

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



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي دولي

بعنوان:

أثر التكوين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

تحت إشراف الأستاذ:

*بن زيدان ياسين

مقدمة من طرف الطالبة:

*بجاوي فتيحة لالي

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر أ	د / بوزيان العجال.
مقررا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر أ	د / بن زيدان ياسين.
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر ب	د / بلعياشي بومدين.

السنة الجامعية
2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي تخرجي إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي و
أمي

إلى

النجوم التي أسعد برؤيتهم إخوتي هديل و فاروق

قرتا عيناي جدي خديجة وجدتي فاطمة

أعمامي وعمتي وأخوالي وخالاتي خاصة خالتي سميرة وعمي

بوعلام

كل صديقة و أخت لم تلدها أمي بخضرة أمينة، زروقوي زهيرة،

بلكيل فطيمة.

بجاي فتحة لالي

شكر وتقدير

في البداية، الشكر والحمد لله عزّ وجلّ في علاه فالإيه ينسج
الفضل كله في إكمال -والكمال يبقى لله وحده- هذا العمل.

وبعد الحمد لله، فإنني أتوجه إلى أستاذي بن زيدان
بأسين بالشكر والتقدير الذي لن تفي به أي كلمة حق، فلو لا
منابرته ودعمه المستمر ما تمّ هذا العمل.

وبعد ما بالشكر موصول لكلّ أساتذتي الذين تتلمذت على
أيديهم في كل مراحل دراستي حتى أتشرف بوقوفني أمام
حضراتكم اليوم.



الإهداء

شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الإشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة (أ- د)

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

تمهيد ص05

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

ص06

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ص06

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

ص08

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

ص12

المبحث الثاني: متطلبات الوظيفة

ص16

المطلب الأول: تحليل الوظيفة

ص16

المطلب الثاني: تصميم الوظيفة

ص18

المطلب الثالث: وصف الوظيفة

ص19

المبحث الثالث: التوظيف (الاستقطاب- الاختيار- التعيين)

ص21

المطلب الأول: الاستقطاب

ص21

المطلب الثاني: الاختيار التعيين

ص22

المطلب الثالث: التعيين

ص23

خلاصة الفصل الأول: ص25

الفصل الثاني: التكوين في المؤسسة العمومية

تمهيدص 26

ص 27 المبحث الأول: ماهية التكوين

ص 27 المطلب الأول: مفهوم التكوين

ص 29 المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

ص 33 المطلب الثالث: مبادئ التكوين

ص 35 المبحث الثاني: خطوات وأنواع وشروط نجاح برامج التكوين

ص 35 المطلب الأول: خطوات التكوين

ص 38 المطلب الثاني: أنواع التكوين

ص 40 المطلب الثالث: شروط نجاح برامج التكوين

ص 41 المبحث الثالث: تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها

ص 41 المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

ص 44 المطلب الثاني: مراحل التكوين

ص 47 المطلب الثالث: أساليب التكوين

ص 49 خلاصة الفصل الثاني.....

ص 50 خاتمة عامة.....

قائمة المراجع

ملخص

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
-01-	عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من الجهود لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية	13
-02-	أهداف التكوين	32
-03-	الأسباب والمؤشرات الداعية إلى التكوين	37

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
-01-	الفرق بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة	09

إن دراسة المردود الفردي في المؤسسة أصبح أمرا لا يستهان به لمواجهة التحديات المعاصرة مع التطور المتسارع، الذي عرفه المجال التكنولوجي حيث ازدادت أهمية تنمية العمال والموظفين وهذا مع زيادة تعقد الوظائف وكذا التغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات القليلة الماضية وكذا مع ظهور عصر العولمة وتأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي أصبح يركز على النوعية من حيث العنصر البشري، حيث أصبحت عملية التكوين للأفراد والموارد البشرية بشكل عام حتمية تفرضها شروط نجاح الاستراتيجيات المستقبلية التي تصنعها المنظمة.

