تشخيص الإمكانيات استعداداً للترقية من خلال إجراءات متعددة منها تقويم الأداء ونتائج التقويم لكل مرشح للمواقع الإدارية الشاغرة مع توفير برامج التطوير المهني التي يتم بموجبها تحديد الحاجات التطورية. ومثلما تسعى المنظمة إلى تقدير العرض الداخلي لا بد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية وهذا يتطلب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية (ظروف سوق العمالة) المنظمات المنافسة وحالات الاستخدام والتشغيل والظروف الاجتماعية مثل هجرة السكان وإضافة على الظروف الثقافية ودرجة توفر المهارات المتمثلة بالخريجين في التخصصات المتنوعة والمطلوبة من حقل العمل²¹.

²⁰ سهيلة محمد عباس. مرجع سابق. ص 60.

²¹ سهيلة محمد عباس. مرجع سابق. ص 61-62.

● إعداد خطة العمل :

بعد استكمال إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها لا بد من تحليل المعلومات والتوفيق بين جانبي العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب المنتبأ مساوي للعرض, فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في الوظائف الأخرى وفي كلتا الحالتين لا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز, ومن بين أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في مجال الفائض الآتي :

1. التوقف عن التوظيف الجديد
2. تسريح أو التشجيع على ترك العمل والمنظمة
3. التشجيع على القاعد المبكر (سياسة التقاعد المرنة)

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي :

1. إجراء التعيينات الجديدة.
2. التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية.
3. ترقية العاملين إلى مواقع أعلى (الترقية من الداخل).
4. إجراءات التنقلات الداخلية بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة.
5. استخدام عاملين بموجب عقود وقتية²².

تطور الموارد البشري : إن تطور الموارد البشرية يرجع إلى عدة عوامل هي :

1. تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها.
2. ظهور بعض التخصصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها.
3. تشريعات العمال.
4. التغييرات الاجتماعية والتي انعكس تأثيرها على الأفراد مثل القيم والمعايير²³.

مراحل تطور الموارد البشرية :

أولاً : مرحلة العبودية ونظام الرق :

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم الرق كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأي وظيفة شراء فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح للإنسان ما أن يشري إنسان آخر وبيعه ويستخدمه أي شيء مادي آخر لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً : مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعات اليدوية.

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وبدأ تهيئة مساعدين وخلف لتنظيم شؤون الحرفة أفرادها وهذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري من خلال تشكيل جمعيات وطوائف خاصة ببعض الصناعات²⁴.

²² سهيلة محمد عباس, مرجع سابق ص 62-63-64

²³ علي محمد ربابعة, إدارة الموارد البشرية, دار صفاء للنشر والتوزيع, طبعة 1, 2003, ص 21

²⁴ برونوطي سعاد, مرجع سابق, ص 27-28

ثالثاً : مرحلة الثلاثينيات .

تطور حركية وميكانيكية صيانة الأفراد في هذه الفترة حصل تطور واضح على وظيفة الأفراد في القطاعين العام والخاص نتيجة حركات وتطورات متعددة كان من أهمها الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر من خلال بعض الخيرين بتخفيف الأعباء عن العامل باستحداث مجالات واسعة من برامج الرعاية الأبوية وأوجدت إدارات الأفراد لتكون حلقة وصل بين العامل ورؤساء العمل.

الاستجابة للنقابات العمالية : فقد نتج عن الثورة الصناعية ونظام المصانع والإنتاج الكبير ظهور نقابات العمال وبما أن أصحاب الأعمال كانوا يعارضون هذه النقابات فقد تم تطوير إدارات الأفراد لتكون حلقة وصل بين العمال وأصحاب الأعمال²⁵

رابعاً : مرحلة حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة

لقد توسعت وظائف الأفراد في الخمسينيات حسب حاجة المنظمات أما في الستينيات أو السبعينيات فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية :

- ظهور دور كبير لإدارة الأفراد.
- الاهتمام بال تخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
- التركيز على دوافع وحاجيات الأفراد لتطوير.
- تطوير طرق الاختيار والتعيين على أسس عملية كما ظهر حالياً في اختبارات الذكاء وغيرها²⁶.

خامساً : مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي عشر

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينيات والثمانينيات ولحد الآن تطورت ملحوظة في إدارة الموارد البشرية إذا لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك والتي أثرت على الموارد البشرية مما أدى إلى أن تتسم بالمعالم التالية من التغيرات والتطورات.

- زيادة الاهتمام بالإدارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً من ذي قبل.
- أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.
- إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما أُل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... إلخ من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية²⁷

²⁵ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان- الأردن، طبعة 3، ص 21-24

²⁶ ربابعة علي، مرجع سابق، ص 21-24

²⁷ حمود خيضر والخرشنة ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان- الأردن، طبعة 1، 2007 ص 22-23

المبحث الثالث: سياسات وتخطيط الموارد البشرية وآليات تطويرها**المطلب الأول: سياسات تسيير الموارد البشرية.**

من مهام وظيفة الموارد البشرية ضمان تحقيق التكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة في إطار سياسة عامة متماسكة ولكل منظمة سياسة الموارد البشرية الخاصة بها والسياسات هي مجموعة القواعد العامة أو المفاهيم ترشد وتوجه تفكير المرؤوسين فالسياسات إذا هي الإطار الذي يستخدم فيه موارد المنظمة وتتمثل سياسة تسيير الموارد البشرية فيما يلي :

1- **سياسة التوظيف:** تركز على الاختيار بين مستويات وطرق التوظيف مصادر القوة العاملة التي يعتمد عليها، هل يتم التعيين من داخل المنظمة باللجوء إلى الترقية والنقل أو من سوق العمل الخارجية على أساس الشهادات العلمية أو الاختبارات الشفهية أو الكتابية أو على أساس الخبرة وهل يكون التعيين دائم أو مؤقت وتحت الاختبار وما هي مكانة الأجانب والشباب والنساء في سياسات التوظيف؟

2- **سياسة المكافأة:** وتعتمد على عملية الاختبار من بين أساليب دفع الأجور والحوافز هل يعتمد سياسة الأجر الثابت أو المتغير أو يتم اعتماد الأسلوبين معاً وهل يتبع أسلوب المشاركة في أرباح وما دور الامتيازات الاجتماعية والمكافأة غير المباشرة وهل تطبق المنظمة سياسة التملك للأجر بموجب الأسهم؟

3- **سياسة السلامة المهنية وتحسين ظروف العمل:** وتعتمد على تحديد أساليب العمل البديلة وحجم الميزانية المخصصة لهذا الغرض والمتغيرات التي تشكل محيط العمل والتي يمكن للمنظمة التأثير عليها مثل الوقت وفترات الراحة والظروف الفيزيائية للعمل والتكوين بهدف ضمان الأمن.

4- **سياسة التكوين:** تقدير الأهمية المعطاة للتكوين من خلال ميزانية التكوين وتعيين الأفراد والفئات المستفيدة من التكوين والأساليب التي يمكن أن تستخدم والفترة التي يستغرقها وتأثير التكوين... الخ.

5- **سياسات العلاقات المهنية:** تركز سياسة العلاقات المهنية على دور مفهوم الشركاء الاجتماعيين وتحديد المجال الذي يشمل التفاوض والوسائل التي تستخدم في ذلك²⁸.

6- **سياسة الخدمات الاجتماعية:** تطور مفهوم الخدمات الاجتماعية في الفكر الإداري حيث أصبح حجم نفقات الخدمات الاجتماعية يشكل نسبة مهمة في كتلة الأجور لذا يجب تحديد سياسة خدمات اجتماعية ملائمة وتشمل سياسة الخدمات الاجتماعية الميزانية المخصصة لهذا الغرض وفئة المستفيدين وكيفية الاستفادة... الخ.

7- **سياسة الاتصالات:** تعيين الشكل المادي للاتصالات في المنظمة، اتصالات شفوية أو اتصالات كتابية أو الجمع بين الأسلوبين وتحديد ما إذا كانت الاتصالات تتم بشكل مباشر أو بواسطة أفراد بين الموظفين ومدى السماح بالاتصالات المباشرة وبالإدارة العليا وسياسات الموارد البشرية متداخلة ومتراصة مع بعضها لذا يجب أن تدرج وتنسق خطة اجتماعية متكاملة²⁹.

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية**1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:**

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينها وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ في مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية ويهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من المورد البشري من حيث:

²⁸مصطفى محمد أبو بكر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص156
²⁹ مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق ص156.

- أنواع الوظائف والأعمال المطلوبة.
- إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أنه يمد بالبيانات الأساسية لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية مثال ذلك الاستقطاب والاختيار والتدريب ، وكثير من نواحي الكفاية والفعالية لوظائف إدارة الأفراد تعتمد على دقة لموارد البشرية ، فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى لقليل من تكاليف التوظيف الكثيف³⁰ .

والتدريب والتنمية أصبح نشاطا ضروريا هذه الأيام نتيجة للمتغيرات الهامة في السكان والتجديدات التكنولوجية وحجم وتعقد التنظيمات الحديثة. أهمية تخطيط القوى العاملة يمكن النظر إليها من ثلاث مستويات: المستوى الفردي، المستوى التنظيمي، المستوى القومي.

- **الأهمية الفردية :** يعتبر تخطيط القوى العاملة هاما بالنسبة لكل فرد في المنظمة لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات ، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب ، ويمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة وأهداف العمل المحددة ، والخطط الوظيفية المحددة ، يكون الشعور بالفشل أقل وتعرضه لضغوطات التنظيمية أقل ، وخوفه من المستقبل أقل.

- **الأهمية التنظيمية:** تستفيد المنظمات من عملية تخطيط القوى العاملة لتحسين الكفاءة الإنتاجية وهذه العملية تضمن للمنظمة :

أ - الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من القوى العاملة تفي باحتياجاتها.

ب - الاستخدام - الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة.

ج - إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العملة.

- **الأهمية القومية :** أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب القوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المنشآت ومن الواضح أن الاقتصاد في مصر يعاني من نقص الأفراد المدربين المتطورين اللازمين لأنشطة المصاحبة للتوسع والسريع والتقدم التكنولوجي. ولكي يتقدم الاقتصاد لابد أن تخطط للعرض الدائم من العاملين المهرة والفنيين ومن الكفاءات الإدارية أيضا.

- **الأهمية تخطيط الموارد البشرية :** على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية :

- استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.
- الإعداد لملى الشواغر التي تنشأ نتيجة لمتقاعد ، أو الاستقالة ، أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.

³⁰لعزري أوردية، فنيش صباح، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، جامعة أحمد دراية. ادرار، مذكرة ماستر. 2019/2018. ص63.

- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتوالي مهام وظائفهم.
- تقدير تكاليف البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.³¹

المطلب الثالث : آليات تطوير تنمية الموارد البشرية

1- أنظمة التعليم المتعددة في إعداد قوة العمل:

يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقوي وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات واستراتيجيات التعليم يجب أن تضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية.

- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.

2 - تطوير آليات تخطيط قوة العمل :

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة. وتمكين أهمية تخطيط القوى العاملة بأهداف متعددة التي تهدف إليها وهي :

- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي.
- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.

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

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

3- تطوير آليات الاختيار والتعيين:

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

³¹ نفس المرجع ، ص 63 - ص 64

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

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

- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات.
- مبدأ الجدارة والكفاءة

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

4 - تطوير آليات التكوين :

حيث يلعب التكوين دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تحديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر أهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة.

ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات شكل يعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم، بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.

5 - تطوير آليات الأجور والحوافز

تعتبر سياسات الجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل ، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية لمعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج .

يمكننا اعتبار الأجر مفهوما أكثر شمولية فهناك أجر مباشر، وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر غير فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظرا لأدائه الجيد في العمل. وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة إذا أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المنظمة، فمهمة إدارة الموارد البشرية تقرب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منها يعود بالنجاح على المنظمة. ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة الأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة.

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

- أ- الوضوح والبساطة.
- ب- ضمان حد أدنى من الأجور.
- ج- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.
- د- التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.
- هـ - تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد.³²

³² لعزري اوردية ، فنيش صباح ، مرجع سابق ، ص 65 ص 72

خلاصة الفصل :

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة, وعليه كان لزاماً اعتبار تنمية الموارد البشرية أمراً أساسياً لتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها.

إنّ فالاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه في خلق وتنمية القدرات وفي تطوير وابتكار الخدمات والسلع وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة لها.

الفصل الثاني

التكوين

مقدمة الفصل :

يتوقف نجاح المؤسسة في أعمالها على وجود عمال أكفاء مكونين جدا ومسمين للعمل بجدية. والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط. بل إدارة المنظمة والاستراتيجية. تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها ولما للتكوين من أهمية بالغة في المؤسسة خصصنا هذا الفصل لمعالجة كل ما يتعلق بالتكوين من خلال الفصل التالي سوف نتطرق إلى ما يلي :

- ماهية التكوين مبادئ والأهداف.
- إجراءات التكوين أساليبه وأنواعه
- فعالية وتقييم برامج التكوين وعلاقته بالعلوم الأخرى.

