

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير استراتيجي

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة : مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء DMC

مستغانم

تحت إشراف :

الأستاذ فضلون شاشوة

مقدمة من طرف الطالبة :

بن جليدة منصورية

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ	جامعة
مقررا		أستاذ	جامعة
مناقشا		أستاذ	جامعة

السنة الجامعية : 2021_2022

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير استراتيجي

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة : مؤسسة إنتاج و توزيع مواد البناء DMC

مستنغانم

تحت إشراف :

الأستاذ فضلون شاشوة

مقدمة من طرف الطالبة :

بن جليدة منصورية

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ	جامعة
مقررا		أستاذ	جامعة
مناقشا		أستاذ	جامعة

السنة الجامعية : 2021_2022

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

الإهداء

الحمد لله بنعمته أتممت هذا العمل المتواضع أشكر الله الذي وفقني

لتتمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل

تعالى أهديه بكل احترام وتقدير :

إلى مصدر فخري واعتزازي الذي علمني العطاء بدون انتظار ، إلى من أحمل اسمه

بكل افتخار_ أبي الغالي _

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ، إلى رمز الحنان والعطاء الصدر الذي أعطى ولم

ياخذ إلى التي تطمئنني دعواتها إليك يا صاحبه الفضل في هذا العمل

_ أمي الحبيبة _

إلى السند والعزيم لا تحلو الحياة الا به أخي الغالي والعزيم

_ محمد إلياس _

وإلى أجمل باقة ورد في عائلتي أختي الصغيرة وقرّة عيني

_ خديجة _

وإلى كل من أحب لي النجاح في هذه الحياة

إلى كل أفراد عائلة بن جليلة وعائلة مليح

الشكر

الحمد والشكر لله الذي بتوفيقه تتم الأعمال شكرا خالصا يليق بجلاله و عظيم سلطانه .

يقول النبي صلى الله عليه و سلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بجزيل شكري وخالص امتناني إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

وأخص بالذكر كل من :

الدكتور فضلون شاشوة الذي أشرف على هذه المذكرة والذي أكن له كل الإحترام والتقدير
والذي لم يبخل عني في مد يد العون وعلى نصائحه وتوجيهاته التي فادتني في إتمام هذا العمل.

و الى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على ما قدموه لنا من

معارف واطافات

كما أتقدم بجزيل شكري إلى جميع عمال مؤسسة توزيع مواد البناء DMC مستعانم

و إلى كل طلبة ماستر دفعة 2022

مع تمنياتي لهم بالنجاح



فهرس المحتويات

أ	الإهداء.....
ب	الشكر.....
ج	قائمة الأشكال و الجداول
د	الملخص
01	مقدمة العامة

الفصل الأول : ماهية ونشأة الموارد البشرية

04	مقدمة الفصل
05	المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الأول :التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني :مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
16	المطلب الثالث :علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارت الأخرى
18	المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية.....
18	المطلب الأول:نشأة و تطور مفهوم التنمية
20	المطلب الثاني :مفهوم تنمية الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها
26	المطلب الثالث :آليات تطوير الموارد البشرية
30	خاتمة الفصل

الفصل الثاني : التكوين و واقعه في المؤسسة

32	مقدمة الفصل
33	المبحث الأول : عموميات حول التكوين
33	المطلب الأول :مفهوم وأهمية التكوين
39	المطلب الثاني : مبادئ و خصائص التكوين
42	المطلب الثالث :أنواع و أهداف التكوين
47	المبحث الثاني : واقع التكوين في المؤسسة
47	المطلب الأول: التكوين في المؤسسة
57	المطلب الثاني :تصميم برنامج التكوين



المطلب الثالث: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية 61

خاتمة الفصل 62

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء

مقدمة الفصل 64

المبحث الأول: نظرة عامة عن المؤسسة 65

المطلب الأول: تقديم المؤسسة 65

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة 66

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة 67

المبحث الثاني: العمل والإنتاج وواقع الكوادر في مؤسسة توزيع مواد البناء 70

المطلب الأول: وحدات إنتاج وتوزيع مواد البناء 70

المطلب الثاني: علاقة العمل وأوقاته 71

المطلب الثالث: واقع التكوين في مؤسسة توزيع مواد البناء 75

خاتمة الفصل 79

الخاتمة العامة 80

قائمة المراجع 82



فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	موائمت إدارة الموارد البشرية	01
13	نشاطات و أهداف ادارة الموارد البشرية	02
22	العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية	03
55	نظام التكوين	04
57	خطوات تصميم برنامج التكوين	05
67	الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	06

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى	01
35	الفروقات الأساسية بين التكوين والتعليم	02
36	الفروقات بين التكوين و التطوير	03

الملخص :



إنأي دولة منالدول المتقدمة أو النامية أصبحت تراهناليومعلي أنالتكوين هو الوسي لة المثل ي لتحقيقالنمو وذلك منخلال تنمية مواردها الب شرية، وأنالتكوين هو وسي لة لاستيعابالتكنولوجيا الجديدة واستخدا مها بكفاءة عالية، ولقد أصبح عنصر افعالالارتقاء بالأداء و ل جودة سواء علىصعيد إنتاجالسلعأو علىد صعيد إنتاجالخدمات خاصة فيظلالالتحولالتيتشهدها المجتمعات، وتعد هذاالدراسة تشخيص

لواقعالتكوين فيالمؤسسة الإ قتصادية بالجزائر ومعرفة دور هذا التكوين فيتنمية الموارد البشرية حيثتتمحور اشكالية البحث حولمعرفة هليساهاالتكوين فيتنمية الموارد البشرية فيالمؤسسة .

الكلمات المفتاحية : تنمية ، التكوين ، موارد بشرية

Résumé:

Tout pays développé ou en développement fait aujourd'hui le pari que la formation est le moyen idéal pour atteindre la croissance par le développement de ses ressources humaines, et que la formation est un moyen d'absorber les nouvelles technologies et de les utiliser avec une grande efficacité, et qu'elle est devenue un élément efficace pour améliorer la performance et la qualité, tant au niveau de la production de biens qu'au niveau de la production de services, notamment à la lumière des transformations que connaissent les sociétés, et cette étude est un diagnostic

La réalité de la formation dans l'institution économique en Algérie et la connaissance du rôle de cette formation dans le développement des ressources humaines, là où la problématique est centrée Recherche pour savoir si la formation contribue au développement des ressources humaines dans l'établissement.

Mots clés : développement, formation, ressources humaines



كثير الحديث في السنوات الأخيرة عن الإنتاجية وطرق تحسينها من أجل مصاعفة الانتاج ودفع عجلة النمو إلى الأمام ، كذلك تحسين الخدمات المقدمة للأفراد وتطوير هذه الخدمات ، من أجل المحافظة على الزبائن ، فالتطورات السريعة الحاصلة حول العالم تبعها من تقسيم دولي للعمل والعملة تفرض التفكير الجدي من أجل الإدماج والمسيرة لهذه التحولات ، ومن هنا نبرز أهمية العامل البشري وضرورة الإهتمام بمشاكله وتنمية قدراته ومهاراته حتى يمكن الانتفاع به .

فالعنصر البشري يعتبر المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به ، كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلا بتخطيط وتنظيم سليم للموارد والطاقات البشرية، فموضوع إدارة الموارد البشرية يعتبر علم وفن ونظام في آن واحد ، يعتبر علم نظرا لإحتوائه على معالم وقواعد يقوم عليها ، أما عن كونه فن فهذا لاعتماده على المهارة والابتكار في سبيل توجيه العاملين إلى الطريقة الفعالة بهدف تحقيق التعاون الانساني ، هذا إضافة لكونه نظام يطبق بطريقة دورية وأسلوب علمي محكم . كما يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياس لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع ، وخيار لرفع التحدي ومسيرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية . والرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسن مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية.

ونستهل بحثنا بطرح الاشكالية الرئيسية التالية :

- كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟

و على ضوء الاشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- هل التكوين ينمي مهارات العامل .
- هل التكوين يؤدي إلى تنمية روح الإبتكار.

فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يمكن تقديم الفرضيات التالية

- التكوين يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية .
- للتكوين دور في تنمية المهارة للعامل .
- التكوين يؤدي إلى تنمية الإبداع لمدة العاملين .

أسباب الدراسة :

- ظهور مشاكل في المؤسسات سببه ضعف التكوين
- اندراج الموضوع في اختصاصات تنمية الموارد البشرية
- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات وكيف يتم التكوين لمسايرة هذا التغيير

أهداف الدراسة :

تبرز أهداف الدراسة من خلال :

- محاولة إظهار دور التكوين في تنمية الموارد البشرية .
- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال الاطلاع على الأسس النظرية متغيرات البحث . التكوين و الموارد البشرية .
- تقييم فعاليات نظام التكوين في المؤسسة .
- إظهار الدور الفعال للتكوين .

أهمية الموضوع :

- أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية في مسايرة التحديات و التطورات السريعة في مختلف المساكن .
- كما زاد من أهمية الموضوع أو البحث الدور الذي قد يؤديه التكوين في تحقيق تطوير المؤسسة و مجاراتها للعولمة .

منهج الدراسة :

بما أن موضوع دراستنا يتمحور حول دور التكوين في تنمية الموارد البشرية من أجل معالجته تم استخدام المنهج الوصفي لتحضير الأرضية العلمية حتى يمكن لنا أن نستعمل المنهج التحليلي الذي يسمح لنا بالاستنتاج أو عن طريق استخلاص النتائج و تعميمها على مؤسسة DMC

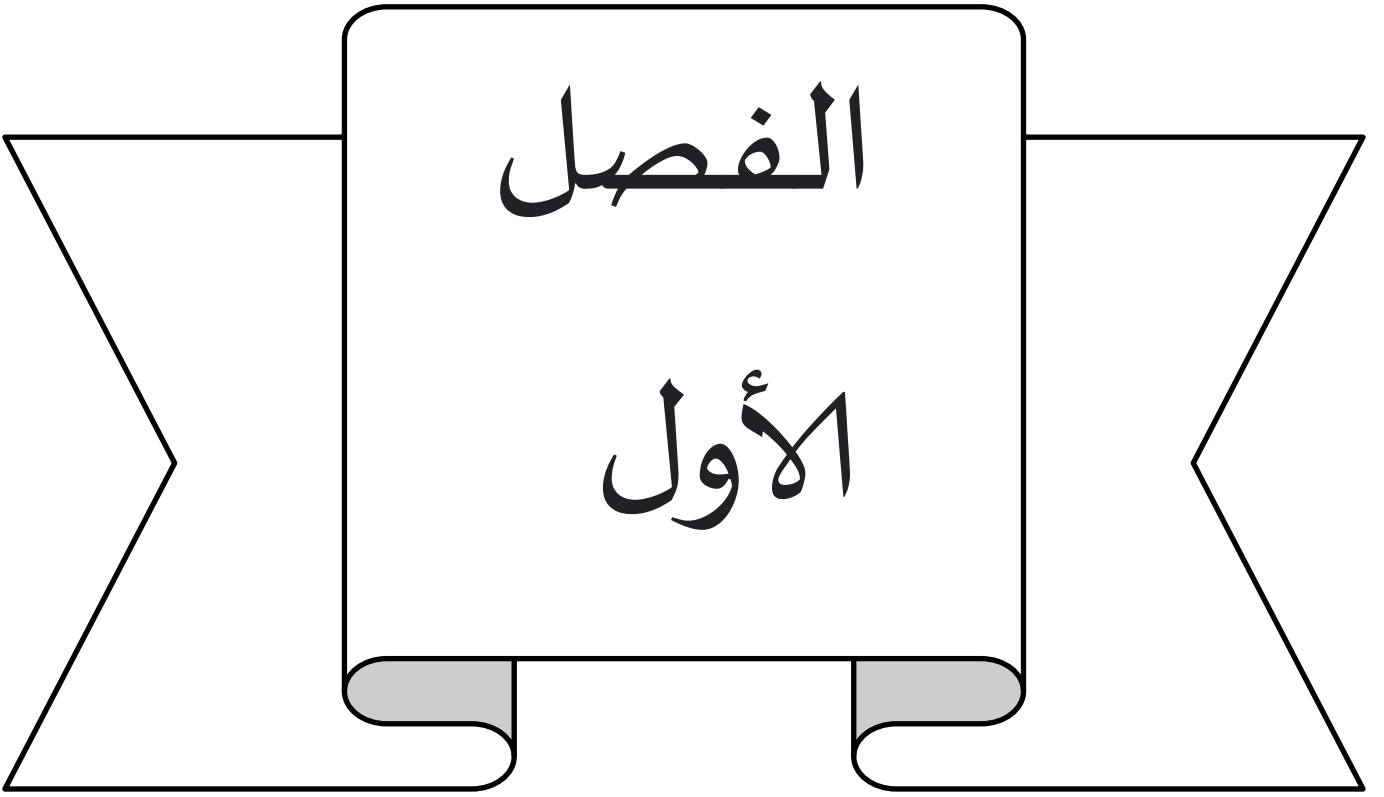
أدوات البحث:

اعتمدنا في دراستنا على: الكتب المتخصصة في مجال هذا البحث.

الأطروحات و المذكرات الجامعية.

مواقع الانترنت

معلومات من مؤسسة توزيع مواد البناء DMC مستغانم.



الفصل
الأول

مقدمة الفصل :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وريخ للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة ، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشرة في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة ، وتعد سياسات موارد بشرية على أسس علمية ، بالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأساليب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة ادارية متخصصة ، وكفروع من فروع علم الإدارة ، ومن هذه الأسباب:

- ✓ التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ، و بدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين ، و حاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل. ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين و علاج مشاكلهم
- ✓ التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين ، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي. وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين .
- ✓ زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية. و من ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين
- ✓ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين ، و تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية و من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة و المنظمات العمالية و اعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية¹.

¹صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، رواية حسن – إدارة الموارد البشرية - مركز الإسكندرية للكتاب 2009

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر :

• المرحلة الأولى:

ظهور الثورة الصناعية : لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة ، وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم ، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة . وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها :

➤ التوسع في استخدام الآلات و احلالها محل العمال

➤ ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل

➤ تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع

➤ انشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة

و من وجهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت . فالبرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال ، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور ، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل . كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الانسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة و الروتينية و التي لا تحتاج إلى مهارة.

• المرحلة الثانية :

ظهور حركة الإدارة العلمية : من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فردريك تايلور و الذي لقب بأبي الإدارة. و قد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.¹

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة و هذه الأسس هي :

➤ التطوير الحقيقي في الإدارة

➤ الاختيار العلمي للعاملين

➤ الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين و تعليمهم

➤ التعاون الحقيقي بين الادارة و العاملين

و يقصد تايلور بالتطوير الحقيقي للإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) و التي تعتمد على التخمين و التجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ ، و الأسس المنطقية .

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره

وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة و تقسيم و جدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداؤها في الواقع العملي ، ثم تبسيط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل و المواد و المعدات المستخدمة.

أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية و يجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد في تأهيلهم المناسب و توافر القدرات و المهارات اللازمة لتحمل عبء و مستويات الوظيفة .

أما عن المبدأ الثالث للإدارة و هو تعليم و تطوير العاملين ، فإن تاييلور يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه ، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل و التدريب المناسب على العمل . و ذلك فإن تدريب العامل و تطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .

و يؤكد تاييلور أن التعاون بين الإدارة و العاملين هو الأساس الرابع للإدارة ، و يعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل ، و ذلك عن طريق زيادة انتاجية العامل ، و بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل انتاجيته .

وقد قدم المساعدة لتاييلور كل من فرانك جليبرت و هنري جانت . و قد أضاف جانت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع الأجور ،¹

و التي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تاييلور كما أن فكرة جانت الخاصة بأعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند استخدامها .

و بالرغم من أن تاييلور قد أكد على معايير العمل ، و تحسين طرق العمل و نظم الحوافز ، إلا أنه قوبل بهجوم و مقاومة عنيفة ، و تركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات انتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة ، و كذلك اهماله للعنصر الانساني .

• المرحلة الثالثة :

نمو المنظمات العالمية: في بداية القرن العشرين تمت المنظمات العالمية في الدول الصناعية وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب للقوة الأخرى قاعدة عامة للعمل.

ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت إستغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة).

• المرحلة الرابعة:

الحرب العالمية الأولى: لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار للموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف ، و من أمثلة هذه الإختبارات (ألفا Alpha و بتا Beta) وقد طبقت بنجاح على آلاف العاملين قبل تعيينهم تفاديا لاساليب فشلهم بعد توظيفهم

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره

ويتطور حركة الادارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي ، بدأ بعض المتخصصين في إدارة للموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية. ويمكن النظر الى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث . وفي هذه الفترة ، تزايد الاهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والاسكان ويمثل انشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون الموارد البشرية ،

1

ولكن اقتصر عمله على هذه الجوانب السابق ذكرها. وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا حيث أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة ، وفي حوالي 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في احدى الكليات الأمريكية المتخصصة ، وفي عام 1919 تقريبا قامت عشر الكلية بتقديم برامج تدريب في ادارة الموارد البشرية . وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وأنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

● المرحلة الخامسة:

ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:لقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية ، فقد أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة ألتون مايو وقد أقتعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

● المرحلة السادسة:

مابعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:لقد تمت تطورات إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم ،بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم ، وأيضا ترشيد العلاقات الانسانية وعلاقات العمل ، ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث

ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الانسانية ، والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الاجتماع و علم الانثروبولوجيا (علم التطور التاريخي للأجناس البشرية) وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية وتهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الانساني ، ويشمل ذلك طبيعة تكوينيه النفسي والاجتماعي والحضاري والمدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الانسانية ذلك أنه أكثر شمولية ،

¹صلاح الدين عبد الباقي،مرجع سبق ذكره

حيث أنه يضع اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعاملين وأثر على سلوكهم وينبغي التأكيد إلى أن العلوم السلوكية ما هي الا مجرد أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الانساني للعاملين ، واثر العوامل المختلفة على هذا السلسلة . وهي بذلك تضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية، مثال ذلك سياسة الحوافز ، ونظم الاتصالات الادارية ، وأنماط والتنظيمات غير الرسمية .

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل ، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الحاسبات الالكترونية (الكمبيوتر) في انجاز كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية بعد أن كان الاعتماد في انجازها على الأفراد . كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، وكذلك التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة علة مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس (عاملين ، عاملات) ومن أهم التطورات الحديثة المؤثرة على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية المتغيرات العالمية وظهور التكتلات الدولية وضرورة مراعاة تأثير ذلك الممارسات الدولية السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية ، ومن أهم هذه الممارسات ، مجال البحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وإدارة المبيعات وإدارة المرتبات والأجور والحوافز و تقييم أداء العاملين، وكذلك مراعاة تأثير ثورة الاتصالات والتكنولوجيا والمعلومات السائدة في النطاق الدولي .