على هذا الأساس نجد المدراء ومسيري المؤسسات والمرافق العامة والمختصين في تسيير الموارد البشرية تنفق على أهمية التكوين، في المؤسسات وتنمية هذه الأخيرة إذ يلقي اهتماما متزايدا باعتباره الوسيلة الانجع لإعداد العمال وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ومن خلال النظام العالمي السائد حاليا، الذي فرض على كل دول العالم ومن بينهم الجزائر على ضرورة الاهتمام بمجال التكوين وإعطائه أولوية فائقة، إذ يعد الوسيلة الممكنة السريعة لاستيعاب كل ما هو جيد في هذا القرن، يكون ذلك بنظرة أكثر تنافسية لخلق التوافق بين عمالها والتقلبات التكنولوجية الجديدة، بمعنى أدق أن التكوين هو الآلية المناسبة التي تأخذ هذه التطورات إلى ساحة العمل الذي يسوده جو تنافسي حاد في شتى المجالات مما أضحى الاعتماد على التكوين هو الوسيلة الممكنة للرقى بالعنصر البشري كفاءة ومستوى داخل المنظمة.

نستطيع القول إن التكوين هو النموذج الذي يوضع تحت تصرف المؤسسات ونؤكد إن العالم اليوم لا يستطيع أن يواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا العصر، إلا بالتكوين وطرقه المختلفة.

فليس أمام المنظمة أو المؤسسة الحديثة في ظل اقتصاد العولمة، إلا العمل بهذه العملية لأنها الوسيلة الفعالة والناجحة لتتماشى وفق متطلبات واحتياجات أي منظمة كانت،

وعليه فقد ركزنا في هذه الدراسة على أثر التكوين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

إن الهدف الرئيسي من بحثنا هو إبراز أهمية وأثر التكوين وكل ما يرمي إليه من أهداف والذي تم

دراسته من خلال التطرق للإشكالية الرئيسية المذكورة على النحو الآتي:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية؟



للإجابة عن التساؤل نقوم بطرح بعض الاسئلة الفرعية المتمثلة في:

- ما هو دور وأهمية إدارة المورد البشري على مستوى المؤسسات العمومية الإدارية؟
- ماذا يقصد بعملية التكوين وماهي أهميتها وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية؟
- ماهي الاستراتيجية المعتمدة للتكوين بالمؤسسة العمومية؟

فرضيات البحث:

قصد الإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: التكوين الذي يتلقاه موظفوا المؤسسة العمومية يؤثر بصورة ايجابية على تنميتهم وأدائهم.
- الفرضية الثانية: إدارة الموارد البشرية للمؤسسات العمومية تسير بشكل علمي وتعطي أهمية كبيرة لتكوين عمالها.
- الفرضية الثالثة: تتوفر المؤسسة العمومية على الشروط المادية، والعلمية اللازمة التي تساهم في انجاح سياستها التكوينية.

أسباب اختيارالموضوع:

- محاولة معرفة أهمية التكوين وأثره في الرفع من مستوى أداء المؤسسة.
- ادراك الأهمية البالغة التي يكتسبها المورد البشري من خلال التكوين.
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.

أهمية البحث:

تظهر أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالمورد البشري الذي اصبح أهم عامل من عوامل الانتاج، وذلك لكونه المسؤول عن تحريك العوامل الأخرى سواء المادية أو المالية، ولذا أصبح المورد البشري يمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها والاستثمار فيها.



أهداف البحث:

نسعى من خلال البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية.
- دراسة وتحليل أثر التكوين على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية.
- تقديم مجموعة اقتراحات لتحسين جودة البرامج التكوينية للمساهمة في تحسين أداء العاملين.

منهج البحث:

للتمكن من دراسة الموضوع دراسة معمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر وللإجابة على الاشكاليات، فإنه تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، بالرجوع إلى المراجع الاقتصادية والقوانين والتشريعات الجزائية لاستكشاف أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية واستراتيجية التكوين وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات العمومية، واستخلاص العلاقة بينهما.