المبحث الأول : ماهية التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية. قد يكون عائد يظهر في شكل زيادة الانتاجية الكلية وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

المطلب الأول : مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا. والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري ومن أهم التعاريف نجد :

- التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل. أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أبعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل³³.
- يقصد كذلك بالتكوين. العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم. رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر³⁴.
- كما أن التكوين يعرف بأنه حجر الزاوية في أي تنمية يهدف إلى تحقيق ما يسمى بالتنمية. كما أن استيعاب الأيدي العاملة ووضع سياسة متكاملة في هذا السياق يتطلب بالضرورة وضع خرائط للتكوين ينشر فيها كل احتياجات الاقتصاد الوطني في مختلف المهارات³⁵.
- يعرف الدكتور وصفي عقلي على أنه برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات³⁶.
- انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين : فهو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة. حالة أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع بصفة عامة.

المطلب الثاني : مبادئ التكوين

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

- التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها.
- التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- التكوين عملية شاملة.
- التكوين عملية مستمرة.
- التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين.

³³ زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت 1989، ص 255

³⁴ إسماعيل فيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع 2007، ص 88

³⁵ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الطباعة للنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر 2001، ص 211

³⁶ أحمد وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية- بيروت 2002، ص 95

- التكوين يجب أن يكون متجددا دوما.
- التكوين يجب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية.
- كما أن الدكتور محمد الصرفي حدد للتكوين 4 مبادئ يمكن إيجازها في ما يلي :
- التكوين نشاط مستمر : حيث يعتبر التكوين نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في المناسبات المتعددة.
- التكوين نظام متكامل : حيث يعتبر التكوين كيان متكامل يتكون من اجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه البرنامج التكويني.
- التكوين نشاط متجدد : وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتمثل في :
 - المتكون ويكون معرض للتغيير في عاداته وسلوكياته ومستوى كفاءته.
 - الوظائف التي يشغلها المتكون بدورها معرضة للتغيير كنتيجة للتغير في سياسات وأهداف المؤسسة.
 - المكونون هم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارية بالمؤسسة.
 - التكوين عملية إدارية : حيث تتوفر في التكوين مقومات العمل الإداري الكفاء والمتمثل في :
 - توفر الموارد المادية والبشرية³⁷.
 - توفر الخبرات المتخصصة في مجالات تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج وتنفيذها ومتابعة تقييمها.
 - وضوح الأهداف³⁸.

المطلب الثالث : أهداف وأهمية التكوين

1. أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح. لأن الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها. كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس. الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها يمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي :

الفرع الأول : الأهداف الإدارية

³⁷ عبد الباري ابراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، 2008، ص 308 بتصرف

³⁸ عبد الباري ابراهيم درة، مرجع سابق، ص 308.

- أولاً : تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج غلى وقت في تصحيح أخطاء العاملين ثم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.
- ثانياً : تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج على أسس علمية.

الفرع الثاني : الأهداف الفنية

- أولاً : تحقيق تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها : تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعد على تقليل الأخطاء.
- ثانياً : تخفيض حوادث العمل. فأغرب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث. نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات³⁹.
- ثالثاً : التقليل من نسبة العادم أو التالف. يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة. لأن العامل المكون يكون قادر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- رابعاً : المساهمة في معالجة مشاكل العمل إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيير أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي⁴⁰.

الفرع الثالث : الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

- أولاً : زيادة الكفاءة الانتاجية حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف وهذا يعني الكفاءة الانتاجية.
- ثانياً : ارتفاع الربح مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.
- ثالثاً : زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد. يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.
- رابعاً : رفع معنويات الأفراد. لاشك أن اكتساب الفرد المناسب من مهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه. ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي⁴¹.
- 2. أهمية التكوين : للتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة. الأفراد والعاملين فيها وفي تطوير العلاقات الانسانية وهي كما يلي⁴² :
 - أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة :

³⁹ محمد الصرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع- الأردن 2003، ص 321 بتصرف

⁴⁰ محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 321.

⁴¹ عاطف محمد علي، إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية 1996، ص 282 بتصرف.

⁴² بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر 2010، ص 37

- تطوير الإنتاج والنهوض به كماً ونوعاً فالتكوين يجب أن يكون متبع بتحسين نوعية المنتجات والرفع من كميتها.
 - المساهمة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها.
 - التقليل من الحوادث التي يكون سببها في الغالب عدم كفاءة الأفراد العاملين أو عجزهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو ظروف العمل.
 - المساعدة في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
 - المساهمة في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين :
- مساعدة الأفراد العاملين على تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
 - مساعدة الأفراد العاملين على تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات فيما بما يحقق الأداء الفعال.
 - تنمية العوامل الدافعة للأداء وتوفير الفرصة أمام العاملين للترقية في العمل.
 - منح الأشخاص إمكانية الحصول على المعلومات العلمية الضرورية في العمل.

● أهمية التكوين في العلاقات الانسانية :

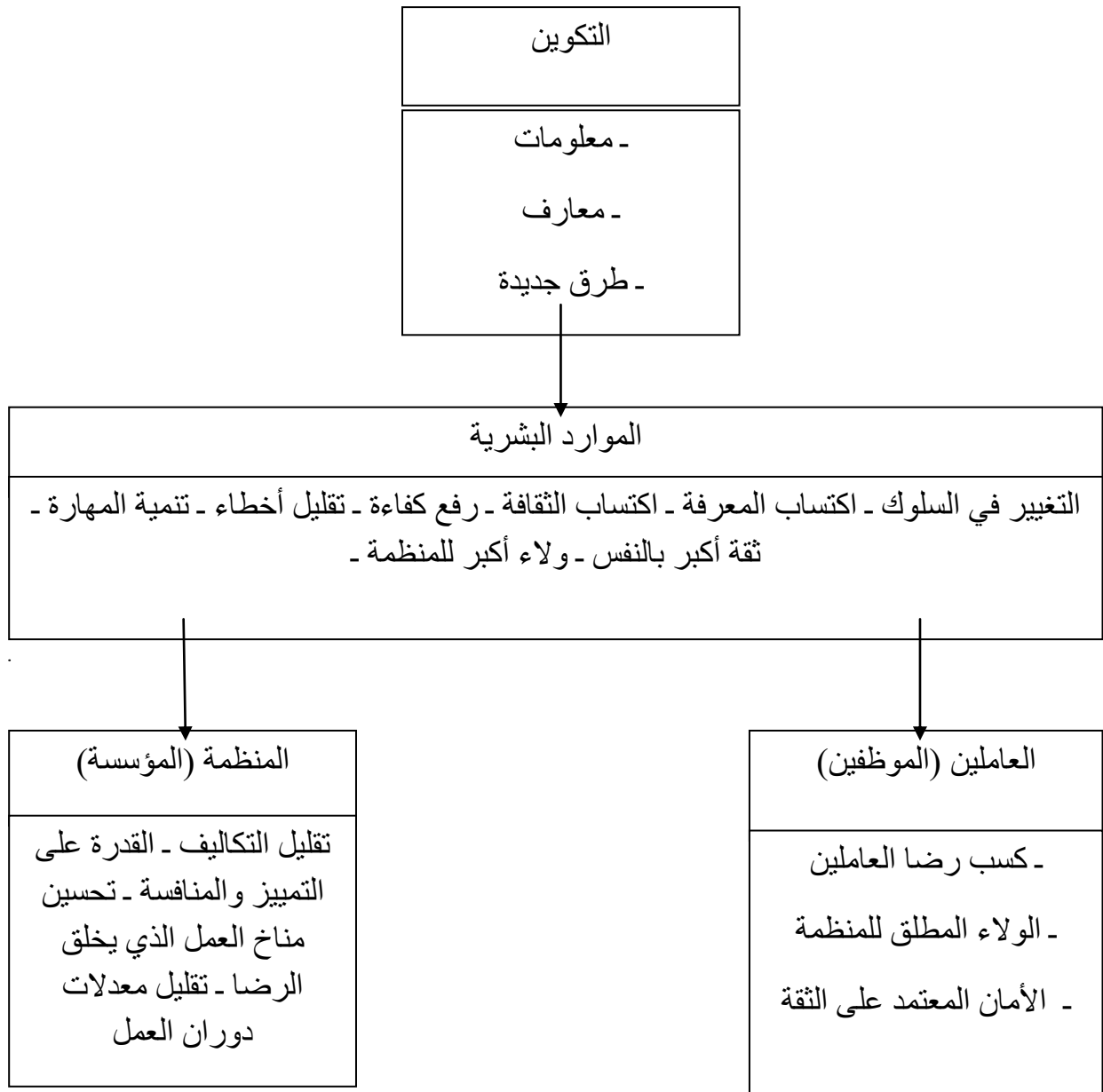
- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال اكتسابهم المزيد من المعرفة والمهارات سيكون ذلك نافعا بالنسبة للمؤسسة من حيث التأثير على زيادة الانتاجية وتحقيق مكسبا كبيرا.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير امكانيات العاملين لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- تثمين العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين.

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث. فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت. والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع هذه التغيرات. فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة من قبل خمسين سنة. أصبحت عملية التغير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا⁴³.

⁴³ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع- عمان 2003، ص53

الشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة⁴⁴

الشكل 02 : التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة



المصدر : حمزاوي محمد سعيد تحسين الأداء والتدريب دار صفاء للنشر والتوزيع سنة 2004

ص104،

⁴⁴ حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004، ص104

المبحث الثاني: إجراءات التكوين. أساليبه وأنواعه

تعتمد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للأشرف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

• المطلب الأول : إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي :

- 1- إعداد المكون وتأهيله : يجب أن تكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.
- 2- إعداد وتهيئة المتكون : يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة. وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- 3- استعراض أسلوب أدائه : وهذا عن طرق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- 4- إعطاء فرص للممارسة : توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.
- 5- المتابعة : حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقيق من أنه يمارس العمل بطريقة سلمية. وحتى يكون التكوين فعال ويعزز أثاره الإيجابية فإنه لا بد من أنه يتبع هذه الإجراءات.

• المطلب الثاني : أساليب التكوين

تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدمه في التكوين. ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين حيث يمكن أن يستعمل التكوين إطارات. أساليب مختلفة عن تكوين العمال البسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل. ومن أهم هذه الأساليب ما يلي :

- 1- دراسة الحالات : تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشاركون مواقف عملية يطلب منه تحليلها. اتخاذ القرار المناسب. واختيار أسلوب العلاج ولهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكون.
- 2- تقمص الأدوار : أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التعرف على مواقف مختلفة⁴⁵.
- 3- المحاكاة والمباريات : طريقة لتصلح لاكتساب المشاركون في التكوين مهارات للتشخيص، التحليل. المواجهة والتعامل مع مواقف معينة. حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.
- 4- الندوة (ورشة العمل) : وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم باندماج معارف وقدرات تحلل العمال ولا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل⁴⁶.

⁴⁵ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004، ص 108

⁴⁶ حمداوي وسيلة، مرجع سابق. ص 108

المطلب الثالث : أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين. وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة. وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو 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 الحالي لها وطبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل⁴⁷.

ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة. وحسب المكان وهذا ما بين أن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

الفرع الأول : حسب مرحلة التوظيف

أولا : توجيه الموظف الجديد.

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الايام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها :

- تهيئة الموظفين الجدد للعمل.
- تدريب الموظفين الجدد على كيفية صيرورة العمل⁴⁸.

ثانيا : التكوين أثناء العمل

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل. وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين. ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية. وبذلك عليه أن يتلقى تكويننا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها كما يعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان وأنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف متدربا ومكونا وماهرا هو الآخر.

ثالثا : التكوين بغرض تجديد المعرفة

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق يحتاج

⁴⁷أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, مركز التنمية- الإسكندرية 1995, ص319

⁴⁸عبد الباري إبراهيم ذرة, مرجع سابق, ص128

مسؤول هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعاً : التكوين بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلاً أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العمل برنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

خامساً : التكوين للتهيئة للمعاش

في المنظمات الراقية والمتطورة يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلاً أن يستعد الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كلياً يتم تدريبيه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق الاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش⁴⁹.

الفرع الثاني : حسب نوع الوظيفة

أولاً : التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلها أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة، التشغيل... إلخ ومثل التلمذة الصناعية "AptenticeShip" نوعاً من التكوين المهني والفني. وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال صغار السن ويتحصلون على شهادة فنية غالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ثانياً : التكوين التخصصي

يتضمن هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية. وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج وغيرها والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ثالثاً : التكوين الإداري: يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب

الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال⁵⁰.

⁴⁹ عبد الباري إبراهيم ذرة، مرجع سابق، ص128.

⁵⁰ ناصر دادى عدون، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1996، ص287.

الفرع الثالث: حسب المكان. وهو أحسن اختيار لأداء الأهداف بأقل التكاليف

أولاً: التكوين الداخلي

ويعني تقديم المعلومات والإرشادات اللازمة للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف والشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة والتي معتاد عليها والتي سوف تؤدي فيها أيضا نشاطاته الجديدة بعد التكوين⁵¹.