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية

يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم ادارة الموارد البشرية ، ويعزى التباين في أغلب الأحيان إلى التسمية التي يستخدمها الكاتب ، فهناك من يستخدم تسمية الأفراد و ادارتهم في المنظمة . ويعرف إدارة الأفراد بكونها " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة " .

يدرك من التعريف بأن ادارة الافراد تشتمل على النشاطات الآتية :

- 1 - التخطيط : ويتضمن وضع الأهداف و المعايير ، تطوير القواعد و الاجراءات وضع الخطط و توقع الأحداث المستقبلية القريبة .
 - 2 - التنظيم : تحديد مهمات و أعمال الأفراد و توزيعهم على الأقسام و منحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم ، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة .
 - 3 - التوظيف : تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم و استقطابهم و اختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء و تحديد الأجور و المكافآت و تدريب الأفراد العاملين .
 - 4 - القيادة : توجيه الأفراد العاملين باتجاه اداء اعمالهم ، ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل .
 - 5 - الرقابة : وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات و معايير النوعية و مستويات الانتاج ثم التأكد من الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير و اتخاذ الاجراءات التصحيحية عند الضرورة .
- استنادا فإن ادارة الافراد هي الإدارة المسؤولة عن تحقيق النشاطات أعلاه للوصول الى أهداف الفرد و المنظمة .
- ويؤكد الاتجاه الذي يتبنى مفهوم إدارة الأفراد الموارد البشرية على أن تلك الإدارة المسؤولة عن انجاز نشاطات خاصة بالفرد و المنظمة فهي الادارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالاستقطاب و التوظيف و التطوير و المكافئة .
- ويذهب الفريق الثال إلى استخدام تسمية ادارة الموارد البشرية ويعرفونها بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادو فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد و المنظمة و المجتمع " ويستخلص مما تقدم بان ادارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية و المحافظة عليها و تطويرها من خلال .

أ - تخطيط واقعي للموارد البشرية

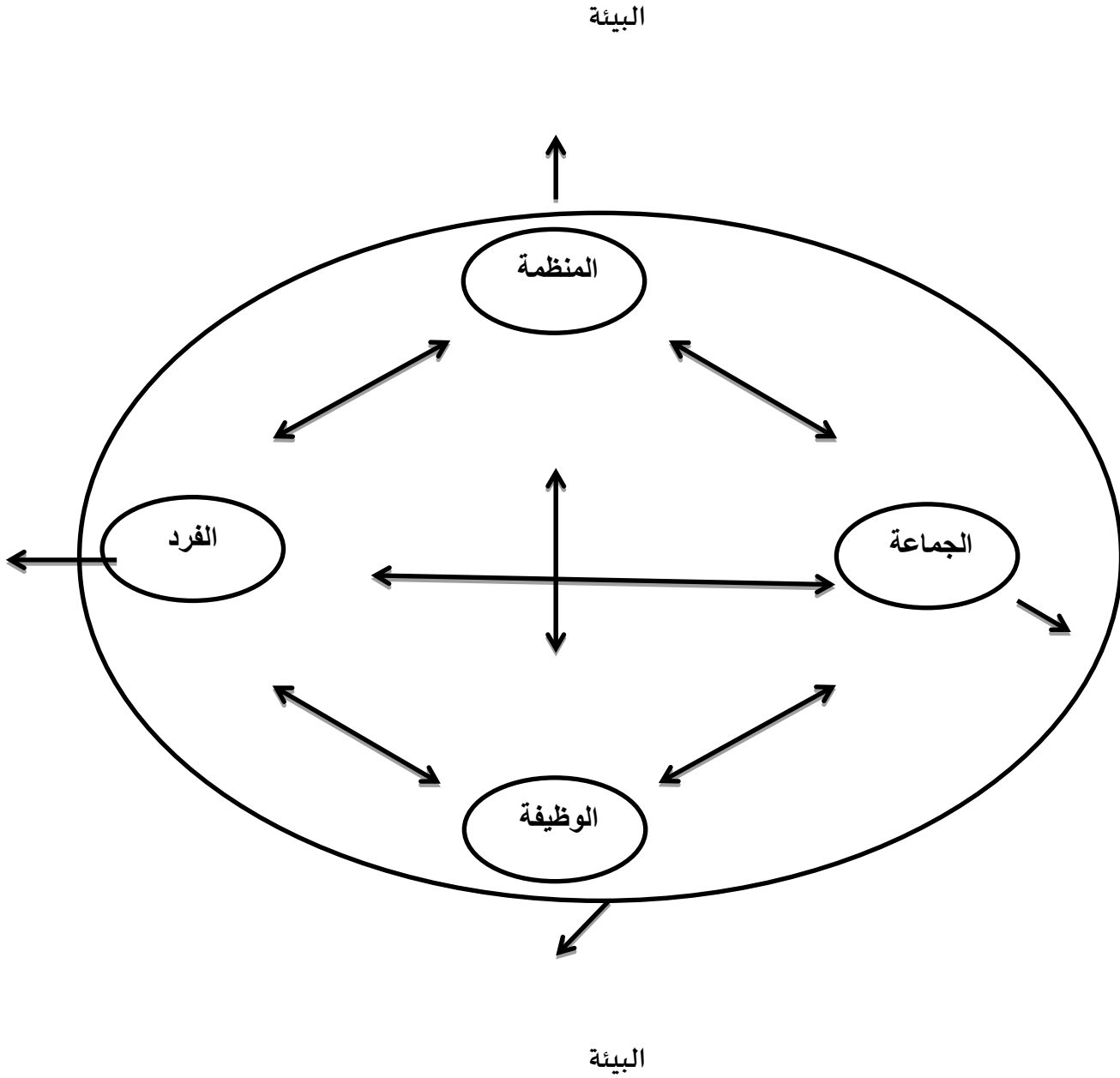
ب - توظيف ملائم للموارد البشرية

ت - تدريب دقيق للموارد البشرية

ث - متابعة مستمرة و تطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق المواءمات الآتية¹

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي _ إدارة الموارد البشرية _ الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر دولة قطر 2010

شكل (1): موائمات إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي_إدارة الموارد البشرية_ الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر دولة قطر 2010 ص 32

يظهر من الشكل بأن إدارة الموارد البشرية ومن خلال انجازها لمجموعة من الوظائف تحقيق نوعين من المواءمات هنا :

1 - المواءمة الخارجية: وتحقق عندما تتمكن المنظمة من التكيف للمتطلبات البيئية.

2 - المواءمة الداخلية: وتحقق من خلال مواءمة الفرد مع الوظيفة ، الوظيفة مع المنظمة ، الوظيفة مع الجماعات ، الفرد مع الجماعة و الجماعة مع المنظمة.

وتتحقق تلك المواءمات عندما تكون ادارة الموارد البشرية قادرة على اجابة الأسئلة الآتية :

- ما نوع العمل المراد انجازه ؟
- من المسؤول عن أداء العمل ؟
- كيف يؤدي العمل المطلوب ؟
- كيف ستظهر المنظمة عندما يؤدي العمل ؟
- كيف يمكن قياس النتائج ؟

و يؤكد بعض الكتاب على أن إجابة إدارة الموارد البشرية على الأسئلة أعلاه يعتمد على أهميتها في المنظمة و الدور الذي تقوم به و يوضح هؤلاء الكتاب بأن الأدوار التي يجب أن تمنح لإدارة الموارد البشرية هي :

- 1 - دور المعماري المسؤول عن تحديد كيف يجب أن تصمم المنظمة و الوظيفة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها .
- 2 - دور المدقق الذي يحدد أيا الجوانب الخاصة بالمنظمة أو العمل يجب تغييرها للوصول إلى فاعلية أفضل .
- 3 - دور المشارك في وضع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الدور الاستشاري في كيفية اجراء عملية التغيير .
- 4 - دور المتحرك داخل المنظمة لتحديد الاسبقيات الخاصة بالأهداف و من خلال الخبرة الإدارية .
- 5 - دور القائد لزيادة معنوية و دافعية العاملين من خلال الاختيار الدقيق لأساليب العمل .

و مثل هذه الأدوار يمكن انجازها من خلال مجموعة وظائف اساسية لإدارة الموارد البشرية.

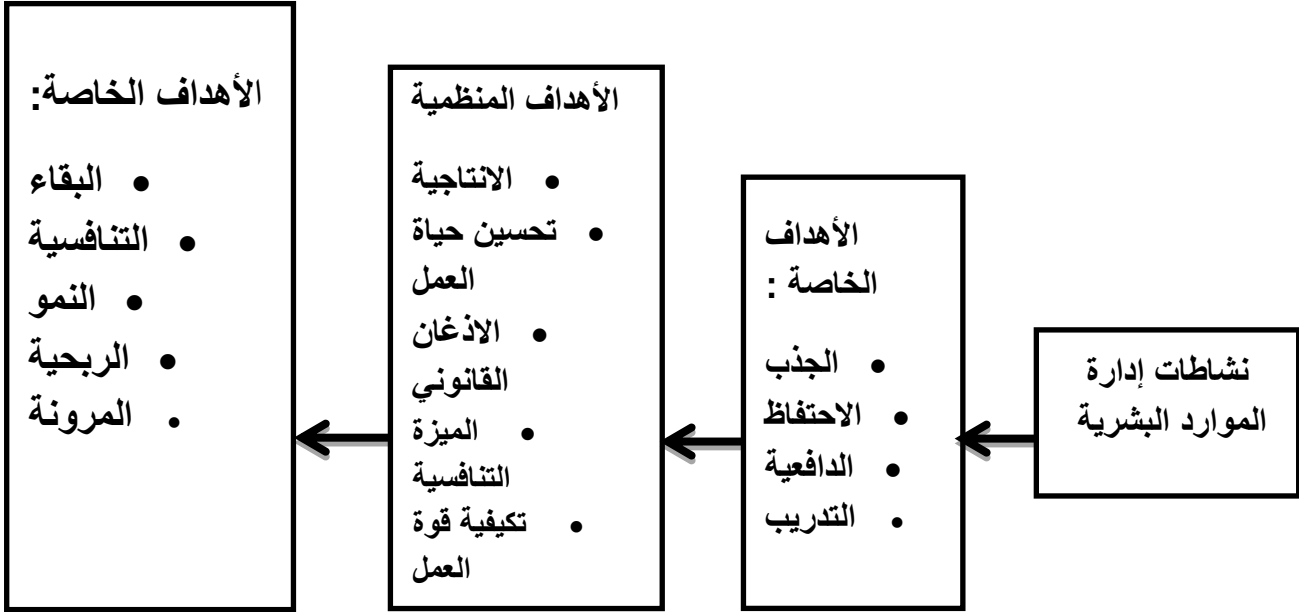
الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهداف الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد من منهم و دفعهم للعمل . وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة المورد البشري للوصول إلى أهداف أعم و أشمل تتمثل بالإنتاجية و نوعية حياة العمل¹

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي مرجع سبق ذكره

والاعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية وهذه الأهداف كما يصورها أحد الكتاب ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة وكما يظهرها الشكل رقم (2).

شكل رقم (2): نشاطات وأهداف ادارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيبي _إدارة الموارد البشرية_ الطبعة الثالثة ، داروائل للنشر دولة قطر 2010

نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية :

- يلحظ من الشكل تعددية الأهداف والمستويات التي تسهم فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، وهذه التعددية تستلزم اعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات وللأسباب الآتية :
- 1- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة ، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة .
 - 2- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
 - 3- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهداً تداوياً يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي انفقت في مدخلات هذا الجهد.
 - 4- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الانتاجية.
 - 5- ان انتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف¹.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، مرجع سبق ذكره

يمكن معالجة الخطأ في ممارسات ادارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالادارات الوظيفية الأخرى و الخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب ، اعتمادا على تلك الأهمية فإن النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تتمثل بالآتي :

1 - فهم البيئة و الايفاء بمتطلباتها :
يتطلب هذا النشاط انجاز الوظائف الآتية :

- أ. التنبؤ و تخطيط الموارد البشرية على المدى القصير و الطويل .
- ب. استحداث برامج ادارة المسار الوظيفي.
- ت. تحليل الوظائف .
- ث. الوظائف في المنظمة .
- ج. تحديد كم و نوع الأفراد المطلوبين للعمل في المنظمة .

2 - التوظيف :

تصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات و تتضمن الأنشطة الفرعية الآتية :

- أ . استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
- ب . اختيار الأفضل في ضوء الخصائص الشاغرة و يشترط في انجاز هذه الوظيفة الالتزام بالأنظمة و القوانين المعمول بها و ذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمنظمة.

3 - تقويم سلوك العاملين و أدائهم :

و تتضمن تلك الوظيفة قيام ادارة الموارد البشرية بالآتي :

- أ . جمع المعلومات الخاصة بالسلوك و الاداء.
- ب . تحديد مستويات الأداء الفعلية.
- ج . تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة و الضعف فيه لتعزيز الأولى و محاولة معالجة الثانية .

4 - مكافئة الأداء :

تتضمن هذه الوظيفة انجاز تقويم الوظائف و تحديد الاجر و المكافئة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة و يمكن أن تركز إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على :

- أ . المكافئة المباشرة .
- ب . المكافئة المعتمدة على الأداء.
- ج . المكافئة غير المباشرة¹ .

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، مرجع سبق ذكره

5 - التدريب و التطوير :

تركز هذه الوظيفة على :

أ . تحديد و تصميم و تنفيذ برامج التدريب و التطوير لزيادة و تحسين قدرات و أداء العاملين .

1

ب . تطوير و تنفيذ الاجراءات الادارية و نشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود ادارة الجودة الشاملة داخل المنظمة

6 - علاقات العمل :

تركز هذه الوظيفة على الآتي :

أ . احترام حقوق العاملين .

ب . فهم الأسباب و الأساليب المستخدمة من قبل العاملين .

ج . المفاوضات و حل النزاعات مع العاملين .

7 - مراقبة و تقييم بيئة العمل :

تستهدف هذه الوظيفة مراقبة و تقييم بيئة العمل في جانبها المادي و الاجتماعي لغرض تحقيق الصحة و السلامة المهنية أولاً ، و رفع الروح المعنوية للعاملين ثانياً .

و بالرغم من معيارية هذه الوظائف ، إلا أنها تتباين من حيث الاستخدام في المنظمات تبعاً للأسباب الآتية :

نوع عمل المنظمة (صناعية - سلعية و / أو صناعية خدمية)

➤ كثافة المورد البشري في المنظمة .

➤ الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية (أهميتها في البناء التنظيمي) .

➤ دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية (الدعم المالي و المعنوي)

➤ خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، إذ تتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية في البيئات سريعة التغيير و

خاصة في وظائف محددة كالتدريب و التطوير و الصيانة البشرية .

➤ دورة حياة المنظمة ، حيث تتنوع وظائف تلك الإدارة في مرحلتها النمو و الاستقرار من دورة حياة المنظمة ،

بينما تتقلص بشكل كبير في مرحلة الانحدار . و بغض النظر عن المؤثرات البيئية الداخلية أو الخارجية فإن

إنجاز أي من الوظائف يحتاج إلى إدارة متخصصة تحتل مكان بارز في بناء المنظمة .

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، مرجع سبق ذكره

المطلب الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى :

عند إنشاء أي منظمة يتم اختيار مجلس إدارة أو هيئة إدارية من بين الملاك لوضع الخطط العريضة لسياسة المنظمة في كافة المجالات، ويكون مجلس الإدارة أو الهيئة الإدارية مسؤولاً أمام الملاك عن القرارات التي يتخذها ، لهذا يسعى أعضاء مجلس الإدارة لاعتماد السياسات التي من شأنها أن تحقق الهدف الذي أنشأت من أجله المنظمة ، بناءً عليه يقوم مجلس الإدارة بإنشاء الإدارات الرئيسية لإنجاز أعمال المنظمة ، ان أعمال ونشاطات هذه الإدارات ذات صلة ببعضها البعض فلا يمكن أن تعمل إدارة بمنأى عن الإدارات الأخرى ، حيث أن عمل أي منهم يعتمد إلى حد كبير على الإدارات الأخرى ، لو نظرنا إلى الإدارات في الشركات والمؤسسات وانواعها لوجدنا أن هناك قطاعين رئيسيين في تلك المؤسسات هما :

أولاً: القطاع الانتاجي ، أو القطاع التنفيذي مثل إدارة الإنتاج وإدارة التسويق.

ثانياً: قطاع الخدمات ، وهو القطاع المساند لقطاع الإنتاج مثل إدارة الموارد البشرية ، حيث

تتمتع هذه الإدارة في المؤسسة بالسلطات التالية :

- أ - سلطة استشارية ، فهي تقدم النصيحة والارشاد للإدارات الأخرى لأداء مهامها .
- ب - سلطة تنفيذية ، وهي خاصة بالموظفين الذين يعملون في إدارة الموارد البشرية نفسها .
- ج - سلطة وظيفية تستمدّها إدارة الموارد البشرية من السلطة الممنوحة لها من الإدارة العليا ، والتي تكفلها ، و بالتنسيق معها ، أن تقوم بوض سياسات وتعليمات تغدو نافذة عن كافة الموظفين في النشأة مثل تعليمات الحضور والانصراف.¹

¹الدكتور محمد صالح فالج - إدارة الموارد البشرية ص 32 دار الحامد عمان 2004

وجود إدارة للموارد البشرية (إدارة متخصصة) لا تلغي دور الإدارات الأخرى في المنظمة في رعاية شئون العاملين ولكن على المديرين الآخرين التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية .
وفيما يلي توضيح للحدود الفاصلة بين أعمال ومسئوليات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في بعض الأنشطة الرئيسة :

جدول رقم (1) : علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

الإدارات التنفيذية الأخرى إدارة الموارد البشرية الوظيفة	إدارة الموارد البشرية	الوظيفة
<p>*تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة. *أجراء مقابلات مع الصالحين للعمل من تمت مقابلتهم من إدارة الموارد البشرية وتوجيههم للوظائف المناسبة. *تعريف الموظفين المختارين بمعلومات عن الوظائف التي سيلتحقون بها. *التدريب في موقع العمل وفقاً للخطة التي أقرتها إدارة الموارد البشرية</p>	<p>*البحث عن مصادر الموارد البشرية في سوق العمل. *إجراءات المقابلات والامتحانات. *إحالة الصالحين للعمل إلى الإدارة المعنية. *تزويدهم ببرنامج عن نظم الأجور والمزايا *حفظ ملفات الأداء للموظفين.</p>	تدبير الموارد البشرية
<p>*تحديد الاحتياجات التدريبية وإشعار إدارة الموارد البشرية بمجال التركيز. *الاستعانة بخبراء التدريب في إدارة الموارد البشرية. *القيام بمسؤوليات بعض البرامج التدريبية. *تقرير برامج التدريب المستقبلية في ضوء نتائج التدريب الماضية.</p>	<p>*جمع المعلومات من أجل تحديد الأهداف والاحتياجات التدريبية. *تقديم الاستشارة للإدارة حول تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية. *إعداد البرامج التدريبية وتحديد موضوعاتها. *تدريب المشرفين للقيام بالتدريب بأنفسهم.</p>	تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بن جليلة منصورية

المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية .

المطلب الأول : نشأة و تطور مفهوم التنمية :

نجد في الفكر الكلاسيكي باكورة الاهتمام بالبعد البشري في التنمية ، فأدم سمت (1790_1723) مؤسس المدرسة الكلاسيكية ، يحدد عناصر الإنتاج في : (العمل - الطبيعة - رأى المال) . غير أنه يولي العمل مكانة رئيسية بين هذه العناصر ، كما أكد على أهمية الموارد البشرية ، ذلك أن رخاء أي أمة من الأمم يتحدد بالمهارات و القدرة على استخدام ما لديها من أيدي عاملة .

وفي العقد السابع من القرن التاسع عشر تعزز موقع الموارد البشرية من الأهمية ، حيث أضاف الفكر النيوكلاسيكي عنصرا هاما إلى عناصر الإنتاج وهو التنظيم ، إيمانا منهم بمقدرة الإنسان على الابتكار و التجديد ، مما أدى إلى تنشيط عملية التطوير و دفعها إلى الأمام ، ويرى "الفرد مارشال " أحد رواد هذه المدرسة أن الصحة و القوة البدنية و العقلية و المعنوية هي أساس الثورة الصناعية ، كما أن العكس صحيح ، لأن الأهمية الحقيقية للثروة المادية تكمن في حقيقة أنها عندما تستخدم بحكمة تؤدي إلى زيادة الصحة و القوة البدنية و العقلية و المعنوية للجنس البشري .

غير أن اهتمام المدرسة النيوكلاسيكية بالبعد البشري لم يكن إلا من منظور أهميته في الإنتاج ، و اقتصر تحديدا على الدول المتقدمة دون إشارة إلى الدول المتخلفة بسبب الاستعمار الذي ينهب خيراتها المادية ولا يبالي بظروفها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الانسانية بصفة عامة .

في حين اهتم الفكر الاشتراكي بالبعد الإنساني اهتماما مميذا و يعطي كارل ماركس المذهب الاشتراكي (1883-1818) أهمية بالغة للعمل الإنساني حيث يرى أن العمل فعل خلاق يعبر به الانسان عن ذاته ، و يتصل من خلاله بالطبيعة و المجتمع ، و يتجاوز الوظائف الحيوانية المحضه من أكل و نوم و إنجاب إلى نشاط يعيد من خلاله تشكيل العالم ، لكن علاقات الإنتاج في المجتمع الصناعي الرأسمالي تنتهي بالفصل الكامل بين العامل و نتاج عمله ، و تحول عمله بالذات من تعبير عن ذاته الانسانية إلى سلعة تباع في السوق ، و يفقد الانسان خضم تسويقها¹ انسانيته ، و يتحول كدحه من كونه نشاط يقوم به من منطلق حاجته الانسانية إلى أن يكون فعالا و خلاقا ، ليصبح وسيلة يضطر إليها ليبقى على قيد الحياة ، و تنتهي علاقة الانتاج في المجتمع الصناعي الرأسمالي إلى أنه كلما زاد تراكم السلع من ناتج العمل البشري و زادت قيمتها كلما انخفضت قيمة الانسان و ناتج عمله .

وقد وفي كارل ماركس في تعريفه النقص في النظام الرأسمالي من خلال إظهار الجوانب الغير إنسانية و التي تحبذ الربح الإقتصادي على حساب الاهتمام بالانسان و سعادته و راحته ، و إن اهتم بالانسان فلأن الأمر مرتبط بزيادة الربح الإقتصادي و لا يتجاوزه .

و في العقد الخامس من القرن العشرين تركز الاهتمام على النمو الاقتصادي على أساس على كل الناس ، و بذلك يتم حل مشكلة الفقر تلقائيا ، لكن التجربة أثبتت أنه لا توجد علاقة سببية مباشرة بين النمو الاقتصادي و التنمية البشرية ، لأنه يوجد الكثير من الدول التي حققت معدلات عالية من النمو الاقتصادي و لم تحقق نفس المعدلات من التنمية البشرية ، أي أنها تعاني من التخلف في جوانب عديدة اجتماعية و سياسية و ثقافية و حضارية بصفة عامة .

¹ عبد الحميد بشير بوطه . تنمية و تسيير الموارد البشرية عمان دار الأيام للنشر و التوزيع 2014

وقد استعملت مفاهيم متنوعة للدلالة على مستوى دولة من الدول في تحقيق التنمية البشرية لأفرادها فأطلقت العديد من المسميات تعبر على مستوى التنمية أو التخلف في بلد ما مقارنة بالدول الصناعية المتقدمة و من هذه المفاهيم نجد:

البلاد الفقيرة : ويتعلق الأمر هنا بسوء توزيع الثروة لكل بلد على المستوى العالمي أو الخارجي .

البلاد المتخلفة : ويصف هذا المفهوم مرحلة تاريخية من مراحل تقدم هذا البلد ، فهو بذلك بصدد إعداد خطط وسياسات تتضمن إصلاحا مسبقا لهيكله ومؤسساته .

البلاد النامية : وتنطوي هذه العبارة على تحقيق النماء بهذا البلد وينصب الإهتمام نحو توجيهه أو تنشيطه أو تفعيله.¹

البلاد التابعة : ويصف هذا المصطلح تلك العلاقة الوثيقة التي احتفظ بها هذا البلد بالدولة المستعمرة ، وقد يكون له مصلحة تحقق له استلاما ذاتيا حقيقيا .

البلاد غير المصنعة : وهذه العبارة محدودة ولا تدل على الموقف الشامل لهذا البلد .

وقد قدم سان كيل لحل مشكلة التعريف الأنسب لظاهرة التخلف فعرّفها أنها مجموعة من الظواهر المعقدة و المتبادلة التي تشف عن تفاوتات صارخة في الغنى والفقرو الركود وتأخر نسبي و احتمالات الإنتاج التي لا تتحقق إلا بقدر و تبعية اقتصادية و سياسية و ثقافية و تكنولوجية .

في حين عرفت التنمية بأنها تلك الزيادة التي تحققها البلدان النامية في ناتجها القومي الإجمالي بنسبة خمسة إلى سبعة بالمئة ، و تؤدي هذه الزيادة الى زيادة متوالية في مستوى الدخل الفردي الحقيقي بمعدل يتراوح ما بين اثنين إلى أربعة بالمائة سنويا .

فمفهوم التنمية يكاد يتطابق و مفهوم النمو الإقتصادي السريع خاصة بعد صدور كتاب " مراحل النمو

الاقتصادي " للإقتصادي الأمريكي الشهير " والت روستو" في سنة 1959 م ، و الذي يشرح فيه ضرورة مرور الدول النامية على مراحل متتابعة هي نفسها التي مرت بها الدول المتقدمة ، و يكون النمو الاقتصادي هو الآلية التي تحرك الدول النامية من مرحلة إلى أخرى أحسن منها بالضرورة .

وبالتالي فإن الزيادات في الإنتاج و إن بدأت في قطاعات محدودة، و حتى ان مست نسبة قليلة من السكان فإنها تأخذ في الانتشار بعد فترة لتمس عددا أكبر من القطاعات و السكان لتجد بعد ذلك حلا لمشكلات التخلف و الفقر و البطالة و سوء توزيع الدخل .

كما سبق و أشرنا على عكس ما كان يتوقعه أصحاب المفهوم الإقتصادي من التنمية ، لم تنكمش الفجوة بين الأغنياء و الفقراء بل اتجهت للاتساع في الدول. التي حققت معدلات مرتفعة لنمو الدخل و ارتفعت نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الخبراء معدلا مرغوبا في تحقيقه و هو ستة بالمئة ، رغم ذلك بقيت مستويات المعيشية فيها بلا تحسن ، و استمرت قطاعات واسعة من سكانها تعاني من الفقر و الجهل و البطالة .

و من خلال تراكم خبرة الخمسينات و الستينات تم صقل مفهوم التنمية ، و أصبح من الواضح بأن النمو الاقتصادي ماهو الا مؤشر من كثير من المؤشرات ، و ماهو الا الزيادة في متوسط الدخل الفردي الحقيقي و مفهومه العكسي هو الركود الاقتصادي أو الكساد ، في حين تتضمن التنمية مؤشر النمو الاقتصادي مقرون بحدوث تغييرات

¹ عيد الحميد بوطبة ، مرجع سبق ذكره

في الهياكل الإقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلاقات الخارجية ، و المفهوم العكسي للتنمية هو التخلف في جميع المجالات التي سبق ذكرها .

وقد ذهب أغلب المفكرين الاجتماعيين والاقتصاديين إلى أن نمط الحياة التي تنشدها المجتمعات المتخلفة أو النامية هو عينة نمط الحياة في المجتمعات الصناعية .

المطلب الثاني : تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها .

ينظر إلى التنية البشرية بصفة عامة على أنها تنمية الناس من أجل الناس ، وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل و الملابس و المعاش و العلم و العمل و السكن و التربية و الثقافة ، من هنا فإن التنمية البشرية تركز بالمنطلق على عقول و سواعد الموارد البشرية، من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات و إبداعات الأفراد الانتاجية . كما ينظر إلى التنمية على أنها إعداد و تطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة و أوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية .

أولا : تعريف الموارد البشرية :

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية و العملية و السلوكية و الفنية و من ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ، أو مبادئ أو قيم

أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج ، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية التطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل و الإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح

الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية وهي أحر وسيلة سلوكية ، تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المادية و الأدبية و تمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل و تصرفاته في الوظيفة ، و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه" .

و يحصر الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية بأنها في نشاط واحد ألا وهو التكوين و التدريب و شرح عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات و الكفاءات البشرية في جوانبها الفنية و السلوكية .

أما الدكتور ماهر اعليش – نجده يعرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه "

و حسب ماهر اعليش فإن تنمية الموارد البشرية ترتكز على نشاط واحد ألا وهو التدريب ، و يرى بأن التدريب أمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية الأتممة و بسبب الدعوى الى ترشيد طرق و أساليب أداء الأعمال . أما

الكاتبان دون و ستيفي ELVISS STEPHENS و J.D.AUNN¹

¹نوري منير_ تسيير الموارد البشرية_ بن عكمون الجزنترديوان المطبوعات الجامعية 2014

يعرفان تنمية الموارد البشرية كما يلي : " بتعبير إقتصادي ، تنمية الموارد البشرية يمكن أن توصف بأنها تراكم رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية ... و من وجهات النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الانسان على أن يقدم على حياته غنية التقيد بالتقاليد .

لقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأسمال البشري و أن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة و غنية ، إلا أنهما لم يذكران النشاطات التي تستند عليها الموارد البشرية .¹

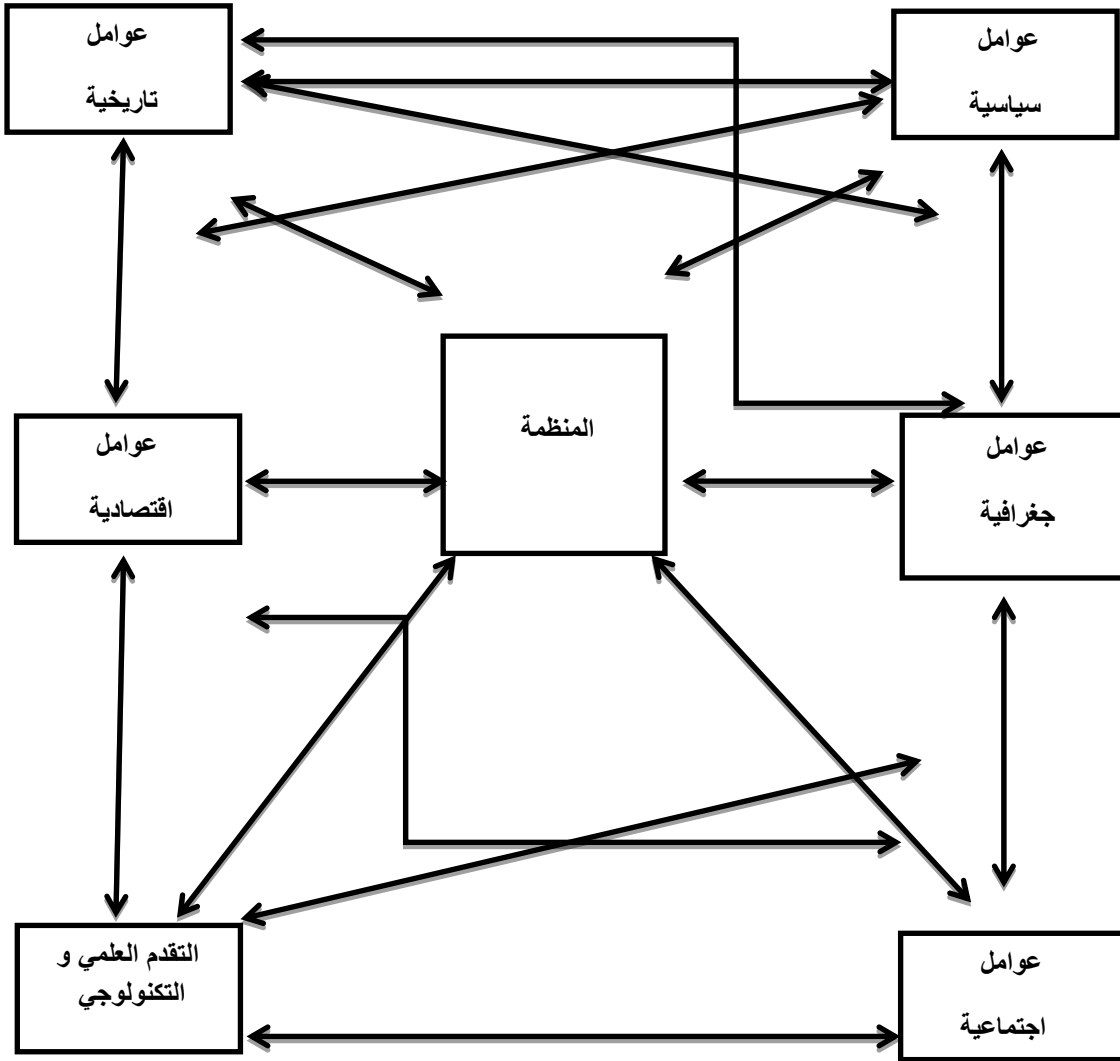
أما الدكتور على السليبي يبدأ بحثه ليذكر بأن عملية التدريب ، رغم أهميتها و ضرورتها ن الى أنها لا تمثل عملية التنمية ، وإنما لا تتعد أن يكون مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة ، تمثل مدخلا متكاملالأنشطة مختلفة ن تمثل مدخلا متكاملالعملية تنمية الموارد البشرية .

ثانيا : العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية :

يركز المدخل الإستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية ، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية ، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها. والشكل رقم (3) يوضح التفاعل المتبادل بين المنظمة و البيئة الخارجية .

¹نوري منير مرجع سبق ذكره

الشكل (3) العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية



المصدر: نوري منير_ تسيير الموارد البشرية_ بن عكمون الجزنردويان المطبوعات الجامعية

فدراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أولويات إدارته لأن المؤسسة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها ، إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير أليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئة المحيطة.¹

¹نوري منير مرجع سبق ذكره

العوامل والمتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية :

1 - العوامل التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤشرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليم هو الذي يمد المؤسسات الاحتياجتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافه وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من المعوقات تنمية الموارد البشرية ومن هذه المعوقات نجد :

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

2 - العوامل الإجتماعية: ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية يمكن حصر هذه الجوانب في ما يلي :

❖ المسؤولية الاجتماعية :

فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

❖ الجوانب الأخلاقية :

وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات ايجابية.

الزيادة السكانية :

يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها الزيادة في الطلب على السلع والخدمات الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع إستراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من المعوقات¹.

¹نوري منير مرجع سبق ذكره

3 - العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من القيود والتزامات ولآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها ، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي ، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عملية التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث .

من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية للمؤسسة ، حيث أنها تشل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

4 - العوامل الاقتصادية: للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الادارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية ، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الادارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف ، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم ، أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر سلبيا عن التنظيم ، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا ما يتطلب

5 - استراتيجيات التعامل مع هذه الأوضاع ، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة .

6 - تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية :

يقوم جوهر التنمية على تغيير النمط تقسيم العمل المختلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعيه التي يطلق عليها "دور كايم" اسم التضامن الآلي . تميزا لها عن بعض أنماط التضامن العضوي .

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية .

فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:¹

¹نوري منير مرجع سبق ذكره

أ - افتقار الدول النامية الى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

ب - تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل : طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الاجراءات واعادة هيكله وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

ج - الكيفية التي ترى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة ، وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة ، فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية أو تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد.

وفي كل الأحوال فإن هناك عديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وكثير من القرارات التي يجب ان تؤخذ عند التقدم التكنولوجي الجديد ، وحتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا ، وبصفة عامة يمكن القول أن إحداث التغيرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع قبول وتعاون الأفراد التي يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الحديثة .

ويتم تحقيق هذه الأنشطة، إما من خلال مراجعه البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.

المطلب الثالث : آليات تطوير تنمية الموارد البشرية:

1. أنظمة التعليم المتعددة في إعداد قوة العمل:

يبدأ الإهتمام بتطوير هذا العنصر من الإهتمام بأنظمة التعليم وسياسته ، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الإهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعميمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعميم ومحو الأمية.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- تعزيز برامج بما يتالءم مع التغيرات البيئية.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية.

- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.¹

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. وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي:

- العناية بالإنسان.
- تقدير المهارات والقدرات للنمو الإقتصادي.
- 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 كيفية 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 أساساً على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل الظروف التي تحيط

¹ زوليف ، مهدي حسن إدارة الأفراد مدخل كمي دار مجدي لاوي

بالبيئة العامة للمؤسسة، وكذلك في رغبة المؤسسة استخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو هدف محدد.¹

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 الإستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى،

فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

يعرف الاختيار على أنه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة

وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً للمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

فالفروق الفردية بين الأفراد ليس فقط في الصفات الظاهرة كالطول 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 الاستعداد والصلاحية.

- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات.

- مبدأ الجدارة والكفاءة.