صعوبات البحث:

ينبغي الإشارة في الأخير إلى العراقيل والصعوبات الكبيرة التي واجهتنا في إعداد هذا البحث، والتي تتمثل في نقص المراجع المتخصصة في موضوع الدراسة، وكثرة القوانين والتنظيمات التي تحكم عملية التكوين في الوظيفة العمومية.

تقسيمات البحث:

تمت معالجة الموضوع في فصلين نظريين.

فالفصل الأول يظهر بعنوان إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية يحوي في طياته ثلاثة مباحث، اشتمل المبحث الأول على مدخل لإدارة الموارد البشرية بينما تطرق المبحث الثاني إلى متطلبات الوظيفة، في حين جاء المبحث الثالث يتناول عناصر التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين).



الفصل الثاني: تطرقنا إلى عموميات حول التكوين من خلال ثلاثة مباحث بعرض مفاهيم حول التكوين وأهميته وأهدافه في المؤسسة إضافة إلى المبادئ الأساسية للتكوين ، ثم تناول خطوات وأنواع وشروط نجاح برامج التكوين. بعدها كيفية تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها.

الدراسات السابقة:

*رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية تحت عنوان (أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، وكانت الدراسة الميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة" ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا بجامعة الاخوة منتوري-قسنطينة-

*رسالة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا تخصص: التسيير العمومي تحت عنوان (استراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري –قسنطينة-

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

يعتبر الأفراد في المنظمة أحد عناصر مدخلات المنظمة التي تساهم مع مدخلات المنظمة الأخرى في الحصول على مخرجات المنظمة المتمثلة في وحدات أو خدمات منتجة، ويشترك مع الأفراد الموارد المادية الأخرى من آلات مباني... في الحصول على تلك المخرجات، ويمكن رفع إنتاجية المنظمة بحسن استخدام وإدارة كل من الموارد البشرية و الموارد المالية، ولذلك ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل في زيادة إنتاجيتها، ولا يكفي ابدا كما يعتقد البعض * التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع الانتاجية، ويزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية أنه يسهل على هذه الدول الحصول على العناصر المادية لمصانعها ومنظمتها، لكن في الغالب تواجه صعوبات في تدبير وإدارة العناصر البشرية.

سنعرض في هذا الفصل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، وللإحاطة بمختلف المفاهيم قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث.

يبحث نتناول في المبحث الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني متطلبات الوظيفة، أما في المبحث الثالث التوظيف بجوانبه الثلاث (الاستقطاب، الاختيار، التعيين).

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري المحرك الرئيسي لمختلف النشاطات في المؤسسة، لذا خصصنا هذا المبحث لدراسة عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تتطور مع التطور الذي مر به علم الإدارة. وهو كنشاط مستقل تزايد الاهتمام به في مختلف المنظمات مؤخرا مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج.

يمكن القول إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استمر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري وهو يمارس العمل، وتتمثل هذه التطورات في الآتي:

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه كحيوان بشري. فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال، إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة. ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة، وأصبح العامل يعمل مقابل اجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة.

- مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. واهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وروتينية العمل، وسوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها) كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحيانا إلى العاملين الذين يعملون لإشرافهم. فكان بالتالي لزاما أن تظهر دعوات لتحسين ظروف العاملين. أي انه مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك على شكل انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة، ثم ما لبثت أن تكونت اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالأجور، وساعات العمل، ونحوها.

- مرحلة القرن العشرين:

شهد ذلك القرن أحداثا جساما ذات اثر كبير في إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة "فريدريك تايلور" (1856-1915) الذي حاول ان ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وابرز اثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي في إنتاجية العاملين.

تلي مدرسة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معنية كالإجهاد والإصابات وتحليل العمل والاختبارات، ثم ما لبثت أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة "ألتون مايو" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا بالاهتمام بالعاملين.

لقد كان لمدرسة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية اثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في منظمات الجيش والحكومة، فاهتمت هذه الإدارة بشروط التعيين والاختبارات النفسية وتصميم أنظمة الأجور والتدريب ورعاية العاملين، مما اوجد الحاجة إلى متخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ومع ظهور مدرسة العلوم السلوكية (1930-1960) تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، ونشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المنظمة والعاملين¹.