ويكون التكوين تحت إشراف شخص أو جهة داخلية ويسمح التكوين بموقع العمل للمسؤول المباشر أو أعوانه بإعطاء التوضيحات اللازمة للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل وكيف يمكنهم تحسين معارفهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم يمكن الاستعانة ببعض الخبراء والمتمهين من خارج المؤسسة إذا اقتضت الضرورة لذلك فإن التكوين بموقع العمل يرفع من قدرات اندماج العامل في مركز عمله إذ تقوم التقنيات على منحه النشاطات في الواقع يوميا ومن هذه التقنيات مثلا نذكر الدوران على مراكز العمل والإشراف المباشر الذي يوكل إلى عامل مؤهل تستطيع من خلال سلوكه وتوجيهاته وتعليماته ونفوذه المعنوية تسهيل تطوير المهارات للعامل الجديد بكيفية نسبية قد يحدث أن تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المؤسسة أو أن طبيعة المشكلة التي يتم تشخيصها تحتاج إلى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الأمر بالموارد البشري أو بالموارد المادي من مادة تعليمه.

ثانياً: التكوين الخارجي

وهو التكوين خارج المؤسسة وهو يتفرع إلى عدة إمكانيات من المحاضرات التطبيقية العلمية. يتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية وهذا ما عكس ما يحدث بداخل المؤسسة وبمركز العمل وي طرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل إذ يجب تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين وربما استخلافهم بعمال مؤقتين. وهذا ليس سهلا دائما إذ قد تجد المؤسسة صعوبات في استخدام عمال مؤهلين كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيدا عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل والإيواء وهذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون أن يكون العائد مضمونا. ومثله مثل التكوين داخل المؤسسة إذ لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالأهداف والاستراتيجية للمؤسسة وإذا كان يفتقر إلى أهداف محددة وواضحة أو إذ لم يتم التخطيط له في غياب اهتمام الإدارة العليا بالتكوين إذ التكوين خارج المؤسسة سيثبت عدم فعاليته رغم ارتفاع تكاليفه⁵².

⁵¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص287.

⁵²بوحفص عبد الكريم، مرجع سابق، ص188-189.

المبحث الثالث : فعالية وتقييم برامج التكوين وعلاقته بالعلوم الأخرى ومحددات التكوين

• المطلب الأول : فعالية وتقييم برامج التكوين

تعتبر الفعالية والتقييم وبرامج التكوين من قضايا الأساسية التي يجب على إدارة أن تولي لها أهمية خاصة هذا ما يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التكوين الأهداف المسيطرة أي التحقق من فعالية نظام التكوين ولكن قبل التطرق إلى فعالية وتقييم برامج التكوين يجب تطرق إلى كيفية تنفيذ برامج التكوين. يتطلب القيام بعملية التكوين بصورة منظمة, إعادة وتنفيذ برنامج مسبق للتكوين يحدد أهدافه, أنواعه والأفراد المعنيين بالتكوين وأمور هامة سيتم التطرق إليها فيما يلي :

1- تحديد الاحتياجات : من الضروري أن تتركز برامج التكوين على احتياجات المؤسسة في التكوين ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلفة المصالح, الوحدات والمستويات الوصول إليها عملية التكوين. يتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات :

1- التحليل التنظيمي. 2- تحليل العمليات. 3- التحليل الفردي

2- تحديد الأهداف التكوينية : يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديد في المرحلة السابقة, وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير أساسية لتقييم برامج التكوين.

3- تحديد أماكن التكوين : يتم اختيار الموقع المناسب حسب أهداف التكوين وإمكانيات المؤسسة فإذا كان التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه⁵³.

فعالية برنامج التكوين يقصد فعالية برنامج التكوين من كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء كان هدف إضافة معلومات أو تلقين خبرات أو مهارات جديدة أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة أو كل هذه العوامل مجتمعة معا⁵⁴.

- شروط فعالية برنامج التكوين : لكي يكون برنامج التكوين فعالا لا بد من توفر خمسة خصائص كفيلا أن تجعل هذا النظام يحقق أهدافه كما يلي :

1- البساطة : ليس من الضروري أن يكون البرنامج معقد يكون ناجحا وفعالاً بل على العكس من ذلك وقد ثبت أن هناك علاقة بين بساطة وفعالية نتائج.

2- المرونة : قدرة البرنامج على التكيف ومواجهة التغيرات يجب أن يكون برنامج مصمما في المدخلات أو في ضروري في البيئة أو غيرها.

3- الثقة : توافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في عمليات واتساق في نتائج, فبرنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطي منهاجا أو مناهج محدد في هذا الأسبوع.

⁵³ حمداوي وسليمة, مرجع سابق, ص103-105

⁵⁴ سهلية محمد عباس, علي حسين, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر- مصر 1999, طبعة 1, ص119

- 4- الاقتصاد : يمكن البرنامج التكويني أن يكون فعالا إذا اقتصر على الأوجه الضروري فقط حسب الاحتياجات التكوينية إذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام البرنامج.
- 5- الإقناع والقبول : ربما كانت هذه الخاصية أهم خصائص البرنامج التكوين الفعال وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف البرنامج وإقناعهم بأساليبه وسياسته وحبهم للوظيفة أو خدمة التي يمارسها النظام.
- فكيف نتوقع أن يستفيد المتكون من الموضوع الذي يتكون فيه إذا يقتنع بأهمية هذا موضوع أو إذا كان رئيسه قد أرسله للتكوين دون رغبة داخلية أو ذاتية عنده. بحيث تتأثر فعالية برنامج التكوين بعوامل مؤثرة وهي كالتالي :
- زيادة فعالية برنامج التكوين من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد.
 - المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين.
 - محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية⁵⁵
- يقيم البرنامج التكوين رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم إلا أن الكثير من المؤسسات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي ومنهجي.
- ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برامج التكوين تأكد من تحقق أهدافها المسطرة مسبقا ويمكن إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها :
- آراء المشاركين : وهي طريقة شائعة في أغلب المؤسسات وتقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى, المدة, أهمية الموضوع, المكون, وهم أسلوب بسيط وسهل التنفيذ لأنه يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن آراء المشاركين مختلفة وغير موضوعية.
 - تغيير في السلوك : يتم التأكد في هذه الحالة من تغيير سلوك المشاركة سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم واتجاهات جديدة ويتم ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.
 - التكوين المحقق فعلا : يقوم في هذه الحالة بتقييم أداء المشاركة بعد فترة ومقارنته بالأداء السابق, ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشاركة بمعارف ومهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل⁵⁶.
- المطلب الثاني : التكوين وعلاقته بمفاهيم الأخرى**
- إن المورد البشري وهو في سبيل تحقيق هدفه في تحقيق التنمية لن يستطيع بإمكانياته المحدودة من ذلك وأنماط لابد من تعليمه, تدريب ووقوفه على أحداث النظم والابتكارات في مجال تخصصه والمحافظة على صحته والعناية بالجانب الوقائي منها, الترقية والترفيه, السكن وحفاظ على صحة كل هذه الخدمات تساعده على تحمل خطط التنمية وتكون حافزا له.

⁵⁵سهلية محمد عباس, علي حسين , مرجع سابق, ص119.
⁵⁶ حمداوي سهيلة. مرجع سابق. ص106-107.

1- مفهوم التعليم وعلاقته بالتكوين :

ليس من السهل تعريف التعلم كمفهوم لأننا لا نستطيع ملاحظة هذه العملية بشكل مباشرة وإنما من خلال أثارها وذلك من خلال ملاحظة التغيرات التي تطرأ على سلوك وأداء المتعلم يعني "إحداث تعديل في سلوك المتعلم نتيجة التدريس، والتعليم والتدريب والممارسة والخبرة وهو يرتبط بالعملية التعليمية التي تعمل على تحقيقه من خلال المنهج والمعلم بما في ذلك كفايته الأكاديمية والتدريسية"⁵⁷ التعلم عملية اكتساب لوسائل المساعدة على إشباع الحاجات والدوافع والتأقلم مع البيئة وفهمها والسيطرة عليها "ويقوم التعلم على التفاعل بين عناصر هي : الفرد المتعلم، موضوع التعلم، ووضع التعلم، ولا يمكن إن يتم إلا بالتفاعل بين العناصر الثلاث السابق ذكرها"⁵⁸ التعلم هو التفاعل الذي يحدث داخل حجرة الدراسة بين المتعلم الذي يحاول اكتساب المادة التعليمية أي موضوع التعلم بثتى أنواعها والوسائل والطرق المستخدمة في هذه العملية.

- **العلاقة بين التكوين والتعليم :** يتضح الفرق بين التعليم والتكوين ففي الوقت الذي يركز فيه التكوين على اكتساب وتطوير مهارات ومعارف الأفراد فإن التعليم يحدث نتيجة للمعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد من التعليم والتكوين معاً. وفي هذا الصدد أن التكوين يحقق أهدافه من خلال ظاهرة التعلم والتي تأخذ الأشكال التالية :
 - تعلم المهارات : يقصد تعلم القدرة على أداء شيء معين مثل الكتابة على الآلة الكاتبة.
 - تعلم الحقائق والمفاهيم : ويقصد بها إدراك مبادئ وقوانين الظواهر المحيطة بالمتعلم ودرجتها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكه⁵⁹.
 - التعلم بالارتباط : ويقصد به تعلم الحقائق من خلال ربطها ببعضها مثل : أن يرى العامل خطر الاقتراب من آلة معينة
 - تعلم الاتجاهات : ويقصد بها مدى استفادة الشخص من تأثير حملات العمل والظروف المحيطة بالإنسان ومدى انعكاسها على اتجاهاته ورغباته ورضاه عن العمل⁶⁰.
- ## 2- مفهوم التدريب وعلاقته بالتكوين :

تعد وظيفة التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز فاخر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الانسانية، التقنية الانتاجية والإدارية التي تربط مباشرة تابع وكونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي⁶¹.

⁵⁷ سهيلة محسن كاظم الفتاوى، مدخل في التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان. الأردن ط1 سنة2003، ص29-30.

⁵⁸ صالح بالعيد، دروس في اللسانيات التطبيقية ط4، الجرائر2009، دار هومة للطباعة والنشر ص55.

⁵⁹ علي سلمى، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الغريب للنشر والتوزيع- مصر، ص349.

⁶⁰ علي سلمى، مرجع سابق، ص349.

⁶¹ علي محمد عبد الوهاب، تدريب وتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات معهد الإدارة العامة الرياض1981. ص19.

ويقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل وتنمية مهارات والمعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية⁶².

التدريب هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في محمله, تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية تطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل⁶³.

- العلاقة بين التدريب والتكوين :

أنظمة التكوين المتعددة في إعداد القوى البشرية : يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التكوين وسياسته, حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الثروة البشرية وهذا ينعكس إيجاباً على حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات, استراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- تعزيز برامج التكوين بما يتلاءم مع التغييرات البيئية والمستجدات.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.
- المعرفة والتكوين أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- تطوير نظام التدريب عن طريق إدخال تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيات الجديدة⁶⁴.

المطلب الثالث : محددات التكوين :

1- المحددات البيئية :

يمثل التنوع وعدم التجانس والاستقرار بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمنظمة, لذلك فإنه من المنطق افتراض أن لهذين البعدين تأثير الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد ومع أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التكوين فإن هذين البعدين أيضاً سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة ففي البيئة التي تتسم بعدم التجانس فالأفراد وخاصة هؤلاء الأفراد الذين يتعاملون مع أطراف 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 أحداث هذا التكيف من خلال التكوين أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة

⁶²صلاح الدين عبد الباقي, الاتجاهات الحديث في إدارة الموارد البشرية 2002, طبعة 1, ص 208.

⁶³ علي محمد عبد الوهاب, مرجع سابق, ص 19.

⁶⁴بلحاجي أمينة, دور التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري, مجلة التنمية البشرية, 2019, العدد 19, ص 156.

غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة وغير المتجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتكوين سواء للعاملين الجدد أو القدامى⁶⁵.

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

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

❖ كلما زادت المنافسة وزاد اعتمادها على الابتكار في المنتجات كلما زادت الأنشطة الانتاجية.

❖ كلما زادت المنافسة في جانب طلب سوق العمل الذي يستقطب من المنظمة أفراد كلما زادت المنظمة من أنشطتها التكوينية.

2- المحددات التنظيمية :

3- 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 يلق نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى, وأيضا الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا 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 الأنشطة 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 الأنشطة 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 بالمنظمة⁶⁶.

⁶⁵ بن عليّة زبيدة, دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة نموذجاً, جامعة المسيلة 2013/2014, ص38

⁶⁶ بن عليّة زبيدة, مرجع سابق, ص38-39.

خلاصة الفصل:

إن التكوين العنصر البشري دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة فهو يضمن بقاءها واستمرارها فهذا العنصر البشري وجودهم مهم جدا وبدونه لا يمكن بناء أي تنظيم فتقدم الفرد في المؤسسة مرهون ببقائه فيها ودليل على كفايته الانتاجية متوقفة على خبرته ومدى مهارته ولن يتأتى هذا إلا إذا حصل على تكوين جيد ولتحقيق هذه الأهداف لابد من إعداد برنامج تكويني جيد يناسب كل من الإدارة والعمال كما تم التوصل عند دراسة أساليب التكوين المختلفة المستعملة في التدريب وإن أنسب هذه الأساليب هو أسلوب التدريب من خلال المحاضرات لما له من دور في جعل العمال يستوعبون المعلومات المعطاة لهم من طرف المكون وبهذا يمكن اعتبار هذا الأسلوب من أفضل الطرق التي تتبعها أي المؤسسة وهذا ما يدل على ضرورة الاهتمام بالعنصر أو المورد البشري.