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال

جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار، إلا أن الخلط في التقييم والفشل في اختيار أنسب العمال يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة، 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 عالية يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرق

علمية أثبتت نجاعتها، كما يجب أن توكل مهمة الاختيار للأخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على أيدٍ عاملة كفئة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها.²

¹ ماهر أحمد إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية مصر 2003

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

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 العاملون ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلائم 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 دور 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 ينعكس 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 سياسة الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصوره مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المالية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظه على الكفاءات البشرية الداخليه خوفاً من تسربها إلى الخارج. يمكننا اعتبار الأجر مفهوماً أكثر شمولية فهناك أجر مباشر، وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح الموظف نظراً لأدائه الجيد في العمل. وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكاناً واذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد علاقه بين ذلك العنصر البشري والمنظمه، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحدها المنظمة فمهمة

1

¹ الوليد بشار يزيد الإدارة الحديثة للموارد البشرية دار الراية للنشر _ الأردن

إدارة الموارد البشرية تقرب وجهات النظر طرفين من هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منها ما يعود بالنجاح على المنظمة.

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج ادارة الموارد البشرية في المنظمة بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة وبناء على ذلك يجب على كل منظمة _ من خلال ادارة الموارد البشرية _ أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل ويجب أن تتوفر هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

- أ. الوضوح والبساطة.
- ب. ضمان حد أدنى من الأجور .
- ت. مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.
- ث. التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.
- ج. تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد.
- ح. أن يكون مقدار المكافاة التشجيعية ملموساً.

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

- أ - تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز.
- ب - إعداد دراسات شاملة لحوافزها
- ت - الطلب من جميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة.

خاتمة الفصل

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغيت تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية التي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين المعارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

إذا فالاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه الأخيرة في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات وتفعيل الاستخدام للتقنيات والموارد المتاحة لها لذلك لا بد ان نأخذ بعين الاعتبار أن وظيفة تنمية الموارد البشرية لاغنى عنها في أي مؤسسة كانت صغيرة متوسطة كبيره لأن جميع هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدبرة قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة. ويمكن القول أن المؤسسات التي أولت عناية بالغة بتنمية مواردها البشرية هي التي تمكنت من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية لذلك فإن كل مورد بشري على مستوى المؤسسة أصبح مطالب بالتعرف على طبيعة التطورات للوظائف والمهام والعمل على استيعابها وتطوير قدراته بما يتفق مع ضروراتها وشروطها .

الفصل الثاني

تمهيد الفصل :

يلعب التكوين دورا أساسا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين و بالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها .

حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لايمكن الإستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والإرتقاء بها . إلى مستوى يضمن لها المنافسة والإستمرارية والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لأبد لها ان تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الإحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة و الملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها .

وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

يعتبر التكوين عملية مستمرة و من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية سواء لما تطلبه التطورات العلمية أو العملية أو لما يرتبط بإستراتيجية المؤسسة، و خاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية و النوعية الكافية لتنفيذ هذه الإستراتيجية فمن الضروري أن يعقب عملية الاختيار و التعيين إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير مهارات العاملين و تحسين قدراتهم لكي تعمل على مواكبة كل تغيير و بالتالي فالتكوين يعتبر من الحلول و الإجراءات التي تتم في المدى المتوسط و الطويل مقابل هذا النقص و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى عملية التكوين من مختلف جوانبه .

المطلب الأول : مفهوم التكوين و أهميته .

الفرع الأول : تعريف التكوين .

قبل التطرق لمفهوم التكوين تحدر الإشارة إلى أن المصطلحات المستعملة للدلالة على هذا المفهوم تختلف تبعا للغة التي تمت منها ترجمته فالمصطلح السائد على مستوى المشرق العربي هو التدريب و هو ترجمة للكلمة الإنجليزية (Training) و أما المصطلح المستعمل لدى بلدان المغرب العربي هو التكوين و هو ترجمة للكلمة الفرنسية (Formation) و كلا المصطلحين يؤديان نفس المعنى.

الفرع الأول: تعريف التكوين

تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التكوين حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه و هذا نظرا لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم و لكننا سنقتصر في هذه الدراسة على تناول البعض منها ما يفي بالغرض ومنه " التكوين هو بمجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية و التي قد يكلفون مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة " .

نلاحظ من هذا التعريف أن التكوين يتضمن مجموعة من الأفعال و السلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة و متقدمة لأداء وظائفهم الحالية و المستقبلية أخذا بعين الاعتبار ظروف البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم .

"التكوين هو بمجمل النشاطات و الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز العمل لتحسين معارفهم و قدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة و تحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء احييد لوظائفهم الحالية و المستقبلية و يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتكوين و المتمثلة في النشاطات ، الوسائل و الطرق و الدعائم و التي تؤدي في تفعيلها إلى حث العمال و دفعهم نحو صقل معارفهم و مواهبهم و هذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة و أعضاؤها التي يسعى كلا الطرفين تحسيدها و الاستفادة منها .

"التكوين هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه مستوى كفاءته الإنتاجية في المؤسسة .

نلاحظ من هذا التعريف أن التكوين هو بالأساس عملية تعلم يهدف إلى التمكين من مجموعة المعارف و المعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة و الإنتاجية في المؤسسة¹

¹دريف كهيبة ، زمولي نادية _ فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية جامعة بومرداس

قد عرفه الهيبي "على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل ."

الفرع الثاني: مفاهيم ومصطلحات ذات الصلة بالتكوين

1 - المفاهيم ذات الصلة بالتكوين:

هناك عدة مفاهيم لها صلة بمفهوم التكوين، منها التنمية ، التعليم والرسكلة،... إلخ

سنحاول التطرق لها ونبين أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين التدريب وهي :

السمية: Développement هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المؤسسات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية من خلال توسيع قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقل¹

التعليم: Enseignement تستهدف أساليب ومناهج التفكير السائدة لغرس المنهجية العقلانية والعلمية القادرة على نقل الإنسان من أسير التصورات المواقف الإنفعالية أو الخيالية أو الوهمية... إلخ إلى المواقف والممارسات الواقعية والتجريبية والعقلانية .

الرسكلة: Recyclage وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل. الإعداد: Elaboration إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلى أننا نحد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد .

2 المصطلحات ذات الصلة بالتكوين :

1—2 الفرق بين التكوين والتعليم :

يندرج التكوين تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية ألا وهو التعلم Learning والذي يشير إلى إكساب أو تعديل أو تعير في سلوك الفرد الذي يمتاز بالدوام النسبي، ويمكن للفرد أن يتعلم ذاتيا كأن يحاكي أو يقلد سلوكا، أو يطلع أو يتثقف من خلال مخزون خبرات الآخرين، أو يتعلم عن طريق ما يسمى بالتعليم Enseignement الذي مدلوله هو توفير المعارف المتمثلة في الأسس والنظريات

و القواعد والقوانين من خلال معلم أو أستاذ، كما يمكن للفرد التعلم بواسطة التكوين الذي يتركز في مفهومه على إمداد الفرد بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا ما، حيث يوفر المعارف ويكسب أو ينمي المهارات، ويكسب أو يعدل أو يغير الإتجاهات، لما يضمن سلوك أدائي مطلوب

¹ دريف كهينة، زمولي نادية مرجع سبق ذكره

يوضح الجدول التالي أوجه الإختلاف بين التكوين والتعليم .

الجدول رقم (2) الفروقات الأساسية بين التكوين والتعليم

أبعاد المقارنة	التكوين	التعليم
الأهداف	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة و فعالية في وظائفهم وأعمالهم	أهداف عامة و مجردة لخدمة احتياجات الأفراد و المجتمع بصفة عامة
الإطار الزمني	الإهتمام بالاحتياجات الحالية (مدى قصير)	غير محدد
المحتوى	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد	متسع و شامل

المصدر: دريف كهينة، زمولي نادية _ فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية جامعة بومرداس

نستنتج من الجدول أعلاه أن التكوين يختلف عن التعليم فالتكوين مرتبط باكتساب المهارات السلوكيات المحددة للقيام بعمل ما، بينما يرتبط التعليم بتحصيل المعلومات العامة و الأساسية، إذ يشير إلى التعليم النظامي في المدارس والجامعات لإعداد الأفراد للحياة العملية و على الرغم من هذه الإختلافات بين التكوين والتعليم إلا أنه من الصعب وضع حد فاصل بينهما، فهناك العديد من الإرتباطات بين الإعداد السابق (التعليم) و بين التكوين الذي يتلقاه الفرد في مراحل متقدمة من حياته الوظيفية، وبمعنى آخر

فإن التكوين بعد دخوله الوظيفة يبني بالضرورة على الإعداد السابق أو أن التكوين يبدأ من حيث ينتهي التعليم¹

¹ دريف كهينة، زمولي نادية مرجع سبق ذكره

2—2 الفرق بين التكوين والتطوير :

يركز التكوين على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فهو عملية استراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الإحتياجات الأنية ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما تعتمد على الرؤية الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً، والنظر للمؤسسة كفريق عمل متكامل مما يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانيات وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد الفروقات الأساسية بين التكوين والتطوير في الجدول الموالي :

الجدول رقم (3): الفروقات بين التكوين والتطوير

أبعاد المقارنة	التكوين	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد والعاملين	مجموعات و فرق العمل
الإطار الزمني	قصير المدى	طويل المدى
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للإحتياجات

المصدر: دريف كهيبة، زمولي نادية _فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية جامعة بومرداس

نستنتج من الجدول الموضح أعلاه أن التكوين يؤثر على الوظيفة الحالية للفرد، أما التطوير فيركز على الوظيفة الحالية والمستقبلية له، كما أن التكوين قصير الأجل حيث يهدف إلى التحسين السريع والواضح على أداء العاملين، بينما التطوير طويل الأجل الهدف منه تحقيق الإثراء الوظيفي للموارد البشرية للمنظمة بصفة عامة، ويهدف التكوين إلى سد النقص في المهارات الحالية، أما التطوير فيهدف إلى التنمية للإحتياجات المستقبلية مما يجعل الأفراد أكثر تأهيلاً للعمل في الأجل الطويل¹.

¹دريف كهيبة، زمولي نادية، مرجع سبق ذكره

3- 2 - علاقة التكوين بالتدريب :

تعد الوظيفة التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوط والتحديات الانسانية، التقنية الانتاجية والإدارية التي تربط مباشرة بالفرد كونه انسان منجته والمحرك الأساسي لكافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

ويقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي يتكسبها مهارة في أداء العمل وتنمية مهارات والمعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة العامل الحالية والمستقبلية. التدريب هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجملها تهدف الى احداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية بمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية بتطلبا للفرد والعمال الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل .

علاقة بين التدريب والتكوين:

غالبا ما يقترب التدريب من التكوين بعضها البعض بحيث يمكن التمييز بين التدريب والتكوين بناء على عناصر أساسية:

مجال التركيز: التدريب على ما يحتاجه الفرد من القدرات ومهارات ان التكوين يركز علما يحتاجه جماعة العمل والمؤسسة ككل من القدرات ومهارات لتحقيق الأهداف.

المدى الزمني: يركز التدريب على الاحتياجات الحالية أما التكوين فيركز على احتياجات المستقبلية في الأجل الطويل. الهدف: يهدف التدريب الى علاج مجالات القصور أما التكوين يهدف الى اعادة وتجهيز الافراد لمقابلة متطلبات وأهداف العمل مستقبلا¹.

¹سعاد نائف برطوني إدارة الموارد البشرية ادرارة الأفراد دار وائل للنشر و التوزيع عمان الطبعة الثالثة 2007

الفرغ الثاني : أهمية التكوين .

للتكوين أهمية كبيرة بالنسب للمؤسس، الأفراد العاملين وفي تطوير العلاقات الإنسانية وهي كما يلي :

أ. أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

- تطوير الإنتاج والنهوض به كما ونوعا، فالتكوين يجب أن يتبعه تحسين نوعية المنتجات والرفع من كميتها .
- المساهمة في إنفتاح المؤسسة على العالم الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها .
- 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 سياساتها .
- المساهمة في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة .

ب. أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين

- مساعدة الأفراد العاملين على تحسين فهمهم للمؤسسة وإستيعابهم لدورهم فيها .
 - مساعدة الأفراد العاملين على تطوير مهارات الإتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفعال .
 - تنمية العوامل الدافعة للأداء وتوفير الفرصة أمام العاملين للترقية في العمل .
 - منح الأشخاص إمكانين الحصول على المعلومات العلمية الضرورية في العمل .
 - رفع الروح المعنوية للعامل بتقليل الحوادث .
- ج. أهمية التكوين في العلاقات الإنسانية
- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إكتسابهم المزيد من المعرفة والمهارات سيكون ذلك نافعا بالنسب للمؤسسة من حيث التأثير على زيادة الإنتاجية وتحقيق مكسبا كبيرا
 - تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين .
 - تطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصل ف المؤسس .
 - تثمين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين .
 - التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد ورغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وتصرفاته إتجاه المؤسسة.

المطلب الثاني : مبادئ التكوين و خصائصه

الفرع الأول : مبادئ التكوين

ينطلق التكوين مهما كان نوعه من مبادئ تعتبر كأرضية لبناء البرامج، وتحديد الطرق الأنسب لتنفيذ هذه البرامج وتتلخص هذه المبادئ في:

1. ضرورة خلق الدافعية لدى المتكؤن:

يتضمن هذا الاعتبار تحضير العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التكوينية لما لهذا الاشتراك من نتائج ايجابية على صعيد الوظائف التي سيشغلها المتكؤن والأجور والرواتب والامتيازات التي سيحصل عليها مستقبلا. فكلما كان الدافع قويا لدى المتكؤن كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة. ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكؤن.

ويسعى الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال المؤسسة ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال العمل ، هي تحقيق الأمان الوظيفي والحصول على حوافز العمل المادية والمعنوية ، تقدير الآخرين والمركز الاجتماعي ، المسؤولية والانجاز وإذا كان برنامج التكوين يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف ، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد.

2. مراعاة الفروق الفردية للمتكؤنين:

أي لابد من القائمين بالتكوين أن يتعرفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكؤنين، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التكوين إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة ، وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية ، لذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية.

3. علاقة التكوين بتحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف يتضمن وصف الوظيفة وتحديد المواصفات الخاصة بها كما يستهدف في النهاية إلى تحقيق الملائمة ما بين الفرد والوظيفة

كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا أن يعتمد على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية والتي يمكن للبرامج التكوينية تزويد المتكؤنين بها.

لهذا تظهر الحاجة التكوينية عندما تكون مؤهلات الفرد دون المتطلبات الوظيفية لذلك يجب أنتستهدف الجهود التكوينية سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.

4. الاعترابات القانونية:

ترتبط هذه الاعترابات بتحديد الاحتياجات التكوينية إذ يجري العرف القانوني على عدم استبعاد مرشح من

مجموعة المرشحين للاختبار لكونه يفتقد إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التكويني؛ لذا يصبح من الضروري تحديد أنواع المهارات التي يحتاجها الفرد العامل لكي ينجز عمله بكفاءة واعتبارها المعيار المميز لمن سيلتحق بالبرنامج التكويني من عدمه.¹

¹ أمينة عمري ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة العربي بن مهيدي _ أم البواقي _

5. إعداد المكون وتأهيله:

يجب أن يلم المكون مختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يكون الأفراد عليه، ومدخل وأسلوب تعليمهم وبمعنى آخر أن يكون مؤهلاً لذلك وقادراً على تحليل العمل إلى مكوناته وأجزائه ويمكنه تعليم وتكوين الأفراد على جزء معين وبيان علاقة ذلك بالأجزاء الأخرى والعمل ككل .
وأن يقترن التكوين بمسؤوليات ومهام فعلية يتقلدها المتكون في المجال العلمي بالقطاعات المستخدمة حيث تتحدد على أساس هذا التنسيق الأهداف التكوينية والمهارات والمعارف المطلوب من المتكون اكتسابها عند انتهاء البرنامج التكويني.

6. اختيار المتكويين:

على الرغم من أن التكوين يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، إلا أن عددا من البرامج التكوينية يمكن أن تخصص العاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتكوين والذين تكون لهم ميول وشواهد مثل هذا التكوين. إن حقيقة أن أفرادا معينين يتم اختيارهم للتكوين يمكن أن يعتبر في حة ذاته دافعا وحافزا لهم للتكوين .

7. اختيار أساليب التكوين المناسبة:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين إلا أنه من المهم أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدامها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف" بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بأن واحد هي عملية التكوين.
وبصفة عامة تحكم عملية انتقاء الأسلوب الأفضل عدة اعتبارات أهمها:
نوعية المادة التعليمية التي ستنقل للمتكويين فيما إذا كانت مهارات أو معارف أو سلوكيات وفيما إذا كانت لعلاج نقاط ضعف أو تنمية نقاط قوة. أو إكساب المتكويين جوانب جديدة يتطلها عملا لمؤسسة مستقبلا.
- المستوى الوظيفي ، فالأساليب التكوينية التي قد تلائم تكوين المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة قد لا تلائم بالضرورة تكوين المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات: حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف من التكوين هو تزويد المتكون بأكثر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج.
التعرف على المبادئ التنظيمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التكوين والأساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الأمر استخدامها.

8. مبادئ التعلم:

إن كثيرا من مبادئ التعلم تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في مجال التكوين المهني للمؤسسات الصناعية ، ومن هذه المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار:
ربط التكوين ببرنامج التدعيم : بعد تعلم المهارات من خلال التكوين لابد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب والعقاب ، ومن المدعمات الايجابية وجود فرص للترقية ، زيادة الأجر ، توجيه الشكر لما قام به الفرد من انجاز.¹

¹أمنة عمري مرجع سبق ذكره

الطريقة الكلية والطريقة الجزئية في التكوين : يتطلب توجيه سير العمل ترتيب خطواته. وذلك لتحليله إلى وحدات فرعية تتناسب مع قدرة المكون وبخاصة في الأعمال المعقدة التي لا يمكن التكوين عليها ككل.

الفرع الثاني : خصائص التكوين .

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

1 - التكوين نشاط رئيسي مستمر :

فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها ، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة .
فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه ، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد. لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد .

2 - نظام متكامل :

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

3 - النظرة المستقبلية :

إن برامج التكوين لها نظرها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة¹ .

4 - التكوين نشاط متغير ومتجدد:

ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتحمد في قوالب وإنما يجب أن يتكيف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتعبير في عاداته وسنوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويّن تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعدل أهدافها وإستراتيجياتها .

¹مبرك اسمهان ، دور التكوين في تحسين الانتاجية بالمؤسسات الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة أبو بكر بلقايد _ تلمسان_

5 - الشمولية:

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد ، فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها¹.

المطلب الثالث: أنواع التكوين و أهدافه .

الفرع الأول : أنواع التكوين .

