

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : إقتصاد وتسيير المؤسسات

الشعبة : العلوم الإقتصادية

أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

بكريتي بومدين

مقدمة من طرف الطالبة :

بلغيت حنان

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	بكريتي بومدين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	ودان بو عبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2017/2018

# تشكر

بسم الله الرحمن الرحيم وبه نستعين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد قالوا قديما " من كان في نعمته ولم يشكر خرج منها ولم يشعر "

ولأنه لا شكر قبل شكر الله العالي الرزاق الذي منحنا الصحة ووهبنا العقل وهدانا به النور العلم ووقانا من ظلمات الجهل ، فهو الذي قال : " وإن شكرتم لأزيدنكم " لذلك فإن شكر الله واجب وعلى كل واحد منا ، ولا أفضل من قول : " ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

ولأن الرسول الله صلى الله عليه وسلم قال : من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، ومن أسدى معروفًا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوه "

واعترافا بالجميل يسعدنا ويشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى كل من أعاننا في إنجاز هذا العمل المتواضع ، على رأسهم الأستاذ " بكرتي يومدين " ، نتقدم لهم بجزيل الشكر.

كما نشكر كل من قدم لنا معروف " لوجه الله ... إلى كل هؤلاء ألف شكر وتقدير وجزاكم الله عنا ألف خير

# إهداء

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار..

" أنت أبي العزيز أطل الله في عمرك "

إلى بسمة حياتي و سروجودي .. إلى معنى الحب و الحنان و التفاني.. إلى من كان دعائها سرنجاعي إلى أغلى الحبايب ..

" أنت أمي الغالية أطل الله في عمرك "

إلى أخواتي

إلى من تحلو بالصدق و العطاء و تميزوا بالوفاء .. إلى من معهم سعدت، إلى من كانوا معي على طريق النجاح

والخير إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم

" أصدقائي الأوفياء "

" إلى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي "

شكرا جزيلا

## الفهرس

	الإهداء
	تشكر
	الفهرس
	قائمة الجدوال
03-01	المقدمة العامة
24-05	الفصل الأول الاطار النظري لأداء الموارد البشرية
05	تمهيد
06	المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية
06	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها
12	المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
16	المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الأول : مفهوم استراتيجية الموارد البشرية
17	المطلب الثاني : خطوات تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية
20	المبحث الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الأول : الوظائف الفنية
21	المطلب الثاني : الوظائف الإدارية
24	خاتمة الفصل
47-26	الفصل الثاني تكوين الموارد البشرية
26	تمهيد
27	المبحث الأول : عموميات حول التكوين
27	المطلب الأول : مفهوم التكوين
28	المطلب الثاني : أهداف التكوين
30	المطلب الثالث : أهمية التكوين

31	المبحث الثاني : إجراءات وأساليب وأنواع التكوين
31	المطلب الأول: إجراءات التكوين
31	المطلب الثاني: أساليب التكوين
32	المطلب الثالث : أنواع التكوين
35	المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج
35	المطلب الأول : الحاجة للتكوين
41	المطلب الثاني : تصميم برنامج التكوين
44	المطلب الثالث : متابعة برنامج التكوين
47	الخلاصة
82-49	الفصل الثالث تكوين الموارد البشرية حالة المديرية الولائية للضرائب مستغانم
49	تمهيد
50	المبحث الاول : لمحة عن مديرية الضرائب
50	المطلب الأول : التعريف بإدارة الضرائب ومصالحها
50	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة
55	المطلب الثالث: بطاقة فنية عن المؤسسة
58	المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص باثر التكوين على الموارد البشرية في المؤسسة
58	المطلب الاول : مكونات الاستبيان
59	المطلب الثاني : تفرغ الاستمارة
82	الخلاصة الفصل
84	الخلاصة
	المراجع
	ملاحق

## قائمة الأشكال

رقم	الإسم	صفحة
01-01	إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	19
01-02	يمثل العلاج بالتكوين	38
02-02	يمثل نظام التكوين	40
03-02	خطوات تصميم برنامج التكوين	41
04-02	خطوات التكوين	46
01-03	هيكل المديرية العامة للضرائب	56
02-03	( هيكل مديرية الضرائب لولاية مستغانم	57
03-03	التوزيع حسب الجنس	58
04-03	التوزيع حسب السن	59
05-03	التوزيع حسب المستوى التعليمي	60
06-03	توزيع حسب الخبرة	61
07-03	تقييم مدى تشجيع الادارة للعاملين على تطوير افكارهم	62
08-03	تقييم مدى تقديم برامج لتكوين العمال	63
09-03	: تقييم مدى تفعيل الاتصال الاداري	64
10-03	تقييم مدى دمج اهداف العاملين مع اهداف المؤسسة	65
11-03	تقييم تأدية الاعمال للعمال بكفاءة و الفعالية المطلوبة	66
12-03	تقييم تأدية العمال المهام في الوقت المحدد	67
13-03	مساهمة اتصال العمال مع بعضهم في العمل على الابداع	68
14-03	مدى مساهمة العمال في التغيير والتطوير	69
15-03	تقييم تشجيع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	70
16-03	تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية	71
17-03	تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال مقارنة بين القدرات الحالية و متطلبات العمل الجديدة	72
18-03	التطورات التكنولوجية من اسباب اللجوء للتكوين	73
19-03	تقييم تأثير برامج التكوين على المساعدة للاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل	74

75	تقييم مساهمة التكوين الجيد في تحقيق الكفاءات المهنية	20-03
76	تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة و مكتوبة	21-03
77	التوقيت الزمني للدورة لا يعارض مع الدوام الرسمي	22-03
78	تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة	23-03
79	تقييم تأثير خبرة المكون في تحسين أداء التكوين	24-03
80	اختيار المكونين الاكفاء لتغطية الدورات التكوينية	25-03

## قائمة الجداول

رقم	الإسم	صفحة
01-03	جدول رقم (01-03): الجنس	59
02-03	جدول رقم (02-03): العمر	60
03-03	جدول رقم (03-03): المستوى التعليمي	61
04-03	جدول رقم (04-03): الخبرة	62
05-03	جدول رقم (05-03): تشجع ادارة الموارد البشرية العاملين على تطوير افكارهم وخبراتهم و مهاراتهم	63
06-03	جدول رقم (06-03): تعمل ادارة الموارد البشرية على تقديم برنامج لتكوين العامل على تطوير ادائه	64
07-03	جدول رقم (07-03): تعمل الادارة على تفعيل الاتصال الاداري وتنوع اساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم	65
08-03	جدول رقم (08-03): تعمل الادارة على دمج اهداف العاملين مع اهداف المؤسسة	66
09-03	جدول رقم (09-03): يقوم العاملين بتأدية الاعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة	67
10-03	جدول رقم (10-03): يؤدي العاملين المهام الوظيفية في الوقت المحدد	68
11-03	جدول رقم (11-03): يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الابداع	69
12-03	جدول رقم (12-03): لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير	70
13-03	جدول رقم (13-03): تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل	71
14-03	جدول رقم (14-03): يتم اعداد برامج تكوينية حسب متطلبات العمل أو بصفة عشوائية	72
15-03	جدول رقم (15-03): يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة	73
16-03	جدول رقم (16-03): التطورات التكنولوجية من بين اسباب اللجوء للتكوين	74
17-03	جدول رقم (17-03): برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل	75
18-03	جدول رقم (18-03): التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءات المهنية	76
19-03	جدول رقم (19-03): يتم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة و مكتوبة	77
20-03	جدول رقم (20-03): التوقيت الزمني للدورة لا يعارض مع الدوام الرسمي	78

79	جدول رقم (22-03): تؤثر خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين نحو أداء افضل	21-03
80	جدول رقم (22-03): تؤثر خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين نحو أداء افضل	22-03
81	جدول رقم (23-03): يتم اختيار المتكويين الاكفاء من ذوي المؤهلات الاكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية	23-03

# المقدمة العامة

في ظل التغيرات الاقتصادية ، الإجتماعية ، التي تواجهها المؤسسات العامة والخاصة اليوم والتي من أبرزها شدة المنافسة بين المؤسسات و حدوث التطورات التكنولوجية الهائلة وسيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وغيرها من التغيرات التي تتطلب من المؤسسات إتخاذ كم هائل ومتنوع من القرارات لمسايرته ومن ثم تحقيق أهدافها. فالموارد البشرية من اكثر الموارد أهمية بحيث يعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة للمؤسسة كون هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى ، فالإهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية أهم عناصر الانتاج.

تعمل المؤسسات على الإستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما يعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة.

فمن خلال تقييم أداء العاملين الذي يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية بمختلف الوسائل والطرق يتم الكشف على النقائص الموجودة سواء على مستوى المنصب ، أو على مستوى الفرد نفسه ، ولتلخص منها تلجأ الإدارة إلى سياسة التكوين وذلك من أجل التأقلم مع التغير الإقتصادي والتكنولوجي الحاصل.

فالتكوين يعتبر إستثمار يكون عائده على الفرد المكون من خلال إكسابه لمهارات إضافية ، ومفاهيم وقواعد وإتجاهات جديدة وكذلك على مسوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته.

فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التكوين والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية وبالتالي ضمان إستمرارية المؤسسة ونجاحها

### 1. الإشكالية المطروحة :

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية كمايلي

- ما مدى تأثير التكوين على تنمية الموارد البشرية؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية سنقوم بطرح الأسئلة التالية

- هل العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب عنصرا بشريا مكونا ؟
- كيف يتم تكوين الموارد البشرية؟

2. الفرضيات

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية :

- تكوين العنصر البشري ضرورة ملحة من أجل مساندة تطورات المحيط والتكيف معه
  - يهدف التكوين إلى تحقيق الأهداف الإجتماعية وتحسين مناخ العمل
  - الاهتمام بإعداد وتصميم برامج تكوينية تتناسب مع متطلبات الفرد والمؤسسة
3. دوافع الاختيار الموضوع : من بين العوامل التي ساهمت في إهتمامنا واختيار هذا الموضوع منها :
- يعتبر الموضوع من بين المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات
  - الإيمان بأن ضعف أداء الموارد البشرية بسبب غياب التسيير الفعال لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية
  - المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وإسهامها الهائل في التنمية الشاملة والنهوض بالإقتصاد الوطني .
4. أهداف البحث : تهدف هذه الدراسة الى:
- اظهار أن المورد البشري هو أصل إستراتيجي من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الاول لأدائها
  - التأكيد على أهمية التكوين ودوره في رفع مؤهلات المورد البشري
  - الكشف عن واقع الموارد البشرية في المؤسسات والإستراتيجيات المعتمدة فيها
  - إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين في المؤسسات من خلال الدراسة الميدانية
5. منهج وأدوات البحث

من أجل الوصول إلى هدف البحث ولكي نجيب على الأسئلة التي تم طرحها تم الإعتماد على المنهج الوصفي في دراسة موضوع أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية إضافة إلى منهج دراسة حالة ، ولتدعيم مختلف جوانب الموضوع سيتم الإعتماد على المراجع المتوفرة في الكتب ، مذكرات دكتوراه وماجستير.

6. هيكل البحث :

للإجابة على الإشكالية البحث وكذا الأسئلة الفرعية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول ، فصلين نظريين ، وفصل تطبيقي

- الفصل الأول : يتحدث عن عموميات حول الموارد البشرية وهو بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية الأول تطرقنا فيه إلى ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال جملة من المفاهيم المرتبطة

بالموارد البشرية من تعريف ونشأة وأهمية ، ثم المبحث الثاني يتضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أما المبحث الثالث يتضمن وضائف إدارة الموارد البشرية.

- أما الفصل الثاني خصصناه إلى مفاهيم وأساسيات حول التكوين والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث رئيسية. المبحث الأول الذي يتضمن عموميات حول التكوين من خلال جملة من المفاهيم والأنواع والمبادئ ، ثم المبحث الثاني تقييم البرامج التكوينية وتنفيذها ، أما المبحث الثالث تحت عنوان وضائف إدارة الموارد البشرية.
- ويتضمن الفصل الثالث الدراسة التطبيقية التي أجريت في المديرية الولائية للضرائب حيث قمنا بالتعرف عليها ومن ثم عرض الاستبيان وتحليل نتائجه.

# الفصل الأول

## الاطار النظري لأداء الموارد البشرية

- المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

## تمهيد

اصبح العنصر البشري مؤخرا اهم مورد من بين موارد المؤسسة , كما ان ادارة و تسيير الموارد البشرية اصبحت تمثل مهمة و مسؤولية صعبة جدا, هذا لان تحقيق المنظمة لاهدافها يكون على اساس رفع الانتاجية و تحسين أداء العاملين , و لبلوغ هذه الغاية يتطلب من ادارة المنظمة العمل على تنمية قدرات و مواهب الافراد.

خصصنا هذا الفصل لدراسة الموارد البشرية في المبحث الاول ثم المبحث الثاني معلومات عن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ثم المبحث الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول : مدخل لادارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية

## المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

## 1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لأن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية:

المرحلة الأولى : عند قيام الثروة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها ، لم يكن أنذلك شيء في المؤسسات يدعى بإدارة الموارد البشرية ، لكن كانت هناك صيحات في البلدان الصناعية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع ، وتحسين أمورهم المعيشية والصحية ، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشكلات الإنسانية حيث :

- النظر إلى العامل بإعتباره سلعة تباع وتشتري بعد ان إعتمدت الإدارة على الألة أكثر من اعتمادها على العامل.
- نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير ، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الادارة العلمية بقيادة فريدريك تايلو الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

أ. تطوير حقيقي في الإدارة : ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المؤسسة ، وتقسيم أوجه النشاط المرتبط بالوظيفة ، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى الموارد والمعدات المستخدمة.

"ففي بداية القرن العشرين أدخل "MEYER BLOOMFIELD" في مؤسسات صناعية مختلفة ، مصلحة خاصة تسمى إدارة الأفراد ، والتي تم فقط بالعلاقات مع الأفراد ، وبهذا دخلت إدارة ونظام الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية"<sup>1</sup>

ب. الاختيار العلمي للعاملين : ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ، فبعد أن تتأكد المؤسسة من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، "إدارة الموارد البشرية" ، رؤية الإستراتيجية معاصرة ، الطبعة الثانية ، 2008 ، ص 32

ت. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم : حيث تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل ، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

ث. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية : حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل إنتاجية<sup>1</sup>.

#### المرحلة الثالثة : نمو المؤسسات العمالية:

نجد أيضا تزايد دور النقابات وتدخل الحكومة وتنظيم العمل خاصة مع التطورات التي شهدتها الجوانب الاجتماعية والمهنية للعمال ، وتدخل النقابة والدولة في التأثير في هذه الجوانب بشكل كبير بواسطة القوانين والتشريعات ، سواء الهيئات الموجودة على مستوى البلدان أو المستوى الجهوي والدولي لبعض الهيئات ، مثل منظمة العمل الدولية التي تتصل وتنسق مع باقي الهيئات المحلية والجهوية للعمل. ظهور النقابات والمؤسسات العمالية وهيئات العمل التي تدافع عن العاملين أدى إلى ضرورة الاهتمام بعلاقات الادارة والمؤسسات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمؤسسات العمالية وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية ، هذا الشكل الجديد من العلاقات يقوم على تحقيق التعاون والوفاق بين المؤسسة والنقابة ، لقد أصبح هذا الاتجاه الجديد جزءا من إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية ، ذلك لأن رضا النقابة يعني رضا الموارد البشرية ، فهذا الرضا يخفف من درجة الصراع داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

#### المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى

قبل سنة 1914 لم تكن وظيفة الموارد البشرية كما هي الآن في الواقع ، إدارة الموارد البشرية كان يديرها أرباب العمل أنفسهم.

إن الظروف التي أدت إلى ظهور وبروز إدارة الموارد البشرية كفرع علمي مستقل ، يعود إلى إنتهاء الحرب العالمية الأولى مباشرة ، وكان ذلك متدخلا ومرتبطا بتحولات الجهاز الاقتصادي لتلك المرحلة ، لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم ، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث ، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون ، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 11

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 21

البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل<sup>1</sup>.

وقد كان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية آنذاك في مؤسسة فورد الأمريكية لصناعة السيارات في سنة 1914 تحت مسمى "إدارة الاستخدام" ، فمع توسع حجم الأعمال واستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم... إلخ وجد فورد بان هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة ، ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة ، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 م وعام 1920 م أنشئت الكثير من إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية

المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الاولى والثانية

شهدت بداية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية ، حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون ماي وأقتعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل ، "وظيفة نظام الموارد البشرية له جزء كبير في إثبات هوية المؤسسة ، وتحديد مهام كل طرف في المؤسسة ودفع الأفراد إلى الإنتاجية".

المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى سنوات السبعينات

من انطلاق الحرب العالمية الثانية كانت الحاجة إلى اليد العاملة بنسبة كبيرة في المصانع الأوروبية خاصة ، لرفع الإنتاج من وسائل الحرب وكذلك في مجال الصناعات الغذائية والفلاحية ، وهذا لتوفير متطلبات الحرب وتغطيتها بكل اللوازم الضرورية ، قد مست هذه الحاجة إلى اليد العاملة غير المتكونة خاصة ، ففرض على المؤسسات المحتاجة إلى مصلحة متخصصة ، تقدم المساعدة للإدارة في تسيير عملية اختيار الأفراد وإعطائهم قدرا من التكوين لأداء الأعمال المطلوبة" ، ركزت العناية على الإنسان والذي هو محور الإنتاج ، وبالتالي أوجبت العناية بإدارة الأفراد<sup>2</sup>.

في هذه المرحلة كذلك اتسع نطاق الأعمال التي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية ، حيث شملت تكوين وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية ، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد لابتشيرية تركز على نظرية العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا ، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية ، حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ، بيئة وظروف العمل وأثرها على سلوكه ، وينبغي التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك

<sup>1</sup> أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية". ديوان المطبوعات الجامعية ، 1993 ، بن عكنون ، الجزائر ، ص12

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي ، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2010 ، ص 25

الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك ، وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يستفيد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية ، مثل سياسة التحفيز.

المرحلة السابعة: ما بعد سنوات السبعينات حتى أواخر التسعينات

برزت جذور حقل دراسة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية ، فمنذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب ، التدريب ، المكافآت.

إدارة الموارد البشرية مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة ، تصميم هياكل المؤسسة ، تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل ، وتزويد المؤسسة بمجموعة من الكفاءات المناسبة ، لقد تولد اعتقاد بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي لأدائها أدوارا ذات طابع إداري ، وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تم بالأمور الإجرائية في تسيير شئون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالعنصر البشري.

وبه أصبح أمام المؤسسات الحديثة العمل على إشراك العمال بمختلف مناصبهم في الهرم الإداري أو الهيكل التنظيمي ، وفي أغلب الأعمال إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية والبرامج التي تقوم بها الإدارة ، وفي ظل التطور في التوجهات الإستراتيجية لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية ، بل أصبحت جزءا من الإستراتيجية التنظيمية ، بل هي جزء من أنشطة ووظائف مديرية الإدارات التنفيذية.

إن إهتمام الإدارة في هذه الفترة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف مواردها البشرية ، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع هذه الموارد<sup>1</sup>.

## 2- مفهوم الموارد البشرية :

هي جميع الناس الذين يعلمون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ، ومجموعة من الخطط والسياسات والاجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذ الوظائف في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم وبينها : فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية ، خبرات ، جهد ... من أجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة.

إن الموارد البشرية يجب تخطيطها وتنظيمها وقيادتها وتقييمها لتحقيق أهداف المنظمة بمعنى يجب ادارتها.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبدالباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية ، مصر ، ص 23

إدارة الموارد البشرية :

تم إطلاق العديد من التسميات لإدارة الموارد البشرية من أهمها إدارة الأفراد ، إدارة شؤون العاملين ، إدارة القوى العاملة ، إدارة المستخدمين ، إدارة الموظفين ، إدارة الموارد البشرية.

وعلى الرغم من تعدد هذه التسميات ، إلا أنه لا يمكن القول أنها تنبع من مفهوم واحد يتعلق أساسا بتدبير الاحتياجات من الموارد البشرية وتنمية قدرات هذه الموارد والعمل على رفع كفاءتها لجعلها أكثر ارتباطا بالأهداف المرجوة.

يعرف "Pigros.p" و "Myres.c" : إن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة ، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم ، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانيتهم لتحقيق أعلى إنتاجية<sup>1</sup>.