الفصل الثالث
دراسة ميدانية
بالمؤسسة
الاستشفائية
مستغانم

مقدمة الفصل :

في سنة 2008 كان القطاع الصحي بالجزائر مراجعة حيث تشكل بناء جديد للخارطة الصحية يرتكز على نوعه من المؤسسات, عمومية استشفائية وأخرى للصحة الجوارية إذ يعد مستشفى مستغانم من صنف أ المؤسسات العمومية الاستشفائية التي تسهر على تقديم الخدمات الصحية وبشكل مستمر ومن أجل توفير خدمات صحية ذات جودة وفاعلية وجب على هذه المؤسسة بمراجعة تسييرها الإداري عامة والموارد البشرية خاصة.

وسنحاول تغطية هذا الجانب التطبيقي من خلال العناصر التالية :

- التعريف بالمركز الاستشفائي مستغانم.
- الهيكل التنظيمي وأهم مصالح المؤسسة.
- القائمون بعملية التكوين.

المبحث الأول : مدخل عامل للمؤسسة الاستشفائية

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مستشفى مستغانم.

تاريخ إنشاء مستشفى مستغانم تم منذ استعمار مستغانم من طرف القوات الفرنسية بدأ التفكير في إنشاء مستشفى عسكري من طرف المصالح الصحية الاستعمارية كان هذا الخيار أولا خيار عسكريا وثانيا من أجل السياسة العامة لتعمير المستعمرة من أجل استقبال وفود الكبيرة من الكولون من قام ببناء مستشفى مستغانم هذه البناية التي تحددت الزمن؟ ولم يتم الإجابة على هذا السؤال وكل البحوث توقفت عند النخبة العسكرية التي وكل إليها إنشاء المنازل، الإدارات، المدارس، الثكنات، المستشفيات والعيادات الصحية من أجل الكولون في الفترة الممتدة من 1833 إلى 1853 تم تحويل المستشفى العسكري في الحقبة الاستعمارية.

بعد الاستقلال تم تسمية المستشفى بشقيفارة الذي قتل سنة 1967 من قبل القوات البوليفية.

يعتبر شقيفارة رمز المقاومة ضد المستعمر عامة والفرنسي خاصة بالنسبة للثورة الجزائرية والتي كانت تؤيد مبدأ تقرير المصير للشعوب المضطهدة.

جاءت هذه التسمية للتقرب والصدقة بين الشعب الجزائري والشعب الكوبي المقاوم والدكتور إرنستو تشيفارة الذي نجد اسمه على اللوحة البرونزية التي تحمل عبارة *asta la victoria siempre* التي وضعت في فيفري سنة 1970 من طرف اللجنة الجزائرية الكوبية.

مستشفى مستغانم شاهد عبر التاريخ على عدة أحداث

- وباء كوليرا 1849- 1851- 1947
- موجة الجفاف والجوع بين نوفمبر 1867 وجوان 1968 وتسجيل أكثر من 215603 ميت أكثرهم جزائريين.
- وباء التقيس عام 1868 بتسجيل 190موتى من المرضى الذين دخلوا المستشفى.
- فيضانات 1927 بتسجيل عدد كبير للموتى وعدد لا يحصى للمفقودين.
- زلزال عام 1939.
- تجديد الكبير للمستشفى 1945- 1948.
- حرب التحرير المجيدة 1954- 1962.
- أحداث أكتوبر 1988.
- العشرية السوداء 1990- 2000.
- كورونا 19.

مع دخول سنة 2001 تعزز القطاع الصحي باستجالات طبية جراحية تضم إليها كذلك وحدة تصفية الدم وإنشاء وحدات أخرى لاحقا من طب العمل ووحدة المساعدة الطبية *Somui* ثم تحويل قطاع صحي بمستغانم إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية سنة 2008 في إطار الإصلاحات الوزارية للتقسيمات الجديدة مع فتح وحدة المستشفى اليومي للأورام السرطانية وكذلك وحدة طب العيون ووحدة العلاج الفيزيائي والتدليك.

بحلول سنة 2022 تم افتتاح مستشفى 240 سرير خروبة وتسمية مستشفى المجاهد الدكتور بن اسما عين بومدين وبهذا تحولت المؤسسة العمومية الاستشفائية للصحة العمومية إلى مركز استشفائي جامعي يضم وحدتين أساسيتين.

المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مستغانم.

المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم قديمة النشأة بناها الاستعمار الفرنسي حيث في سنة 1936 أنشأت ككتلة عسكرية وكانت عبارة عن مستشفى مدني وعسكري في نفس الوقت, وفي سنة 1962 تم تحويله إلى القطاع الصحي بمستغانم وسمي هذا المستشفى باسم شيغيفارا في سنة 1976 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى 1428, الموافق ل 19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية ومؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها أصبحت تسمى هذه المستشفى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وهي من أهم المؤسسات في مستغانم.

وتسيير هذه المؤسسة بمدير معين بقرار الوزير المكلف بالصحة, حيث يكون المدير مسؤول عن سير المؤسسة يساعده في ذلك ثلاث نواب يكفون على التوالي بما يأتي :

نائب مدير الموارد البشرية, نائب مدير المصالح الاقتصادية, نائب مدير المصالح الصحية والهدف الرئيسي من هذا التنظيم هو البحث عن تسيير وتنظيم أحسن للموظفين والمرضى إضافة إلى ذلك هناك (905) عامل يسهرون على خدمة المرضى و(560) سرير كما صنفت الوزارة المستشفيات إلى 3 أصناف أ, ب, س والمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية مستغانم يصنف ضمن "أ" إلى أن هناك فرق بين الأصناف الثلاثة.

أ- مستشفى متخصص يفوق عدة أسرته 500 سرير.

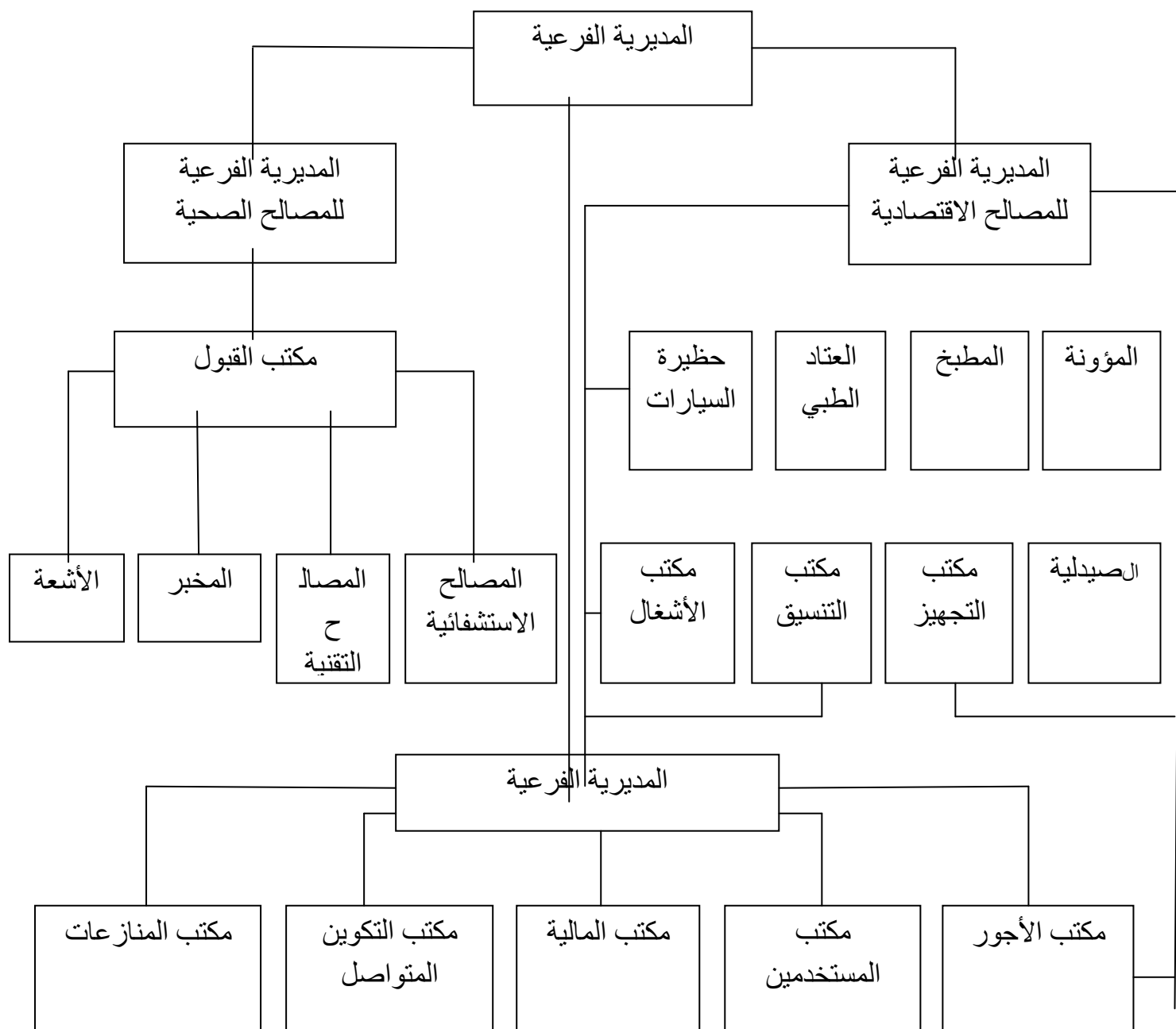
ب- تتراوح عدد أسرته ما بين 250 و 300 سرير وهو أقل درجة من أ من حيث الاختصاصات ورواتب العمال.

س- أقل من 200 سرير وهو أقل درجة من أ و ب.

والنشاط الإداري للمستشفى يغلب عليه الطابع العلاجي أكثر من الإداري.

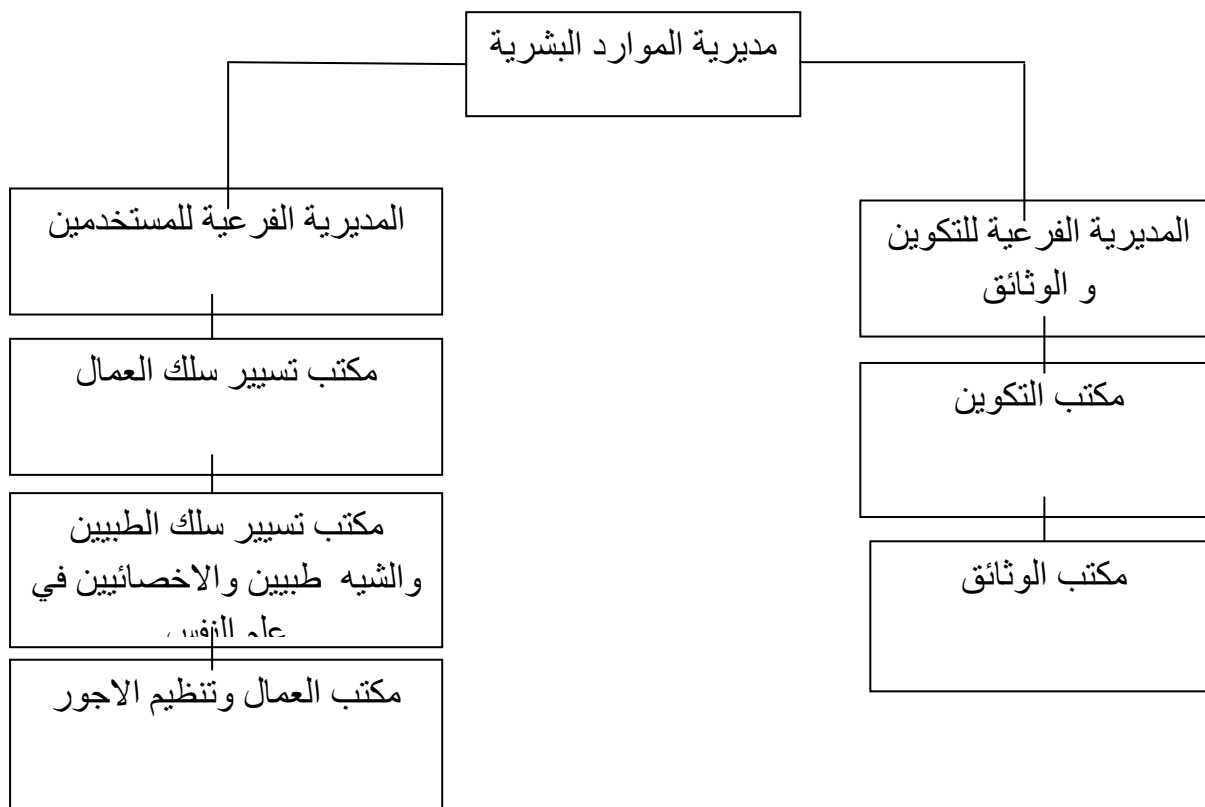
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة وهيكل مديرية الموارد البشرية وأهم مصالح المؤسسة الاستشفائية مستغانم

الشكل 03 : الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة



المصدر: معلومات من مديرية الموارد البشرية

الشكل 04 : الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية الموارد البشرية



المصدر : معلومات من مديرية الموارد البشرية

• أهم مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم.

الفرع الأول : المصالح الطبية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم

تتمثل هذه المصالح الطبية في :

- مصلحة جراحة (النساء والرجال).
- مصلحة جراحة العظام (رجال ونساء).
- مصلحة الطب الداخلي (رجال ونساء).
- مصلحة الأنف والأذن والحنجرة.
- مصلحة المعدة.
- مصلحة الأعصاب.
- مصلحة جراحة الأعصاب.
- مصلحة طب الأطفال.