هناك العديد من أنواع التكوين وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة وحينما نستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تحتار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط والتعبيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان.

I حسب مرحلة التوظيف :

أولاً : توجيه الموظف الجديد:

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

- الترحيب بالقادمين الجدد.

-تهيئة الموظفين الجدد للعمل.

-تدريس الموظفين الجدد على كيفية صيرورة العمل.

ثانياً: التكوين أثناء العمل "

ترغب المؤسسات أحياناً في تقييم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينما تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقييم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكون، ومما يزيد من أهمية التكوين، إن كثير من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العامل، وبذلك عليه أن يتلقى تكويننا مباشراً على تلك الآلة ومن المشرف عليها².

¹مبارك اسمهان مرجع سبق ذكره
²أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،الدارالجامعية الإسكندرية سنة 2001

كما يعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان وأنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ومكون وماهر هو الآخر.

ثالثاً: التكوين يفرض تجديد المعرفة:

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

رابعاً: التكوين بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية ، والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد؛ وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو أحد ما هو 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 أيترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية

خامساً: التكوين للتهيئة للمعاش :

في المنظمات الراقية والمتطورة ينم تهيئة الموظفين الكباري السن إل الخروج للمعاش» وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كلياً يتم تدريبه على البحث عن طق جديدة للعمل، أو عن طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

II حسب نوع الوظيفة :

أولاً : التكوين المهني والفني: يهتم هاذ النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثالها أعمال الكهرباء والتجارة، والصيانة ، التشغيل، ومثل التلمذة الصناعية "APTEUTCESHIP" نوعاً من التكوين المهني، والفني وفيه يقوم بعض الشركات، أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن يتحصلون على شهادة فنية، وغالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم¹.

ثانياً: التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل إعادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، هندسة الإنتاج وغيرها، والمعارف والمهارات هناك لا تركز كثير على الإجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصحيح الأنظمة والتخطيط لها ومتابعته، واتخاذ القرار فيها.

ثالثاً: التكوين الإداري :

¹ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العلياء وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة اتخاذ القرار والقيادة والتحصير وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

III حسب المكان :

أولاً : التكوين داخل المؤسسة:

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها سواء بمديرين بداخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مديرين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة لهذه المهمة.

ويمتاز هذا النوع من التكوين تماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل، ومنه سهولة نقل ما يمكنه تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

ثانياً: التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية والأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها يمكن الاستعانة بالتكوين الخارجي أما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية وهذا النوع له مظهرينهما:

- 1 - مؤسسات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.
- 2 - برامج الحكومة: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل الجهاز المركزي للتنظيم في مصر، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.¹

¹ عيد الباري إبراهيم ذرة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة و النشر 2008

الفرع الثاني: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه 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 العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف الصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها. ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

❖ الأهداف الإدارية

أولاً: تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم 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 لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على الأهداف الفنية وتوفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

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

ثانياً: تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات

ثالثاً: التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد

التالفة لأن العامل المكون يكون أقدر 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 دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.¹

¹ إسماعيل قبيرة، تنمية الموارد البشرية - دار الفجر للنشر و التوزيع - 2007

❖ الأهداف الاقتصادية والاجتماعي

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

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 : عن طريق تحسين الانتاج و انخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد ، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها .

رابعاً: رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

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

- تقوية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- اعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.
- الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر

ما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا

تصرفاته نحو المؤسسة.

و من نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وليمانه بعدالتها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات

لتحقيق أهداف المؤسسة¹

¹ إسماعيل فيرة ، مرجع سبق ذكره

المبحث الثاني: واقع التكوين في المؤسسة

المطلب الأول : التكوين في المؤسسة

1- لماذا التكوين ؟

في الحقيقة إن قيمة الفكرة تستمد من درجة الآثار الإيجابية التي تلحقها بعد تجسيدها، وللتكوين آثار إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العامة، وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع .

فمن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسن كمية ونوعية العمل المقدم، وفي التحفيز عن طريق امكانات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل، ضد التآكل بسبب تقادم المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن، ومن جهة أخرى يعد التكوين نشاطا ذا مردودية عبر الزمن لأجل بقاء ودوام المؤسسة، ينهي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح .

وتلجأ المؤسسات في الغالب إلى التكوين مع بدء الالتحاق بالعمل ، لهدف إلى توطين الفرد في مجتمع العمل وتأقلمه، ولقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي هذا المصطلح -مصطلح التكوين- وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة و/أو المعرفة، ويشار إليه في الفكر الإداري الإنجليزي والفرنسي بالتدريب التعريفي Introduction أو التدريب الانضمامي للمؤسسة course induction أو التدريب التوجيهي في المؤسسة course orientation. أما في مفهومنا الجديد فالتكوين يأخذ بعد التوفيق في هذه العملية التعريفية الاحتضانية للفرد، إمكاناته وقدراته ومعارفه، مع إمكانات المؤسسة ومتطلباتها، ومع متطلبات المجتمع والمحيط، وهي عملية أساسية لأنه سوف تنبني عليها سياسات الإدارة والعمالة، سير المؤسسة، دور كل طرف في العملية، توجيه المعارف، الوعي، الإنتاجية، العمليات التدريبية وقياسات الأداء عبر دورة حياة الفرد ودورة حياة المشروع¹ .

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

➤ مستوى المؤسسة :

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي
- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم؛
- يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة؛ ويشجع الصدق، الانفتاح والثقة؛

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار دور التكوين في تميمين و تنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر العدد السابع بسكرة 2005

- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسهم؛ ويساعد على التطور التنظيمي؛
 - يعمل على تحصيل المعارف؛ وتحضير أدلة التنفيذ والطرق؛
 - يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية؛
 - يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل؛
 - يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل؛
 - يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة؛
 - يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسирون؛
 - يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف و التحكم فيها؛¹
 - ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؛ و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال؛ - يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري؛
 - يقصي التطبيقات و التصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل ؛
 - يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة ؛
 - يسهل تسيير النزاعات و يسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.
- على مستوى الفرد:
- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر
 - تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين؛
 - يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس؛
 - يساعد الفرد على التالف مع الضغوطات والجرمان والنزاعات؛
 - تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا؛
 - يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل ؛
 - يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين؛
 - يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله؛

¹ إبراهيمي عبد الله ،حميدة المختار مرجع سبق ذكره

- ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين؛

- يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا؛

- يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.

➤ على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة:

- تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد؛

- يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين

- يعمم الإعلام في برنامج العمل؛

- يعمم الإعلام في القوانين والنظم الحكومية وفي السياسات الإدارية

- يضمن إمكانية الحياة للسياسات والنظم والإجراءات

- ينمي التلاحم بين المجموعات؛ كما يشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق

- يرسم اتجاهها للمؤسسة

2- التكوين كعامل ارتقاء للمؤسسة: إن الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل تزايد درجة التدويل واشتداد حدة المنافسة

مرهون بقدر كبير بأداء مختلف موظفيها، مهما اختلفت مستوياتهم السلمية ومهما اختلفت رتبهم (مهندسون،

إداريون، إطارات مسيرة، إطارات، تقنيون، أعوان،...)، وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ

الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين فرديا وجماعيا، وتحقيق الانسجام

والتكامل بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومن ثمة تجسيد فلسفة وجود المؤسسة المتمثلة في

البقاء والاستمرار والنمو.

وفي ظل المستجدات المتلاحقة والانفتاح اللامحدود للاقتصاديات الوطنية، وأمام حركة التحرير والانتقال

لعوامل الإنتاج، فإنه على المؤسسة أن تبدي مقاومة لضمان التكيف الدائم والمستمر مع مختلف التقلبات

والمفاجآت التي تبديها الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة. والمؤسسة في ظل هذا الوضع تتساءل عما يمكن بذله؟

وما يمكن اتخاذه من تدابير وإجراءات؟ وماهي الأولويات لمواجهة المرحلة القادمة؟ وعلى ماذا يمكن الاعتماد للتمرد

أمام المنافسة؟¹

ومن بين الإجابات الملحة التي تبدو لنا كعامل نجاح للمؤسسة ورهان كبير هو الاعتماد بدرجة كبيرة جدا على

التأهيل المسبق للموارد البشرية والتكوين بمعناه الواسع، الذي يمس كل العمال داخل المؤسسة دون استثناء وبهم

كل الوظائف (التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير،...) وهذا يأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل والمناهج العلمية

الحديثة ويستعين بتكنولوجيات الاتصال والإعلام الحديثة NTIC ، ودون أن يغفل عن استخدام كل طرق وأنواع

التكوين تبعا للحالة وحسب الاحتياج.

ولقد زاد الاهتمام بالتكوين واعتبر أولوية في السياسة العامة للمؤسسة، بهدف تثمين المعارف وتجسيد البحث

والتطوير والإبداع والاندماج وكذلك:

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار مرجع سبق ذكره

- التمكن أكثر فأكثر من المهن وبالتالي إتمام المهام الموكلة لكل عامل على أتم وجه؛ - التحكم أكثر فأكثر في تقنيات الإنتاج والتكنولوجيات المعاصرة والتفاعل مع التطورات الحديثة الحاصلة في المجالات الصناعية Tech.de point
- التحكم أكثر فأكثر في تقنيات التسيير الكمية والتنوعية؛
- رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس العاملين بما يزيد من الحرص والالتزام والإتقان ويرفع من مستوى ثقة العامل في نفسه أولاً ثم في مؤسسته ثانياً؛
- زيادة جودة المنتج
- زيادة التحكم أكثر فأكثر في الارتباطات و العلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة، لأن عملية التكوين تولد لنا كفاءات من شأنها إدارة هذه الارتباطات والعلاقات لصالح المؤسسة
- زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة وبمستجدات الصناعة ومتطلبات البقاء
- زيادة الإدماج في محيط العمل
- بث روح التجديد والحركة وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والعامل
- زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلاً .
- وتؤكد دراسة قدمت كورقة عمل من طرف د.أكرم ناصر في المدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا¹
- حول دور الموارد البشرية لتنمية القدرة التنافسية للصناعات الوطنية - أن الرهان العربي في عصر التقدم العلمي والثقافي المتسارع والمنافسة الصناعية التجارية الحادة لا بد أن ينصب على تكوين الموارد البشرية على جميع المستويات، من إنتاج و بحث وتطوير وإدارة. وتضيف نفس الدراسة أن تكوين الموارد البشرية للعقد القادم يختلف عما كان الوضع عليه في عقد الثمانينات وبداية التسعينات، ذلك أن التطور الثقافي المتسارع يتطلب نوعاً من العمالة التي تتمتع بثقافة علمية وتقنية عالية، كما يتطلب برامج إعادة تأهيل متطورة للعمالة الحالية.
- كما تقدم الدراسة مقارنة بين الموارد البشرية العربية والموارد البشرية في الدول الصناعية المتقدمة، حيث تظهر الفروق واضحة من حيث الكم والنوع. وبمقارنة ما هو متوفر في البلدان العربية مع متطلبات العقد القادم بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعات الوطنية، تتأكد ضرورة تطوير منظومة تكوين الموارد البشرية العربية في مجالات التربية والتعليم والبحث والتطوير والتأهيل والتدريب والتنظيم والإدارة.
- ويذكر د. محمد عبدالعليم مرسى في مقال له حول ظاهرة استنزاف العقول نشر في معهد الدراسات والبحوث التربوية بجامعة القاهرة أن ظاهرة استنزاف العقول هو ضياع الفرصة من أمام دول العالم الثالث، فرصة التقدم التي كان يمكن أن ندخل بها العصر الحديث، لأن أدوات السباق تتمثل في أصحاب الكفاءات البشرية الممتازة". ونقول نحن انه لا يمكن أن تكون هناك كفاءات بشرية ممتازة إلا إذا كانت هذه الكفاءات مكونة تكويناً قاعدياً وتخضع للتكوين المستمر.
- كما أوصى مركز البحوث الصناعية الواقع مقره بليبيا عند عرضه لتجربته في مجالات التحكم الصناعي
- في أول ما أوصى به في خلاصته من هذه التجربة

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار مرجع سبق ذكره

- بالاهتمام بالعنصر البشري وذلك عن طريق التدريب المستمرة.

إن بيئة العمل الفعلية والمتغيرات التي تحدث فيها تقودنا إلى التفكير المستمر والمتطور لمواجهة هذه المتغيرات المستمرة، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى وجوب تطوير الدور الذي تلعبه إدارة التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات لمواجهة هذه التغيرات. وهناك تجربة علمية فعلية ناجحة من تجارب عديدة قامت بها شركة جنرال موتورز مصر، عندما قررت بدء العمل بالوردية الثانية عام 1995 لمواجهة متطلبات السوق، وفيها لعبت إدارة التكوين دورا هاما لتطبيق مفاهيم اقتصاديات وتنمية الموارد البشرية وتقديم النصح والاستشارات، وأيضا البرامج التكوينية المطلوبة لنجاح هذه التجربة.

3 - المؤسسة مركز تكوين: كنتيجة للتطور الهائل في علوم الإلكترونيات والميكانيك والحواسيب والبرمجيات والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال NTIC والتكنولوجية الرقمية وظهور أنظمة التحكم في تقنيات الإنتاج أكثر تعقدا وأكثر استعانة بأجهزة الإعلام الآلي، بالإضافة إلى التحدي التكنولوجي؛ المنافسة الشرسة؛ تطور الفكر الإداري؛ ظهور مهن جديدة وزوال مهن أخرى؛ تزايد الاهتمام والتركيز على المعرفة والتعلم؛ تغير مستمر في نظم الإنتاج وتوسيع سلاسل الإنتاج مما كان له الأثر البالغ على العمالة وظهور الحاجة إلى إيجاد المهارات، تغير وتنوع أدوار الجنسين... تحولت المؤسسة من مركز الاستقطاب اليد العاملة المتكونة إلى مركز تكوين حقيقي لكل مواردها البشرية بمختلف اختصاصاتهم ووظائفهم ورتبهم، ولا يوجد أي عامل داخل المؤسسة غير معني أو في منأى عن التكوين. ولا ينظر في هذه الحال إلى التكوين بمنظور ضيق، إذ لا يصبح مجرد فعل روتيني وحركات متكررة، أو يجسد بمجرد وجود قاعة تدريس بها أدوات بيداغوجية ومكون، ولكن توسع مفهوم التكوين المطبق داخل المؤسسة ليشمل كذلك مجموع الحركات والسلوكيات والقرارات والأفعال المنتهجة من قبل الرؤساء تجاه المرؤوسين أو من قبل المشرفين على فئات محددة من العاملين.

وإدراكا لما يمكن أن يقدمه التكوين للمؤسسة ولأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية واثمينها تحولت المؤسسة إلى فضاء التكوين الموارد البشرية، حتى تكون لها قدرات ومؤهلات ومهارات

تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال، وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية باستمرار بما يضمن المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها وتوسعها، وبما يجعلها أيضا حصنا منيعا قادرا على المقاومة ومواجهة الأخطار والاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط اليوم وغدا، وبهذا تكون المؤسسة في أهبة ويقظة دائمة بفضل مواردها البشرية المؤهلة والمكونة داخلها وفق تصوراتها واستراتيجيتها وبإمكانياتها، حتى تستجيب أكثر لخصوصياتها وتلبي احتياجاتها.

4 - التكوين استثمار: لقد أسىء فهم التكوين وضيق مفهومه، فاعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية. كما اعتبر في كثير من الأحيان كمراقد لمصطلحات أخرى مثل التأهيل، التمهين، التدريب،... ولكن التكوين أوسع من هذا، فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي،

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار مرجع سبق ذكره

كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين والتعريف بتقنيات ومداخل التسيير الحديثة، والتعريف أيضا بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة. ومن هذا المنطلق يعرف التكوين بأنه نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد. ويؤكد الأستاذ BERNARD MARTORY بأن ضرورة التطور خلال الحياة المهنية تشدد من أهمية أفعال التكوين كوسيلة التكييف وتنمية الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة، والتكوين إذا شيء آخر يختلف عن كونه إجبارا قانونيا - نسبة مئوية من كتلة الأجور - أو فائدة اجتماعية أو وسيلة لاستدراك ما فات من الدراسة، انه مختص ومسير ومقدر كاستثمار في الرجال، إذ تقبل المؤسسة حاليا الإنفاق على أمل جلب ثمار في المستقبل.

لقد ظهر اصطلاح استثمار تكوين investissement formation في سنوات الستينات. وفي سنوات الثمانينات ظهر كتاب أشاع هذا الاصطلاح . وبالرغم من عدم وفرة دراسات إحصائية جادة حول العلاقة بين المجهودات المبذولة في التكوين والنجاح الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، إلا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الأهمية المعطاة للتكوين من جهة، والنجاعة والتنافسية وقدرات تكييف المؤسسة من جهة أخرى، وإلا كيف نفسر إقدام مؤسسات كبيرة وطنية ودولية على إنفاق 6، 8، 10 وحتى 12 % من كتلة أجورها على التكوين بصورة واضحة formation visible ، بدون الحديث عن التكوين الضمني formation informelle¹

والاستثمار في التكوين ماهو إلا تضحية حاضرة بالجهد والوقت والمال (أساليب، أدوات وتجهيزات، قاعات ومخابر، برامج، أجور، تنقلات ومصاريف...) من أجل تحقيق عوائد في المستقبل، على شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة وقادرة على مقاومة المنافسة. وباعتبار أن التكوين يقود في نهاية الأمر الديناميكية المشار إليها سابقا فانه لن يكون في نهاية الأمر إلا استثمارا حقيقيا ولكنه في الموارد البشرية، بالنظر للأثار التي يحدثها على جميع المستويات الفرد، المؤسسة والمجتمع)، ولما يضمنه ويؤمنه من استقرار واستمرار ومرونة للمؤسسة، وإن استقرار المؤسسة واستمرارها يعني قدرتها على الحفاظ على فاعليتها رغم فقدانها لأحد أفرادها الأساسيين، وهذا لن يكون إلا بوجود رصيد الاستثمار في الموارد البشرية لشغل المناصب فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيير في محيط العمل أو ظهور وظائف جديدة، وهذا أيضا يتطلب أفرادا من ذوي المهارات المتعددة لشغل الأعمال والمناصب التي تحتاج إليهم.

ولابد - مادام الأمر يتعلق باستثمار - من أن يتم تقييم مردودية الاستثمار في الموارد البشرية حتى نضمن فعالية وكفاءة عملية التكوين وحتى يفرز أثارا إيجابية، ويتم تدارك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعادة ما يستخدم في عملية التقييم الاستبيانات والمقابلات والاختبارات السيكلوجية ومؤشرات الكفاية الإنتاجية. ونورد هنا المقولة المعروفة للأستاذ M.CROZIER بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية.