يعرف "French" إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العامة بالمنظمة<sup>2</sup>.

ويعرف "MARRIN.J" إدارة الموارد البشرية بأنها الجانب من الإدارة التي تهتم بالناس كأفراد أو مجموعات ، وعلاقتهم داخل التنظيم ، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم ، وتشمل الوظائف التالية تحليل التنظيم تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية ، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين<sup>3</sup>.

ومن ناحية أخرى يعرف "GLUECK" إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة ، البحث عنها ثم تم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها<sup>4</sup>.

كما يرى "CHRUDEN.H" و "SHERMAN.H" أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها ، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم ، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية في مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بطريقة أكثر فعالية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شايوش، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق عمان ،الأردن1996 ص 24

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الافراد ، كلية التجارة جامعة الاسكندرية ، مصر ،1998 ص 13

<sup>3</sup> صالح عودة سعيد ، ادارة الافراد ، جامعة مالقا ،أسبانيا 1994 ص 32

<sup>4</sup> http://WWW.STARALGERIA.NET/T59-TOPIC-IXZZ3ASglfxft 14 :30 على الموقع 2015/04/28

<sup>5</sup> صالح عودة سعيد ، نفس المرجع ، ص 05

ويعرف E.FLIPPO "إدارة الأفراد على بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة ، بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة ، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها.

يدرك من التعريف أن إدارة الموارد البشرية تشمل النشاطات التالية :

- ❖ التخطيط
- ❖ التنظيم
- ❖ التوظيف
- ❖ القيادة
- ❖ الرقابة.

إن إدارة الموارد البشرية كما سبق يجب تخطيطها وتنظيمها وقيادتها وتقييمها ، بمعنى أنه يجب إدارتها بالاجراءات الصحيحة عند الضرورة<sup>2</sup>.

3- أهمية الموارد البشرية :

تتكون دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الاشارة إلى أهمها على النحو التالي :

أولاً : تمييز العنصر البشري : يعتبر العنصر البشري (الأفراد) مهم في حد ذاته أي يتم التعامل مع الفرد والجماعة ككيان مستقل وليس متغير تابع ولذلك يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وأمال والطموحات وتوقعات الفرد والجماعة.

ثانياً : العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم: حيث أن الباحثون الممارسون يشيرون إلى أهمية أن المورد البشري باعتباره المورد الوحيد الحقيقي لأي منشأة حيث يقول "بتر واكر" من أحد أكبر علماء الإدارة في أمريكا أن أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد وحيد وحقيقي هو الانسان ، يضيف آخر ثان أن محور اهتمام الادارة يجب أن تكون إدارة البشر لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء ادارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظمة ، يضيف أحد أنواب رؤساء الشركات الكبرى أن الادارة هي ادارة الموارد البشرية.

ثالثاً : العنصر البشري كمتغير مركب : تتنوع خصائص الأفراد وقدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وتختلف من فترة لأخرى ، كما تختلف بالنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى ، ومن موقف لآخر بالاضافة لذلك تنقل المنظمات من بيئة دائمة التغيير معقدة التكوين متضاربة التأثير متنوعة العناصر وهذا مؤثر بدوره على تعدد

<sup>1</sup>صلاح عبدالباقي ، عبدالقادر الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص04  
<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص31

وتشعب الاختلافات المؤدية في سلوك الأفراد مما يتطلب تنوع النماذج والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري على نحو يضيف أعباء كثيرة على مديري الموارد البشرية تتطلب الوعي المتكامل والتطور المستمر في القدرات والمهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المطورة لهذه الإدارة.

رابعا : العنصر البشري كقيمة نهائية : كرم الله الانسان وخلق جميع الأشياء من أجله ولذلك وجب على الانسان تكريم أخيه الانسان ، ومن مجالات التكريم اختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه ومن ثم العمل على اشباع جميع احتياجاته التي يسعى للحصول عليها بصفة عامة ، والتي يمكن للمنظمة توفيرها بصفة خاصة على أن يكون أحد الدعائم أو الفروض الأساسية للنظام المستخدم في عملية الاشباع هو البعد القيمي والإنساني في المقام الأول ، وليكن ذلك في حد الكفاية حسب طبيعة الفرد وظروفه الإجتماعية وأيضا في ضوء طبيعة المجتمع وإمكانية وطاقت المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من أهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة ، ومن هذه الأهداف مايلي :

1. الأهداف الوظيفية : قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها وكذا الوظائف المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتها.
2. الأهداف التنظيمية :
  - وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
  - التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق مايلي:
    - أ- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
    - ب- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
    - ت- ابداء النصيح والارشاد لمدرء الادارات الأخرى ، فيما تتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولا بأول على مختلف السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.
    - ث- حث مدرء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.
3. الأهداف الإجتماعية :

بمعنى تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقا لتشريعات وقوانين العمل والعمال ، وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار ، وكذا :

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية؛
- ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم اتجاه المؤسسة؛
- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسئوليتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف العمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 25-27

4. الأهداف الإنسانية : أي اشباع حاجات ورغبات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية. تتبع المؤسسة معايير وأساليب أخلاقية في العمل مما يقدم للمؤسسة سمعة طيبة من بين مختلف المؤسسات الأخرى.

تعمل هذه الأهداف على تحقيق العناصر التالية :

- تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الاطارات البشرية المتوفرة:
- تدريب الموظفين والأفراد العاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ، ورفع مستوياتهم العلمية ، وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءتهم العلمية والعملية.
- وضع إستراتيجية لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطورا يلبي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية.
- جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي ، والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الادارية.
- احداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية.
- العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.
- حل مشكلات الموظفين والأفراد العاملين إداريا وماليا واجتماعيا وأسريا لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة إيجابية وفعالة.
- إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين في جميع المجالات الإجتماعية والأسرية والإدارية ، بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- ابراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين ، من خلال وضع نظام شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل تحقق الأهداف التنظيمية للمنشأة ككل مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام للمنظمة مما يؤدي إلى أحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمنظمات الإدارية والمنشآت التجارية ككل.
- قيام إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الوظيفية والاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة.
- التركيز على الوظائف الإدارية ، والوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين في جميع الإدارات والأقسام الادارية في المنشآت والمنظمات الادارية المختلفة.
- الإهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الانسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين، والعمل على اشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.
- التركيز على الأهداف الإنتاجية وتحقيق الأهداف للأعمال الإنتاجية في المصانع الإنتاجية.

الإهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية والموظفين والإداريين والعاملين وتطويرهم تطويراً يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية بما يضمن التعمق في الهياكل التنظيمية للمنشآت الإدارية.

تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين وللموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.

تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا ما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.

الإهتمام بالفعالية الإدارية وتنمية الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنشآت والمنظمات الإدارية.

دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادبة والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد والموارد البشرية ، والعاملين والموظفين في المنظمات والعمل على حل هذه الصعوبات التي تواجهها وتخطي هذه المشكلات.

القيام بتوفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع الأداء الأفراد والعاملين وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متعلقة بالأفراد العاملين.

القيام بوضع السياسات والخطط اللازمة والمتعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تخص الموظفين والإداريين والعاملين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل تطور أهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية وتعقد عملياتها ، من أهم تلك التحديات :

1. إدارة الجودة الشاملة : لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار لتركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة لاسيما من خلال التركيز على الجوانب التالية

- مساهمة العاملين
- التمكين
- تحقيق رضى المستهلكين
- الإدارة بالحقائق

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 21-23

- التركيز على العمليات
- التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الأسهم في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل اطلاق الفرد قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والتقنية<sup>1</sup>.

2. تحديات العولمة التنافسية : لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية ، بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني التعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة ، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب ، وإنما الدولية (العالمية كذلك ، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من سبل إختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة<sup>2</sup>.

3. التحديات التكنولوجية : لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في احداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية ، مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تهديد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية ، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسن نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والادارية المختلفة.

4. التحديات البيئية : إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المسارعة ، أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة ، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على أن هذه المتغيرات أثر على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ، وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي عشر والعشرون ركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة والإستجابة الفاعلة للمتغيرات وافرازاتها.

<sup>1</sup> خيصر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2007-2008 ، ص

65

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص44

## المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة تهدف بالحقيقة إلى التنبؤ ودراسة الأسواق العاملة فيها ، كما إلى تشغيل مواردها المتوفرة فيها وجني المزيد من النتائج الجيدة.

## المطلب الأول : مفهوم استراتيجية الموارد البشرية

هي خطة معاصرة طويلة المدى ، تشمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل ، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ، وتعمل على تحقيق رسالتها ، وغايتها ، وأهدافها ، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة ، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها : خطة طويلة الأجل ، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية ، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة ، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية ، تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة ، وعلى تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أو هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة.

وهناك فرق بين تخطيط القوى العاملة ، واستراتيجية الموارد البشرية فتخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد الفائض ، أو العجز أما استراتيجية الموارد البشرية فهي جزء من استراتيجية المنظمة وتتكامل وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف المنظمة.

تمكن استراتيجية الموارد البشرية المنظمة من أن تبقى فعالة في تسيير أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة. كما تشمل استراتيجية الموارد البشرية حالة الأحداث والتغيير غرض الوظيفة ، تعريف العملاء ، تصميم المعايير ، العلاقات ، عملية التحول والمضامين التي تعني اصحاب المصلحة سوف يساعد تعريف العامل والغرض الشامل للموارد البشرية، وتهدف إدارة الموارد الاستراتيجية فيما تهدف إلى إيجاد قوة عمل حقيقية ، مؤهلة تأهيلا عاليا ، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة ، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.<sup>1</sup>

تم الاطلاع على الموقع في 2018/04/02 على [http://www.alukah.net/culture/0/913/ixzza\\_10:15](http://www.alukah.net/culture/0/913/ixzza_10:15)

تعمل هذه الاستراتيجية على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها و هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة على المستويات التنظيمية كافة<sup>1</sup> مثل قرارات التعيين والاختيار، وبالتالي لا بد من زيادة التنافس بين العاملين وتحسين سلوكهم من أجل تنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

تغطي استراتيجية الموارد البشرية مجالات عديدة مثل ثقافة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها ، والعلاقات معها وإدارة التغيير ومقابلة الموارد البشرية المتاحة كما ونوعا بالاحتياجات المستقبلية لأنشطة المؤسسة ، وبشكل عام فهي تؤثر في كل ما يتعلق بالموارد البشرية وتؤثر وتتأثر بالخطط الاستراتيجية للمؤسسة تقوم المؤسسات بوضع استراتيجيات تكون عادة على شكل خطط مدروسة توزع على الأفراد من قبل المدراء القمة الإدارية ويطلب إليهم العمل على تحقيق برامجها أو مضامينها بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة ، فمشاركة إدارة الموارد البشرية في التنبؤ والدراسة أصبحت واقعا قائما بذاته خاصة ، إذ أخذنا بعين الاعتبار الإزدياد المستمر لعدد العمال في المؤسسات<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : خطوات تكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية

1- دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة :

يعتبر مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا في المنظمة (مجلس الإدارة) ، يشارك في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، وبالتالي يقوم بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة ، لأن الرسائل تمثل سبب وجود المنظمة وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون لديه قدرة وقابلية وعمق بمضمون رسالة المنظمة لأنها توضح الرؤيا المستقبلية لأي منظمة.

2 - دراسة وتحليل البيئة :

أ. البيئة الداخلية : أي تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية الاحتياجات والتنفيذ الاستراتيجي للمنظمة ورسالتها المستقبلية.

ب. البيئة الخارجية : أي تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من خلال القيام بدراسات ميدانية مستمرة تتضمن المراحل التالية :

- متابعة ما يحدث في البيئة من متغيرات تؤثر على نشاط المنظمة
- جمع المعلومات بصورة مستمرة عن البيئة وتحليلها
- إستخلاص النتائج
- وضع الاستراتيجية المناسبة الأفضل.

<sup>1</sup> سامح عبدالمطلب عامر ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، الاردن، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 45  
<sup>2</sup> زيد منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص411-412

ومن خلال نتائج التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية ومعرفة إمكانيات المنظمة من الموارد البشرية الحالية والمطلوبة ، يمكن تقدير إمكانية وضع استراتيجية مستقبلية أفضل من الحالية أم لا ، لأنه إذا كان هناك فجوة استراتيجية يجب العمل على تفاديها من خلال تهيئة المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها ، وإذا لم توجد الفجوة وهي مهارات بشرية ملائمة وقادرة حيث يمكن وضع الاستراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية.

3 وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية : من خلال النتائج التحليل البيئي

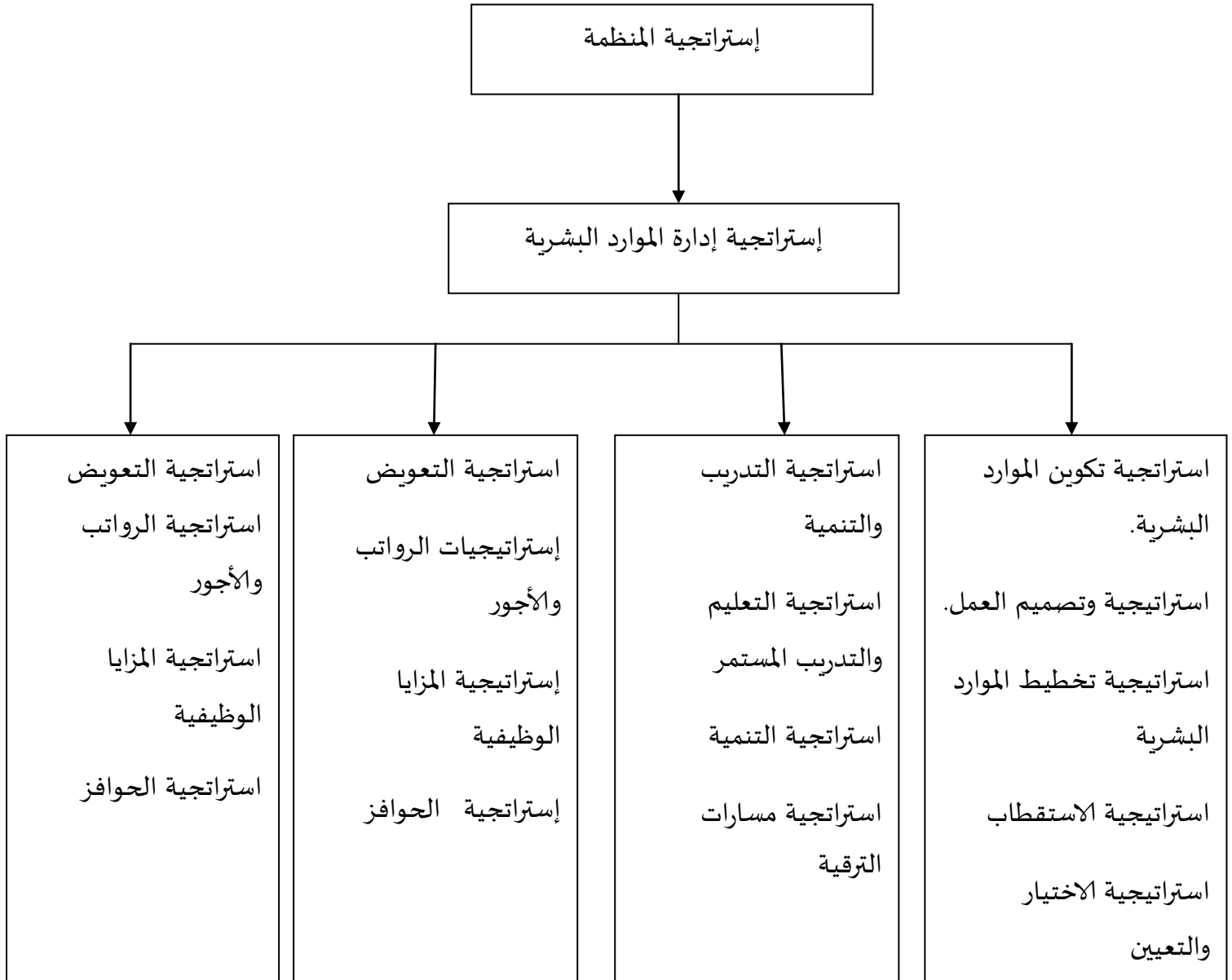
السابق تحتم وضع استراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية أو تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية الحالية بشكل يتوافق وينسجم مع استراتيجية المنظمة وأهدافها.

4 وضع إستراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية لوظائف إدارة الموارد البشرية : تقوم إدارة الموارد البشرية برسم إستراتيجيات ووظائفها وممارستها داخل المنظمة من<sup>1</sup> :

- إستراتيجية تحليل وتصميم العمل
- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
- إستراتيجية الاستقطاب
- إستراتيجية الاختيار
- إستراتيجية التعيين
- إستراتيجية تقييم الأداء
- إستراتيجية التعليم والتدريب والتطوير
- إستراتيجية المسار الوظيفي
- إستراتيجية الرواتب والأجور
- إستراتيجية السلامة المهنية
- إستراتيجية الحوافز

<sup>1</sup> خالد عبدالرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل عمان ، الأردن ، 2003 ، ص19

الشكل رقم (01-01): إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: نجم عبدالله العزاوي ، حسين جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية ، دار العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص148

5 تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية : لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لا بد من الاستجابة لإدخال تغييرات على الاستراتيجيات في ضوء ما يستجد من أحداث داخل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يتطلب وضع سياسات وأنظمة وتصميم برامج وقواعد خاصة بإدارة الموارد البشرية ، أي ترجمة استراتيجيات الواقع العملي التنفيذي ، أما أهم السياسات والأنظمة والبرامج في الواقع التنفيذي العملي هي :

- السياسات : الإختيار ، التعيين ، الحوافز ، علاقات العمل
- الأنظمة : تقييم الأداء

- البرامج : التعليم والتدريب والتنمية ، المزايا الوظيفية ، تخفيض ضغوط العمل ، السلامة والصحة.
- 6 متابعة وتقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية : تقوم عملية متابعة وتقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها و مدى اسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي ، ونظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة ، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف استراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية ، فنجاح استراتيجية ادارة الموارد البشرية يعني اداء تنظيمي بشري علي المستوى الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها ، على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق من خلال خلق رضا لدى الموارد البشرية في العمل وتحقيق اندماجها في المنظمة ، ولائها وإلتزامها لها<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث :وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية بإختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها ويمكن تصنيف هذه المهام إلى وظيفتين ، وظائف فنية تتعلق ب تخصص وظيفة الموارد البشرية ، ووظائف ادارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للادارة.

#### المطلب الأول : الوظائف الفنية

تشمل الوظائف تأمين وتهيئة القوة العاملة ومكافئتها ، تطويرها ، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل مايلي:

1. الاستقطاب ، الاختيار والتعيين : تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية ، وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف ، والاختبارات والمقابلات الشخصية ، وغيرها من الأساليب ، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وكذا احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ، بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة. ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛
- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة
- اختيار الموارد البشرية ، وإجراء الاختبارات اللازمة لإنتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة ، وذلك عن طريق الاختبارات النفسية ، والمقابلات الشخصية ، وغيرها.
- تعيين الأفراد في مناصب عملهم.

2. تسيير المسار الوظيفي : تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل ، الترقية والتدريب ، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى

<sup>1</sup> خالد عبدالرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

الفرد ، ونقاط الضعف لديه ، أو هو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية.

3. الوقاية والأمن : تهتم هذه الوظيفة بأمن وسلامة العاملين أي إجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم ، أي الاهتمام بالخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم والولاء للعمل<sup>1</sup>.

الأمن المهني : هو ضمان مكان عمل آمن وصحي لكل شخص عامل ، وحماية الموظفين من الاصابة بحوادث أثناء العمل.

الصحة : توفير الرعاية الصحية من خلال التأمين الصحي ، وتصميم برامج التوعية الصحية العامة ، وبرامج خاصة ببيئة العمل ، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض وبيئة العمل داخل المؤسسة.

4. نظام الأجر والمكافآت : تعتبر الأجور ما يدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل ، وتشترك جميع المنظمات في دفع نظام الحوافز ، تعتبر الأجور ضمان العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفه ، ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرا من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع ، لذا كان لزاما وضع نظام للحوافز يساهم في مكافئة المبدع ويشجع الغير المبدع على الإبداع ، وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كترقية أو خطاب أو شكر.