- مصلحة جراحة الأطفال.
- مصلحة الأمراض الصدرية (رجال ونساء).
- مصلحة الأمراض المعدية.
- مصلحة العمليات (جناح العمليات الجراحية).
- مصلحة ما بعد العمليات أو مصلحة الإنعاش.
- مصلحة الوقاية من الأوبئة.

وهذه المصالح مرتبطة بستة مصالح رئيسية تشرف عليهم كالتالي :

- الصيدلة.
- المخبر.
- حقن الدم.
- طب العمل.
- طب الشرعي وحفظ الجثث.
- الأشعة.

كما أن هناك ثلاثة ملحقات تابعة للمؤسسة متواجدة خارج محيطها الرئيسي وهي كالاتي :

1- ملحقة الإستعجالات بخروبة والتي تضم بدورها عدة مصالح وهي :

- الإستعجالات الطبية الجراحية.
- العمليات (جناح العمليات الجراحية).
- بعد العمليات أو الإنعاش.
- الأشعة.

- تصفية الكلى- حفظ الجثث.

- الاستقبال والتوجيه.

2- مصلحة العيون.

تضم بدورها كافة اللوازم والوسائل الطبية والإدارية لسيرها

3- مصلحة إعادة التأهيل الوظيفي.

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية (الاستشفائية مستغانم) يتمثل الهيكل التنظيمي فيما يلي :

أتم تصميم الهيكل التنظيمي في سنة 1982م وطرأت عليه تعديلات سنة 1997 وبدأ العمل به في سنة 1998 وتقسيمه كالاتي :

المديرية العامة ولها فرعين يتمثلان في مكتب التنظيم ومكتب الاتصال لهم علاقة مباشرة بالمدير.

أولاً: مكتب التنظيم : ويضم المديرية الفرعية للموارد البشرية والتي تقسم بدورها إلى مكتب الأجور.

- مكتب المستخدمين.

- مكتب المالية.
- مكتب التكوين المتواصل.
- مكتب النزاعات.

ثانيا :مكتب الاتصال : يضم المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والتي تقسم بدورها إلى :

- مكتب تقييم النشاطات الصحية.
- مكتب الدخول.
- مكتب الاستقبال والتوجيه.

وفي سنة 2007 طرأت على الهيكل التنظيمي بعض التغيرات المتمثلة في إضافة المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات غلا أنه هذه الأخيرة لم تنصب.

مهام المصالح الإدارية في تنظيم المؤسسة العمومية الاستشفائية.

إن الإدارة هي الحكم والفاصل في نجاح المستشفى أو فشلها وغنى الإدارة هي المسؤول الرئيسي في تحقيق الأهداف الموضوعة.

المدير العام : مسؤول عن حسن سير المؤسسة.

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع الحياة المهنية.
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة.
- يحضر الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام للمؤسسة.
- ينفذ مداوالات مجلس الإدارة.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- يبرم العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين للسلطة.
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذي تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يقوم بعملية توزيع العمل والربط بين مختلف المديرية الفرعية.

2- المديرية العامة للموارد البشرية ومن مهامها :

- تنسيق ومراقبة كل العمليات الخاصة بالأجور.
- تحضير ودراسة ملفات لجان المستخدمين والتأديب.
- تسيير تحركات العمل كالعطل(السنوية والمرضية)والغياب.
- تحضير العقود الإدارية والقرارات ذات الطابع الإداري المتعلقة بمسار المهني ابتداء من نشوء إنتمائها, مراقبتها ومراعات مدى احترام النماذج الرسمية المعدة من قبل مصالح التوظيف العمومي.
- تحضير الشهادات الإدارية وشهادات العمل التي يطلبها المستخدمون من حين لآخر مع التأكد من صحة ومطابقة المعلومات المتضمنة بملفاتهم.

- تحضير وجمع نسخ من المقدرات المذكورة في النقطة الأولى أعلاه قصد تبليغها والتأكد من وصولها فعلا علما بأن ختم إدارتها يعد بمثابة وصل الاستلام.
- تحضير القوائم الاسمية للمستخدمين وضبطها كل نهاية سنة وفق النموذج المتفق عليه.
- تحضير وضعيات تعداد المستخدمين كل نهاية ثلاثي من السنة بالإضافة إلى وضعية المنازعات وحصيلة الشغل...إلخ.
- الحرص على الوثائق الخاضعة قانونا لتأشيرة القابض والسهر على إتمام إجراءاتها.
- تحضير ومتابعة ملفات الإحالة على التقاعد خلال جميع مراحلها من ملء استمارة الطلب إلى غاية تبليغ المحضر للمستخدم المعني.
- تحضير وإنجاز مقررات العقوبات من الدرجتين الأولى والثانية التي تنتج عن مداولات لجنة الطاعة والتأديب.
- 4- المديرية العامة للمصالح الاقتصادية والتجهيز والعتاد الطبي ومن مهامها :
 - التسيير الحسن للميزانية.
 - تسيير عملية الشراء داخل المؤسسة (كالتأمين بالموارد الغذائية, التموين بالأفرشة...) السهر على معالجة فاتورات الموردين وذلك بالاتصال بالصيدلية.
 - متابعة سير المخازن والسهر على الرقابة والجرد.
 - أ- مكتب الميزانية والمحاسبة.
 - تحضير الميزانية وتسييرها.
 - تحضير وإنجاز الأجور والرتب كل نهاية الشهر مع مراعاة المستخدمين بالتنسيق مع مكتب تنسيق الموارد البشرية.
 - مسك قوائم الأجور, المنح والتعويضات وأرشفتها كل نهاية سنة مالية.
 - التأثير على كل وثيقة تعرض للإمضاء.
 - تقسيم الإيرادات والنفقات. الإيرادات, مجموعة الإيرادات المؤسسة العمومية الاستشفائية عن طريق
 - مساهمة الدولة أي مساهمة من وزارة الصحة والسكان.
 - مساهمة مؤسسة الضمان الاجتماعي.
 - منابع أخرى مثل : ثمن العلاج, ثمن التحليل وكذا ثمن الأشعة.
- العامة للقيام بالعمل, وذلك في الإطار القانوني والإداري للعامل ومراقبته على مستوى المنشأة
- التوظيف : ويحتوي على عمليات وسياسات التعيين في المستشفى ويتم التوظيف في المستشفى حسب مخطط الموارد البشرية, حيث يحتوي على المناصب الحقيقية والتي هي الأطباء الأخصائيون, الأطباء, العاملون, الممرضون, الحراس, سائقي السيارات الإداريين.
- يكون التوظيف وزارى على مستوى الأطباء الأخصائيين ومدراء المؤسسات الاستشفائية, أما التوظيف يكون على مستوى الإدارة بالنسبة إلى الأطباء العاملون والممرضون...إلخ.
- يتم التوظيف عن طريق فتح المسابقة.
- الإعلانات لمدة لا تقل عن 20يوما ولا تزيد عن 45 يوم منذ نشرها.
- بعد ذلك يتم فحص الملفات وإرسال الاستدعاءات بالنسبة للمترشحين الناجحين.
- إدارة المستخدمين : هي مسؤولة عن إحصاء العمال وإعطاء لكل عامل رمز خاص به وكذا إدارة المعلومات وتسجيلها وترتيبها.

خلاصة حول قسم تسيير المستخدمين: يمكن تلخيص ذلك على أنه مسؤول على :

- تنظيم إدارة وتقييم وتوجيه وتحديد الاتجاه العام للتنظيم مراقبة وتنفيذ نشاطات المؤسسة.
- تعيين الرؤساء المسؤولين عن المنظمات الرسمية مثل ممثلي النقابة والعمال.
- التنسيق بين مختلف الأقسام.
- دراسة الوضعيات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 1- **الأجور**: هذه الوظيفة مسؤولة عن تخطيط وإدارة وتوجيه معايير تسديد الأجور العمال في قائمة والتصريح بالضمان الاجتماعي والضرائب.
- 2- **التأمين الاجتماعي والضرائب**: القيام بالحسابات الخاصة بالسيولة المقدمة للضمان الاجتماعي والضرائب وهذه بصفة إجبارية.

وهذا الجدول يمثل الإيرادات الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مستغانم

الجدول رقم 01 : الإيرادات الخاصة بالمؤسسة العمومية

موارد أخرى	تسديدات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية. مساهمة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.	مساهمة الدولة	المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم
------------	---	---------------	---------------------------------------

المصدر : معلومات من إدارة الموارد البشرية

النفقات : يتم صرف النفقات داخل المستشفى على المجموعات التالية.

- 1- مصاريف المستخدمين.
- 2- مصاريف التكوين.
- 3- مصاريف التغذية.
- 4- الموارد الصيدلانية والموارد ذات الاستعمال الطبي.
- 5- مصاريف خاصة للوقاية.
- 6- التجهيزات والآلات الطبية.
- 7- المساهمة في الخدمات الصيدلانية.
- **مصلحة الصيدلية :**
- طلب لشراء الأدوية والعتاد الطبي.
- التوزيع المنظم للأدوية على مختلف المصالح الطبية للمؤسسة.
- عملية جرد الأدوية.
- مصلحة المديرية الفرعية للموارد البشرية :
- إن مصلحة المستخدمين تضم أربعة وظائف أساسية.
- تسيير المستخدمين.
- الأجور.
- التكوين.

- الخدمات.

تسيير المستخدمين : هذه الوظيفة تقدم لمصلحة المستخدمين السياسات

مراقبة تسيير الأجور : إعداد ومراقبة تسديد أجور العمال في أوقاتها المحددة قانونيا والعمل على تحقيق سيولة تمكن المؤسسة من تسديد الأجور في وقتها الضروري.

خلاصة حول قسم الأجور :

- تخطيط وإعداد قائمة تسديد أجور عمال بالمؤسسة بصفة قانونية صارمة.
- إعداد وتقديم التصريحات للضمان الاجتماعي والضرائب في وقتها القانوني.
- مراقبة ساعات العمل المباشرة.
- التكوين : هو تكييف العامل مع منصب عمله لزيادة قدراته وتسهيل الترقية.
- التكوين التقني : هو تزويد العمال بقدرات تقنية أكبر لمسايرة التطورات التكنولوجية.
- التكوين المهني : استخراج حاجات التكوين المهني- تخطيط التكوين الضروري لإشباع الحاجات مراقبة مدى تقدم النشاطات المؤسسة وتقييم النتائج.

خلاصة حول قسم التكوين :

يحقق الأهداف التالية :

- الشخص المكون قادر على شغل منصبه بفعالية.
- تحقيق مردودية للمؤسسة.
- التكوين يخص كل الأفراد الموجودين عبر أقسام المنشأة وقد يكون بصفة دائمة أو خلال فترات متقطعة.

تعداد عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم.

العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج لذا يجب دراسته والاهتمام به للوصول إلى الهدف المرجو لخدمة المصلحة العامة.

- الجدول رقم 02: تعداد عمال المؤسسة

العدد	الصنف
80	أطباء الأخصائيين
56	أطباء عاملين
01	أطباء أسنان
03	صيدلي
69	إداريين
431	شبه طبيين
112	عمال مهنيين
07	عمال التقاعد
01	أخصائيين نفسانيين
02	أحيائي

المصدر : معلومات من المؤسسة الاستشفائية مستغانم

المبحث الثاني : عملية التكوين في المؤسسة الاستشفائية العمومية مستغانم

المطلب الأول : دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

في إطار تهيئة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية جاء في المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 في مجال دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لفائدة الموظفين.

في نفس السياق تقرر أن المخططات القطاعية السنوية لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم لتجديد معلوماتهم تشمل التوقعات في المجال.

- التكوين المتخصص المشترك في القوانين الأساسية الخاصة ببعض أسلاك الموظفين من أجل شغل منصب عمومي للمرة الأولى.
- الالتحاق بسلك عال أو رتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة.
- التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.
- دورات تحسين المستوى التي تهدف إلى تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها.
- تجديد المعلومات التي من شأنها أن تسمح بالتكيف مع وظيفة جديدة لتطوير الوسائل والتقنيات وتنظيم المصلحة و عملها أو مهامها لهذا الصدد لا بد من التوضيح أنه يمكن إنجاز عمليات التكوين المتخصص للموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم حسب الأسلاك والرتب باستثناء التكوين المتخصص لشغل وظيفة عمومية للمرة الأولى والذي لا يمكن أن يتم في شكل متواصل أما فيما يتعلق بمدة التكوين الخاصة بكل عملية من عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات فيما تتمثل كالاتي :
- دورات طويلة المدى تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها تخصص للتكوين المتخصص.

- دورات متوسطة المدى تفوق 6 أشهر أو تساوي سنة واحدة أو تقل عنها تخصص لعملية تحسين المستوى.
 - دورات قصيرة المدى تقل عن 6 أشهر أو تساويها تخصص للعمليات تجديد المعلومات, وطبقا للتنظيم المعمول به يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دورة تكوين التخصص أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات من أحد الامتيازات الآتية.
- ❖ دورات التكوين المتخصص :**

الترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة.