5 - التأهيل كأسلوب جديد لتنمية الموارد البشرية وتحفيزها: يهتم المسيرون والقياديون داخل المؤسسات بتهيئة كل الظروف حتى يعمل الأفراد بحماس واندفاع، وحتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية والنوعية، فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات الفرد بل ينبغي شحذ الهمم والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي بكل

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار مرجع سبق ذكره

الطرق، وعليه فإن إظهار الكفاءات وتثمينها يتطلب جهدا إضافيا في مجال التحفيز، بما يكفل استفادة المؤسسة من قدرات ومؤهلات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن.

ويعد تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة - كأسلوب جديد في التنمية والتحفيز - من مهام وظيفة التكوين، إذ يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية¹ والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا¹⁶. كما يتضمن التأهيل توجيه وتكييف العاملين بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف على الآخرين،... وتهيئة أسباب نجاحهم بمناسبة احتكاكهم لأول مرة بعالم الشغل، وتشمل هذه المرحلة أيضا التعريف بالمؤسسة للتمكن في الأخير من إيجاد جو عمل ومناخ اجتماعي طبيعي للعاملين الجدد بشكل يدمجهم ويشعرهم بأنهم أعضاء وجزء من هذا الكيان وليسوا دخلاء أو أجنبي، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا والارتياح والطمأنينة إضافة إلى ما سبق فإن عملية التأهيل تقتضي القيام بالتدريب لاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعد الأفراد على تعلم أصول العمل وإتقانه. كما لا تقتصر برامج التأهيل على الأفراد الجدد وإنما تتعدى ذلك إلى برامج خاصة للتحديث وإكساب مهارات جديدة للعمال القدامى، وخاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل داخلها ليتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية والإدارية في المحيط الذي تشتغل فيه. وعلى هذا الأساس فإن التأهيل هو عملية مستمرة والكل معني بها داخل المؤسسة، خاصة في المؤسسات الكبرى. وعادة ما توكل مهمة تحضير وتنفيذ برامج التأهيل إلى وحدة إدارية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أمل تخريج عمال أكفاء ومحفزين .

إن برامج التأهيل في حقيقة الأمر تبدأ انطلاقا من البرنامج التوجيهي ، الذي يشكل القاعدة لأي تكوين من خلاله يتم تعريف العامل بعدة قضايا أساسية:

- المؤسسة (تاريخها، هيكلها، النظام الأساسي، النظام التأديبي، دليل المستخدمين، قواعد الأمن والعقوبات،...)
- المزايا (سلم الأجور، العطل، الاستراحة، التأمينات، إمكانيات التعلم، مخطط التقاعد، .)
- التقديم (المشرف على العمل، زملاء العمل، المستشارون، أعوان التكوين،...)
- المهام والمسؤوليات (مكان العمل، العلاقات مع باقي الوظائف، متطلبات الأمن،...)².

6- التكوين: نظرة نظامية: إذا نظرنا إلى التكوين بنظرة نظامية فإن فهمنا وإدراكنا للعملية سيتيسر، كما أن حظوظ نجاح التكوين ستتضاعف، ويصبح بالإمكان إجراء التقييم وممارسة الرقابة القبليّة. أثناء والبعديّة لأفعال التكوين، من أجل أننا نصل في الأخير إلى تجسيد الأهداف الموضوعة مسبقا من التكوين بفعالية وكفاءة. وتبعاً لهذا يصبح بالإمكان إجراء مقارنة بين الأهداف والإنجازات، ثم حساب وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حينها إذا اقتضى الأمر، وإعادة النظر في الإمكانيات المادية والبشرية وفي الأهداف ذاتها من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية Feed-back

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار مرجع سبق ذكره

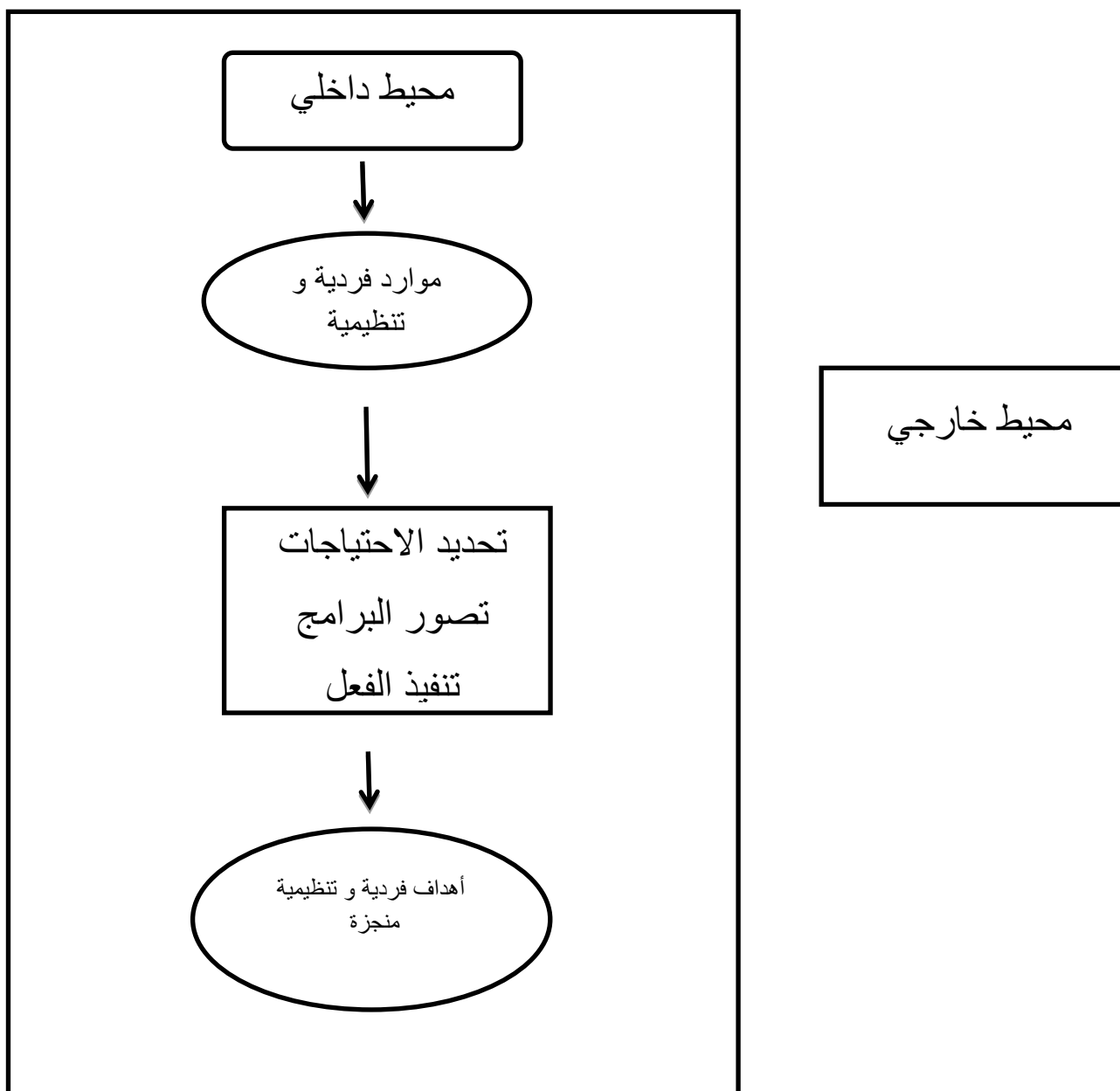
ويعني نظام التكوين بالكيان المحدد كجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ليقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام المتعلقة بإكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء الوظائف والأعمال بأعلى إنتاجية ممكنة، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تميز هذا الكيان عن غيره من الأنظمة الأخرى في المؤسسة. كما أن حديثنا عن التكوين كنظام يقتضي منا بشكل أساسي إثارة مايلي:- المدخلات: ممثلة أساسا في العمالة المراد تكوينها، ثم الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتفاعل عمليات التكوين .

- تفاعل العمليات أو المعالجة: ويقصد بالعمليات مراحل التكوين أو النشاط التكويني، وتتضمن تحديد الاحتياج من التكوين بالنوعية والكمية على مستوى المؤسسة أو المهنة أو الفرد نفسه، حصر الإمكانيات التكوينية، تصميم برامج التكوين ثم تنفيذها وتقييمها

- المخرجات: يد عاملة مكونة نفسيا وفنيا، مؤهلة لأداء المهام بفعالية وكفاءة، بالإضافة إلى برامج مصممة، وأدوات وطرق ومناهج مطورة.

إن التحليل النظامي للتكوين يعرض لنا قراءة شاملة لمجموع مكونات التكوين، في إطار سيرها الخاص و في إطار التفاعلات فيما بينها، والشكل التالي يوضح لنا ذلك :

شكل (4) : نظام التكوين



المصدر: إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر العدد

السابع بسكرة 2005

يرتكز نسق التكوين على تحديد الاحتياجات، تصور البرنامج وتنفيذ الفعل. يغذى النظام بموارد فردية (اتجاهات، إرادة، جاهزية، تقبل) وتنظيمية (وسائل مالية، بشرية، أدوات)، لأجل إنجاز أهداف فردية (تطوير المعرفة، معرفة التطبيق، معرفة التعامل، تلمين فردي) وتنظيمية (اكتساب كفاءات، تطوير ثقافة، تلمين جماعي)¹، كما أن مخرجات النظام تكون موضوع تقييم من أجل إجراء تصحيحات عند اللزوم. ويخضع نظام التكوين التأثيرات المحيط الداخلي (سياسة واستراتيجية، أنظمة تسيير، توظيف، ترقية، سياسة أجور) والخارجي (تشريعات، سياسة اقتصادية، تطور القطاع)، ويؤثرين بدوره على هذه العوامل.

يهتم التكوين ضمن ما يهتم بشكل أساسي بتكليف امكانات الفرد الذهنية والعضلية مع متطلبات المنصب حالياً ومستقبلاً، ومادام الأمر كذلك فإن النظام سيحل من التكوين نشاطاً مستمراً يخص كل الموظفين دون استثناء خلال كامل مساهمهم الوظيفي، كما أن النظرة النظامية للتكوين ستوفر لنا الجهد وتختصر لنا الوقت وتجيبنا عن أي شكل من التكوين نريد.

- تكوين تصحيح أو تكيف مع واقع العمل f.d'ajustement ou d'adaptation، وهذا يخص أساساً الموظفين الجدد وهو يسهل المرور من الوسط التربوي إلى الوسط المهني

- تكوين صيانة للكفاءات المكتسبة f.d'entretien، من أجل الاحتفاظ بالمهارة اليدوية، وهو يخص الموظفون الذين ينفذون أعمالاً روتينية

- تكوين إتقان perfectionnement f.de، من أجل تقديم أحسن للعمل الحالي، وهو يخص كافة الموظفين

- تكوين تقدير أو رسكلة f. de prevision ou de recyclage، لاكتساب مهارات جديدة نتيجة لتطور المهن والحرف.

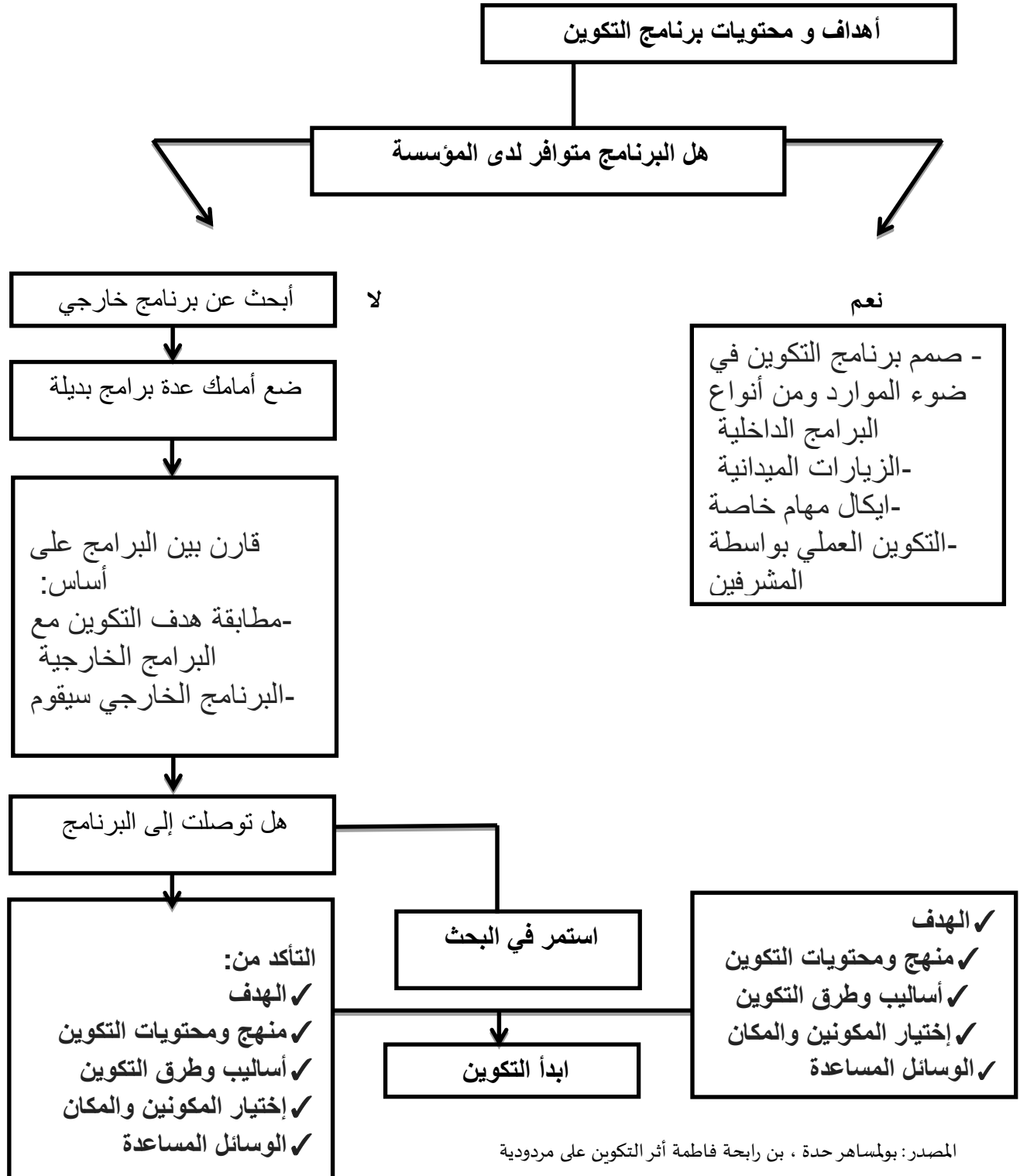
- تكوين ترقية f.de promotion، لأجل ممارسة وظيفة سلمية هامة تتطلب مهارات جديدة (تأطير، اتصال)، أو من أجل ترقية اجتماعية

- تكوين تبديل أو سبق f.de conversion ou d'anticipation، لأجل مواجهة التغيرات الحاصلة في المحيط (موظفون في نهاية العقد، تغيير النشاط، خصوصية المؤسسات).

¹ إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار مرجع سبق ذكره

المطلب الثاني: تصميم برنامج التكوين

الشكل رقم (5) : خطوات تصميم برنامج التكوين



المصدر: بولسا هر حدة ، بن رابحة فاطمة أثر التكوين على مردودية

الإقتصادية في الجزائر مذكرة تخرج في علوم التسيير ص37

تحديد الحاجة إلى التكوين، تصميم برنامج التكوين الذي يقيمها الحاجة ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها :
تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها، وأيضاً تحديد المكونين وأخرى أوضاعها لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين.

الفرع الأول : وضع محتويات خطة التكوين

يضم من خطة التكوين شرحاً تفصيلياً لأهداف برنامج التكوين، والعناوين الأساسية
لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ مواعيد هذه
الحلقات ، وأسماء المكونين لكل حلقة .

ويتضمن هذا أن المنهج يتم بموضوع الإجراء الأساسية لخطة التكويناً محتويات
خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك كإشكال ليليجوياً للدراس
القراءات، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج
التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين يحوي إرشاد الطريقة لإدارة حلقات
البحث والدراس ومن حيث يتم التركيز على العرض النظري وتمتع طلبة أمثلة ؟
وكيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على المهارات أو الأداء الفعلي؟ وما هي
التمارين؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها؟

الفرع الثاني : اختيار طرق وتقنيات التكوين

لابد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار
الأسلوب أن يكون متوافقاً مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعل البعض مجرد
إقحام طريقة أو أسلوب معين كالعنه حديثاً وأثبتت نجاحاً إلا لاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى¹
فائدة. واكبر عائداً وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة أهمها ما يلي

- عدد الأفراد المتكونين .
- لمكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
- المادة التكوينية إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين.

¹ بولسا هر حدة ، بن رابحة فاطمة أتر التكوين على مردودية الإقتصادية في الجزائر مذكرة تخرج في علوم التسيير ص37

- نوعية المتكويين
- ظروف وإمكانات المنشأة.

الفرع الثالث : معايير اختيار المتكويين

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أنت تحديد معايير موضوعية لترشيح أو اختيار من سيبعثوننا إلى البرامجال التكوينية وتعدد هذه المعايير لتشمل بعضاً وكلا المعايير التالية حسب الحالة مثل : مدة الخدمة ومجال الخبرة والمؤهلات السنوا التخصص الوظيفي والمستوى الإداري والتنظيمي المستقبلي، ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر، إن كان البرنامج بلغة أجنبية أو كانت بعض مواد هبلغة أجنبية والمتطلبات السابقة فمثلاً لا يرشح فرد لبرنامجياً التفاوضيينما ليحضر برنامجياً مهارا اتالاتصال

الفرع الرابع :معايير اختيار المتكويين

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكويين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وتغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛ وتكوينهم معاً أصولم مارستهم معلمهم في إطار برنامج محدد وبواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضاً ولذا لكي يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ هبلنسبة للتكويين أعضاء التكوين، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارا ت، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهد لتوفير المكونات الكفاء الذي يستطيعا ستشارة المتكويين، ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح، ويتوقف اختيار المتكويين على ما يلي:

- ❖ طرق وأساليب التكوين المستعمل
- ❖ المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين
- ❖ نوعية المتكويين¹

هناك أربعة أنواع من المتكويين:

أولاً: المتكويين المحاضرين

ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكويين عن طريق المحاضرات ويكون فهمها هو المتحدث الأساسي.

ثانياً: المتكويين القائدين

وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال القيادة لهم مؤتمراً ومناقشة.