5. التكوين : يعتبر التكوين وظيفة اساسية من الوظائف إدارة الموارد البشرية لأنه من خلالها يتم تاهيل وتطوير العمال ورفع قدراتهم ، حيث يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسنه لذلك على المنظمة أن تاخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية ، وتؤثر عملية التكوين على الأفراد ، مما يجب أن يكونوا على مستوى عال من القدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة.

#### المطلب الثاني : الوظائف الإدارية

وتشمل الوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه والتحفيز.

1. التخطيط : تعتبر هذه الوظيفة عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة ، انطلاقا من تحليل الوظائف الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة واذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المؤسسة او من خارجها ويختص التخطيط بتحديد الأهداف ، ووضع المعايير ورسم السياسات ، وصياغة الخطط ، واستشراف المستقبل ، ووضع القواعد والإجراءات التنظيمية

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ن ص 49

والتنفيذية التي من شأنها ضمان عملية تنفيذ الخطط ، تعتبر وظيفة التخطيط من أبرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة وتهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث :

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة ؛
- إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة ؛
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.
- إن للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الادارات فهو يساعد على :
- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة مما يساعد في إتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين النقل ، الترقية ، التدريب.
- يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية ، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا ، كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار ، التعيين ، التدريب ، والتطوير... إلخ ، وتعتبر كذلك عملية مهمة بالنسبة للمنظمة لأنه يسهل تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.
- 2. التنظيم : تقوم هذه الوظيفة بوضع الهياكل الوظيفية ، ورسم خطوط وقنوات الاتصال فيما بين السلطات فضلا عن التنسيق بين أعمال ومهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام ، وأيضا ضمان تنفيذ الخطط المرسومة ، تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية ، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم واعطائهم السلطة اللازمة لتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم ، ويمكن من تحقيق الرضا من جهة ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من جهة اخرى.
- 3. التوجيه والتحفيز: تتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها

الخطط موضع التنفيذ وهذه الأعمال هي :

(1) شرح المهام والأعمال المطلوبة؛

(2) تنسيق مهام الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى

(3) التغلب على المشاكل والمعوقات

(4) دعم التعاون بين الأفراد

(5) تحفيز الأفراد

(6) حل الصراعات والمشاكل المحتملة

(7) حل الشكاوي وسماع الاقتراحات

أي تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح لتقوية إرادة العامل وتوضيح المسؤوليات في العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح عبدالفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، الدار الجامعية للطبع والتوزيع والنشر ، القاهرة ، 2002 ، ص 14  
<sup>2</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان لامطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 2004 ، ص 34

4. الرقابة : تعتبر الرقابة نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة ، كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ، من إلزام العاملين بشروط عملهم والأداء والسلوك الإيجابي السليم ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها.

الرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمي ، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والاجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها ، وتتضمن عملية الرقابة أربعة مراحل :

- وضع سياسات واجراءات وقواعد الأداء
- قياس الأداء الحقيقي :
- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد
- القيام بالتعديلات اللازمة
- الاجراءات والقواعد هي خاصة بعملية أو وظيفة معينة فالاجراءات توضح كيفية تطبيق السياسات ، أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الاجراءات

ويتم وضع المؤشرات التي تسهل المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة ، ثم اكتشاف الفروقات الموجودة وتعديلها حسب الامكانيات المتوفرة.

5. التوجيه والتحفيز : تتضمن عملية التوجيه سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ وهذه الأعمال هي :

- شرح المهام والأعمال المطلوبة
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى
- التغلب على المشاكل والمعوقات
- دعم التعاون بين الأفراد
- تحفيز الأفراد
- حل الصراعات والمشاكل المحتملة
- حل الشكاوي وسماع المقترحات.

أي تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح لتقوية ارادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 2004 ، ص35

## خاتمة الفصل

من خلال ما تقدم تبين لنا بأن المورد البشري أثنى مورد داخل المؤسسة ، فالاهتمام به وتنميته والمحافظة عليه يؤدي إلى الرفع والزيادة في مهاراته وكفاءاته.

تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة ، وذلك لأنها تطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

وسنتطرق في الفصل الثاني عن التكوين و اثره على الموارد البشرية .

## الفصل الثاني

### تكوين الموارد البشرية

- المبحث الاول : عموميات حول التكوين
- المبحث الثاني : إجراءات و أساليب و أنواع التكوين
- المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج

## تمهيد

في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة اصبح التكوين يخص كل الوظائف بما في ذلك وظيفة ادارة الموارد البشرية , فالفرد في المؤسسة يجب ان ينظر اليه كمورد, ولضمان تنميته اصبح اجباريا ان تكونه المؤسسة و من اجل ذلك لا بد من وجود استراتيجيات تكوين العنصر البشري لأنها ضرورة ملحة من أجل مسايرة تطورات المحيط و التكيف معه عن طريق استغلال الموارد البشرية لكامل طاقتها. تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول : عموميات حول التكوين
- المبحث الثاني : إجراءات و أساليب و أنواع التكوين
- المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج

## المبحث الأول: عموميات حول التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين حيث ان الاستثمار في الموارد البشرية يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية ، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

## المطلب الأول: مفهوم التكوين

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

ومن أهم التعاريف نجد :

## 1. المفاهيم و التعاريف المتعلقة بالتكوين

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير مالمديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لاداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>1</sup>.

كما يعرف على انه العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم ، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا لغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر<sup>2</sup>.

كما يعرفه " LANFER " بأنه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني<sup>3</sup>.

أما سيكولي "SEKIOLI" : يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة<sup>4</sup>.

من خلالالتعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريفا شاملا للتكوين : فهو يعتبر نشاط مخطط مستمر ومنظم موجه الى الافراد او الجماعات لغرض تنمية معارفهم ورفع مهاراتهم واكسابهم اتجاهات ايجابية نحو العمل ,او بمعنى اخر يركز التكوين على احداث تغيير في سلوك الافراد والجماعات ,بما يحقق تحسين الاداء وزيادة الانتاجية .

<sup>1</sup>زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت ، 1989 ، ص 225

<sup>2</sup> إسماعيل فيرة ، التنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 88

<sup>3</sup>Wearther J.R la gestion des ressources humaines , canada 1990 , P108

<sup>4</sup> عبدالباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن 2008 ، ص 308.

## 2. مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ أهمها<sup>1</sup>:

- التكوين جزء من التنمية الادارية ووسيلة من وسائلها
- التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة
- التكوين عملية شاملة
- التكوين عملية مستمرة
- التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة
- التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين
- التكوين يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية
- التكوين ينبغي أن يراعي مبدأي الكفاية والفعالية
- التكوين يجب أن يكون متجددا دوما
- التكوين يجب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية.

## المطلب الثاني: أهداف التكوين

لا شك 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 المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها<sup>2</sup>. ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

## الفرع الأول: الأهداف الإدارية

- (1) تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.
- (2) 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 توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

<sup>1</sup>عبدالباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ مرجع سبق ذكره ص 18-19  
<sup>2</sup>نفس المرجع ، ص22

الفرع الثاني : الأهداف الفنية :

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة ، مثل حالات التغيير أو دوران العمل أو كثرة الشكاوى.

الفرع الثالث : الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

1. زيادة الكفاءة الإنتاجية : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على إرتفاع الإنتاج ، وإنخفاض التكاليف ، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.
2. ارتفاع الربح : مع ارتفاع الانتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.
3. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة : تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد ، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.
4. 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 <sup>1</sup>:

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

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

<sup>1</sup> جنيفر جوي ، ترجمة أحمد إصلاح ، تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، ص 141

## المطلب الثالث: أهمية التكوين

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع الزيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث ، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت ، والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع هذه التغيرات<sup>1</sup>.

فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة قبل خمسين سنة، وأصبحت عملية التغير في مسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا.

وأهمية التكوين تتمثل فيما يلي :

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع : فالمهارة الكبيرة تسفر فيفترة التعليم مع ازدياد لاحق في الإنتاجية.
- تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فيهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل.
- تخفيض من حدة الإشراف : الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف القريب (أو المباشرة لا يستنفذ وقت ومواهب هذا الإشراف بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوس).
- ومن الأفضل أن يتوخى المسؤولين السرعة والفعالية في إعداد برنامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق أو بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدة هذا الإشراف.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع : الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل في زيادة استقراره ومرونة وذلك بالاستمرار في ممارسة عملية استبدال ، أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضاهم عن أعمالهم وهذا بدوره يتطلب التكوين.
- رفع الروح المعنوية : يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوين الذي يمارسه ، حيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعا أكثر للمنشأة ويقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية.

وللتكوين في هذا النطاق أهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والعاملين والمجتمع على حد سواء.

<sup>1</sup>أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية مصر 1984 ص 493

### المبحث الثاني: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين

#### المطلب الأول: إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي<sup>1</sup>:

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

#### المطلب الثاني: أساليب التكوين

تحدد المنظمة الأسلوب الذي تستخدمه في التكوين، ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين إطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال البسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل، ومن أهم هذه الأساليب مايلي<sup>2</sup>:

- محاضرات: هو أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها، لعدد من المتكولين.
- دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها، اتخاذ القرار المناسب، واختيار أسلوب العلاج، ولهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكون.
- تقمص الأدوار: أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.
- المحاكاة: طريقة تصلح لاكتساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص، التحليل، المواجهة والتعامل مع موافق معينة، حيث يتم وضع المتكون في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 ص 105-106  
<sup>2</sup> عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ص 438

- الندوة (ورشة العمل) : وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم بإندماج معارف وقدرات تحليل العمال ولا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب ، بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.

### المطلب الثالث : أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين ، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة ، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع أو الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها ، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط والتغيرات المرتقبة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة ، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه ، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل<sup>1</sup>.

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

#### الفرع الأول : حسب مرحلة التوظيف<sup>2</sup>

##### أولاً : توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها 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
- تدريب الموظفين الجدد على كيفية صيرورة العمل

##### ثانياً : التكوين أثناء العمل

ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التكوين في الموقع العمل ، وليس في مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين ، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين ، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد ، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية ، وبذلك عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على تلك الآلة ومن المشرف عليها.

<sup>1</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الاسكندرية 1995 ص 319  
<sup>2</sup> عبدالباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ مرجع سبق ذكره ص 128

كما يعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان ، وأنه سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مدربا ومكونا وماهرا هو الآخر.

ثالثا : تكوين بغرض تجديد المعرفة

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

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

رابعا : 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 سيرقى أو ينتقل إليها ، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في الترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا ، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل برنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

خامسا : التكوين للتهيئة للمعاش :

في المنظمات الرقابية والمتطورة ، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل أو عن طرق للاستمتاع بالحياة ، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

الفرع الثاني: حسب نوع الوظيفة<sup>1</sup>

أولا: التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ، ومن أمثلتها أعمال الكهرياء التجارة ، الصيانة ، التشغيل ... إلخ ، مثل التلمذة الصناعية "APTENTICE SHIP" ، نوعا من التكوين المهني والفني ، وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن ، ويتحصلون على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

<sup>1</sup>عبدالباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ مرجع سبق ذكره ص 129-130

### ثانيا : التكوين التخصصي

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

### ثالثا : التكوين الاداري

يتضمن المعارف والمهارات الادارية والإشرافية اللازمة لينتقل المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا ، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

### الفرع الثالث : حسب المكان<sup>1</sup>

#### 1- التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها ، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمين في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل ، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

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

#### 2- التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها ، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة" أو الالتحاق بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما

أ- 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 قيمها بعملية التقييم.

<sup>1</sup>عبدالباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ مرجع سبق ذكره ص130-131

ب- برامج الحكومة : تقوم الدولة أحيانا 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

### المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها ، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف ، ومن ثم تعيينهم حاليا ، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة.

كما يبنى البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بالمهام الوظيفية والمهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج.

### المطلب الأول : الحاجة للتكوين

#### الفرع الأول : مفهوم الاحتياجات التكوينية<sup>1</sup>

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة ، ولتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة ، وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية ، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني ، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين ، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي الكفاية الإنتاجية.

#### الفرع الثاني : أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية<sup>2</sup>

التكوين هو وسيلة من أجل غاية معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح ، وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعني تلك الاحتياجات.

ولقد أشار الكاتب "MICHAEL AND THAYES" إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية حيث أوضح أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف على تحديد نوعية البرامج

<sup>1</sup> عيد الرحمن توفيق : العملية التدريبية ، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر 1994 ص93  
<sup>2</sup> نفس المرجع 1994 ص118

والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة في أي قطاع ، حيث يمكن كل هذا الإدارة من وضع النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة.<sup>1</sup>

ولهذا فإن الاحتياجات التكوينية تعتبر أساس التخطيط وتنسيق أي عمل تكويني.

### الفرع الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين، وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحديد الاحتياجات التي تستخدمها المؤسسة وهي :

أولا : تحليل التنظيم<sup>2</sup>

يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة أو وظائفها واختصاصاتها وسياساتها والكفاءتها ومواردها البشرية ، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى تكوين ونوع التكوين الذي يلزمها ، وفيما يلي أهم النقاط التي يتكون منها التحليل:

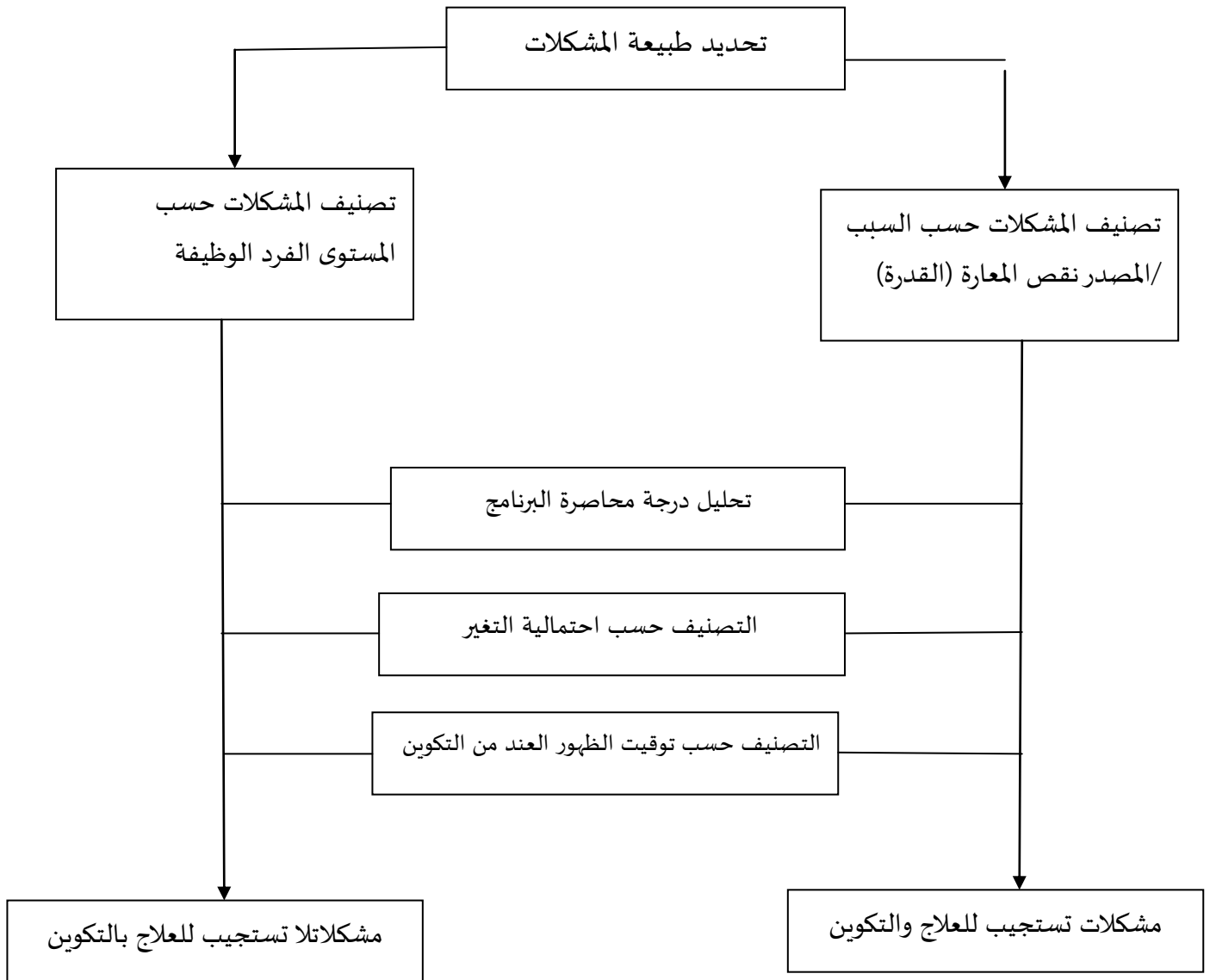
1. الفهم الواضح لأهداف المؤسسة : تظهر أهمية هذه الخطوة في أن الأهداف هي التي ترشد الأفراد إلى العمل وتوجه مجهوداتهم ، وتستعمل في قياس نتائجهم ، ويتوقف إلى نجاح المؤسسة في البلوغ وتحقيق أهداف الرئيسية غير أن عدم تحقيق الهدف يدعو إلى البحث عما إذا كان للتكوين علاقة بالنجاح أو الفشل في بلوغ الهدف وكذلك معرفة درجة القبول أو الرفض للأهداف العامة والخاصة بالتكوين.
2. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة : يقوم المخطط أو المسؤول عن التكوين في هذه الخطوة بالتعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للأهداف المحددة للمؤسسة ودراسة الإدارات والوحدات التي يتكون منها الهيكل ، عددها أهدافها، اختصاصاتها، ثم يفحص بعد ذلك العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد ، وتوزيع السلطة والمسؤولية ، ودرجة التركيز على التعويض في السلطة ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأفراد وطبيعية الاعمال التي يؤدونها ، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة ، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطلها.
3. تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها : وتتضمن هذه الخطوة دراسة القواعد واللوائح والتعليمات التي تسنها المؤسسة ، ودرجة وضوحها وشمولها ، وكذلك مدى التزام الأفراد العاملين بها.
4. دراسة تركيبة القوى العاملة للمؤسسة : وهنا يدرس المخطط للموارد البشرية ويفحصها من حيث العدد والجنس ، العمر ، المعلم ، التكوين ، الخبر نوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك دراسة سوق العمل من حيث استمرار العمالة وتقلبها وكذلك العمالة المتوفرة ، وذلك لتحديد مدى ملائمة

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الطبعة السابعة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر 2000 ص 30  
<sup>2</sup> كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، د ط، 1997

- العاملين للمؤسسة وتقرير نوع التكوين المطلوب ، وما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أداءهم أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.<sup>1</sup>
5. تحليل وتعديل معدلات الكفاءة : يقوم مسؤول التكوين في هذه المرحلة بدراسة مجموعة من المؤشرات التي تدل على درجة كفاءة التشغيل ومواطن ضعف الإنتاجية والمتمثلة في تكلفة العمل والمواد وجودة السلعة ومعدلات تشغيل الآلات وتكلفة توزيع السلعة ، والمرفوض أو المعاد من الإنتاج ومعدل العائد ودوران العمل والحوادث وشكاوى المستهلكين وتتطلب هذه المؤشرات تحليلاً دقيقاً ومقارنة لعدد من السنوات بين الإدارات والأقسام المختلفة لمعرفة مواطن الضعف والخلل ثم دراسة الأسباب التي أدت إلى ذلك ، والتي قد يكون التكوين واحداً منها.
6. تحليل المناخ التنظيمي : المناخ التنظيمي ظهر نتيجة الروح المعنوية للأفراد وهذه الأخيرة تؤدي دوراً هاماً في تحديد الاحتياجات التكوينية فإذا رأى الأفراد أن أهداف التكوين متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة ، الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمؤسسة ، ويمكن تنمية الروح المعنوية وتطوير اتجاهات الأفراد وتعديلها عن طريق التكوين.
7. دراسة التطور والتغيرات في نشاط المؤسسة وحجم العمل بها : يراد في هذه الخطوة التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة بالمؤسسة وكذلك المجالات التي تنوي دخولها والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي إجرائها ، ويظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حالياً والأوجه التي يجب تغييرها فيها ، ومن ثم تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغيير.
- يتضح من هذه الخطوات أن تحليل التنظيم هو عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي والإداري للمؤسسة ، والتي ينتج عنها التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- ويتضح تحليل التنظيم بدقة في تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل وقد يكون نقص التكوين أحدها ، فإذا كان الأمر كذلك فإن الاحتياج التكويني يعرف بدقة ويجدد موقعها على الهيكل التنظيمي ويتحدد نوع التكوين اللازم لمقابلته.