❖ دورات تحسين المستوى :

- إذا كانت مدة الدورة تساوي على الأقل 6 أشهر تمنح الحق في أحد الامتيازات الآتية :
 - التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختبار.
 - الاستفادة بصفة تفضيلية من الترقية عن طريق التأهيل المهني.
 - إذا كانت مدة الدورة تفوق 6 أشهر وتقل عن 9 أشهر يمكن أن تسمح ب :
 - تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختبار يساوي مدة الدورة.
- إذا كانت مدة الدورة تتراوح بين 9 أشهر واثني عشر شهر يمكن أن تخول إحدى الامتيازات الآتية :
- منح درجة إضافية.
 - تخفيض في الأقدمية للترقية الاختيارية تساوي مدة الدورة تثبت مختلف دورات تحسين المستوى المذكورة أعلاه بشهادات تعد لكل مترشح من طرف الهيئة التي أشرفت على العملية.
- ❖ تجديد المعلومات :**

- إذا كانت مدة الدورة تتراوح بين ثلاثة أشهر و 6 أشهر تمنح الحق في أحد الامتيازات الآتية :
- الاستفادة بصفة تفضيلية عن طريق التأهيل المهني.
 - تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختبار يساوي مدة الدورة.
- تثبت عمليات تجديد المعلومات المذكورة أعلاه بالنسبة لكل مترشح بشهادات تعد من طرف الهيئة التي تشرف على العملية.

المطلب الثاني : القائمون بعملية التكوين.

تنشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات. وفي هذا الإطار تعد اللجنة قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية وبالتقويم المهني للموظفين المعنيين.

وتتكون اللجنة من :

- السلطة المخولة صلاحية تعيين رئيس.
- عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختص إزاء السلك أو الرتبة المعينة بالتكوين عضوا.

- مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء عضواً ويمكن اللجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشارته.
- ممثل عن الإدارة المعنية عضواً.
- ممثل منتخب عن لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة عضواً.

المؤسسات القائمة بعملية التكوين :

- المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل.
 - المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بالتكوين معتمد طبق للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى.
- كما جاء في المادة 20 من ق/ج.

تسلم المؤسسة التي تكفلت بدورة التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.

- شهادة تكوين للمتشحين الذين تابعو الدورة.
- شهادة تكوين للمتشحين الذين تابعو تحسين المستوى وتجديد المعلومات.

المطلب الثالث : محددات تنظيم دورات التكوين

يحدد تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات الالتحاق بالوظائف العمومية في المؤسسات والإدارات العمومية بواسطة ما يأتي

- قرار السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك الخاصة في المؤسسات والإدارات العمومية المختلفة.

كما جاء في المادة 11 من ق/ج يجب أن يحدد القرار المذكور أن

- الرتبة أو الرتبة فتحت بشأنها دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- عدد المناصب المتوفرة طبق لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المصادق عليه بعنوان السنة المالية المعنية.

- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات.
- طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين بمقتضى التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تاريخ فتح التسجيلات وختمها.
- مدة الدورات ومكان إجرائها وتاريخها وكذا شكل الدورة التناوبي أو المتواصل.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95- 28 المؤرخ في 10 شعبان عام 1415 الموافق لـ 120 يناير سنة 1995 الذي يحدد الامتيازات الخاصة الممنوحة للمستخدمين المؤهلين التابعين للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية العاملين بولاية ادرار وتمنراست وتندوف و اليزي.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-123 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1415 الموافق لـ 29 أبريل سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية.

برسم ما يأتي : يحدد هذا المرسوم الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية وكذلك تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتحديد مؤهلاتهم كما يحدد قواعد وكيفيات ذلك.

المبحث الثالث : تحليل الاستبيان

المطلب الأول : تقديم الاستبيانات والطريقة المتبعة

أ- تحليل البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية.
أولا : البيانات الشخصية

الجدول 03 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
26,66%	8	[30-22]
53,33%	16	[40-31]
13,33%	4	[50-41]
6,66%	2	من 51 فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة 31-40 هي أعلى نسبة حيث قدرت بـ 53,33 تليها الفئة العمرية من 22-30 بسنة 26,66 ثم تليها الفئة من 41-50 بنسبة 13,33 ثم تليها الفئة من 15 فما فوق حيث قدرت بـ 6,66 وهي فئة ضئيلة وهذا مفاده أن المستشفى تهتم بتوظيف الفئات الذين هم في سن العطاء ولما يمتازون به من نشاط وحيوية.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد عينة حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
46,66%	14	ذكر
53,34%	16	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث قدرت نسبة الإناث بـ 53,34 ونسبة الذكور بـ 46,66 وهذا يثبت أن المؤسسة لا تعطي أهمية فقط للذكور في التوظيف بل تهتم بتوظيف الإناث أيضا.

ثانيا : المستوى التعليمي و الأقدمية و المهنية

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20%	6	ثانوي
13,34%	4	شهادة الدراسة التطبيقية الجامعية
20%	6	شهادة تقني
46,66%	14	شهادة ليسانس
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

يتبين من الجدول أن أكبر نسبة قدرت ب 46,66 وهي تمثل المستوى التعليمي لشهادة ليسانس ثم تليها المستوى الثانوي و المستوى التعليمي لشهادة تقني بنفس النسبة حيث قدرت ب 20 ثم تليها شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية حيث سجلت أدنى نسبة قدرت ب 13,34 وهذا ما يفسر أن المستشفى تعتمد في توظيفها للموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية الحاملين لشهادة ليسانس من أجل رفع كفاءتهم وبالتالي رفع أداء العاملين.

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
26,66%	10	أقل من 5 سنوات خبرة
33,34%	8	أكثر من 5 إلى 10 سنوات
40%	12	10 سنوات فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

يتبين من الجدول أن العاملين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات يشكلون العدد الأكبر بنسبة 40 من إجمالي العاملين ثم تليها نسبة العمال الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات حيث قدرت ب 33,34 في حين نسبة العاملين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات قدرت ب 26,66 من إجمالي عينة الدراسة.

وبالتالي فالموظفين بالجامعة يملكون خبرة جيدة هو ما يساعد في تطوير الأداء ونقل الخبرات للعمال حديثي التوظيف.

ثالثا : التكوين

الجدول رقم 07: يمثل مصدر التكوين (من قام بعمل التكوين).

النسبة المئوية	التكرار	مصدر التكوين
13,34%	4	طلب الموظف
86,66%	26	طلب المؤسسة
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة طلب المؤسسة على التكوين كانت تقدر بـ 86,66 وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بطلب الموظف التكوين حيث قدرة نسبته بـ 13,34 ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة هي من تقوم بالتكوين.

الجدول رقم 08: بيانات مكان إجراء التكوين

النسبة المئوية	التكرار	المتغير
93,34%	28	داخل المؤسسة
6,66%	2	خارج المؤسسة
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (6) أن نسبة 93,34 من أفراد العينة تلقوا التكوين داخل المؤسسة ثم تليها نسبة الأفراد الذين تلقوا التكوين خارج المؤسسة حيث قدرت بـ 6,66 ومن هنا نستنتج أن التكوين داخل المؤسسة يختلف عن خارجها لأن المؤسسة تسير التطورات التكنولوجية سواء من حيث الوسائل ومستلزمات التكوين وخاصة المكونين من المؤسسة هم إداريين ذو كفاءة وخبرة.

الجدول رقم 09: توزيع المبحوثين حسب مدة التكوين

النسبة	التكرار	مدة التكرار
47%	14	قصير المدى
40%	12	متوسط المدى
13%	4	طويل المجموع
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (7) أن نسبة 40 من أفراد العينة تلقوا تكوين متوسط المدى في حين نرى أن نسبة 47 من الأفراد تلقوا تكوين قصير المدى وفي حين نرى أن 13 من الأفراد تلقوا تكوين طويل المدى وما يمكن استنتاجه أن مدة التكوين كان لهما تأثير على العامل.

الجدول رقم 10: مدة التكوين كانت كافية

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	20	67%
لا	10	33%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (08) أن 67 من أفراد العينة صرحوا ب نعم مدة التكوين كافية و 33 من الأفراد صرحوا ب لا مدة التكوين ليست كافية.

ومن خلال ذلك نستنتج أن موظفي المؤسسة يكتسبون معارف ومهارات ينمي قدراتهم من خلال محتوى البرامج التكوينية والدورات التكوينية.

الجدول رقم 11: البرامج التكوينية التي تلقيتها

البرامج التكوينية	التكرار	النسبة
نظري	10	33%
تطبيقي	4	14%
مزيج بينهما	16	53%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن الجدول أن أعلى نسبة الذين تلقوا التكوين نظري وتطبيقي هي 53 ثم تليها الفئة الذين تلقوا التكوين نظريا والتي تقدر ب 33 ثم تليها الفئة التي تلقوا التكوين تطبيقيا بنسبة 14

وتعود أعلى نسبة للذين تلقوا تكوين نظريا وتطبيقيا وهذه لأنه الأسلوب الذي تعتمده المؤسسة وكذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يعتمد على التقنيات وكذا الجانب التكنولوجي.

الجدول رقم 12: أسباب المشاركة في الدورات التكوينية.

الدافع من وراء التكوين	التكرار	النسبة
تحسين المستوى	2	7%
تحديد المهارات والمعارف	2	7%
الترقية	14	46%
الزيادة في الأجر	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين الذين أجابوا الدافع من وراء التكوين من أجل الترقية حيث قدرت نسبتهم ب46 ثم تليها نسبة المبحوثين للدافع من أجل التكوين لزيادة في الأجر حيث قدرت نسبتهم ب40 ثم في تليها في نفس 2 لتحسين المستوى وتحديد المعارف و المهارات.

الجدول رقم 13 : اللغة السائدة أثناء دورات التكوين

النسبة	التكرار	اللغة السائدة أثناء الدورات التكوينية
7%	2	العربية
7%	2	الفرنسية
86%	26	الاثنين معا
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أن اللغة السائدة أثناء الدورات التكوينية هي الفرنسية والعربية معاً بنسبة 86 ثم تليها اللغة العربية ب2 واللغة الفرنسية ب2

من خلال ذلك يتضح أن الموظفين يعتمدون على اللغتين معاً.

الجدول 14: مدى مواكبة لبرنامج التكوين للتطورات في المجال الإداري.

النسبة	التكرار	
0%	0	لا
48%	14	إلى حد ما
52%	16	إلى حد كبير
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم(12) أن مواكبة لبرنامج التكوين للتطورات في المجال الإداري إلى حد كبير حيث قدرت بنسبة 52 من أفراد العينة وهي أعلى نسبة مقارنة مع إلى حد ما بنسبة 48 ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على برنامج التكوين الذي يساهم بدوره في تطوير الإدارة ونستنتج أيضاً أن التكوين كان يشكل حافز معنوي أثر على سلوكهم.

الجدول رقم 15: مدى أهمية التكوين

النسبة	التكرار	الاحتمالات
52%	16	ضروري
48%	14	ضروري جدا
0%	0	غير ضروري
100%	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (13) أن نسبة 52 من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين ضروري في حين نسبة 48 من أفراد العينة صرحوا بأن التكوين ضروري جداً وهذا راجع إلى أهمية التكوين في مساهمة رفع المستوى الإداري عامة والمؤسسة خاصة.

المطلب الثاني : الاستنتاجات

- تساهم برامج التكوين في تنمية الموارد البشرية.
- تساهم برامج التكوين في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين وهذا دليل على أن العمال قد استجابوا فعلاً لبرنامج التكوين واستفادوا منه.
- الهدف الأساسي من التكوين هو اكتساب المعارف والكفاءات وهذا من أجل أن يطور العامل عن طريق عمله.
- توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل لأن الأهداف الرئيسية للمؤسسة هو تحقيق أداء فعال في العمال.
- تقوم المؤسسة بإخضاع العمال للتكوين بصفة مستمرة وذلك بتعريفهم بالتكنولوجيا المستخدمة وكيفية التعامل معها وهذا من أجل تجنب الحوادث والأخطاء التي تعود بالخسارة للمؤسسة.

المطلب الثالث : علاقة النتائج بالفرضيات

من خلال دراستنا لدور التكوين في تنمية الموارد البشرية هدفنا هو معرفة مساهمة التكوين في تنمية المورد البشري حيث ركزنا على فرضيتين الأولى : العملية التكوينية قبل العمل دور في تنمية الموارد البشرية أما الفرضية الثانية التكوين أثناء العمل ودوره في تنمية الموارد البشرية حيث ركزنا على تحسين الفعالية، اتخاذ القرار، الترقية وبعد اختبارنا لصحة هذه الفرضيات توصلنا إلى أن معظم العمال تلقوا التكوين قبل العمل مما ساعدهم على معرفة القوانين والسياسات التنظيمية والتقليل من حوادث العمل.

أما بالنسبة للتكوين أثناء العمل له دور كبير في تحسين أداء الموظفين وكذلك مواجهة التطورات التكنولوجية الحديثة والقدرة على المنافسة وتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

ومن هنا نستخلص أن للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية بحيث يعد أحد الدعام الأساسية لتنمية الموارد البشرية.

إن النتائج التي توصلنا إليها كانت تتفق مع الدراسات السابقة أن المؤسسة كانت تقوم بتدريب عمالها وزيادة مهاراتهم فقد نوعت من طرق التكوين داخل مكان العمل وذلك لوجود معاهد ومدارس خاصة لعملية التكوين لكونها أن التكوين كان يقتصر على تنمية المهارات الفنية والتقنية.

النتائج العامة :

بعد عرضنا وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات وتأكيدها صحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية لولاية مستغانم يمكن الإيجابية بالإيجاب على تساؤلات وإشكالية الدراسة وذلك من خلال النتائج الآتية.