¹ بولسا هر حدة ، بن رابحة فاطمة مرجع سبق ذكره

ثالثا: المكونا للتطبيقى

ويقصد به بالشخص المكونا الذي يلد به بالخبرة العملية إلسجان بقدر معقول منا لخبرة النظرية، وهذا النوع من المكونين يكون نادرا علن تكوينهم جموعا تا المتكونين باستخدا مطر قد راسة الحالات و المناقشات.

رابعا: المكونا النفسى

ويقصد به بالشخص الذي يلد به خبرة و معرفة بالعلوم السلوكية و كيفية تعديلا لسلوكه و بوجه عام مهنا كصفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون و أهمها:

1. الشخصية القوية.
2. المرونة والصبر.
3. اللياقة والثقة بالنفس.
4. الخبرة .

المطلب الثالث : علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

لقد تطرق إلى العلاقة التي توجد بين التكوين وتنمية الموارد البشرية الكثير من المفكرين والكتاب، ومن بينهم الدكتور منصور (1975) الذي يرى أن عملية تنمية الموارد البشرية تنحصر في نشاط واحد ألا وهو التكوين. لا تقتصر عملية

تنمية الموارد البشرية على عملية التكوين فقط، وإنما تشترك هذه العملية الأخيرة مع أنشطة أخرى لتشكّل مدخلاً متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية، وهذه الأنشطة هي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات، والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل .

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

توجد عدة نظريات تطرقت إلى تنمية الموارد البشرية من خلال التكوين من بينها نظرية الرأسمال البشري التي جاءت لتوضح مفهومه وهو عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة معينة، تقوم فرضية هذه النظرية على أن الفرد يقبل هذا الاستثمار في هذا النوع من الرأسمال من أجل الحصول على أجور إضافية وذلك من خلال تنمية قدراته ومهارته عن طريق النشاط التكويني الأساسي (يتحمل نفقاته الفرد بنفسه)، أو المستمر (تتحمل نفقاته كلياً أو جزئياً المنظمة) إلا أنه من أجل إحداث تراكم في هذا النوع من الرأسمال يجب أن يتحمل مجموعة من التكاليف مباشرة مثل مصاريف الإقامة والدراسة والإطعام والتنقل.... والتكاليف غير مباشرة مثل الأجر الذي يمكن أن يتقاضاه لو أنه اختار العمل على التكوين وفي هذه الحالة يكون نوعين من العوائد في الاستثمار، هما زيادة في المرتب والمستوى الاجتماعي والراحة للفرد وزيادة في الإنتاجية بالنسبة للمنظمة.

أصبح المورد البشري من أهم موارد المنظمة في عصرنا هذا، وأن نجاحها يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكولين ومتحمسين للعمل بجدية .

فالتكوين هو إستراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمل وتحقيق فرص التقدم، ومن الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار. ومن واجب العمال إبداء الحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم .

فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة على حد سواء، كما أن التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنه يشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى. كما أنه ليس مقصرا على مستويات إدارية معينة بل يشمل كافة المستويات بما في ذلك الإدارة العليا ، فكلما كان التكوين جيدا عاد بالفائدة على المتكولين والمنظمة على حد سو

الفصل الثالث

مقدمة الفصل :

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة إذ أن نجاح المؤسسة الاقتصادية متعلق بكفاءة ومهارة مواردها البشرية.

وللحصول على موارد بشرية كفؤة وفعالة في المؤسسة لابد لنا من تكوينها تكوينا صحيح يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

بعد أن تطرقنا للمفاهيم الأساسية للتكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال الفصلين الأول والثاني ونتيجة لأهمية موضوع الدراسة واتساعه وبعد الإنتهاء من الجانب النظري ، لابد من ربط هذا الجانب بالجانب التطبيقي . سنحاول إسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع لمؤسسة توزيع مواد البناء edimco من خلال دراسة مهامها وأهدافها وواقع تكوين مواردها البشرية.

ولهذا الغرض قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسة D.M.C.

إن أهم شيء في أي مؤسسة دراسة الجانب التطبيقي، لذا سنتطرق في البداية الدراسة على التعرف على المؤسسة الوطنية للإنتاج وتوزيع مواد البناء بمستغانم والتعرف على الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة ومهامها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء DMC

المؤسسة الوطنية للإنتاج وتوزيع مواد البناء هي مؤسسة أنشأت بتاريخ 25 سبتمبر 1984، كان هذا بمقتضى قرار وزير رقم 5280/م ع / والمتضمن ذلك مقرها الرئيسي بولاية مستغانم برأس المال المقدرب 25.000.000 دج.

تمتلك المؤسسة 35 خبرة في مختلف مجالات البناء،

ووجود ناتج عالٍ النجاح والذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات سواء كانت إنتاجية تجارية وقطاع مواد البناء،

وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الانجاز والمقاوله، وتعمل المؤسسة على تبني علاقات دائمة مع الزبائن،

وتعمل على إرضاء حاجياتهم وتطلعاتهم.

ولقد تم تطوير شبكة التوزيع للشركة بولاية مستغانم وهذا خلال الفترة ما بين 1958 و 1990 عن طريق

فتح منافذ تأجير في عدة مناطق، تم تحويل مؤسسة توزيع مواد البناء لتأخذ شكل شركة ذات أسهم "SPA / EPE" بمقتضى

العقد التوثيقي رقم 30/96 والصادر في 17/01/1996 ولقد تم تعيين السيد مدير لحسن كرئيس مجلس إدارة

بمقتضى محضر المجلس الإداري المنعقد بتاريخ 27/04/2002 والذي نص قراره بذلك.

تتكون مؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء من وحدات تتمثل فيما يلي:

- ✓ وحدة الحديد والصلب؛
- ✓ وحدة التعبئة والتغليف والتوزيع؛
- ✓ وحدة الترقية العقارية؛.
- ✓ وحدة التجارة.

المطلب الثاني : مهام وأهداف المؤسسة الوطنية لإنتاج و توزيع مواد البناء .

❖ مهام المؤسسة : تتمثل بمهام المؤسسة فيما يلي :

تتولى المؤسسة مهام تسويق مواد البناء (الاسمنت الصلب، الخشب، المنتجات الخشبية، الأدوات الصحية والبلاط ومنتجات التدفئة)... ومع ذلك فإن إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى:

- ✓ الإنتاج، البيع والتوزيع؛
- ✓ تكلفة الإنتاج وتوزيع مواد البناء في ظروف جيدة وبأقل تكلفة؛
- ✓ وضع سياسة لتطوير نظام الإنتاج والتوزيع الكفء والقادر على تلبية احتياجات السوق الوطني؛
- ✓ إضافة للمهمة المحلية علماً بمنتجاتها المتميزة عالمياً؛
- ✓ وضع القوانين والبرامج وإشرافها على كلال الوحدات التابعة لها قانوناً¹.

❖ أهداف المؤسسة :

1 - الأهداف الاقتصادية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ العمل على تحقيق عائد مناسب لرأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطرقات الإنتاجية والمهارات الفنية للعمال؛
- ✓ العمل على دخول فئات الأسواق العالمية؛
- ✓ العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق إنجاز طلباتهم في أقل فترة ممكنة.
- ✓ العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل؛
- ✓ محاربة الاحتكار والمضاربة في الأسواق الوطنية الذي يعتبر الهدفاً أساسياً لتأسيسها.

2 - الأهداف الاجتماعية: تتمثل فيما يلي:

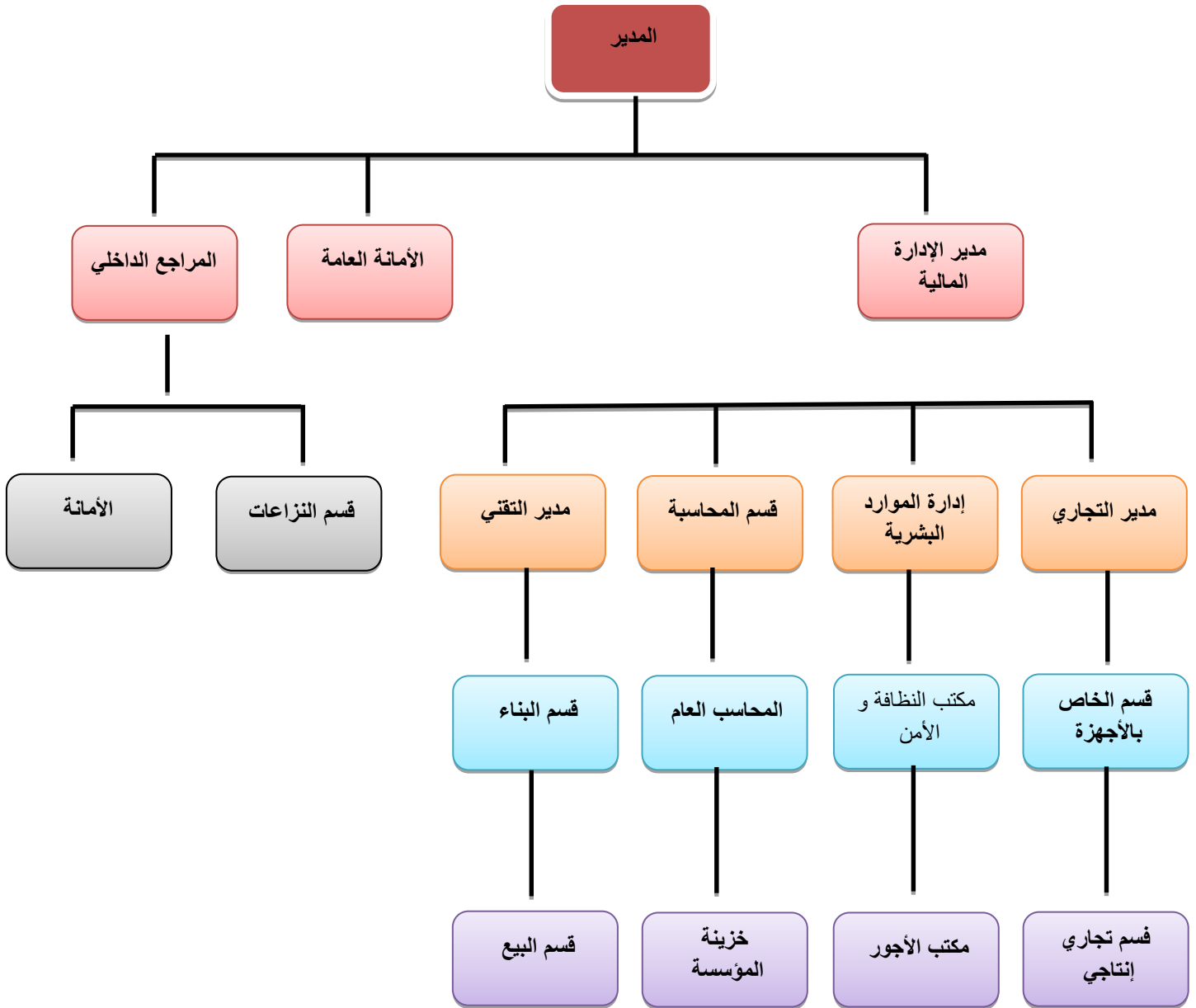
- ✓ تلبية احتياجات السوق الوطني والاستغناء الاستيراد من الخارج خاصة إذا علمنا أنها العملة الصعبة ومن ثم تصدير الفائض الذي يكون بدوره مورد للعملة الصعبة؛
- ✓ الرفع من المستوى المعيشي للعمال عن طريق فرض فرص عمل لهم وتكوينهم ورفع مستواهم المهني.

¹ وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومصالح المؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء

✓ الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة تمتعديله في السنوات الأخيرة وذلك تماشياً مع التغيير الحاصل في بيئة المؤسسة حيث تسير هذه الأخيرة وفقاً للهيكل تنظيمي تنحدر في السلطة من المدير لتصل إلى الأقسام التنفيذية مثلما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للمؤسسة .



شرح الهيكل التنظيمي :

1- المدير : يمثل أعلى سلطة في الهرم التنظيمي ومن مهامه :

- ✓ تسيير الشركة والإشراف عليها؛
- ✓ متابعة المصالح والحواء أقساما التي تقع تحت سلطته؛
- ✓ تحويل التقارير الواردة من المصالح والحواء أقساما واتخاذ القرارات الهامة والمناسبة؛
- ✓ تسيير ومراقبة رؤساء المصالح التابعة لإدارة الوحدة؛.
- ✓ عقد اجتماعات وسياسات وإجراء اتخاصة بكل مصلحة.

✚ الأمانة : تقوم بهذا الأخيرة بالمهام التالية:

- ✓ مساعدة المدير في تدبير شؤونهم وتنظيم أعماله؛
 - ✓ تحويل التقارير من المصالح إلى المدير؛
 - ✓ ضبط الاستقبال الخاصة بالأشخاص المتعاملين مع المدير وإبلاغه بذلك.
- ✚ المراجع الداخلي : يقوم المراجع الداخلي بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية لخدمة الإدارة عن طريق التأكد من أن النظام المحاسبي كيف يقدم البيانات سليمة ودقيقة للإدارة من خلال المنعاش والانحراف عن السياسات الموضوعية.

2- مدير الإدارة المالية : هو المسئول عن المصلحة المالية وتعتبر هذا الأخيرة مركزية في المؤسسة

توزيع مواد البناء حيث تنفر عنها المصلحة إلى :

- ❖ الأمانة : تقوم بمساعدة مدير المالية.
- ❖ قسما المنازعات : يهتم بالجانب القانوني للمؤسسة ويقوم أيضا بحل النزاعات القانونية.
- ❖ قسما محاسبية : يقوم بالمحاسب بمختلف التسجيلات المحاسبية للعمليات التي بها الشركة (عملية الشراء، البيع، التنازل، التحصيل، التسديد) ... وكذلك يمسك يوميا بمساعدة حسب الحاجة إليها، وينقسم هذا القسم إلى فرعين فرعا محاسبيا وفرعا لخزينة. حيث أن المحاسب الأول في هذه المؤسسة يقوم بالعمل الذي يقوم به المحاسب العام والعمل الذي يقوم به فرع الخزينة.
- ❖ قسما إدارة الموارد : يهتم بالجانب البشري حيث أنها الجهة المسئولة عن العامل في المؤسسة يتكون هذا القسم من :
- ❖ مكتب الإدارة والجماعات المحلية : يهتم بالضمان الاجتماعي للعاملين ودراسة الأوضاع الصحية وهي متعلقة بالعاملين يوم بدايته للعمل إلى غاية تقاعده.
- ❖ مكتب الأجور : يقوم بدراسة أيام العمل ومجموع العمال و الغيابات ويحدد الأجر اللازم الذي يدفعه كل عامل.
- ❖ مكتب النظافة والأمن : يهتم هذا المكتب بنظافة المؤسسة وتقديم ملابس عمل للعاملين والمحافظة على ممتلكات الوحدة ومراقبة حركة العمال، المواد والبضائع¹.

2

¹ وثائق المؤسسة
² وثائق المؤسسة

- ❖ المدير التقني: هو المسئول عن ممتلكات الوحدة وتُفرع هذا القسم إلى:
 - قسم البناء: فهذا القسم يوجد مكتبتقني يهتم بالتخطيط للمشروع الكيماية للمواد اللازمة للبناء وهناك مكتبا آخر يقوم بتنفيذ ما قد خططه.
 - قسم البيع: يوجد بهمكتبمكلف ببيع عماتمبناؤوهو يقوم بشراء الأراضيمناً جلالبناء.
 - المدير التجاري: يجد به:
 - القسمالتجاري: يقوم بشراء وبيع مواد البناء داخل المؤسسة وذلك ببيعها إلى المدير التقني وأيضاً يقوم هذا القسم بالبيع خارج المؤسسة؛
 - قسم الإنتاج: فيقوم هذا القسم بالإنتاج؛
 - قسمالصيانة: يتكفل بصيانة الآلاتوالمعداتالتي تستخدم مفينشاط المؤسسة.

المبحث الثاني : العمل والإنتاج وواقع الكوادر في مؤسسة توزيع مواد البناء

المطلب الأول: وحدات إنتاج وتوزيع مواد البناء للمؤسسة.

لقد تم تعيين السيد مدير عام كرئيس مجلس الإدارة للمؤسسة بمقتضى محضر المجلس الإداري المنعقد بتاريخ 27/04/2012 والذي نص في قراره بذلك. تتكون مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء من وحدات تتمثل فيما يلي:

- وحدة الحديد والصلب.
- وحدة التعبئة والتغليب والتوزيع.
- وحدة الترقية العقارية.
- الوحدة التجارية

إن مؤسسة التوزيع لمواد البناء EDIMCO على مستوى ولاية مستغانم لها عدة فروع متماثلة مع وحداتها:

- 1) المديرية العامة (حي سيدي العجال - بلدية مستغانم)
- 2) مديرية الترقية العقارية (حي تجديت - بلدية مستغانم)
- 3) وحدة الإنتاج والتوزيع (مقرها حي سيدي عثمان - بلدية صيادة)
- 4) وحدة البناء والإنجاز (مقرها ي سيدي عثمان - بلدية صيادة)

المطلب الثاني: علاقة العمل وأوقاته.

1 - علاقة العمل :

❖ التوظيف :

المادة 4: يجب أن يخضع توظيف العمال للأحكام السارية المفعول وأن يستجيب على الخصوص

للمخطط السنوي للتوظيف الذي أعدته المؤسسة وصادقت عليه (المؤسسة وفروعها)

المادة 5: لا يمكن توظيف أي عامل إذا لم يبلغ السن القانوني للشغل وإذا لم ينجح في اختبارات الانتقاء

المادة 6: يتعين على كل مترشح تم قبوله بعد الانتقاء والفحص الطبي أن يقدم ملفا يتضمن الوثائق

طلب خطي

(02) شهادة ميلاد رقم 12.

✓ مستخرج من صحيفة السوابق العدلية رقم 3.

✓ (02) شهادة عائلية أو شهادة شخصية.

✓ اربع (04) صور حديثة

✓ نسخ مصادق على مطابقتها لأصل شهادات العمل الصادرة عن المستخدم أو المستخدمين السابقين

(مصادق عليها من قبل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية) كل وثيقة تثبت وضعيته اتجاه الخدمة

الوطنية¹.

¹ وثائق المؤسسة

✓ شهادة الإقامة¹

✓ الشهادات الطبية التي تثبت حالته الصحية الجيدة.

✓ إثبات حساب بنكي او بريدي في أجل أقصاه 3 أشهر

المادة 7: قبل توظيفه يجب أن تتوفر في كل مترشح للشغل الشروط التالية:

✓ أن يبلغ السن القانونية ستة عشر (16) سنة كاملة.

✓ أن يكون غير مرتبط بأي التزام.

✓ أن يخضع مسبقا ودون وعد بالتوظيف:

➤ الاختبارات التقنية والنفسية التقنية التي تمكن من تقييم قدراته مؤهلاته المهنية.