<sup>1</sup> احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ص36

الشكل رقم (01-02) يمثل العلاج بالتكوين



المصدر: د. عبدالرحمن توفيق، العملية التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص 119

ثانياً: تحليل العمل

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضاً بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات ، إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون ، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفية نفسها ، وتبنيها أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى ، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وظروف المحيطة بها ، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة ، هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة ، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف.

ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها:

- 1- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة : من الممكن أن تتوفر هذه البيانات في دليل الوظائف الذي يضم وصفا دقيقا للوظائف الموجودة ، وتشمل هذه البيانات على اسم الوظيفة ، درجتها ، الإدارة التي توجد فيها ووصف تلخيص الأعباء والمهام التي تتكون منها الوظيفة وتعتمد المعلومات المجمعة هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذا أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم بها في هذه الوظيفة<sup>1</sup>.
- 2- الأداء الفعلي للوظيفة : يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على واجبات الوظيفة وأعبائها والمشكلات التي تواجهها ، ذلك أن المسؤول عن التكوين قد يؤدي الوظيفة في الظروف العادية و نتيجة هذه الطريقة يحقق قدا كبيرا من المعلومات الصحيحة عن الوظيفة والاحتياجات التكوينية لها ، ونوع التكوين الملائم بها.
- 3- المشاهدة : هنا يقوم مسؤول التكوين بملاحظة العامل أثناء تأدية مهامه ، ويسجل ملاحظاته بالنسبة للأجزاء الرئيسية والفرعية للوظيفة والأدوات المستخدمة فيها ، وكذلك بالنسبة للعادات الحسنة والسيئة التي يمارسها العامل أثناء عمله ومدى حماسه أو ثفانية في الإقبال على القيام بمهام وظيفته ، ودرجة استمراره فيها ، وانقطاعه عنها واسباب ذلك.
- 4- المقابلة : يقوم بها مسؤول التكوين أو المدير المباشر ، وخبير خارجي ولكن من الأحسن أن يقوم بها خبير اختصاصي في شؤون المقابلة ، ويثير المقابل مع الموظف عدد من الأسئلة والنقاط ويناقشه بدقة وعمق حتى يجمع البيانات الكافية وتتعلق هذه النقاط بحجم العمل تتلخص في المعلومات وافية تلقي الضوء على الاحتياجات التكوينية اللازمة ونوع التكوين الملائم لمقابلتها.
- 5- الاستقصاءات : يعطي الموظف هنا قائمة الاستقصاء التي تتضمن أسئلة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها ، أعباءه ، مسؤولياتها المعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها، ويتطلب من الرؤساء التعقيب عن إجابيات المرؤوس عن هذه الأسئلة ، ويعتبر استقصاء آراء الرؤساء ذو جانب كبير من الأهمية نظرا لما لها من خبرة في التعامل مع مرؤوسهم ، ومن ثم اكتشاف مواطن الضعف في أدائهم ، والتي يحتاج إلى تكوين ، هذا بالإضافة إلى تأييدهم للتكوين ومساعدتهم في تنفيذه وإنجاحه إذا هم اشتركوا في تحديد الاحتياجات التكوينية لمرؤوسهم.
- 6- قوائم الاحتياجات : يعطي الموظف قائمة أو جدول يحتوي على مجموعة من البنود تمثل الأعباء التي يقوم بها في وظيفته ، والاحتياجات التكوينية للعاملين بدرجة كبيرة من الدقة.
- 7- المفكرة اليومية للعلم : يقوم الموظف في هذه الحالة بتسجيل الأعمال والمهام التي يقوم بها يوميا وذلك لمدة معينة مثل : عدد الأسابيع ، الشهور ، ويمكن أن تلق هذه التسجيلات الضوء على الكثير من المعلومات والتفصيلات عن الوظيفة كما يؤديها الفرد فعلا ، كما تساعد هذه الطريقة في تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة.
- 8- آراء الخبراء : تبعا لهذه الطريقة يجتمع عدد من خبراء الوظائف أو الأشخاص ذوي القدر الكافي من المعلومات عن وظائف ، وغالبا ما نجد في هذه الطريقة درجة كبيرة من الدقة والتكامل في البيانات المتوفرة.

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش: نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة، العدد الرابع، القاهرة 01 أبريل 1972 ص 43

9- تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية : أخيرا يمكن أن يستعين مسؤول التكوين بالبحوث التي تكون قد أجرتها المؤسسة أو مؤسسات أخرى على وظائفها بغرض تحديد الاحتياجات التكوينية لها.

ثالثا : تحليل الفرد :

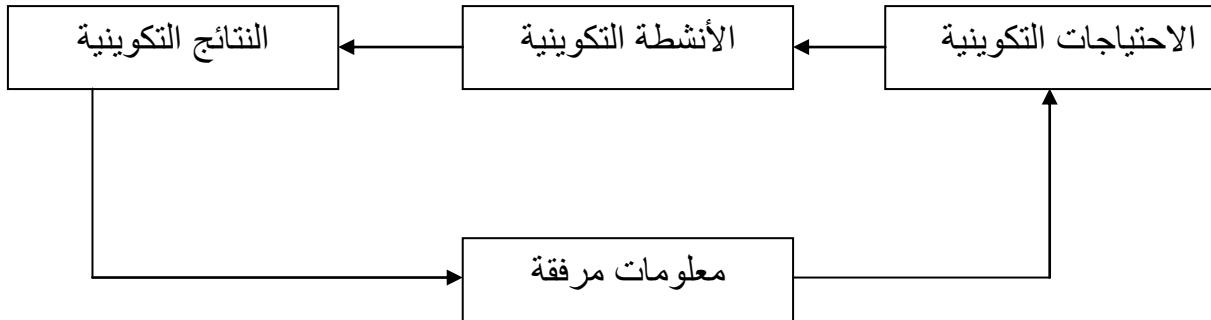
يقصد بتحليل الفرد قياس أداء وظيفته ، وتحديد مدى نجاحه في أدائها ، وتحديد المهارات التي تلزم لتحسين أدائه في هذه الوظيفة وأداء وظائف أخرى جديدة ، وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب وهي:

- المواصفات الوظيفية : هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤدونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.
- الخصائص الشخصية : هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات ، الاستعداد للتعليم والتكوين والرغبة فيه ، ومقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.
- الجوانب السلوكية : ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيلية وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين ، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء والأهداف الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

وتستخدم في جميع هذه المعلومات عدة وسائل تتمثل في كشوف الأفراد أو سجلات العاملين والتي توجد في إدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين<sup>1</sup>.

وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلات نظام التكوين ، والذي يوضح ويصور نظام التكوين المتكامل وفقا لفكرة النظام.

شكل (02-02) : يمثل نظام التكوين

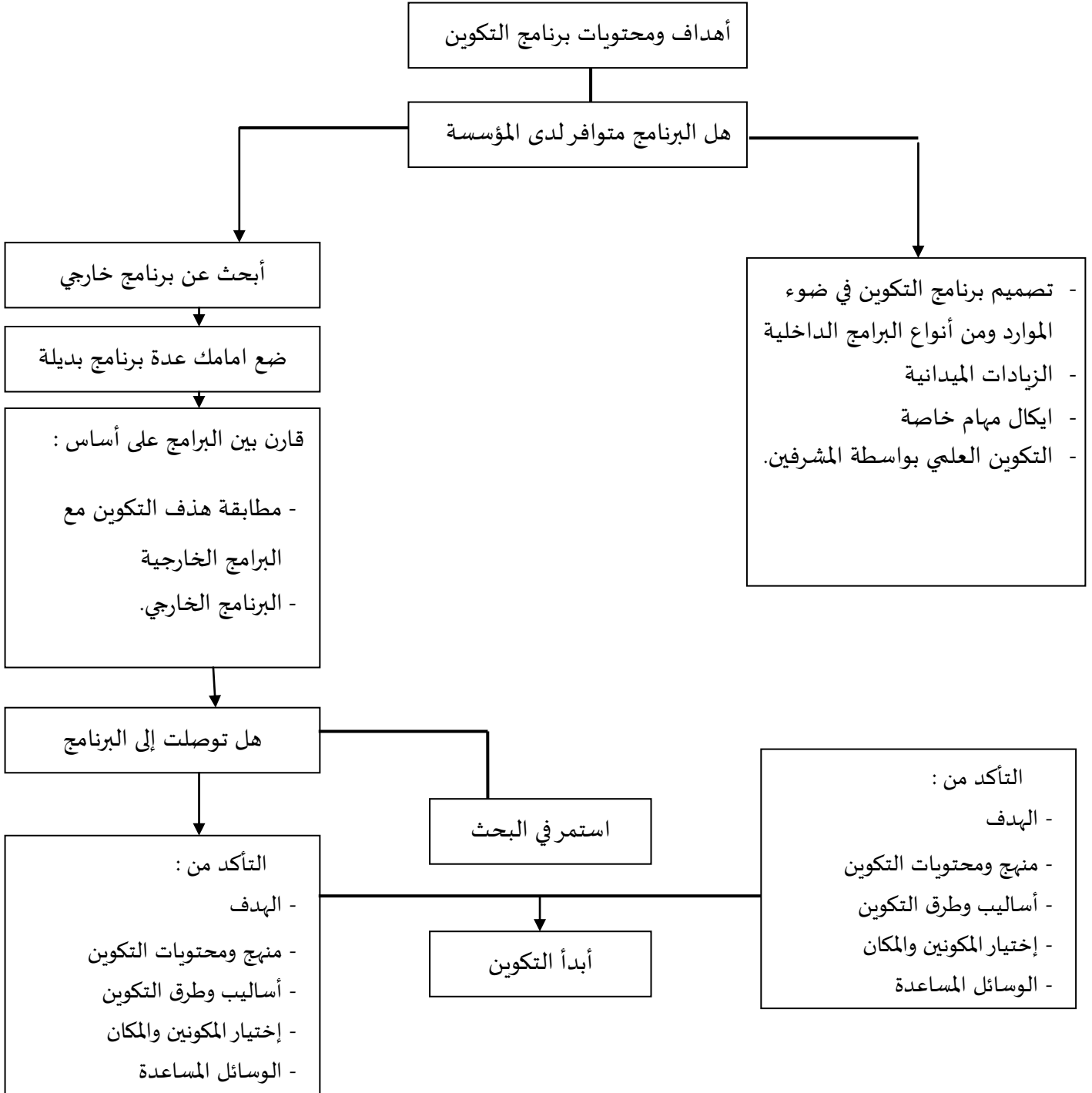


المصدر: مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مدخل كمي ، الأردن 1998 ، ص 162

<sup>1</sup> علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003 ص 48

المطلب الثاني : تصميم برنامج التكوين

شكل رقم (02-03) خطوات تصميم برنامج التكوين



المصدر : بولسا هر حدة ، بن رابحة فاطمة : أثر التكوين على مردودية الاقتصادية في الجزائر مذكرة لنيل شهادة لسانس في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ، ص 37

ويمكن تفسير الشكل عبر مايلي:

يحدد الحاجة إلى التكوين ، تصميم برنامج التكوين الذي يقي هذه الحاجة ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها : تحديد المحتوى التكويني ، ثم تحديد طرق التكوين والأدوات المساعدة فيها ، وأيضا تحديد المكونات وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج التكوين.

الفرع الأول : وضع محتويات خطة التكوين

يضم منهج خطة التكوين شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التكوين ، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث ، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية ، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات ، وأسماء المكونات لكل حلقة.

ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراء الأساسي لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل يحوي الدروس القراءات ، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين ويحوي إرشادا لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟

وكيف تدار الأسئلة ؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي ؟ وماهي التمارين ؟ وكيف يتم تكوين جماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها؟

الفرع الثاني : اختيار طرق وتقنيات التكوين

لا بد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض ، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو اثبت نجاحا إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة ، وأكبر عائد بشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة أهمها مايلي<sup>1</sup>:

- عدد الأفراد المتكونين
- المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم
- المادة التكوينية ، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين.
- نوعية المتكونين
- ظروف وإمكانيات المنشأة

<sup>1</sup> أحمد اوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 112

## الفرع الثالث : معايير اختيار المتكويين

فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن تتحدد معايير موضوعية لترشيح أو اختيار من سيبعثون إلى البرامج التكوينية وتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل : مدة الخدمة ، ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي ، ومدى إجادة لغة معنية أو أكثر<sup>1</sup>.

## الفرع الرابع : معايير اختيار المتكويين

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكويين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة ، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم ، وتكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج محدد ، وبواسطة طرق وتقنيات تكوينية محددة أيضا ، ولذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذته بالنسبة للتكوين أعضاء التكوين ، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات ، وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفاء الذي يستطيع استشارة المتكويين ، ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح ، ويتوقف اختيار المكون على مايلي:

- طرق وأساليب التكوين المستعملة.
- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين
- نوعية المتكويين

وهناك أربعة أنواع من المتكويين :

أولا : المكون المحاضر:

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

ثانيا : المكون القائد

وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادتها لمؤتمر أو مناقشة.

ثالثا : المكون التطبيقي

ويقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية ، وهذا النوع من المتكويين يكون قادرا على تكوين مجموعات المتكويين باستخدام طرق دراسة الحالات والمناقشات.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر ، دار الفكر العربي، مصر ص270

## رابعاً : المكون النفسي

يقصد به شخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية ، وكيفية تعديل السلوك وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مكون وأهمها:

1. الشخصية القوية
2. المرونة والصبر
3. الثقة بالنفس
4. الخبرة<sup>1</sup>

## المطلب الثالث : متابعة برنامج التكوين

عقب وضع خطة للتكوين ، التي تهدف إلى تحقيق انجازات معينة ، ويتم إعداد خطة للمتابعة وتهدف للتأكد من أن خطة التكوين تسير سيرا سليما في طريق المحددة لها وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة ، وتعرف متابعة التكوين بأنها تتبع تنفيذ نشاط التكوين للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم ، وتتضمن متابعة المتكويين والمكونين ، مضاف إليهما متابعة البرامج التكوينية وأماكن التكوين ، كما أن عملية المتابعة تساعد على إصلاح المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيها ، وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وهذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دوريا للجنة التي يعمل بها المتكون لاستيفاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية :

- بيانات أولية عن التكوين ؛
- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين
- نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه.

وعليه فإن عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية :

- تسيير التكوين
- جدول القيادة
- تكلفة التكوين
- تقييم برامج التكوين.

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص53

## الفرع الأول: تسيير التكوين

تهتم عملية التكوين بمتابعة السير الحسن للنقاط التالية :

- إعلام الأفراد بخصائص التكوين
- تسيير الأفراد تحت التكوين
- محاسبة النفقات الخاصة بالتكوين

## الفرع الثاني : لوحة القيادة

يمثل جدول القيادة وسيلة من وسائل التسيير على المدى القصير الأجل وهو عبارة عن تركيب من المعلومات الأساسية التي تساعد على اتخاذ القرارات ، ومن بين المعلومات التي نجدتها في جدول القيادة مايلي<sup>1</sup>:

- عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين ومقارنة مع عدد الساعات التي قضاها العمال في التكوين في مؤسسة أخرى.
- التكاليف الإدارية للتكوين ، كرواتب المكونين أفراد الإدارة ، أماكن التكوين ، المصاريف غير المباشرة المتعلقة بقاعات التكوين...إلخ

## الفرع الثالث : تكلفة التكوين

من البديهي أن تكاليف التكوين تختلف باختلاف البرامج التكوينية ، وعند وضع ميزانية التكوين يجب مراعاة العناصر التالية :

- أنواع البرامج التكوينية
  - عدد الدارسين أو المتكونين الذين سيلتحقون بالبرامج التكوينية
  - أماكن التكوين
  - عدد المحاضرات أو الندوات أو الحصص الممارسة الفعلية التي ستعقد في كل برنامج تكويني
  - النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين ، كادوات ووسائل التكوين حيث تتمثل وسائل التكوين في:
1. وسائل التعليم : تعني الوثائق والمستندات والمحاضرات المنشورة وعلى الأقل المطبوعة التي توضع في التصرف المتكونين كمادة لمطالعتهم ومراجعتهم للمواضيع التي يدرسونها.
  2. الوثائق التثقيفية : وهي غالبا ما تكون بتصريف المكون ولإستعماله فيها يحاول شرحه أو تلقيته لتكوين وبالطريقة التي يصيغها هو ، وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

<sup>1</sup>عبدالفتاح بوخنن ، تسيير الموارد البشرية ، دار الهدى الجزائر ، 2011 ، ص 80

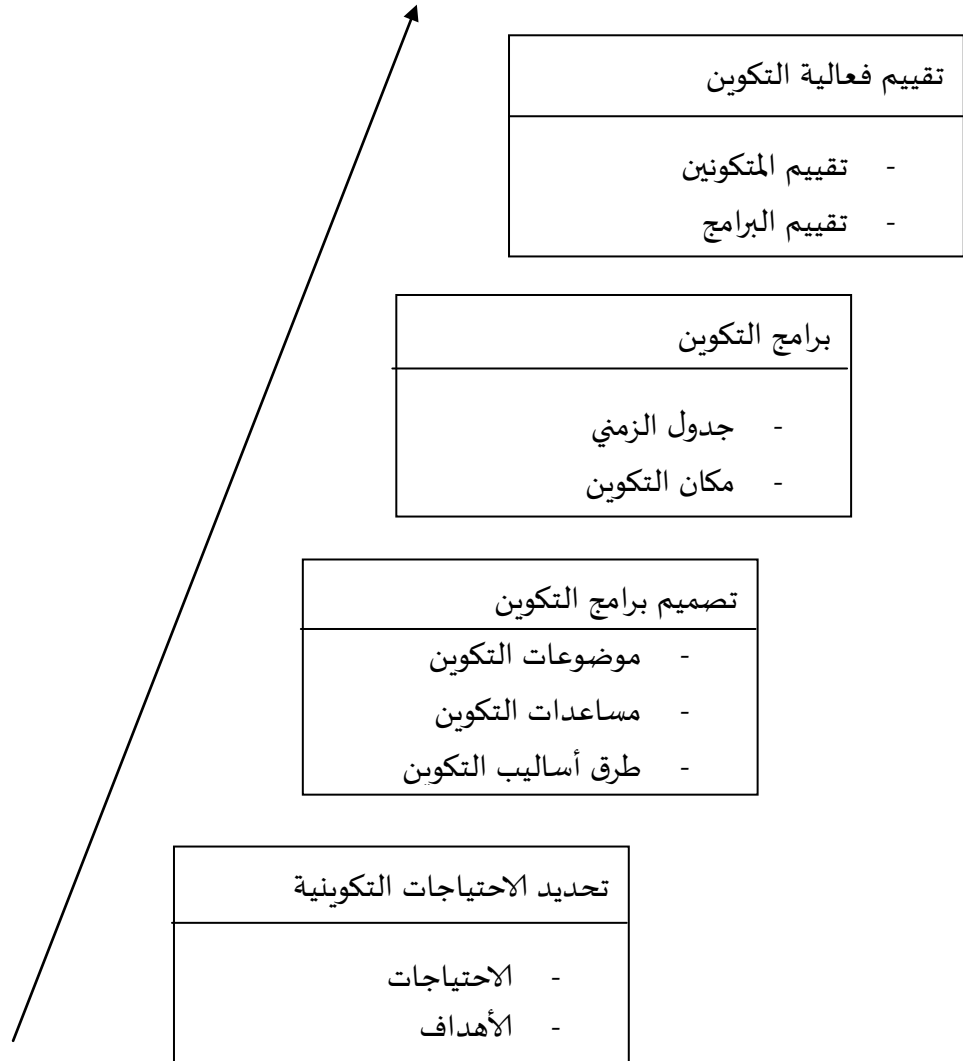
الأفلام ، الصور ، الخرائط ، الرسومات ، الإذاعة ، أجهزة التسجيل ، التلفزيون ، الألة الكاتبة ، الألة الحاسبة ..إلخ

الفرع الرابع : تقييم برنامج التكوين

ويتمثل فيما يلي :

- استعمال الاختبارات الشفهية والكتابية للتأكد من أن المتكون قد استوعب ما قيل له.
- متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كان المتكون قد طور قدراته ومهاراته لأداء العمل المطلوب منه أولاً
- متابعة العمل الذي قام به المكون ، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف يمكن تلخيص خطوات التكوين في شكل التالي :

الشكل : (04-02) خطوات التكوين



المصدر أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الاسكندرية 1995، ص

## الخلاصة

تعتبر متطلبات التكوين من اهم العناصر التي تعمل على تحقيق اهداف لتكوين جيد وسليم من خلال تطور مختلف الشروط والمراكز المستقبلية وكذا التكاليف المختلفة، والتي تعمل جميعها على تحقيق نتائج متنوعة على الفرد من خلال تطوير معارفه وقدراته من جهة، وعلى المؤسسة من خلال التطور وزيادة الإنتاجية من جهة اخرى.