1- د. نادر أبو شيخة – إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)- دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان- الطبعة الثانية –

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

الفرع 01: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

"النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على المورد البشري بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغيمهم بالبقاء فيها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها¹".

"مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة) واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض".

"ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعداد والكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا، في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجي²".

ويمكن تعريفها:

الموارد البشرية مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما. ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق، هناك مصطلحات أخرى تستخدم أحيانا تشمل (القوى العاملة) أو المواهب (العمل) أو مجرد (الأفراد). ووجدت الموارد البشرية كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بدايات القرن العشرين، عندما بدأ الباحثون يوثقون طرق لخلق قيم للأعمال عن طريق الإدارة الاستراتيجية للقوى العاملة. الموارد البشرية كانت مهيمنة بالعمل الاجرائي اليومي، مثل الرواتب وإدارة المنافع، لكن بسبب العولمة، دمج المنظمات، والتقدم التقني، وأبحاث متقدمة، الموارد البشرية الآن تركز على المبادرات الاستراتيجية مثل الاندماج والاستحواذ، إدارة المواهب، خطط التعاقب، العلاقات الصناعية أو العمالية، والتنوع والشمول³.

1- د. نادر أبو شيخة – إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)- دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان- الطبعة الثانية – ص 35

2- د. عبد الحميد الخليل- إدارة الموارد البشرية -الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع –الجمهورية العربية السورية 2018 –ص07

3- Or.wikipedia.org/wiki/إدارة_الموارد_البشرية/20:57/2020-04-07

الجدول الموالي يوضح الفرق بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة¹:

<u>إدارة الموارد البشرية الحديثة</u>	<u>إدارة الموارد البشرية التقليدية</u>
*تهتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	*اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
*تهتم بمحتوى العمل، والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	*ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية، وتحسين البيئة المادية للعمل.
*التنمية البشرية أساسا هي تنمية ابداعية واطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الانسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.	*اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

الجدول رقم 01: الفرق بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

01- علي السلمي- إدارة الموارد البشرية- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة- ص45.

■ وظائف مدير إدارة الموارد البشرية:

من الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية هي تأمين العناصر البشرية اللازمة والعمل على تنمية قدراتها وكفاءتها.

ونضيف هنا أن المدير-بصفة عامة- هو كل من يمارس عملا من أعمال السلطة والقيادة بالنسبة لغيره من الأفراد العاملين معه.

وعليه فإن مدير إدارة الموارد البشرية يمارس عملا إداريا ولذا كان لزاما عليه أن يؤدي الوظائف الأساسية للإدارة وهي:

❖ أولا: الوظائف الإدارية:

- التخطيط.

- التنظيم.

- التوجيه.

- الرقابة.

❖ ثانيا: الوظائف التنفيذية:

- تأمين وتديبر الموارد البشرية الصالحة للعمل.

- تدريب وتطوير الموارد البشرية.

- تحفيز العاملين ماديا ومعنويا.

- تحسين بيئة العمل.

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

- رعاية الأفراد العاملين والمحافظة على سلامتهم أثناء العمل¹.

01- د. عبد الحميد الخليل- إدارة الموارد البشرية -الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع -الجمهورية العربية

الفرع 02: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها يمكن بلورتها كالتالي:

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً لتحقيق الانتماء وولاء الأفراد للمنظمة.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتفادي المهام التي تعرضهم للأخطار¹.

الفرع 03: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة. إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (رؤساء و مرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتبرئ مناخا ينمي ذلك وينشطه².

01- د. مؤيد سالم - د. عادل حرشوش صالح- إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- جدار الكتاب العالمي -عمان -الاردن -ص45

02- د. عبد الحميد الخليل- إدارة الموارد البشرية -الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع -الجمهورية العربية السورية2018 -ص17، 18.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية (مهامها).