- إن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد بالمؤسسة الاستشفائية.
- أن التكوين يساعد العاملين في اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.
- البرامج التكوينية تلعب دور في تخسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

خلاصة الفصل :

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تبين لنا أن التكوين يعد من الأدوات الأساسية للمؤسسة الاستشفائية بمستغانم وهو بمثابة استثمار هام فيجب على كل مؤسسة أن تتبناه وتولي له اهتماما كبير من أجل خلق الإبداع ومواكبة التطورات, كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمال مؤهلين قادرين على أداء مهام العمل بشكل جيد.

الختام

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تبين لنا أن التكوين يعد من الأدوات الأساسية وهو بمثابة استثمار هام فيجب على كل مؤسسة تريد مسايرة التطورات الحاصلة أن تتبناه وتولي له اهتمام كبير.

كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد حيث يهدف التكوين إلى اكتساب الأفراد المعلومات ومهارات تتطلبها الوظيفة والتكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء لما تتطلبه من التطورات التكنولوجية أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وبأكثر فعالية لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة وخاصة عند توفر الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز للعمال للحصول على المعارف والمهارات الضرورية للقيام بمهام العمل بصفة جيدة وكفاء ولكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي ومخطط دقيق لمساعدة العمال للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة وإعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة حيث يتحقق الهدف منه بالربط بين النتائج والمخرجات والأهداف وإذا ما كان التكوين قد أدى فعلا دوره.

فالمؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تهتم بالتكوين وتنمية الموارد البشرية وتحفيزه من أجل خلق الإبداع ومواكبة التطورات العامة ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعا قويا يساعد على نجاح التدريب كما يحسن أن يكون الحافز قويا عند انتهاء البرامج وتقييم المتدربين ويتكامل مع ذلك في تقديم حافز مادي للمتدرب.

يتضح أيضا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات فبقاء المؤسسات وإستمراريتها مرهون بهذا العنصر ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب واستقطاب عاملين أكفاء بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين.

فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية بل أصبح خياراً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم الخبرة وتطوير أساليبهم في العمل. وفي الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة وإشكاليات جديدة تفتح النقاش والبحث حول تحسين فعالية التكوين من خلال مراجعة الموارد البشرية. واستنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

أقترح تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة. توفير الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة وتعميم عملية التكوين على كل العاملين وحسب مهام كل عامل لمواكبة

خاتمة

التطورات التكنولوجية وبالتالي التحسين في أدائهم وأيضا العمل على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين والسعي إلى جعل العملية التكوينية مستمرة

النتائج المتوصل إليها:

يعد التكوين من انجح الأساليب الحديثة والأدوات الأساسية للمؤسسة على المؤسسة ان تولي اهتماما كبيرا للتكوين يعتبر التكوين الحجر الأساسي و الحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على اداء العمل بشكل جيد بهدف التكوين الى اكتساب الأفراد للمعلومات ومهارات التي تتطلبها الوظيفية يهدف التكوين الى تنمية مهارات الأفراد من خلال تزايد الفرص واحتمالات نجاحهم و تحقيقهم للأهداف

الإجابة على صحة الفرضيات

بعد معالجة الموضوع تبين لنا ان التكوين يساهم بنسبة كبيرة في تنمية المهارات لدى الموظف يؤدي التكوين الى رفع من اداء المورد البشري وزيادة جودة المؤسسة باعتباره اخرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثره عرضة للتأثر بتغيرات البيئية

تعتبر الموارد البشرية من الموارد من الموارد المميزة التي تساهم في ارتقاء وتحقيق كفاءة وفعالية للمؤسسات وبالتالي لا بد من المؤسسة توفير كل متطلبات التكوين مستقبلا لكي تعود بالفائدة على العاملين و المنظمة

التوصيات :

اقترح تنظيم دورات تكوينية مختلفة داخل وخارج المؤسسة السعي الى العملية التكوينية مستمرة مع مراعاة الظروف الفردية للعاملين بالاعتماد على البرامج التكوينية توفير الظروف المادية والبيئية لتكوين داخل المؤسسة

المراجع

- قائمة المصادر والمراجع :
 - أبو شيخة نادر, إدارة الموارد البشرية طبعة 1, دار صفاء للنشر والتوزيع عمان-الأردن 2000 ص13.
 - أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية مركز التنمية الإسكندرية سنة 1995 ص319.
 - أحمد وصفي عقلي, إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ط1 دار النهضة العربية-بيروت 2002 ص95.
 - إسماعيل فيرة, تنمية الموارد البشرية, دار الفجر للنشر والتوزيع 2007, ص88.
 - برنوطي سعاد, إدارة الموارد البشرية طبعة 1, دار وائل للطباعة والنشر عمان-الأردن 2001 ص17.
 - بلحاجي أمينة, التكوين والتدريب كمدخل بناء رأس المال البشري, مجلة التنمية البشرية, الرقم 2007-2007, 28-03-2019, العدد 11, ص156.
 - بن عليّة زبيدة, دور التكوين في تنمية الموارد البشرية, جامعة المسيلة, مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر, السنة الجامعية 2013/2014, ص86-87.
 - بوحفص عبد الكريم, التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010 ص37.
 - حدا يدي صلاح الدين جامعة محمد خيضر, كلية الحقوق والعلوم السياسية, مذكرة شهادة ماستر للسنة الجامعية 2013/2014 ص31.
 - حمداوي وسيلة, إدارة الموارد البشرية, مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 ص108.
 - حمزاوي محمد سعيد, تحسين الأداء والتدريب دار الصفاء للنشر والتوزيع 2004 ص104.
 - حمود خيضر والخرشة ياسين, إدارة الموارد البشرية ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع, الأردن 2007 ص23/22.
 - خالد عبد الرحيم الهيبي, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر والتوزيع قطر 2019 ص22/21/20.
 - زكي محمد هاشم, إدارة الموارد البشرية, جامعة الكويت 1989 ص255.
 - سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان-الأردن, الطبعة الثانية 2006 ص43.
 - شاويش مصطفى نجيب, إدارة الموارد البشرية طبعة 3, دار الشرف للنشر والتوزيع عمان-الأردن 2000 ص27.
 - شيرة عبد الحليم الكلوب, التكنولوجيا في عملية التعليم والتعلم, دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان ط2/1999 ص19.
 - صلاح الدين عبد الباقي, الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية 2002 ط1, ص208.
 - عبد الباري, إبراهيم درة, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للطباعة والنشر 2008 ص308 بتصرف.
 - العروبي محمد أمين, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة أبوبكر بلقايد, مذكرة شهادة ليسانس السنة الجامعية 2013/2014. ص3.
 - علي السلمي, إستراتيجية الموارد البشرية, دار الغريب للنشر والتوزيع مصر ص349.
 - علي غربي, تنمية الموارد البشرية, دار الطباعة للنشر والتوزيع, عين مليلة الجزائر 2001 ص211.

- علي محمد ربابعة, إدارة الموارد البشرية, دار صفاء للنشر والتوزيع 2003 ص 1 ص 21.
- كامل بربو, إدارة الموارد البشرية, اتجاهات وممارسات, دار المنهل للنشر والتوزيع, لبنان 2008 ص 20-21.

• **المجلات**

- محمد الصرفي, إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية, دار قنديل للنشر والتوزيع, الأردن 2003 ص 321 بتصرف.
- محمد عبد الوهاب, التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات معهد الإدارة العامة, رياض 1981 ص 19.
- مصطفى محمد أبوبكر, مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2003/2004. ص 156.
- ناصر دادي, اقتصاد المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1996 ص 287.
- نزار عوني البدي, إدارة الموارد البشرية وتنميتها, دار دجلة للنشر والتوزيع, عمان الأردن, الطبعة الأولى 2015 ص 52.
- هاني أحمد عبد العال, أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية الجامعة الإسلامية- غزة, مذكرة ماجستير, السنة الجامعية 2018/2019 ص 11.

• **النصوص القانونية**

المراسيم التنفيذية

- 1- المرسوم التنفيذي 96-92 مؤرخ في مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.
 - 2- المرسوم التنفيذي رقم 95-28 المؤرخ في 10 شعبان عام 1415 الموافق ل 12 يناير 1995 الذي يحدد الامتيازات الخاصة الممنوحة للمستخدمين المؤهلين التابعين للدولة والجماعات المحلية.
 - 3- المرسوم التنفيذي رقم 95-123 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1415 الموافق ل 29 أبريل سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية.
- القوانين
- المادة 11 من القانون الجزائري يحدد القرار المذكور أن الرتبة أو الرتب فتحت بشأنها دورة التكوين وتحسين المستوى.

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم اقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات
استمارة بحث مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم اقتصادية

استبيان موجه للموظفين

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر تحت عنوان "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية" في المؤسسة العمومية الاستشفائية استعجالات خروبة.

نرجو منكم الإجابة على بعض الأسئلة الموضحة في هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

ونحيطكم علمنا أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لغرض علمي فقط.

أولاً: البيانات الشخصية

1- السن:

من 22 سنة إلى 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة
من 41 سنة إلى 50 سنة من 50 سنة فما فوق

2- الجنس:

ذكر انثى

ثانياً: المستوى التعليمي و الأقدمية المهنية

1- المستوى التعليمي:

ثانوي شهادة تقني
شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية شهادة ليسانس

2- الأقدمية المهنية :

أقل من 5 سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات خبرة
أكثر من 10 سنوات خبرة

ثالثاً: التكوين

1- مصدر التكوين (من قام بطلب التكوين) :

طلب الموظف طلب المؤسسة

2- مكان التكوين (أين تم أو جرى التكوين):

في المؤسسة خارج المؤسسة

3- مدة أو زمن التكوين (كيف كانت مدة التكوين):

قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

4- هل مدة التكوين كافية:

نعم لا

5- كيف كانت برامج التكوين:

نظري تطبيقي مزيج بينهما

6- ما هي أسباب المشاركة في الدورات التكوينية:

تحسين المستوى تحديد المعارف والمهارات

الترقية الزيادة في الأجر

7- ما هي اللغة السائدة أثناء الدورات التكوينية:

عربية فرنسية الاثنين معا

8- هل ترى أن هناك مواكبة لبرنامج التكوين للتطورات في المجال الإداري:

لا إلى حد ما إلى حد كبير

9- هل التكوين ضروري في الحياة العملية:

ضروري غير ضروري ضروري

17 شوال عام 1416 هـ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 16

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يلغى من ميزانية سنة 1996 اعتماد قدره أحد عشر مليون دينار (11.000.000 دج) مقيّد في ميزانية التكاليف المشتركة وفي الباب رقم 37 - 91 نفقات. محتملة - احتياطيّ مجمع.

المادة 2 : يخصّص من ميزانية سنة 1996 اعتماد قدره أحد عشر مليون دينار (11.000.000 دج) ويقيّد في ميزانية تسيير وزارة الشؤون الخارجية، وفي الباب رقم 37 - 03 لجنة المتابعة لجلسات الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج.

المادة 3 : يكلف وزير المالية ووزير الشؤون الخارجية، كلّ فيما يخصّه، بتنفيذ هذا المرسوم الذي ينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996.

اليامين زروال

مرسوم تنفيذي رقم 96 - 92 مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996، يتعلّق بتكوين الموظفين وتمسين ستواهم وتجديد معلوماتهم.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور، لا سيّما المادتان 81 - 4 و 116 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 71 - 78 المؤرخ في 15 شوال عام 1391 الموافق 3 ديسمبر سنة 1971 والمتضمّن تحديد الشروط المتعلقة بتخصيص المنح الدراسية والمرتبّات المسبّقة ورواتب التّمرين، لا سيّما الباب الثالث منه،

- وبمقتضى القانون رقم 91 - 05 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 16 يناير سنة 1991 والمتضمّن تعميم استعمال اللغة العربية، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 66 - 145 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 والمتعلّق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطّابع التّنظيمي أو الفرديّ التي تهمّ وضعيّة الموظفين، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 66 - 146 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 والمتعلّق بالتعيين في الوظائف العموميّة وإعادة ترتيب أفراد جيش التحرير الوطني ومنظمة جبهة التحرير الوطني، ومجموع النصوص التي عدلته وتمّمته،

- وبمقتضى المرسوم رقم 69 - 52 المؤرخ في 25 صفر عام 1389 الموافق 12 مايو سنة 1969 والمتضمّن التدابير المخصّصة لتسيير التكوين والإتقان للموظّفين وأعاون الدّولة والجماعات المحليّة والمؤسسات والهيئات العموميّة،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 59 المؤرخ في أوّل رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمّن القانون الأساسي التّمونجيّ لعمّال المؤسسات والإدارات العموميّة، لا سيّما المادة 52 منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 87 - 209 المؤرخ في 1 محرم عام 1408 الموافق 8 سبتمبر سنة 1987 والمتضمّن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 95 - 450 المؤرخ في 9 شعبان عام 1416 الموافق 31 ديسمبر سنة 1995 والمتضمّن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96 - 01 المؤرخ في 14 شعبان عام 1416 الموافق 5 يناير سنة 1996 والمتضمّن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التّنفيذي رقم 90 - 99 المؤرخ في أوّل رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 والمتعلّق بتعيين والتّسيير الإداري بالنسبة للموظّفين ورواتب الإدارة المركزيّة والولايات والبلديات والمؤسسات العموميّة ذات الطّابع الإداري،

- وبمقتضى المرسوم التّنفيذي رقم 90 - 170 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يونيو سنة 1990 المؤدّي بحدّد شروط تخصيص المنح الدراسية ومبالغها،

3 - تجديد المعلومات :

- بالتكثيف مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل والتقنيات وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهاجرتها.