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

## الفصل الثالث:

### تكوين الموارد البشرية حالة المديرية الولائية

#### للضرائب مستغانم

- المبحث الاول : لمحة عن مديرية الضرائب
- المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص باثر التكوين على الموارد البشرية في المؤسسة

## تمهيد

أضحى الإهتمام بالموارد البشرية ضرورة لفعالية الأنشطة على إختلاف أنواع مصادر التجديد والتطوير ، مما ألزم المنظمات تكوين الموارد البشرية بهدف تعظيم المنفعة التي يمكن أن يقدمها للمنظمة وظهور ملامح العولمة وكذا التحولات الإقتصادية في المؤسسات الجزائرية التي أصبحت تركز على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال والتقنية العالية ، هذا أوجب وأجبر المؤسسات الجزائرية الإستعداد لهذه التحديات الكبيرة التي فرضتها تلك التحولات الإقتصادية والمبنية أساسا على المورد البشري المتميز ولهذا يجب الإهتمام بهذا المورد وصيانته ويعد التكوين من أساليب تنمية الأفراد كما أنها أداة مهمة لتنمية قدرات ومهارات الأفراد ودفعها نحو المساهمة في دعم وتطوير المؤسسة.

وبناء على هذا سنحاول من خلال الدراسة التطبيقية في مديرية الضرائب لولاية مستغانم معرفة مدى فعالية التكوين في رفع قدرات الموارد البشرية ، إذ قمت بتوزيع الإستمارة على العمال بغرض الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا ومعرفة ما إذا كان للتكوين الموارد البشرية تأثير على الاداء الداخلي للمؤسسة .

## المبحث الأول: ملحة عن مديرية الضرائب

## المطلب الأول : التعريف بإدارة الضرائب ومصالحها

تعتبر المديرية العامة للضرائب الإدارة المركزية وتلعب دور الوسيط بين وزارة المالية والمديرية الجهوية والمديريات الولائية ، مهمتها تنفيذ برنامج الحكومة في مجال الضريبي كما تقوم بتجميع المعلومات المحاسبية والجبائية وتقوم بوضع الإحصائيات ودراستها بالإضافة إلى ضبط كل المداخل المتحصل عليها وتوزيعها على القطاعات كالبديية ، الولاية والدولة<sup>1</sup>.

وبدورها المديرية العامة للضرائب تنقسم إلى عدة مديريات جهوية للضرائب على المستوى الوطني.

## المديرية الجهوية للضرائب :

يوجد في الجزائر (09) مديريات جهوية مهمتها جمع المعلومات الجبائية وتوزيعها والقيام بالإحصائيات ومتابعة المديريات الولائية فيما يخص التحصيل الضريبي ، كما تقوم بإعطاء شروحات حول التشريع الجبائي والقيام ببرمجة فترات تكوينية للموظفين.

إن المديرية الولائية للضرائب لولاية مستغانم تابعة إقليميا للمديرية الجهوية للضرائب لولاية شلف.

## المديرية الولائية للضرائب:

هي عبارة عن مؤسسة مالية عمومية تهتم بالتحصيل وجباية مختلفة الضرائب والرسوم وهي بذلك تلعب دور الوسيط بين المكلفين والدولة ، تقوم بالإحصائيات إلى المديرية العامة للضرائب والمديريات الجهوية ، كما تقوم بتسيير المستخدمين وتكوينهم ، تشرف على مراكز الضرائب والمراكز الجوية والمفتشيات التابعة لها إقليميا.

## المطلب الثاني: نشاط المؤسسة

توجد على المستوى الوطني 54 مديرية ولاتية.

مديرية الضرائب الولائية لمستغانم توجد في دار المالية التي تقع في حي زغلول إلى جانب كل من مديرية أملاك الدولة ومديرية المحافظة العقارية.

<sup>1</sup> اعتمادا على وثائق المؤسسة

تشرف على مايلي<sup>2</sup>:

- مركز الضرائب الوحيد المتواجد بطريق وهران
- مركز الضرائب الجوي بخروبة تيجديث
- مرك الضرائب الجوي بعين تادلس
- مركز الضرائب الجوي بسيدي علي
- مفتشية للضرائب وقباضة بحاسي مماش
- مفتشية للضرائب وقباضة بعين نويصي
- مفتشية للضرائب وقباضة بماسرى
- مفتشية للضرائب وقباضة ببوقرات
- مفتشية للضرائب وقباضة بعشعاشة.

وتتكون دار المالية من أربعة طوابق :

#### الطابق الأول :

ويضم المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية وبدورها تتضمن ثلاثة مكاتب وهي :

1. مكتب المنازعات الجبائية
2. مكتب المنازعات الإدارية
3. مكتب التبليغ والتنفيذ

#### الطابق الثاني :

ويتضمن مديرتين وهما :

المديرية الأولى : وهي الفرعية للتحصيل تتضمن ثلاث مكاتب :

1. مكتب التحصيل
2. مكتب التصفيات
3. مكتب البلديات

<sup>2</sup>إعتمادا على وثائق المؤسسة

المديرية الثانية : وهي المديرية الفرعية للعمليات الجبائية وتتضمن ثلاث مكاتب :

1. مكتب الجداول
2. مكتب الإحصائيات
3. مكتب التنظيم والنشاط والعلاقات العمومية.

#### الطابق الثالث :

ويتضمن المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية حيث تحتوي هذه الأخيرة على ثلاث مكاتب:

1. مكتب البحث والإعلام الآلي
2. مكتب البطاقات والتحريرات الجبائية
3. مكتب التحقيقات الجبائية.

#### الطابق الرابع :

ويحتوي على مكتب المديرالولائي إلى جانب المديرية الفرعية للوسائل التي تتكون من أربعة مكاتب:

1. مكتب الموظفين والتكوين
2. مكتب الميزانية
3. مكتب الوسائل
4. مكتب الأرشيف

من خلال الشكل نلاحظ أن المديرية الولائية للضرائب تتفرع إلى مديريات فرعية ، وكل مديرية فرعية تتكون من ثلاث مكاتب ويمكن توضيحهما كما يلي<sup>3</sup> :

- أ. مديرية الفرعية للرقابة الجبائية : تتكون من ثلاث مكاتب :
  - 1- مكتب البحث عن المعلومات الجبائية : يقوم بما يلي
    - إعداد بطاقات خاصة بالجماعات المحلية والمؤسسات
    - برمجة التدخلات التي ستجري من طرف اللجان.
    - تقسيم أنشطة مكتب مفتشات في هذا المجال وتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق البحث عن المادة الخاضعة للضريبة.
  - 2- مكتب التحقيقات ومراقبة التسيير : ويقوم بالوظائف التالية :

<sup>3</sup> اعتمادا على وثائق المؤسسة

- احداث وتسيير البطاقات الخاصة بالمؤسسات والاشخاص الطبيعيين.
- برمجة ومراقبة التحقيق والسهرة عند إجراء هذا الفرق لتدخلاتها على احترام التشريع وحقوق المكلفين بالضريبة.
- 3- مكتب البطاقات والمقارنة : ويقوم بالوظائف التالية :
  - تسيير البطاقات ومساعدة مفتشات الضرائب
  - حفظ العقود بجميع أنواع الخاضعة بإجراءات التحصيل
  - استقبال المعلومات المنصوص عليها من طرف المكتب والمصالح المكلفة بالبحث.
  - تنظيم استغلال جداول الزبائن وسندات التسليم والوثائق الأخرى
  - تقديم كل الاقتراحات الإلزامية إلى تحسين حفظ المعلومات واستغلالها.
- ب. المديرية الفرعية للتحصيل تتكون من :
  1. مكتب مراقبة التحصيل :
    - مراقبة وضعية تحصيل الموارد الجبائية للضرائب والغرامات والعقوبات المالية.
    - متابعة الوضعية الجبائية للمكلفين بالضريبة وفحص وضعية المكلفين بالضريبة المتأخرين ودفع مستحقات الجبائية.
  2. مكتب التصفية يقوم بالوظائف التالية
    - مراقبة عملية التكفل لسندات التحصيل وسندات الإيرادات المتعلقة بالديون أو محاصيل غير جبائية.
    - مراقبة محاضر الجرد المالي من طرف تحصيل أو محصلي الضرائب عند إقفال السنوي
  3. مكتب التسيير المالي للبلديات والمؤسسات العمومية : يقوم ب :
    - مراقبة الميزانيات الأولية والإضافية والترخيص بفتح الاعتمادات المتخصصة للبلديات والمؤسسات العمومية.
    - مراقبة تنفيذ الارادات المقررة في ميزانيات البلديات والمؤسسات العمومية.
  - ت. المديرية الفرعية للمنازعات : تتكون من
    1. مكتب المنازعات الإدارية والقضائية :
    - تلقى الطعون المشكلة ضد قرارات المديرية الولائية في مجال المنازعات وعرضها على لجنة المنازعات المختصة

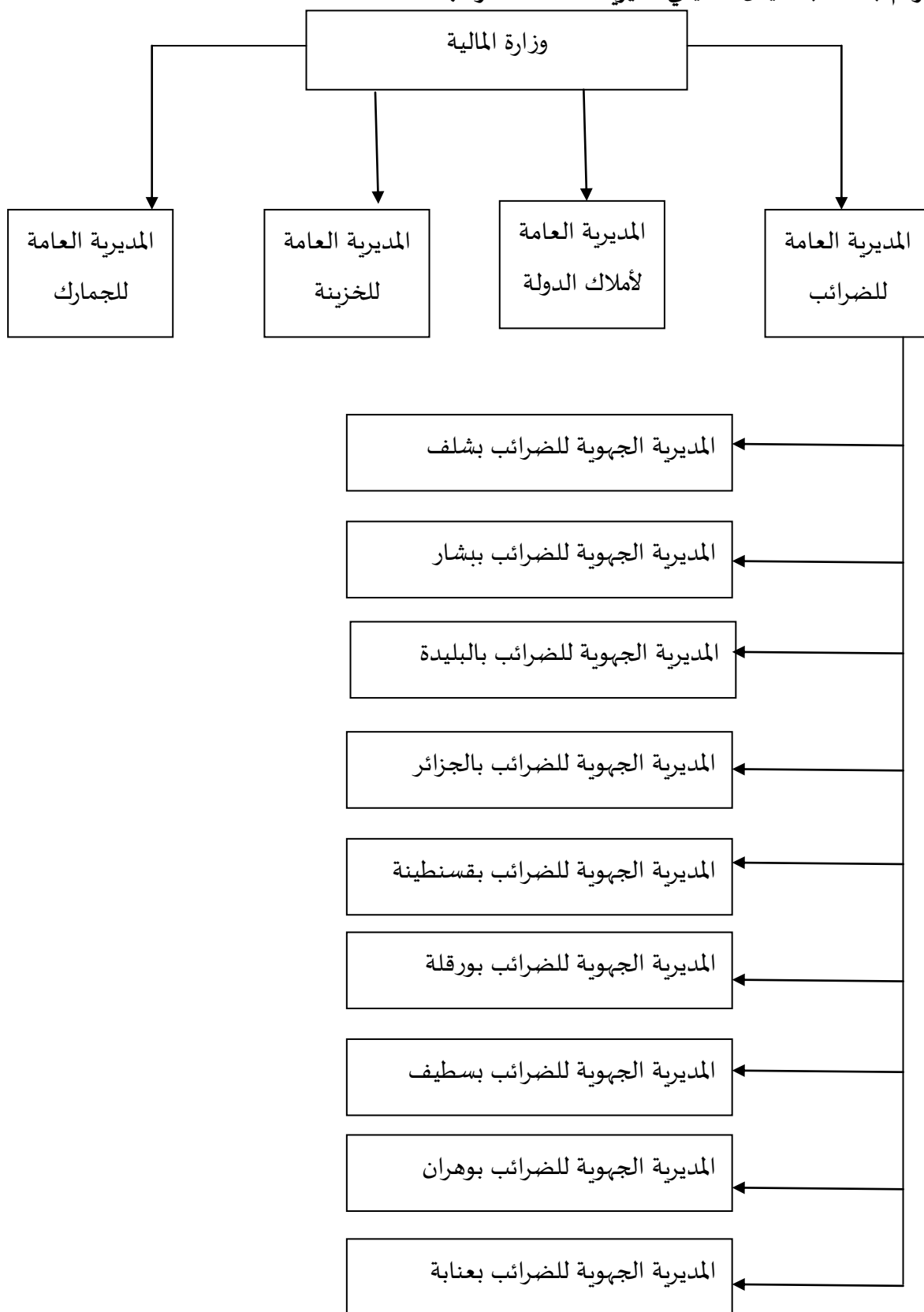
- تأسيس الطعون الخاصة بالاستئناف أمام الهيئة القضائية المختصة ضد القرارات والأحكام التي ليست في مصالح الإدارة الجبائية الصادرة عن الفرق الإداري والمحاكم الإدارية التي تفصل في المسائل الجبائية.
- 2. مكتب المنازعات الجبائية :
- تلقى الدراسة والبحث على الطلبات الإلزامية للإعفاء أو التخفيض في الضرائب التي سلمت لمفتشات الضرائب عند التحقيق أو محاسبة الأسعار وتقييمات التسجيل.
- تلى الدراسة والبحث على الطلبات إلزامية إلى استعادة الضرائب أو رسوم الحقوق المدفوعة مقدما سواء كان على أثر تصحيح أو نفع مسبق أو اقتطاع من المصدر
- 3. مكتب التبليغات والأوامر:
- تبليغ المكلفين بالضرائب والمصالح المعنية بالقرارات الصادرة عن المدير الولائي في مجال المنازعات وكذا القرارات الصادرة في مجال الطعن
- مراقبة وتأشير الإلغاء والتخفيض التي تسلمها مفتشات الضرائب في مجال الرسوم على رقم الأعمال والضرائب الغير مباشرة.
- اعداد وتبليغ جدول الإحصائيات الدورية المتعلقة بمعالجة قضايا المنازعات إلى المكاتب المعنية.
- ث. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية تتكون من :
  1. مكتب الاعلام والتنظيم :
  - توزيع التعليمات والمناشر المذكورة الواردة من الادارة المركزية والمديريات الجهوية والمتعلقة بتطبيق التشريع.
  - متابعة ومراقبة تنفيذ وانجاز برنامج عمل المفتشات فيما يخص الرقابة المعمقة للملفات الجبائية والإحصاء الدوري.
  - استقبال واعلام وتوجيه الجمهور واعطاء المعلومات الخاصة بالتشريع والتنظيم الجبائي للمكلفين بالضريبة.
  2. مكتب الإحصاء :
  - إعداد زبلاغ الجماعات المحلية والهيئات المعنية بالمعلومات الجبائية الضرورية لتحضير ميزانيتها.
  - استلام المعلومات الإحصائية الدورية المتعلقة بالوفاء والتحصيل المقدم من طرف الهيكل الأخرى للمديرية الجهوية.
  - مكتب الإدارات والمصفوفات يكلف هذا المكتب بما يلي :
  - المحافظة على دفاتر مسح الأراضي

- استلام وترتيب الجداول العامة
  - اعداد وتسليم النسخ الثانية من الانذارات.
  - ج. المديرية الفرعية للوسائل والمستخدمين : وتتكون من :
    1. مكتب المستخدمين : يقوم بالمهام التالية :
      - تسيير الموظفين ومتابعة مهتهم
      - تنظيم واستدعاء الإجتماعات وتولي أمانة الجان المتساوية للأعضاء لخاصة بالموظفين.
      - المساهمة في تنظيم الشؤون الخاصة بضبط تعداد الموظفين التي يتم اتخاذها بالتنسيق مع الهياكل المعنية بالمديريات الجهوية.
    2. مكتب الميزانية :
      - القيام بعملية التنظيم وتصية الأمر بصرف النفقات الخاصة بمديرية الضرائب
      - تقسيم احتياجات مصالح المديرية الولائية للضرائب فيما يخص اعتمادات الميزانية واعداد تقرير شامل حول استهلاك الاعتمادات.
    3. مكتب الوسائل يقوم بما يلي :
      - المساهمة في عملية ضبط وتحسين المطبوعات.
      - تنظيم وتمويل وتسيير مخزون المطبوعات.
- المساهمة في تنفيذ التدابير المختلفة لضمان أمن الموظفين والهياكل والعتاد والتجهيزات وإعادة تقرير دوري في هذا الشأن.

#### المطلب الثالث: بطاقة فنية عن المؤسسة

سنقدم لكم لطاقة فنية عن المؤسسة العمومية للضرائب لولاية مستغانم وعن طريق شكل الموالي رقم (01-03) تحت تسمية هيكل تنظيمي لمديرية العامة للضرائب

شكل رقم (01-03): هيكل تنظيمي لمديرية العامة للضرائب :



المصدر من إعداد الطالبة إيماد على معطيات المديرية الضرائب

شكل رقم (02-03) هيكل مديرية الضرائب لولاية مستغانم



المصدر من إعداد الطالبة إعتقادا على معطيات المديرية الضرائب

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص باثر التكوين على الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الاول : مكونات الاستبيان

باعتبار الاستبيان وسيلة مستعملة لجمع المعلومات واداة من ادوات الحصول على الحقائق والبيانات فقد جمع هذه البيانات عن طريق وضع الاستمارة ؛وتكون هذه الاسئلة متنوعة يتم تحضيرها انطلاقا من اهداف معينة وانطلاقا من الجانب النظري للدراسة .

ولهذا تم تصميم الاستبيان باللغة العربية من خلال طرح جزأين ,يتناول الجزء الاول معلومات عامة عن العاملين اما الجزء الثاني يتناول معلومات خاصة بتكوين الموارد البشرية ,ولقد شمل اربع محاور :

المحور الاول: استراتيجية ادارة الموارد البشرية

المحور الثاني: اداء الموارد البشرية

المحور الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية

المحور الرابع: تصميم الدورات التكوينية واختيار المكونين.

ولقد وزعت هذه الاستمارة على افراد العينة واعيد جمعها لتخضع لعملية التفرغ وهذا لحساب عدد التكرارات الاجوبة الخاصة بكل فقرة ليتم تحليل النتائج,وذلك بعد تدوينها في جدول وكذا اعطاء تفسيرات لهذه النتائج.

عينة الدراسة: تم تقديم و استلام الاستمارات باستخدام طريقة التوزيع و الجمع غير المباشر فقد استعنت ببعض العمال لتوزيع وجمع الاستمارات .

مجالات البحث:

المجال البشري: اشتمل هذا البحث على مجموعة من الموظفين و المقدر ب40 موظف بمديرية الضرائب لولاية مستغانم, واشتمل كل اصناف العمال من ذكور و اناث و حديثي التوظيف او اللذين لديهم خبرات سابقة .

المجال المكاني : أقيم هذا البحث بولاية مستغانم و بالضبط في مديرية الضرائب.

المجال الزمني :تم توزيع 40 استمارة بتاريخ 2018/04/20 وتم استرجاع 30 استمارة في 2018/05/23 تم بدأت عملية تفرغ البيانات المحصل عليها.