➤ فحص طبي يثبت عدم إصابته بمرض معد وانه قادرعلى أن يشغل فورا منصب العمل

المادة 8: يتعين التبليغ عن كل تغيير قد يطرأ على وضعية العامل (الإقامة. الحالة الزوجية) إلى مصلحة الموارد البشرية.

في حالة الإغفال و التقصير تتبرأ الممنخدمين من كل مسؤولية فيما يخص التأخر أو الضياع المحتملين للمراسلات التي يمكن لسبب إداري توجيهها للعامل.

المادة 9: بصفة استثنائية. يمكن للمؤسسة أيضا توظيف مستخدمين أجانبا وفق الشروط المنصوصعليها في التنظيم الساري المفعول.

المادة 10: يجب أن يتضمن عقد العمل. إضافة إلى التعريف بالعامل المنصب الذي يشغله الراتب المناسب. التعيين. تاريخ التوظيف وفترة التجربة. مجمل التزامات وحقوق المؤسسة والعامل. علاقة العمل (محددة أو غير محددة) ونظام التوقيت جزئي أو كلي.

❖ فترة التجريب:

المادة 11: يخضع كل مترشح تم قبوله لفترة تجريب مدتها محددة في الاتفاقية الجماعية:

✓ (3) ثلاثة أشهرلأعوان التنفيذ.

✓ (06) ستة أشهرلأعوان التحكم.

✓ (09) تسعة أشهرللإطارات.

المادة 12: خلال فترة التجريب. يمكن لكل واحد من الطرفين إنهاء علاقة العمل دون إشعار مسبق ولاتعويض.

¹ وثائق المؤسسة

2 - أوقات العمل:

❖ مدة العمل:

المادة 13: مدة العمل محددة من طرف المؤسسة طبقا للتشريع الساري المفعول. تقسم المدة القانونية الأسبوعية للعمل عن طريق الاتفاقية الجماعية. لا يحق لأي عامل المكوث في أماكن العمل خارج أوقات العمل إلا باذن مسبق من السلطة السلمية.

المادة 14: لا يجوز في أي حال. أن تفوق المدة القانونية للعمل أربعين (40) ساعة في الأسبوع في الظروف العادية للعمل وهي محددة بخمسة (05) أيام مفتوحة.

وأن المدة القانونية للعمل وفي أي حالة من الأحوال لا يمكن أن تتجاوز اثني عشر (12) ساعة في اليوم.

❖ توقيت العمل:

المادة 15: يتم إعلام العمال بمواقيت العمل عن طريق الإعلان بالإلصاق.

المادة 16: ينبغي على العامل أن يلتزم بالتوقيت المحدد وكذا بكل ما يحتمل أن يدخل عليه من إعادة تنظيم أو تعديل .

❖ التأخرات والغيابات:

المادة 17: يجب على العامل احترام توقيت العمل المحدد من المؤسسة.

يجب على العامل تقديم تبرير كل تأخر. للمسؤول السلمي المؤهل. يمكن أن تؤدي التأخرات المتكررة. بالإضافة إلى الاقتطاع من الأجر إحدى العقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا النظم الداخلي.

المادة 18: ينبغي أن يسلم للعامل الذي يسمح له بمغادرة مكان عمله لما له شخصي سند الخروج من طرف المسؤول السلمي المؤهل. حيث تودع منه بمصلحة المستخدمين.

المادة 19: عندما يكون العامل في وضعية تمنعه من الالتحاق منصب عمله. ينبغي عليه إشعار المؤسسة فوراً. وموافاتها بكل الطرق الملائمة بأسباب تغيبه خلال الثمانية والأربعين ساعة (48) التي تلي الغياب. إلا أن حالة القوة القاهرة المبررة قانوناً.

المادة 20: إن العامل المدعو إلى مغادرة مكان عمله لأسباب الخدمة حيث يعتبر الانتقال مهمة بالمعنى القانوني الساري المفعول. يعفى من الترخيص الكتابي أو سند الخروج. غير أن عليه إعلام المسؤول السلمي بالمكان المقصود أو المبرمج حتى يتم الاتصال به في حالة الاستعجال¹.

¹ وثائق المؤسسة

المادة 21: ما عدا الحالات المخصوص عليها صراحة في التشريع والتنظيم. لا يمكن أن يتقاضى العامل أجره على أي فترة لم يعمل فيها. يؤدي كل تأخر أو انقطاع سابق لأوانه عن الخدمة أو التخلي عن منصب العمل أو كل غياب غير قانوني إلى اقتطاع من الراتب دون الإخلال بالعقوبات التأديبية.

❖ الراحة القانونية. العطل. الغيابات الخاصة.

المادة 22: أيام الراحة القانونية هي:
✓ أيام الراحة أسبوعية.

✓ أيام الأعياد المدفوعة الأجر المحددة حسب التنظيم.

المادة 23: للعامل الذي يؤدي خدمة في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية مساوية المدة يستفيد من الزيادة على الساعات الإضافية طبقا للقانون.

✓ يجب استهلاك الراحة التعويضية فورا.

✓ تحدد بمذكرة داخلية كيفيات تعويض و/أو استرجاع الراحة التعويضية.

المادة 24: لكل عامل. مهما يكون تصنيفه في السلطة الإدارية. ومهما يكون شكل أو مدة عقد العمل الذي يربطه بالمؤسسة الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر من طرف المستخدم طبقا للتنظيم المعمول به.

✓ تمنع عطلة إضافية لا يمكن أن تقل عن عشرة (10) أيام في سنة عمل واحدة في مناطق الجنوب كما يحددها التشريع المعمول به.

✓ تحدد الاتفاقية الجماعية كيفيات تطبيق هذه المادة.

✓

المادة 25: أن العمال ملزمون بالاستفادة من عطلةهم السنوية هذه الأخيرة لا يمكن تعويضها بأجرة وكتنازل من العامل عن كل عطلة أو عن جزء منها يعد باطلا وعديم الأثر.

✓ يمنع منعاً باتاً تأجيل كل العطلة السنوية أو جزء منها إلا للحاجة الملحة للخدمة أو في حالة القوة القاهرة المبررة قانوناً.

✓ يمكن للمؤسسة أن تضع في عطلة ولا طلب منهم. العمال الذين لهم بقايا من العطل مجمعة على عدة سنوات.

المادة 26: لا يجوز في أي حال من الأحوال. أن تخول العطلة المرضية طويلة المدى الموصوفة قانوناً الحق في عطلة سنوية لأكثر من شهر واحد وذلك مهما تكون مدتها.

المادة 27: لا يمكن تعليق علاقة العمل ولا فسخها أثناء العطلة السنوية أو المرضية¹.

¹ وثائق المؤسسة

المادة 28: يجب منح العطل السنوية بناء على برنامج ذهاب بعد استشارة مسؤولي المؤسسة واستشارة لجنة المشاركة ني حالة وجودها واعتبارا لمتطلبات الخدمة¹.

يجب أن يبلغ كتابيا تاريخ الشروع في العطلة للعامل قبل الذهاب

المادة 29: الغيابات المدفوعة الأجر: يمكن للعامل الاستفادة من الغيابات دون فقدان الأجر في الحالات : ثلاث (03) أيام غياب مدفوعة الأجر:

- ✓ زواج العامل.
- ✓ زوج أحد فروع العامل.
- ✓ ولادة مولود للعامل.
- ✓ ختان ابن العامل.
- ✓ وفاة أحد الأصول أو فروع او الحواشي المباشرين للعامل أو لزوجه.
- ✓ وفاة زوج العامل.
- ثلاثون (30) يوم تقويهي:

✓ للقيام بفريضة الحج بالبقاع المقدسة مرة واحدة خلال المسارني للعامل.

المادة 30: التغيب لأسباب صحية: عندما يكون المرض سبب التغيب. ينبغي على العامل أن يستظهر خلال الثماني والأربعين (48) ساعة. وفي حالة إدخاله المستشفى خلال الثمانية (08) أيام. شهادة طبية للتوقف عن العمل. يمكن أن ترسل الشهادة عن طريق البريد المضمون بوصول إشعار بالاستلام بحيث يكون ختم البريد دليلا على تاريخ الإرسال. أو تودع مباشرة لدى مصلحة الموارد البشرية مكان التعيين.

المادة 31: ينبغي أن تبلغ تمديدات التوقف عن العمل المتوالية بنفس الأشكال خلال الأربع والعشرين (24) ساعة كحد أقصى قبل التاريخ المقرر أصلا لمواصلة العمل.

المادة 32: عند انتهاء التغيب بسبب المرض. ينبغي على العامل أن يقدم شهادة مواصلة العمل يسلمها طبيبه المعالج. ❖ الغيابات غير القانونية:

المادة 33: يعتبر في حالة غياب غير قانوني كل عامل:

- ✓ لم يلحق بمنصب عمله بدون ترخيص مسبق وحيث تكون الأسباب المحتج بها و/أو التبريرات المقدمة لاحقا غير مقبولة.
- ✓ قدم طلبا للتغيب ولم ينتظر موافقة المسؤول التسلسلي المؤهل.
- ✓ لم يرسل شهادة التوقف عن العمل في الآجال القانونية.

¹ وثائق المؤسسة

✓ مدة مهمة دون مبرر

المادة 34: ما عدا حالات الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر المنصوص علما في القانون. فإن كل تغيب مرخص به أو غير مرخص به يؤدي إلى اقتطاع تناسبي من أجره العامل المعني

المادة 35: كل تغيب غير مسموح به أو غير مبرر خلال الثمانية والأربعين (48) ساعة يؤدي بالإضافة إلى اقتطاع التناسبي من الأجرة. إلى عقوبات تأديبية.

المطلب الثالث : واقع التكوين في مؤسسة توزيع مواد البناء .

(1) كيف يتم التكوين في مؤسسة توزيع مواد البناء ؟

يتم التكوين في مؤسسة توزيع مواد البناء بإبرام اتفاقيات مع الجامعات بصفة عامة و مراكز التكوين بصفة خاصة عبر كامل التراب الوطني بغية التحكم في التطور التكنولوجي والتغير الاجتماعي والاقتصادي السريع.

(2) ماهية مدة التكوين ؟

مدة التكوين في مؤسسة توزيع مواد البناء تتراوح ما بين أسبوعين أو ثلاثة أسابيع خلال كل ستة أشهر وهذا راجع إلى التطور والعمولة لاكتساب الموظفين مهارات جديدة وهذا ما يعزز مكانة المؤسسة في السوق.

(3) متى تلجأ المؤسسة لتكوين الموظفين ؟

تلجأ المؤسسة لتكوين الموظفين عند إدخال آلات جديدة للورشات الإنتاجية أو المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور ، وحفظ المستندات، يحتاج العامل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة من خلال هذا التكوين تضمن المؤسسة الاستقرار والنجاح والاستمرارية.¹

¹مقابلة مع رئيس خدمة المحاسبة

4) ماهو الغرض من التكوين ؟

الغرض من التكوين بالنسبة للمؤسسة رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ومنه تحقيق مرودية أما بالنسبة للعاملين هو تحقيق طموحات وأهداف شخصية من خلال حصولهم على الترقية والمكافآت المهنية مقابل جهودهم المرتفعة وخبرتهم في العمل.¹

5) هل مدة التكوين كافية لتحسين و تطوير قدرات الموظف بالمؤسسة ؟

مدة التكوين غير كافية لتحسين و تطوير قدرات الموظف بالمؤسسة لان فئة الشباب تمثل اكبر نسبة داخل مؤسسة توزيع مواد البناء يتراوح سنهم ما بين 25 و 35 سنة وعدد سنوات الأقدمية لديهم لا تتعدى الستة سنوات، وهم في بداية المشوار ويطمحون إلى تحسين أدائهم.

6) هل التكوين أعطى ثمار في هذه المؤسسة ؟ وماهي هذه الثمار؟

التكوين أعطى ثمار في مؤسسة توزيع مواد البناء و من هذه الثمار نذكر ما يلي :

- ✓ زيادة المهارات لدى العاملين.
- ✓ تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- ✓ ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
- ✓ تزويد المتكون بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة.
- ✓ تحسين العلاقات الإنسانية و طرق الاتصال بين الموظفين بين مختلف المستويات داخل المؤسسة.
- ✓ رفع مستوى الأداء لدى الموظفين.
- ✓ يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى الموظفين نحو العمل و المؤسسة.
- ✓ تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

¹مقابلة مع رئيس خدمة المحاسبة

(7) هل تعتمد المؤسسة على التكوين الداخلي أم الخارجي ؟

تعتمد المؤسسة على التكوين الداخلي و الخارجي معا ولكن يعاب على التكوين الداخلي اقتصره على محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العمال بها ومن ثم لا يوجد تبادل لخبرات خارجية كفؤ، إذ أن مركز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوافر داخل المؤسسة بالإضافة إلى ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال والمتخصص.¹

(8) هل من المهم تكوين العمال في المؤسسة ؟

من المهم تكوين العمال في المؤسسة لتكوين جهاز إداري كفؤ بتنمية الموارد البشرية، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم

(9) هل التكوين يكلف و من يتحمل هذه التكلفة ؟

التكوين يكلف و من يتحمل هذه التكلفة المؤسسة.

(10) يوجد عدة أنواع للتكوين ، ماهو نوع الذي تستخدمه المؤسسة ؟

تستخدم المؤسسة:

التكوين الخارجي بواسطة عقود مبرمة مع مؤسسات تكوينية.

التكوين داخلي يتكفل به الإطارات ذوي الخبرة و الكفاءة المطلوبة .

(11) من يشرف على التكوين داخل المؤسسة ؟

¹مقابلة مع رئيس خدمة المخاسية

يشرف على التكوين داخل المؤسسة الإطارات أو العاملين ذوي الخبرة بتزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الإنتاجية، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً¹.

¹مقابلة مع رئيس خدمة المخاسبة

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات ، حيث بدأنا دراستنا بتقديم عام لمؤسسة توزيع مواد البناء ثم تطرقنا لمصلحة إدارة الموارد البشرية وواقع التكوين بالمؤسسة.

واستخلصنا من خلال هذه الدراسة أن للتكوين أهمية بالغة في تنمية الأفراد ورفع قدراتهم وتحسين أدائهم وذلك نتيجة إستخدام أساليب وإستراتيجيات عالية التقنية للإرتقاء بالعنصر البشري ، إذ تبين لنا أنه أي مؤسسة إقتصادية كانت أو خدمتية ، عامة أو خاصة تحتم عليها ضرورة وضع مصلحة التكوين للموارد البشرية ، وذلك للحصول على أداء أفضل ونتائج جيدة وعمال مؤهلين ، هذا عندما تكون أهداف العمال تتوافق مع أهداف المؤسسة ، مع مراعاة هذه الأخيرة متطلبات عمالها وتلبية رغباتهم ، بهذا تستطيع المؤسسة تحقيق هدفها الأساسي وتحسين الأداء فمن خلال هذه الدراسة كشفنا عن فعالية التكوين وذلك نتيجة لإعطائه إهتمام شديد يعتمد عليه لرفع أداء المؤسسة

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تبين لنا أن التكوين يعد من الأدوات الأساسية للمؤسسة، وهو بمثابة استثمار هام فيجب على كل مؤسسة تريد مساندة التطورات الحاصلة أن تتبناه وتولي له اهتماما كبيرا. كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد، حيث يهدف التكوين إلى اكتساب الأفراد للمعلومات ومهارات التي تتطلبها الوظيفة والتكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء لما تتطلبه من التطورات التكنولوجية، أو لما ترتبط به من خطة استراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وبأكثر فعالية لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة وخاصة عند توفر الموارد البشرية في المؤسسة للعمال للحصول على المعارف والمهارات الضرورية للقيام بمهام العمل بصفة جيدة وكفاءة. 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 إن 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 مناسب للمدرب.

أذن فالتكوين يهدف في مجمله إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة ويستمد نشاطه من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الجوهري في العملية الانتاجية وعليه فان المؤسسات تحتاج إلى بذل جهود بتدريب القوى البشرية لاثراء معارفهم وتوسيع مداركهم .

ومن خلال الدراسة الميدانية للموضوع على مستوى مؤسسة توزيع مواد البناء _ مستغانم _ تم استخلاص الآتي :

- العنصر البشري من أهم الموارد البشرية التي تمتلكها لذلك يجب أن تعمل معه المؤسسة كي تستفيد منه قدر ما يمكن .
- تكوين وتأهيل الموارد البشرية شرط لازم لاستمرار أي مؤسسة .
- الموارد البشرية المكونة والمؤهلة أحد أسباب رضا الزبون عن المؤسسة .
- البرامج التكوينية تؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتوضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- التمكين والتدريب من أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها .
- التأهيل يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف الحديثة للتسيير .
- التطورات التكنولوجية من بين أسباب اللجوء إلى التكوين .
- تساعد برامج التكوين على تخفيض معدل تكرار الحوادث في العمل .
- يهدف التأهيل إلى الحفاظ على مناصب الشغل من جهة والتخفيض من نسبة من جهة أخرى .
- تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري ضرورة ملحة لكل مؤسسة .
- التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة.

الكتب :

- (1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية الإسكندرية سنة 2001
- (2) إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية – دار الفجر للنشر و التوزيع - 2007
- (3) خالد عبد الرحيم مطرالهيبي _إدارة الموارد البشرية_ الطبعة الثالثة ، داروائل للنشر دولة قطر 2010
- (4) الدكتور محمد صالح فالج – إدارة الموارد البشرية ص 32 دار الحامد عمان 2004
- (5) زوليف ، مهدي حسن إدارة الأفراد مدخل كمي دار مجدي لاوي
- (6) صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، رواية حسن – إدارة الموارد البشرية - مركز الإسكندرية

للكتاب 2009

- (7) عبد الباري إبراهيم ذرة ، إدارة الموارد البشرية ، داروائل للطباعة و النشر 2008
- (8) عبد الحميد بشير بوطه . تنمية و تسيير الموارد البشرية عمان دار الأيام للنشر و التوزيع 2014
- (9) ماهر أحمد إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية مصر 2003
- (10) نوري منير_ تسيير الموارد البشرية_ بن عكمون الجزئرديوان المطبوعات الجامعية 2014
- (11) الوليد بشار يزيد الإدارة الحديثة للموارد البشرية دار الراية للنشر_الأردن

المذكرات :

- (1) أمينة عمري ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة العربي بن مهيدي _ أم البواقي _
- (2) بولمسا هر حدة ، بن رابحة فاطمة أثر التكوين على مردودية الإقتصادية في الجزائر مذكرة تخرج في علوم التسيير ص 37
- (3) دريف كهينة ، زمولي نادية _فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية جامعة بومرداس
- (4) سعاد نائف برطوني إدارة الموارد البشرية ادراة الأفراد داروائل للنشر و التوزيع عمان الطبعة الثالثة 2007

المجلات :

- إبراهيم عبد الله ، حميدة المختار دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر العدد السابع بسكرة 2005

وثائق المؤسسة _مقابلة مع رئيس خدمة المحاسب