المادة 3 : يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

وفي هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالتوظيف العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضّر للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكثيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانيا المرصدة لهذا الغرض.

المادة 4 : يجب أن يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات المنصوص عليه في المادة 3 السابقة في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية.

يحدّد المخطط المذكور في الفقرة الأولى السابقة عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في قطاع النشاط المعني خلال سنة أو عدة سنوات مالية ولاسيما العمليات المتعلقة بما يأتي :

- التكوين المتخصص،
 - تحسين المستوى،
 - تجديد المعلومات.
- وينبغي أن يحدّد بالإضافة إلى ذلك ما يأتي :
- عدد المناصب المطلوب شغلها،
 - عدد الموظفين أو الأعران العموميين المعنيين،
 - مناصب التأهيل المعنوية،
 - مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي يجب أن تضمن الأعمال المذكورة أعلاه.

المادة 5 : تشترك المؤسسة أو الإدارة المعنية والسلطة المكلفة بالتوظيف العمومي في المصادقة على المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-99 المؤرخ في 16 رجب عام 1413 الموافق 9 يناير سنة 1992 والمتعلق بكيفيات تصديق أنماط التكوين وتقييم المكاسب المهنية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-61 المؤرخ في 25 شعبان عام 1414 الموافق 7 مارس سنة 1994 والمتضمن تطبيق المادة 36 من القانون رقم 91-16 المؤرخ في 14 سبتمبر سنة 1991 والمتعلق بالمجاهد والشهيد،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-28 المؤرخ في 10 شعبان عام 1415 الموافق 12 يناير سنة 1995 الذي يحدّد الامتيازات الخاصة الممنوحة للمستخدمين المؤهلين التابعين للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية العاملين بولايات أدرار وتامنغست وتندوف وإيليزي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-123 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1415 الموافق 29 أبريل سنة 1995 الذي يحدّد صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يحدّد هذا المرسوم الشّروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلّ ماتهم كما يحدّد قواعد وكيفيات ذلك.

المادة 2 : تسمح الأعمال المنصوص عليها في المادة الأولى السابقة فيما يخص العمليات الآتية :

- التكوين المتخصص :
- بشغل منصب عمومي للمرة الأولى،
- بالالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة،
- بالتحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

2 - تحسين المستوى :

- بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وتضيقها،

1 شوال عام 1416 هـ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية - العدد 16

- السلطة المكلفة بالوظائف العمومي، رئيس

- ممثل عن الإدارة المعنية، عضوا،

- ممثل منتخب من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية، عضوا.

كما تدرس اللجنة كل طعن آخر يتصل بالتسجيل في دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتبت في مدى تأسيس الطعن المقدم وتتخذ الإجراءات اللازمة قبل تاريخ بداية الدورات.

المادة 10 : يحدد تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للالتحاق بالوظائف العمومية في المؤسسات والإدارات العمومية بواسطة ما يأتي :

- قرار السلطة المكلفة بالوظائف العمومي فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،

- قرار وزاري مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك الخاضعة في المؤسسات والإدارات العمومية المختلفة.

المادة 11 : يجب أن يحدد القراران المذكوران في المادة 10 السابقة على الخصوص ما يأتي :

- الرتبة أو الرتب التي فتحت بشأنها دورة لتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات،

- عدد المناصب المتوفرة طبقا لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المصادق عليه بعنوان السنة المالية المعنية،

- الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات،

- طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيدها بعض المترشحين بمقتضى التشريع والتنظيم المعمول بهما،

- تاريخ فتح التسجيلات وختمها،

- مدة الدورات ومكان إجرائها وتاريخها وكذا كل الدورة التناوبي أو المتواصل.

- يتم أو يعدل المخطط السنوي أو المتعدد السنوات حسب نفس الأشكال والإجراءات،

المادة 6 : تقوم المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظائف العمومي عقب كل سنة مالية، بإجراء تقييم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو المتعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

المادة 7 : تنشأ في كل مؤسسة وإدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعومين لتابعة دورة تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

وفي هذا الإطار، تعد اللجنة قائمة تاهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية وبالتقييم المهني للموظفين المعنيين.

وتتكون هذه اللجنة من :

- السلطة المخولة صلاحية التعيين، رئيسا،

- عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين، عضوا،

- مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين، عند الاقتضاء، عضوا.

ويمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل تروى فائدة في استشارته.

المادة 8 : يجب أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات موضوع إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية في أجل لا يقل عن شهر واحد (1) قبل تاريخ بداية دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

المادة 9 : تعلم الإدارة المعنية المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات عن أسباب رفض ترشيحهم ويمكنهم عند الاقتضاء، تقديم طعن في أجل لا يقل عن عشرة (10) أيام قبل التاريخ المقرر لبداية الدورات، لدى لجنة خاصة تتكون من :

المادة 17 : يتقاضى الموظفون المقبولون للمشاركة في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في مؤسساتهم الأصلية ما يأتي :

- المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية في حدود سنتين، باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية والنتائج،

- المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطين برتبهم الأصلية خلال السنة الثالثة.

المادة 18 : تقوم بعمليات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات :

- المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل،

- المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتكوين معتمد طبقا للتنظيم المعمول به بالنسبة للأسلاك أو الرتب الأخرى.

المادة 19 : يخضع المترشحون المقبولون للمشاركة في دورات التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات للنظام الداخلي في مؤسسة التكوين.

المادة 20 : تسلم المؤسسة التي تكفلت بدورة التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات :

- شهادة تكوين للمترشحين الذين تابعوا هذه الدورة،

- شهادة التمرين للمترشحين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.

المادة 21 : يعين الموظفون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصص. تحضر للالتحاق بوظيفة عمومية كمتمرنين في هذا السلك أو هذه الرتبة.

يدمج المعنيون في حالة رسوبهم من جديد في سلكهم أو رتبهم الأصليين.

المادة 22 : يعين المترشحون الخارجيون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصص كمتمرنين ويوجهون حسب حاجات المصلحة ووفق درجة الاستحقاق.

- طبيعة الاختبارات المقررة في برامج الدورات وعددها ومدتها ومعاملها والنقط الإحصائية فيها،

- حجم المواقيت (الإجمالي أو حسب كل مادة مدرّسة)،

- كفاءات مراقبة إجراء الدورات المذكورة سابقا ومتابعتها.

المادة 12 : ينشر القرار المنصوص عليه في المادة 11 السابقة قبل ثلاثة (3) أشهر على الأقل من تاريخ بدء دورة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بكل وسيلة ملائمة لصالح المترشحين.

المادة 13 : تفسر برامج دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات كما يأتي :

- من قبل السلطة المكلفة بالوظيف العمومي للالتحاق بالأسلاك والرتب المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،

- بالاشتراك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيف العمومي للالتحاق بالأسلاك والرتب الخاصة في القطاع المعني.

المادة 14 : يمكن القيام بأعمال تكوين الموظفين وتحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم حسب الأسلاك والرتب في شكل متناوب أو متواصل وفق الدورات الآتية :

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن ستة (6) أشهر أو تساوياها،

- دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة (6) أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها،

- دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة (1) وتساوي ثلاث (3) سنوات أو تقل عنها.

المادة 15 : يتقاضى المترشحون الخارجيون المقبولون في دورة تكوين متخصص منحة دراسية وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

المادة 16 : لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى لموظفين المقبولين في دورة تكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات نسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنيين.

2 - في دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات :

* فيما يخص الدورات القصيرة المدى :

- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار،

- تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو للترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر (1)،

- اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني.

* فيما يخص الدورات المتوسطة المدى :

- منح درجة إضافية،

- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار،

- اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني،

- تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو للترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر (1).

المادة 2.8 : تتكفل المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بمصاريف دورة تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم إذا لم يكن يندرج ذلك ضمن الصلاحيات الرئيسية للمؤسسة العمومية المستقبلية.

المادة 29 : يبين، عند الحاجة، الوزير المكلف بالميزانية والسلطة المكلفة بالتوظيف العمومي بتعليمات مشتركة كميّات تطبيق هذا المرسوم.

المادة 30 : تُلغى أحكام الباب الثالث من الأمر رقم 71-78 المؤرخ في 3 ديسمبر سنة 1971 وأحكام المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 مايو سنة 1969 والمذكورين أعلاه.

المادة 31 : يبقى التكوين وتحسين المستوى في الخارج خاضعين لأحكام المرسوم رقم 87-209 المؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1987 والمذكور أعلاه.

المادة 23 : يجب أن يسدد جميع مصاريف التكوين كل من استفاد تكوينًا متخصصًا وانقطع عن دورة تكوينه، أو كان موضوع إجراء طرد أو لم يلتحق بمنصب تعيينه بعد نهاية التكوين في أجل شهر (1) ابتداء من تاريخ تبليغه مقرر التعيين، أو ترك الإدارة قبل نهاية المدة المحددة في المادة 26 المذكورة أدناه.

المادة 24 : لا يستفيد الموظف خلال حياته المهنية إلا دورة واحدة (1) في التكوين المتخصص.

كما لا يمكنه أن يستفيد أكثر من دورة واحدة في تحسين المستوى أو تجديد المعلومات في السلك أو الرتبة اللذين ينتمي إليهما.

المادة 25 : لا يمكن الموظفين الراسبين في الامتحان النهائي في دورة تكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، أن يشاركوا في دورة جديدة إلا بعد سنتين.

غير أنه، يمكن السلطة المخولة صلاحية التعيين، بناء على اقتراح لجنة الامتحان النهائي، أن تمنح ترخيصًا استثنائيًا بخصوص هذا الشرط، للموظف المعني، نظرا لتقييمه البيداغوجي أثناء سير دورة التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات.

المادة 26 : يلتزم كل مترشح تابع دورة تكوين متخصص لشغل منصب عمومي للمرة الأولى، بخدمة الإدارة مدة :

- سنتين (2) على الأقل إذا كانت مدة التكوين أقل من سنة واحدة،

- ثلاث (3) سنوات عن كل سنة تكوين دون أن تفوق المدة المعنية سبع (7) سنوات.

المادة 27 : يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصص أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، أحد الامتيازات الآتية :

1 - في دورات التكوين المتخصص :

- ترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي خضع له هذا السلك أو هذه الرتبة.

- وبمقتضى المرسوم رقم 80- 46 المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1400 الموافق 23 فبراير سنة 1980 والمتضمن إنشاء الغرفة الوطنية للتجارة،

- وبمقتضى المرسوم رقم 80- 47 المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1400 الموافق 23 فبراير سنة 1980 والمتضمن إنشاء غرف تجارية في الولايات،

- وبمقتضى المرسوم رقم 87- 171 المؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1407 الموافق أول غشت سنة 1987 والمتضمن إعادة تنظيم الغرفة الوطنية للتجارة،

- وبمقتضى المرسوم رقم 87- 172 المؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1407 الموافق أول غشت سنة 1987 والمتضمن إعادة تنظيم الغرف التجارية في الولايات،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 95- 450 المؤرخ في 9 شعبان عام 1416 الموافق 31 ديسمبر سنة 1995 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96- 01 المؤرخ في 14 شعبان عام 1416 الموافق 5 يناير سنة 1996 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

يرسم ما يأتي :

الباب الأول

التسمية - الهدف - المقر

المادة الأولى : تنشأ غرف للتجارة والصناعة تخضع لأحكام هذا المرسوم والقوانين والتنظيمات المعمول بها، وتدعى في صلب النص " الغرف " .

تحدد عن طريق التنظيم تسمية " الغرف " ومقرها الرئيسي وحدود دوائرها الإقليمية.

تنشأ عن طريق التنظيم غرف جديدة بإدماج غرف موجودة بعضها في بعض أو بانقسام بعضها، وذلك بعد استشارة الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، وبناء على اقتراح الغرفة أو الغرف المعنية.

المادة 2 : الغرف مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتجارة.

المادة 32 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996.

أحمد أويحيى

★

مرسوم تنفيذي رقم 96- 93 مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996، يتضمن إنشاء غرف التجارة والصناعة.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التجارة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 81- 4 و116 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 75- 35 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1395 الموافق 29 أبريل سنة 1975 والمتضمن المخطط الوطني للمحاسبة،

- وبمقتضى الأمر رقم 75- 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76- 101 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 84- 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 88- 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، لا سيما المواد من 44 إلى 47 و57 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 95- 20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة،

ملخص الدراسة :

تتمحور الدراسة المقدمة حول موضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وتجسدت إشكالية الدراسة في سؤال عام كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية؟ استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في ميدان الدراسة على إجراءات منهجية وأساليب إحصائية بعد تجسيد أداة البحث المتمثلة في الاستمارة المكونة من 30 سؤال وتم تحليل البيانات والمعطيات والوصول إلى نتائج الدراسة والتي تؤكد بأن التكوين يساهم في تنمية الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية :

دور التكوين - تنمية الموارد البشرية - المؤسسة الاستشفائية - تحليل البيانات والمعطيات

Study summary

The presented study centered around the topic of the role of training in the development of human resources. The problem of the study was embodied in a general question: How does training contribute to the development of human resources in the hospital institution? In the form consisting of 30 questions, data and data were analyzed, and the results of the study were reached, which confirm that training contributes to the development of human resources.

key words :

The role of training - human resource development - the hospital institution - data and data analysis