## المطلب الثاني : تفرغ الاستمارة

تحليل نتائج الاستمارة الخاصة بالجزء الاول حول معلومات عامة جاءت النتائج كما يلي:

## الجزء الأول : معلومات شخصية

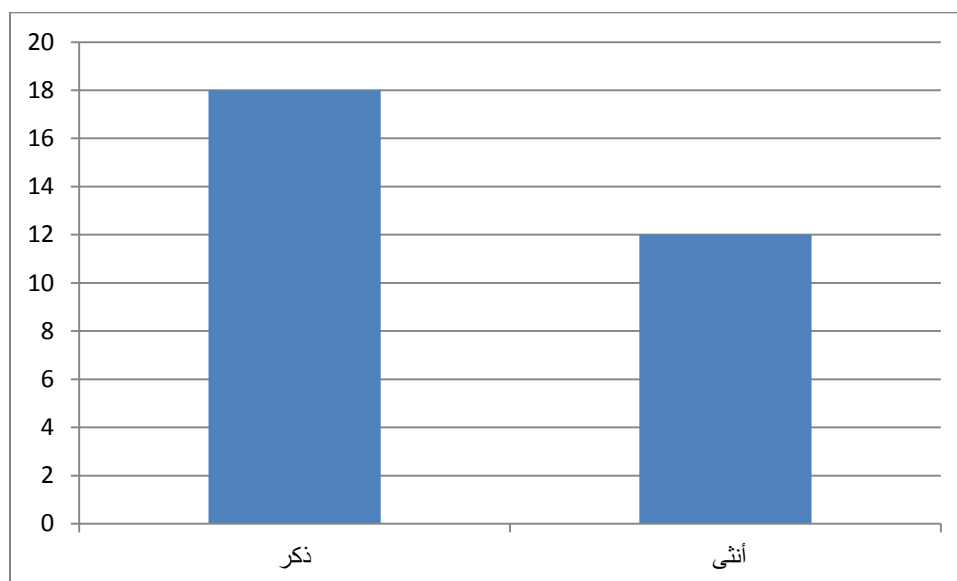
جدول رقم (01-03): الجنس

البيانات	ذكر	أنثى	المجموع
تكرار	18	12	30
النسبة	60	40	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور بلغت 60% أما للإناث 40% وذلك لأن المؤسسة ذات موقع إستراتيجي يساعد الجميع بما فيهم الإناث في العمل وذلك لأن أعمالهم الإدارة والتقييم والإشراف على الأعمال مما جعل نسبة الإناث لا تقل عن نسبة الذكور بنسبة كبيرة

شكل رقم (03-03): التوزيع حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

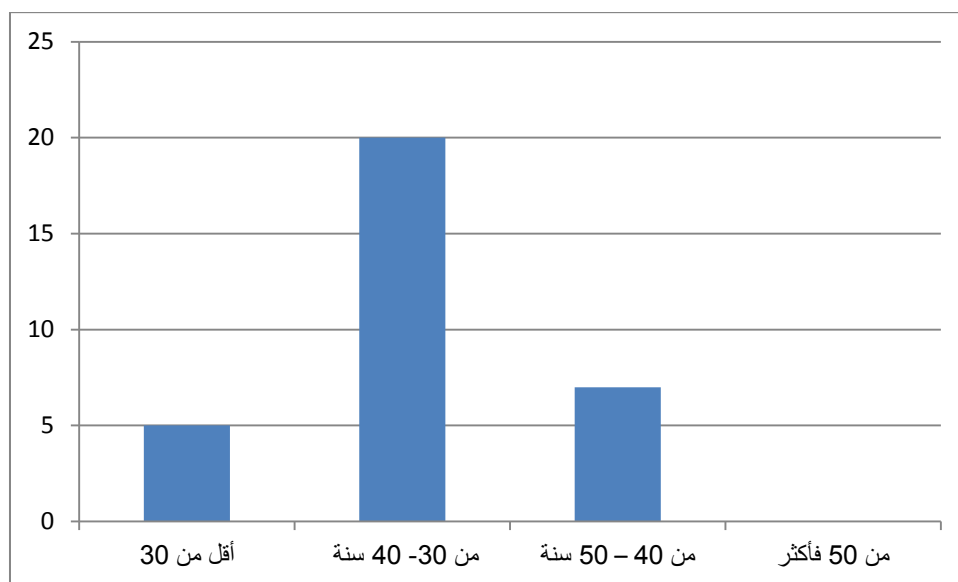
جدول رقم (02-03): العمر

البيانات	أقل من 30	من 30 - 40 سنة	من 40 - 50 سنة	من 50 فأكثر	المجموع
التكرار	3	20	7	0	30
النسبة	10	66.67	23.33	0	%100

المصدر من إعداد الطالبة إعتامادا على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئات العمرية الثابتة بلغت 66.67% هذا على أن المؤسسة تعتمد في نشاطاتها على الفئات النشيطة وخاصة التي لها خبرة أما الفئات الأخرى فبلغت 23.33% حيث أنه معظمهم سوف يحالون إلى التقاعد

شكل رقم (04-03): التوزيع حسب السن



المصدر من إعداد الطالبة إعتامادا على الإستبيان

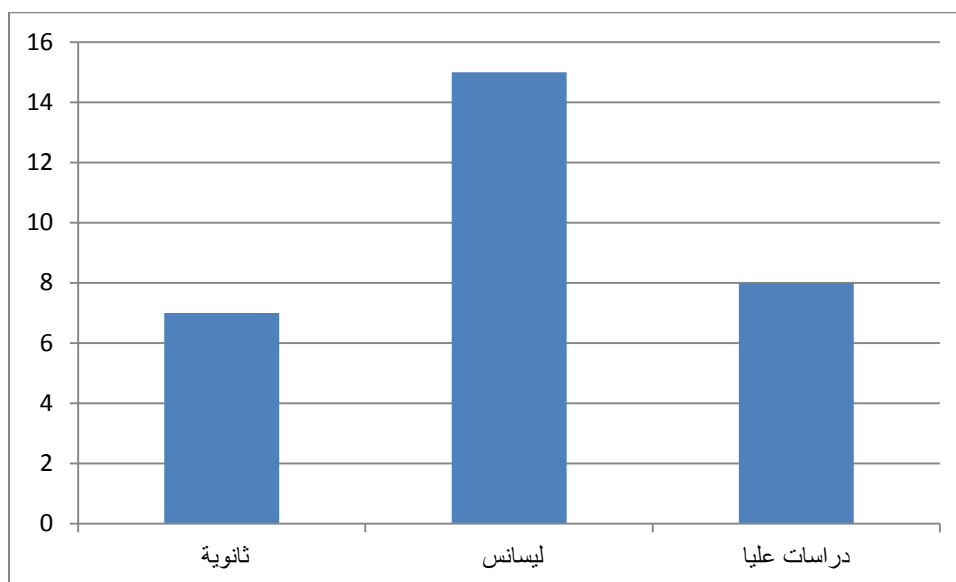
جدول رقم (03-03): المستوى التعليمي

البيانات	ثانوية	ليسانس	دراسات عليا
التكرار	7	15	8
النسبة	23.33	50	26.67

المصدر من إعداد الطالبة إعتامادا على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن هذه المؤسسة للقيام بنشاطها مزجت بين جميع المستويات ونرى أن أغلبية العمال متحصلين على ليسانس بنسبة 50% ونسبة 26.67% دراسات عليا وكذا نسبة لا تقل عنهم بكثير للمستوى الثانوي هذا لأن نشاط المؤسسة بحاجة إلى المورد البشرية الذي هو محور تحقيق هدف المؤسسة

شكل رقم (05-03): التوزيع حسب المستوى التعليمي



المصدر من إعداد الطالبة إعتامادا على الإستبيان

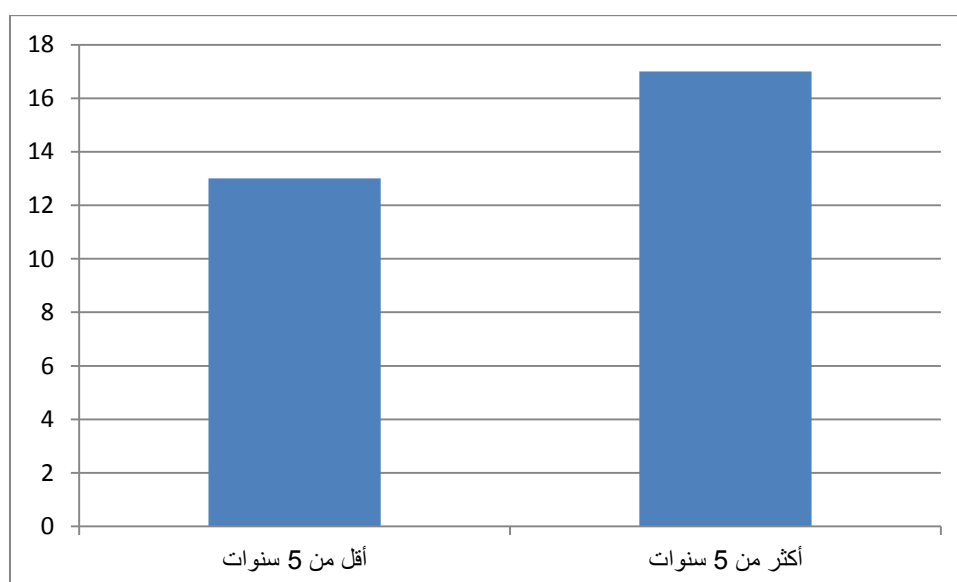
جدول رقم (03-04): الخبرة

البيانات	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
التكرار	13	17
النسبة	43.33	56.67

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

نلاحظ في الجدول أن الخبرة لهذه المؤسسة بلغت أكثر من 5 سنوات لإعتمادها على برنامج توظيف دوري إضافة إلى برامج التكوين الخاصة بالموظفين ، وذلك لإستغلال جميع القدرات المهنية للعمال حيث بلغت النسبة 56.67% للعمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات

شكل رقم (03-06): توزيع حسب الخبرة



المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

## الجزء الثاني : معلومات متعلقة بالموضوع

## ا. المحور الأول : إستراتيجية المديرية

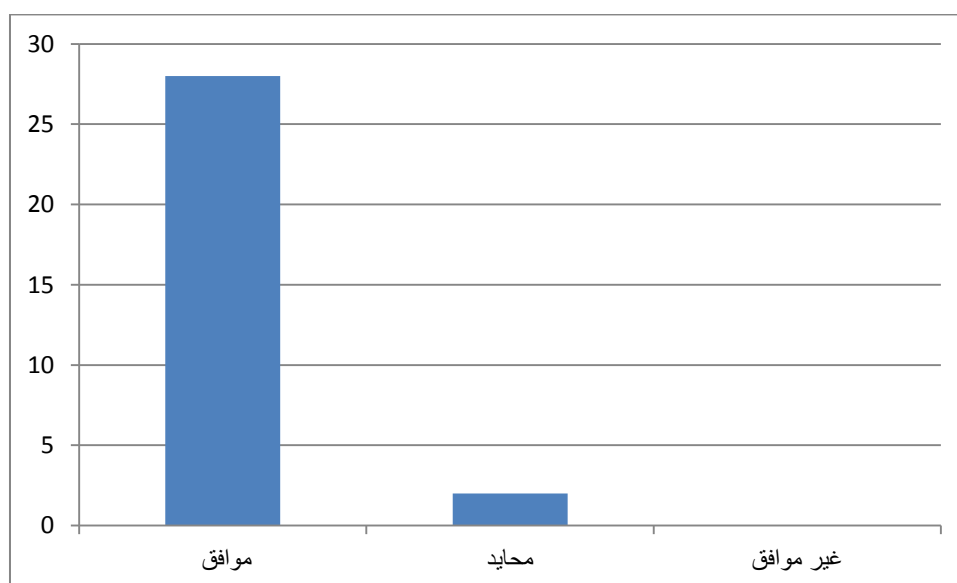
جدول رقم (03-05): تشجع ادارة الموارد البشرية العاملين على تطوير افكارهم وخبراتهم و مهاراتهم

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	28	2	0	30
النسبة	93.33	6.67	0	%100

المصدر من إعداد الطالبة إعتامادا على الإستبيان

من خلال الجدول يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تطوير أفكار ومهارات العاملين ، وذلك لتزويد المؤسسة بقوى بشرية فعالة ، وذلك بنسبة 93.33% ويكون ذلك من خلال عملها على وضع برامج تكوينية مختلفة لتنمية القدرات في المؤسسة أما نسبة 6.67% عبارة عن رأي الفئة القليلة من العمال الذين لهم رأي محايد

شكل رقم (03-07): تقييم مدى تشجيع الادارة للعاملين على تطوير افكارهم



المصدر من إعداد الطالبة إعتامادا على الإستبيان

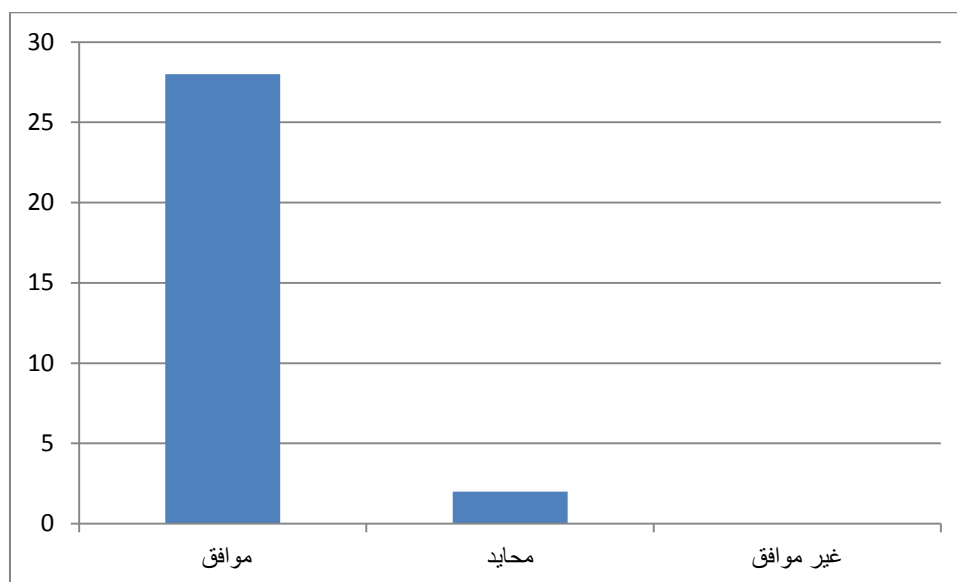
جدول رقم (06-03):تعمل ادارة الموارد البشرية على تقديم برنامج لتكوين العامل على تطوير ادائه

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	28	2	0	30
النسبة	93.33	6.67	0	%100

المصدر من إعداد الطالبة إعتامادا على الإستبيان

من خلال الجدول يتضح أن إدارة الموارد البشرية تمارس أنشطة التكوين بغرض رفع كفاءة وتطوير أداء العاملين بنسبة 93.33% وذلك وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة من أجل الزيادة في القوى العاملة والقضاء على النقص في الأداء.

شكل رقم (08-03) : تقييم مدى تقديم برامج لتكوين العمال



المصدر من إعداد الطالبة إعتامادا على الإستبيان

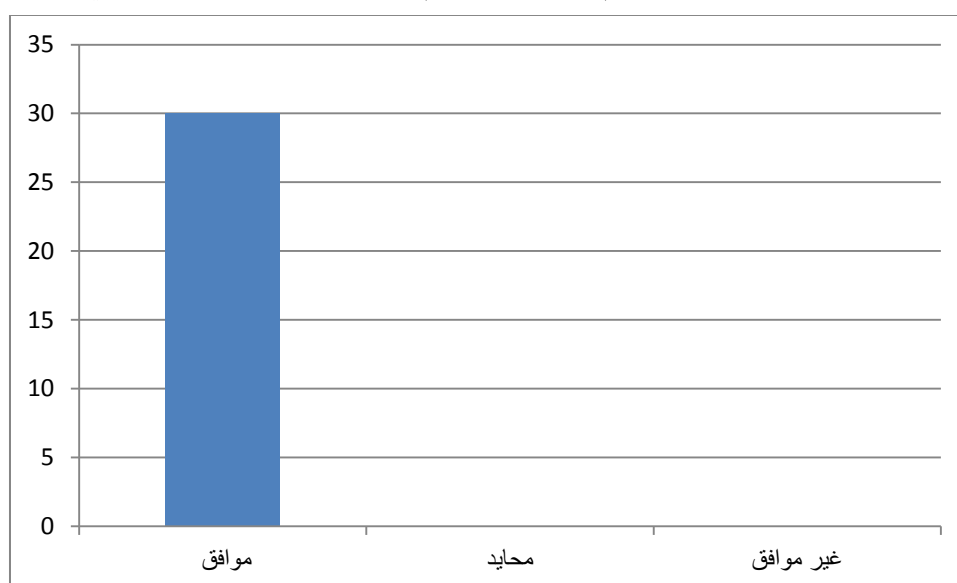
جدول رقم (07-03): تعمل الإدارة على تفعيل الاتصال الإداري وتنوع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	30	0	0	30
النسبة	%100	0	0	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

نلاحظ أن الإدارة تعمل على تفعيل الإتصال وتوسيع أساليب بين الموظفين حيث بلغت النسبة 100%

شكل رقم (09-03): تقييم مدى تفعيل الاتصال الإداري



المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

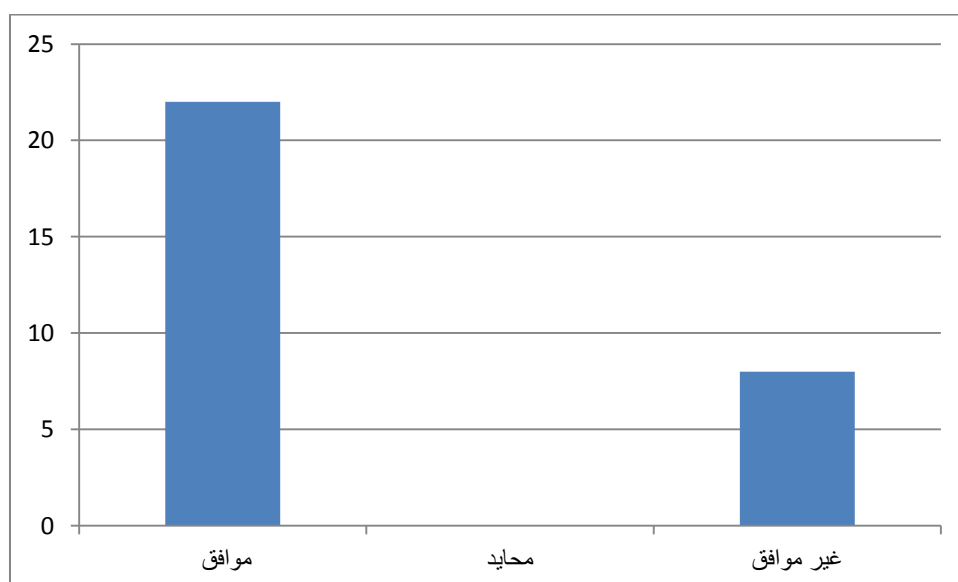
جدول رقم (03-08):تعمل الادارة على دمج اهداف العاملين مع اهداف المؤسسة

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	22	0	8	30
النسبة	73.33	0	26.67	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن من أعمال الادارة دمج الأهداف المسطرة والتعرف على المهام فبلغت النسبة 73.33% من الذين يوافقون على هذه الفكرة إذ أنه من المستحيل أن يكون هدف العمال عكس هدف المؤسسة ، غير أنه البعض الأخر يرى العكس بنسبة 26.67% وذلك بأن الادارة تضع قوانين والعمال يقومون بالتطبيق فقط.

شكل رقم (03-10): تقييم مدى دمج اهداف العاملين مع اهداف المؤسسة



المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

## .II. المحور الثاني : أداء الموارد البشرية

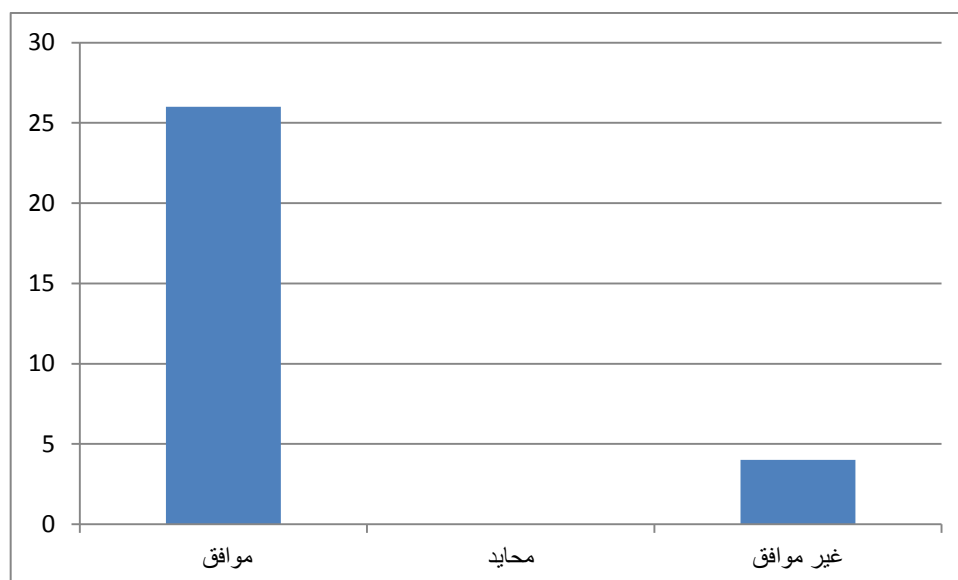
جدول رقم (09-03):يقوم العاملین بتأدية الاعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	26	0	4	30
النسبة	86.67	0	13.33	%100

المصدر من إعداد الطالبة إعتمادا على الإستبيان

نلاحظ أن العمال يقومون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وذلك بنسبة 86.67% إلا أنه يرى البعض أحر عكس ذلك وذلك بنسبة 13.33%

شكل رقم (11-03) : تقييم تأدية الاعمال للعمال بكفاءة و الفاعلية المطلوبة



المصدر من إعداد الطالبة إعتمادا على الإستبيان

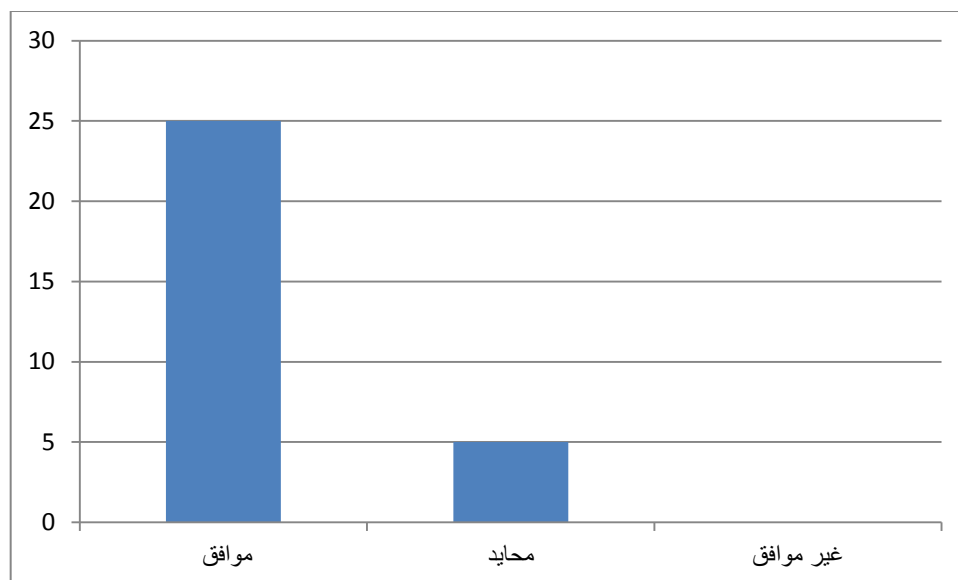
جدول رقم (10-03): يؤدي العاملين المهام الوظيفية في الوقت المحدد

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	25	5	0	30
النسبة	83.33	16.67	0	%100

المصدر من إعداد الطلبة اعتماداً على الإستبيان

من خلال الجدول يتضح أن تأدية العاملين المهام الوظيفية يكون في الوقت المحدد وذلك بنسبة 83.33% والنسبة 16.67% هي الفئة المحايدة والتي لم يبدو برأيهم.

شكل رقم (12-03): تقييم تأدية العمال المهام في الوقت المحدد



المصدر من إعداد الطلبة اعتماداً على الإستبيان

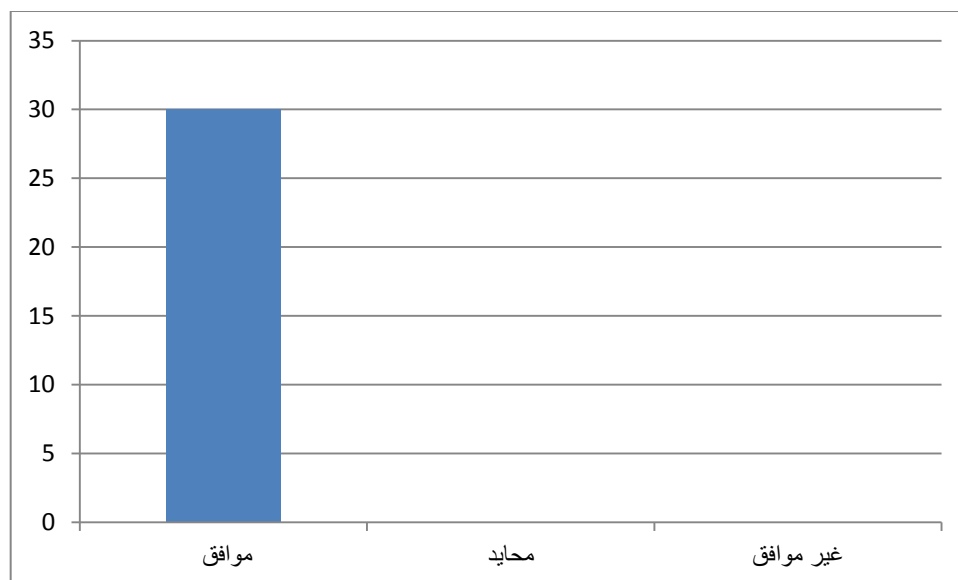
جدول رقم (03-11): يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الابداع

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	30	0	0	30
النسبة	%100	0	0	%100

المصدر من إعداد الطلبة إعتقادا على الإستبيان

نلاحظ أن إتصال العاملين مع بعضهم في العمل يولد الإبداع بنسبة %100 وذلك يسهل التنظيم الداخلي بين العمال والإدارة

شكل رقم (03-13): مساهمة اتصال العمال مع بعضهم في العمل على الابداع



المصدر من إعداد الطلبة إعتقادا على الإستبيان

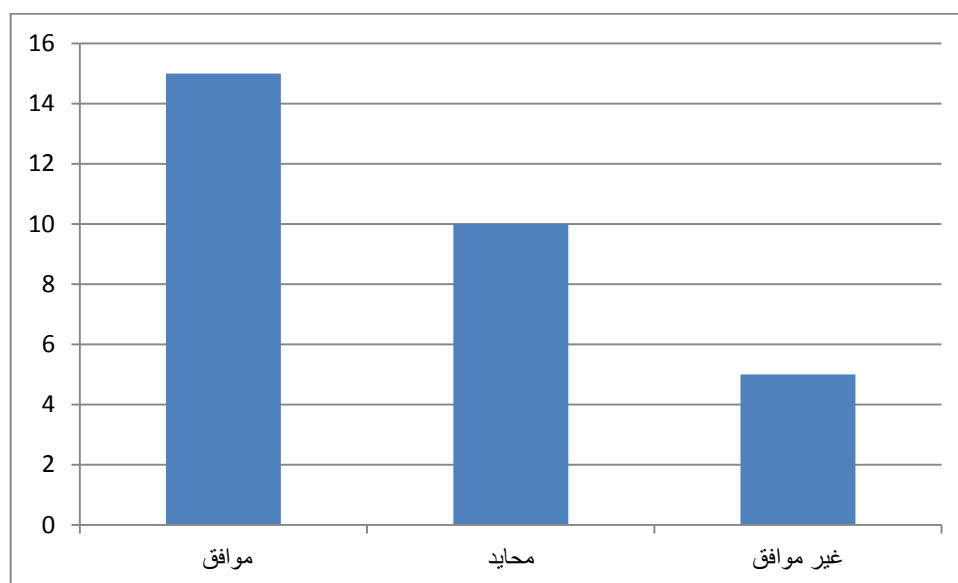
## جدول رقم (03-12): لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	15	10	5	30
النسبة	50	33.33	16.67	%100

المصدر من إعداد الطالبة إعتامادا على الإستبيان

نلاحظ أن لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير وذلك نسبة 50% فيما يرى النص الأخر العكس

## شكل رقم (03-14): مدى مساهمة العمال في التغيير والتطوير



المصدر من إعداد الطالبة إعتامادا على الإستبيان

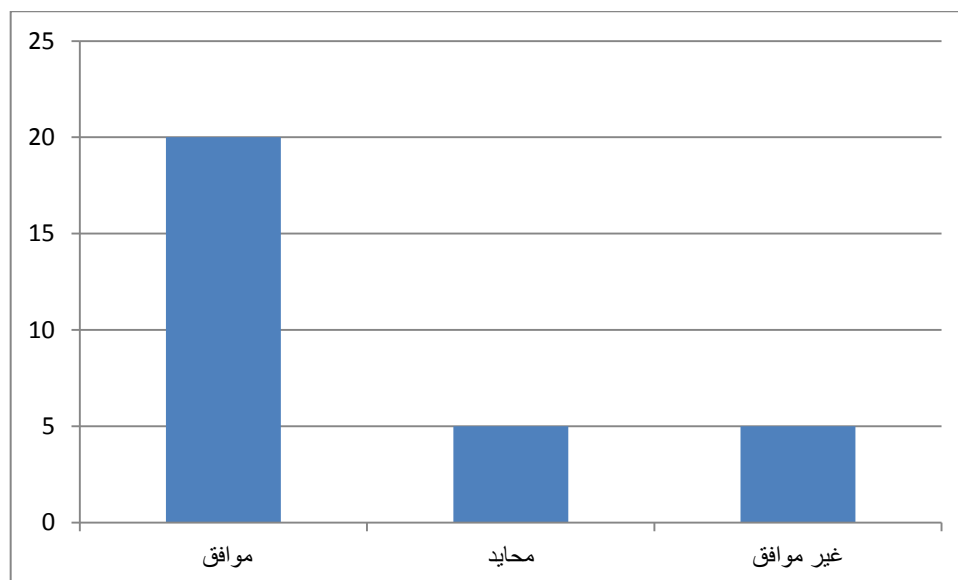
جدول رقم (03-13): تشجيع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	20	5	5	30
النسبة	66.66	16.67	16.67	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

نلاحظ تشجيع المؤسسة للعاملين من أجل تقديم أفكار جديدة بنسبة 66.66% وذلك من أجل خلق جو الإبداع ومساعدة العمال على إعطاء كل ما يملكونه من أفكار ومهارات جديدة للإستفادة منها ويرى البعض الآخر عكس ذلك.

شكل رقم (03-15): تقييم تشجيع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل



المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

المحور الثالث : تحديد الاحتياجات التكوينية

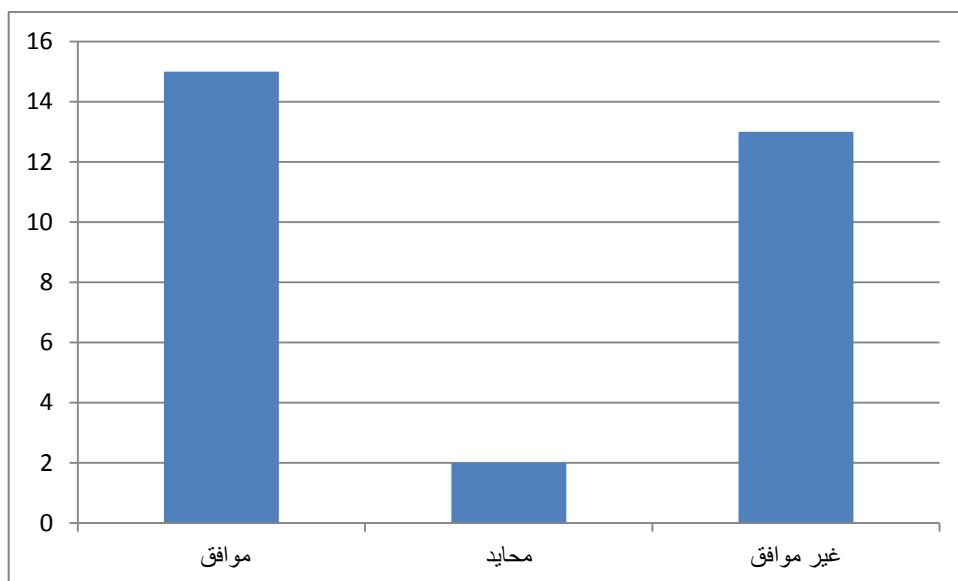
جدول رقم (03-14): يتم اعداد برامج تكوينية حسب متطلبات العمل أو بصفة عشوائية

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	15	2	13	30
النسبة	50	6.67	43.33	%100

المصدر من إعداد الطالبة

من خلا الجدول تبين أن تحديد الإحتياجات التكوينية حسب إحتياجات العمل وذلك بنسبة 50 % إلا أنه يرى بعض العمال أنه ليس بالضرورة يتم تحديدها على حسب إحتياجات العمل

شكل رقم (03-16): تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على الإستبيان

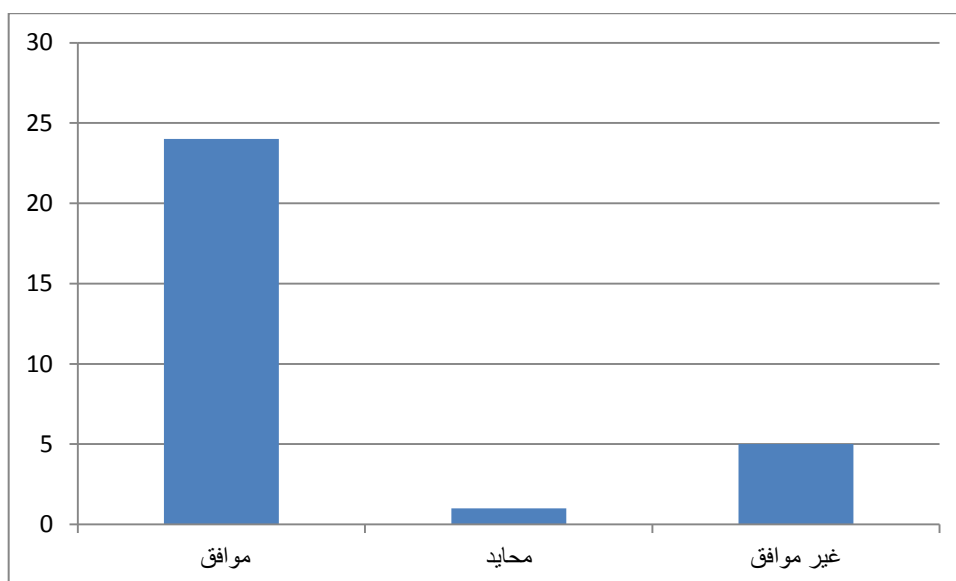
جدول رقم (03-15): يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	24	1	5	30
النسبة	80	3.33	16.67	%100

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين أسباب لجوء المؤسسة إلى التكوين إستحداث أنشطة جديدة في إطار العمل هذا ما توضحه النسبة 80% في حين يرى البعض الآخر أن التكوين يكون مقتصرًا على بعض الفئات دون غيرهم.

شكل رقم (03-17): تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال مقارنة بين القدرات الحالية و متطلبات العمل الجديدة



المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

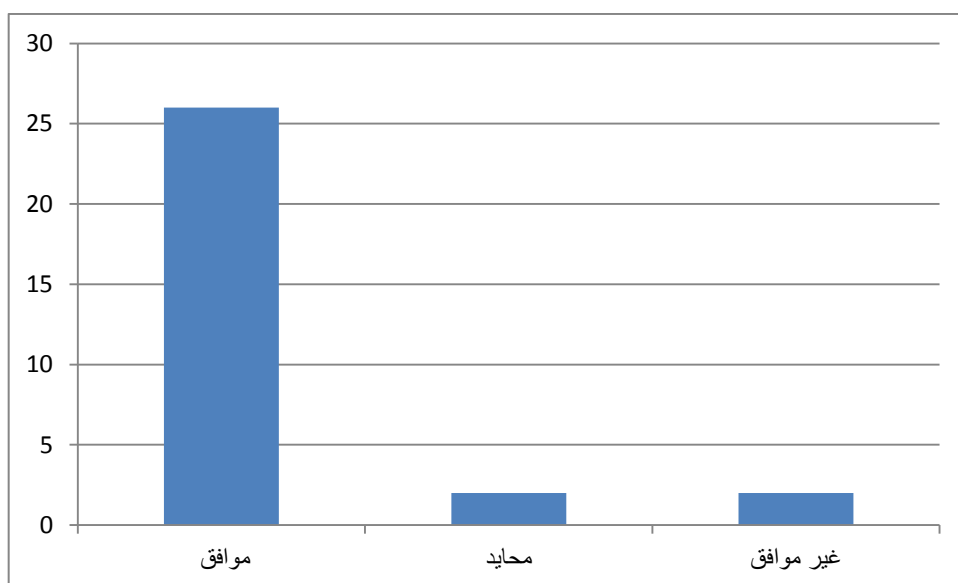
جدول رقم (03-16): التطورات التكنولوجية من بين اسباب اللجوء للتكوين

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	26	2	2	30
النسبة	86.66	6.67	6.67	%100

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين أسباب لجوء المؤسسة إلى التكوين التطورات التكنولوجية ، وهذا ما توضحه النسبة 86.66% ويعود ذلك إلى الحاجة الملحة للتكوين نتيجة مختلفة التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي ، وبلغ 6.67 من الذي رأوا أن التطورات التكنولوجية لا علاقة لها بالتكوين.

شكل رقم (03-18): التطورات التكنولوجية من اسباب اللجوء للتكوين



المصدر من إعداد الطالبة إعتمادا على الإستبيان

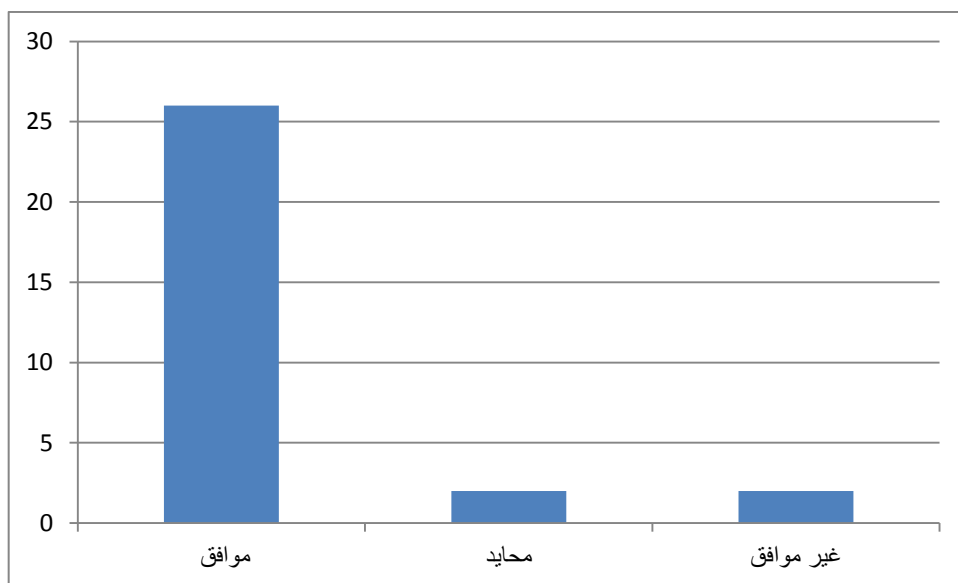
جدول رقم (03-17): برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	27	1	2	30
النسبة	90	3.33	6.67	%100

المصدر من إعداد الطالبة إعتمادا على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الإطلاع على ما هو جديد في مجال العمل ، حيث بلغت النسبة 90% والدليل على ذلك زيادة الأداء الوظيفي ، إلا أن البعض الآخر من العمال يرى أن الإطلاع على ما هو جديد في العمل هو مجرد إجراء إداري روتيني يدخل ضمن تطبيق السياسة الإدارية التي تبنتها المؤسسة من قبل.

شكل رقم (03-19): تقييم تأثير برامج التكوين على المساعدة للاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل



المصدر من إعداد الطالبة إيمادا على الإستبيان

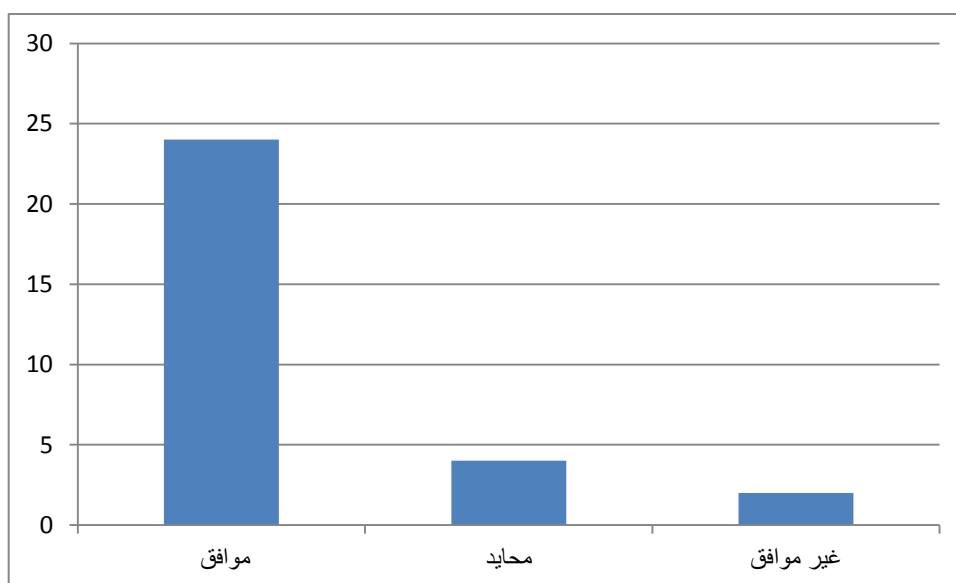
جدول رقم (03-18): التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءات المهنية

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	24	4	2	30
النسبة	80	13.33	6.67	%100

المصدر من إعداد الطالبة إيمادا على الإستبيان

يبين من خلال الجدول أن التكوين الجيد دور في تحقيق الكفاءة المهنية حيث بلغت النسبة 80% لانالتكوين يساهم في تنمية المهارات ، وبالتالي بناء الكفاءة

شكل رقم (03-20): تقييم مساهمة التكوين الجيد في تحقيق الكفاءات المهنية



المصدر من إعداد الطالبة إيمادا على الإستبيان

### III. المحور الرابع: تصميم الدورات التكوينية واختيار المكونين

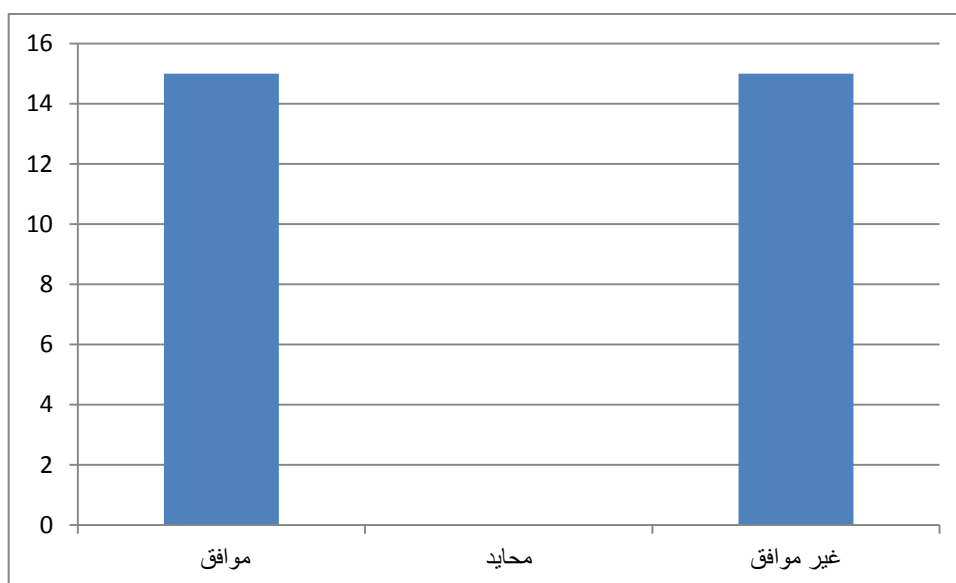
جدول رقم (03-19): يتم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة و مكتوبة

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	15	0	15	30
النسبة	50	0	50	%100

المصدر من إعداد الطالبة إيمادا على الإستبيان

نلاحظ انه نسبة 50% قالوا ان الدورات تصمم تحت اهداف واضحة الا انه النصف الاخر عارضوا الفكرة

شكل رقم (21-03): تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة



المصدر من إعداد الطالبة إيمادا على الإستبيان

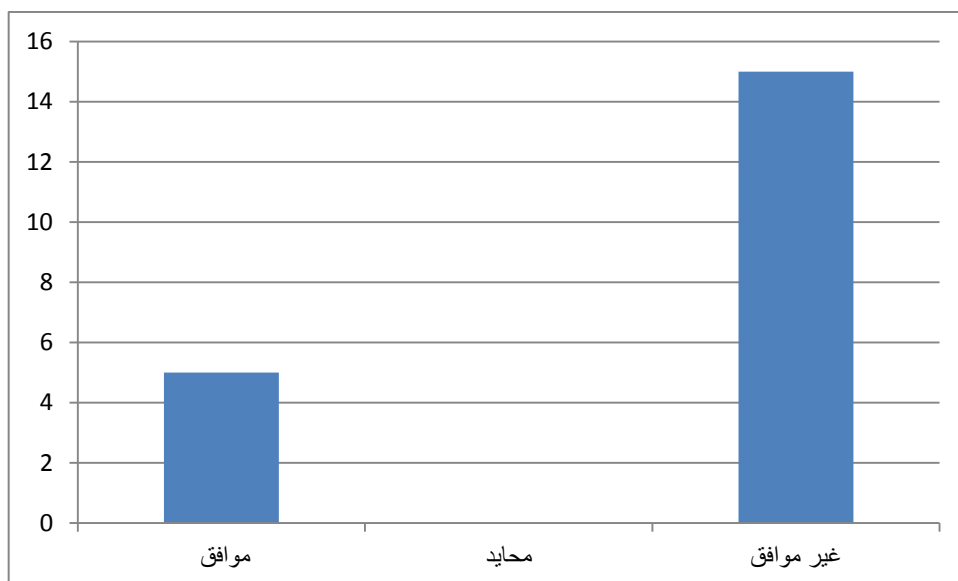
جدول رقم (20-03): التوقيت الزمني للدورة لا يعارض مع الدوام الرسمي

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	5	0	15	30
النسبة	16.67	0	83.33	%100

المصدر من إعداد الطالبة إيمادا على الإستبيان

يرى العمال من خلال الجدول أنه ليس بالضروري تنظيم الدورات التكوينية على حسب الدوام الرسمي وذلك بنسبة 83.33 حيث أنه يمكن إجراؤها خلال أوقات العمل.

شكل رقم (03-22): التوقيت الزمني للدورة لا يعارض مع الدوام الرسمي



المصدر من إعداد الطالبة إعتامدا على الإستبيان

جدول رقم (03-21): تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة

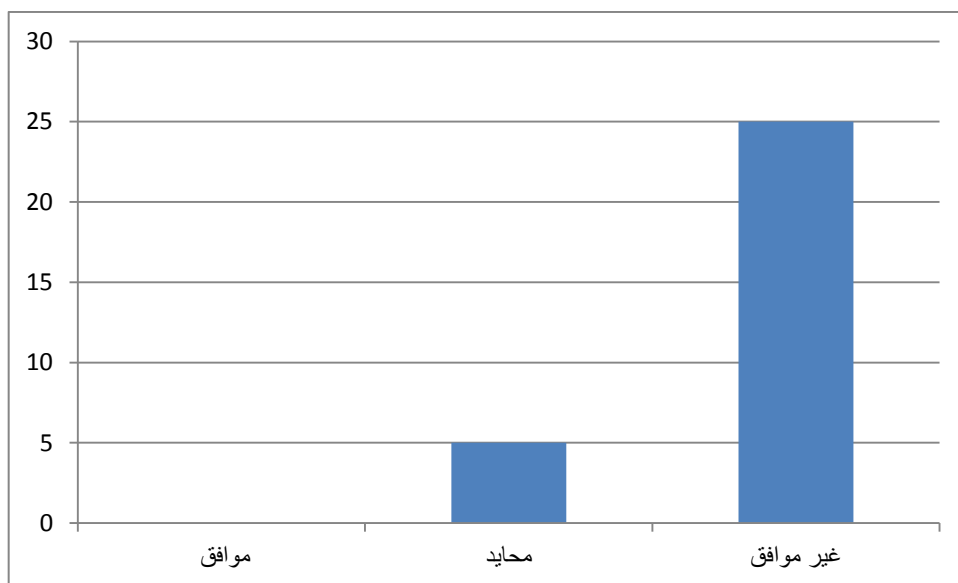
البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	0	5	25	30
النسبة	0%	16,67%	83,33%	100%

المصدر من إعداد الطالبة إعتامدا على الإستبيان

نلاحظ أن نسبة 83.33% من غير الموافقين بأن وجود تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية

التي تقوم بها المؤسسة ، أما بقية كانت نسبة موافقين هي 0% ونسبة محايد 16.67%.

شكل رقم (03-23): تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة



المصدر من إعداد الطالبة إيمادا على الإستبيان

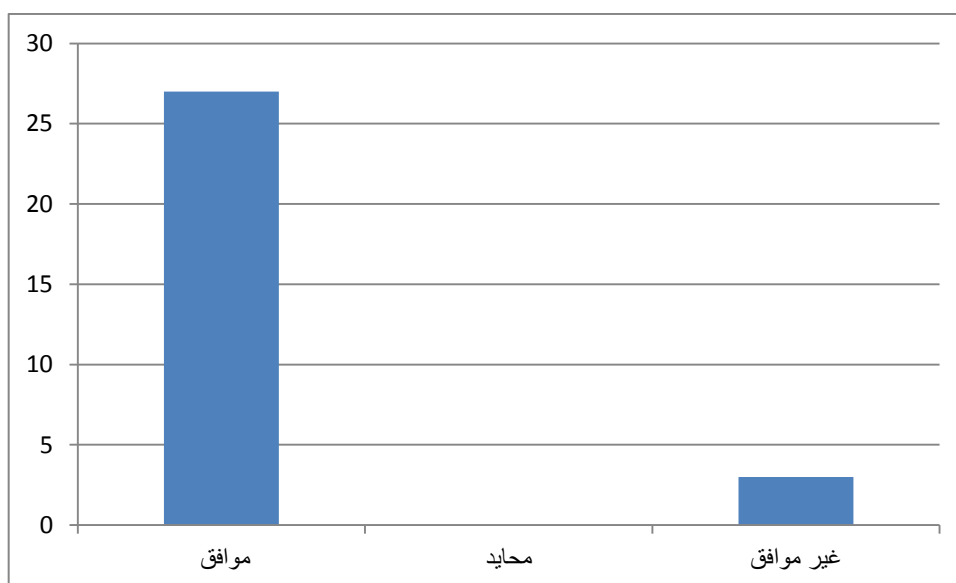
جدول رقم (03-22): تؤثر خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين نحو أداء أفضل

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	27	0	3	30
النسبة	90	0	10	%100

المصدر من إعداد الطالبة إيمادا على الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن للمكون تأثير على أداء المتكويين نحو أداء أفضل وذلك بنسبة 90%

شكل رقم (03-24): تقييم تأثير خبرة المكون في تحسين أداء التكوين



المصدر من إعداد الطالبة إعتامدا على الإستبيان

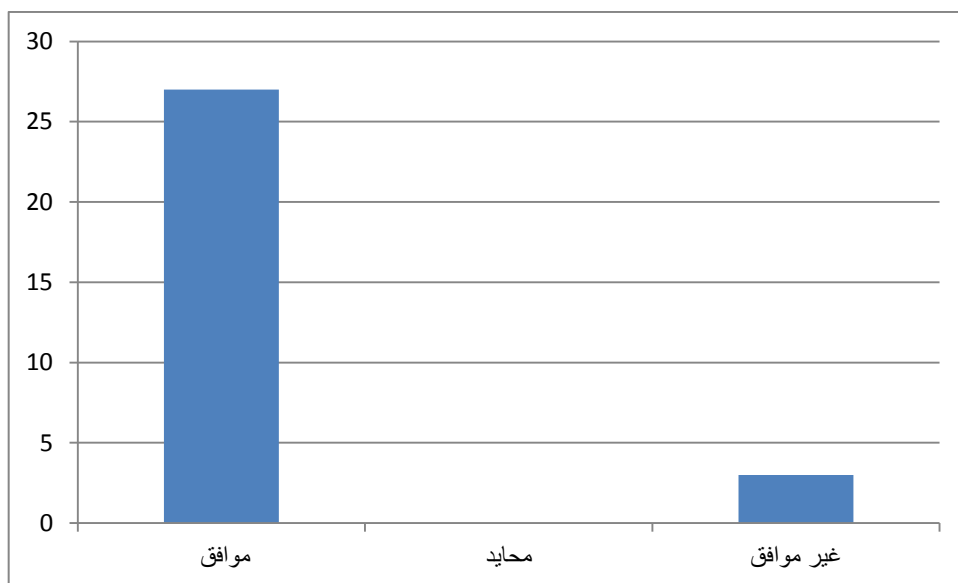
جدول رقم (03-23): يتم اختيار المكونين الاكفاء من ذوي المؤهلات الاكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	27	0	3	30
النسبة	90	0	10	%100

المصدر من إعداد الطالبة إعتامدا على الإستبيان

نلاحظ أن إختيار المكونين من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة بنسبة 90% وذلك لتأثيرهم على أداء المتكون وكذا لإستفادة المكون من الدورات التكوينية من أجل أداء أفضل.

شكل رقم (03-25): اختيار المكونين الاكفاء لتغطية الدورات التكوينية



المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الإستبيان

## الخلاصة

من خلال دراستنا التطبيقية في مديرية الضرائب لولاية مستغانم يتضح لنا 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 التنمية وتحسين الأداء فمن خلال هذه الدراسة كشفنا عن فعالية التكوين وذلك نتيجة لإعطائه إهتمام شديد يعتمد عليه لرفع أداء المؤسسة.

الخاتمة العامة

إن التوافق بين متطلبات العمال وهدف المؤسسة يتطلب تحسين وتطوير وظيفة التنظيم ، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بوجود إدارة الموارد البشرية لأن لها دور فعال في تحقيق الأهداف وتحسين مردود ومستوى العمال داخل المنظمة ، فإدارة الموارد البشرية هي الوسيط بين المنظمة والعمال وكذا العنصر البشري الذي يعتبر النواة لأي مؤسسة والركيزة الأساسية الذي باستطاعته أن يرقى بها إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضا بالتزامه ومواظبته على العمل ، لذا تكوين هذا العنصر أصبح ضرورة ملحة لكل منظمة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية وبذلك استمراريتهما ، وكذا تسهيل أداء المهام الموكلة إلى كل الأعمال في جميع المستويات التنظيمية ، وهذا من أجل بلوغ تلك الأهداف المسطرة ، فالتكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقله للتنمية يجب العمل على جعله يتطور ، ولا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل التنمية ، فتنمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون تنمية الموارد البشرية ، ومن هنا اتضح أنه لا بد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات للقيم والاتجاهات والقدرات والاستعدادات الخاصة بالفرد والمجتمع ككل.

وبالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطويره يتطلب تشخيص برامج واستراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنتجة في التكوين ، دون أن ننسى تشجيع الإبداع وهذا ما يتطلب من المؤسسات بناء إستراتيجية مشجعة له على كل المستويات ، وتشجيع التفكير والسلوك الإبداعي وأن تحرص على الاستثمار فيه من خلال تكوينه بصفة مستمرة لتطوير مهاراته ، وأخيرا تفعيل البرامج التكوينية الذي يعمل على ترابط أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة الذي يؤدي بالضرورة إلى تنمية وتشجيع الموارد البشرية وجعلهم أكثر فعالية.

وبعد اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلت الى جملة من النتائج نذكر منها :

- العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات لذلك يجب العمل على تطويره كي تستفيد منه بقدر ما يمكن
- تكوين الموارد البشرية شرط لازم لاستمرار أي مؤسسة
- البرامج التكوينية فضاء للتعلم وتحسين القدرات وتنميتها , و اكتساب الخبرات وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الافراد في اداء الاعمال المكلفين بها.
- البرامج التكوينية تؤدي الى ترشيد القرارات الادارية وتوضيح السياسات العامة للمؤسسة
- التكوين يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف الحديثة للتسيير.
- تساعد برامج التكوين على تخفيض معدل تكرار الحوادث في العمل .

اما في الدراسة التطبيقية توصلت الى النتائج التالية :

- ادارة الضرائب تولي اهمية كبيرة للتكوين وهي تعمل جاهدة على تصميم برامج تكوينية باستمرار من أجل اكساب العمال مهارات وتجديد معلوماتهم .
- التكوين بالمؤسسة امر ضروري وبصفة ملزمة .
- التطورات التكنولوجية من بين اسباب اللجوء للتكوين .
- التكوين عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة.

### التوصيات

- يجب على المؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية
- تشجيع عملية التكوين داخل المؤسسة
- تخصيص ميزانية مالية للتكوين والمتابعة المستمرة للأفراد
- على المديرية الولائية للضرائب الاهتمام أكثر بالتكوين لجميع العمال دون استثناء.

### افاق الدراسة

- البرنامج التكويني وعلاقته بكفاءة الافراد .
- التكوين الميداني ودوره في تحسين المورد البشري.

## الكتب

- أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر ، دار الفكر العربي، مصر
- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر  
1988
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ،  
الاسكندرية 1995
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2007
- إسماعيل قبيرة ، التنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007
- جنيفر جوي ، ترجمة أحمد إصلاح ، تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية
- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004
- خالد عبدالرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل عمان ، الأردن ، 2003
- خيصر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع عمان الأردن  
، الطبعة الأولى 2007-2008
- زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت ، 1989
- زيد منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2006
- سامح عبدالمطلب عامر ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، الطبعة الأولى ، 2011
- صالح عبدالفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، الدار الجامعية للطبع والتوزيع والنشر ،  
القاهرة
- صلاح الدين عبدالباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية ،  
مصر ، 2000
- عبد الرحمن توفيق: العملية التدريبية، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر 1994
- عبد الكريم درويش: نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح ، مجلة الإدارة ، العدد الرابع ، القاهرة 01  
أفريل 1972
- عبدالباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن  
2008
- عبدالرحمن توفيق : العملية التدريبية ، موسوعة التكوين والموارد البشرية
- علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، دار صفاء للنشر والتوزيع،  
عمان، الاردن، 2003
- عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر،  
بيروت، د ط، 1997

- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ،
- محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004
- محمد سرور الحريري ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ،  
2012
- محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر والإسكندرية ، مصر ، 2003
- ناصر دادي عدون ، غدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،  
2004

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبدالحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير

الإستبيان

الأخ الفاضل ... ، الأخت الفاضلة ...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...،

الإستبيان المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان : أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشرية " ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

نظرا لأهمية رأيك في هذا المجال ، فإن نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الإستبيان بدقة ، بحيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نرجو أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونضمن لكل موظف وعامل سرية المعلومات والملاحظات واسخدامها لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الطالبة : بلغيث حنان

السنة الجامعية : 2018/2017

القسم الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم على التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال ، بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر : أقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 40-50 سنة

3- المستوى التعليمي : ثانوي ليسانس مهندس  
دراسات عليا من 50 سنة فأكثر

4- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

القسم الثاني : محاور الإستبيان

مايلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة

الرقم	العبارات	درجت السلم		
		نعم	لا	لا يوبدي رايه
01	يتم إعداد برامج تكوينية حسب متطلبات العمل أو بصفة عشوائية			
02	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة			
03	الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل			
04	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة			
05	يتم تحديد الحاجة للدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة			
06	تؤثر خبرة المكونين في تحسين أداء المتكونين نحو أداء أفضل؟			
07	يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية			
08	يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة			
09	الدورات التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المعلن عنها بتصورك في إدارتك			
10	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل			
11	الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها			
12	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة			
13	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بإنتمائهم إلى المؤسسة.			

## المخلص

كأداة من أدوات ادارة الموارد البشرية ,يكتسي التكوين أهمية كبرى .فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين و تثمين رأس المال البشري , ومن جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف .وبناء على ذلك , فالتكوين يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و التنظيمية و الاجتماعية الثقافية . في سبيل تحقيق مستوى الأداء الاقتصادي و الاجتماعي المطلوب , تحتل المؤسسة مكانة مركزية , وذلك من خلال تحقيقها الأهداف .

و للقيام بذلك , يمكن للمؤسسة أن تعتمد على تكوين الموارد البشرية كأداة فعالة لادارة شؤون المؤسسة و كذلك لتحسين مناخ العمل .

الكلمات المفتاحية: التكوين , ادارة الموارد البشرية , المؤسسة .

### Résume

Dans une entreprise ou une organisation, La formation représente un outil de gestion des ressources humaines d'une très grande importance. Il s agit à la fois d'un instrument de constitution et de valorisation du capital humain, et d'un facteur d'adaptabilité de premier plan. De ce fait, la formation permet à l'entreprise de faire face aux changements économiques, technologiques, organisationnels et socioculturels.

En quête de la performance économique et sociale, l'entreprise occupe une place centrale, car Elle doit réaliser les différents objectifs qui lui sont confiés (objectifs économiques, sociales, etc.). Pour ce faire, l'entreprise peut s'appuyer sur la formation en tant qu'outil de gestion efficace et instrument d'amélioration du climat du travail. Des lors, il devient nécessaire de faire en sorte que les objectifs de l'entreprise et ceux de la formation aillent dans le même sens, et de s'assurer de l'efficacité du système de formation et de ses programmes

**Mots clés:** formation, gestion des ressources humaines, entreprise