الفرع 01: مهام إدارة الموارد البشرية.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج الانتاجية، الدافعية وبرامج التنمية والتدريب، والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

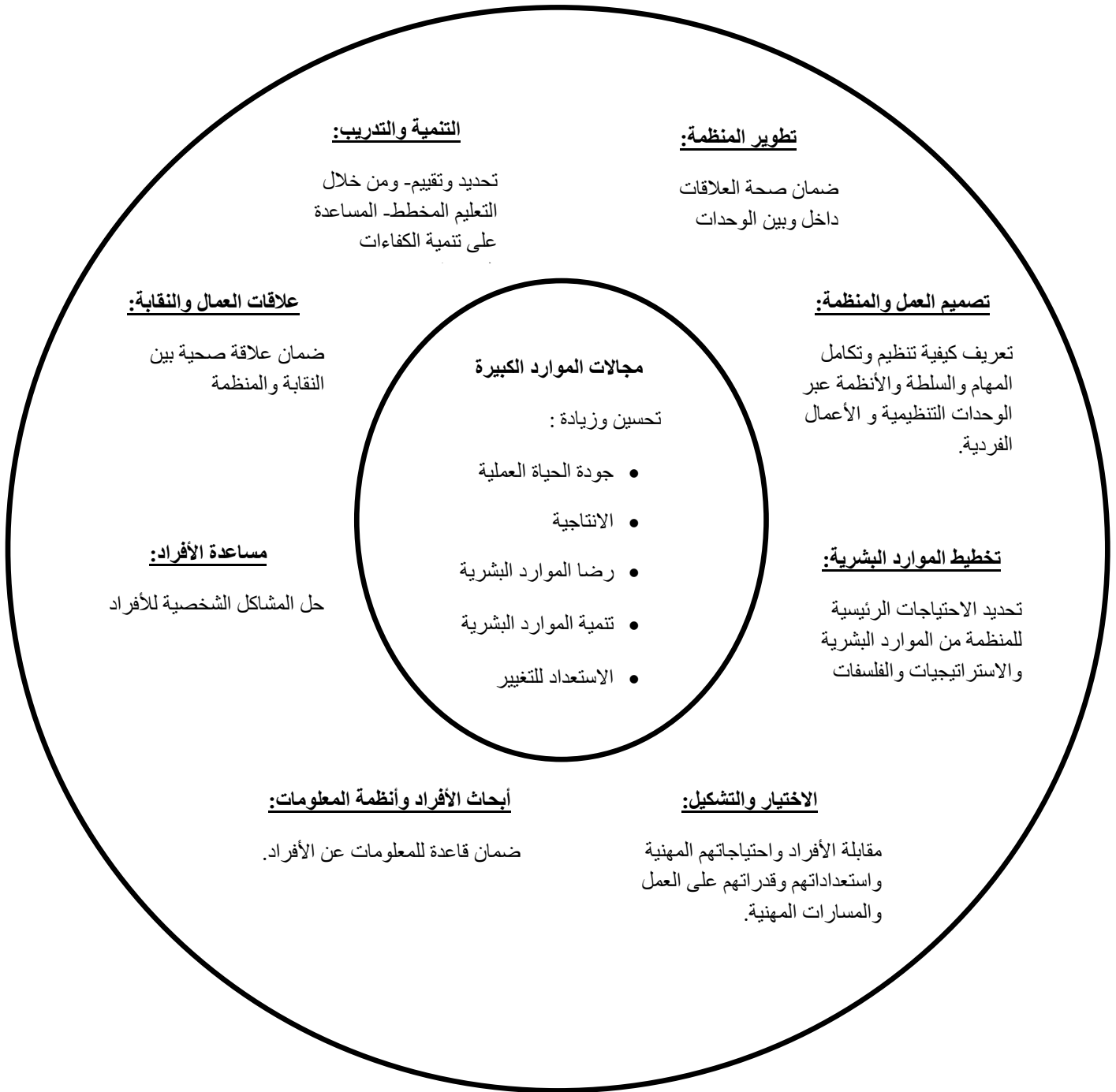
وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي:

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
2. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
3. تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
5. اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
6. تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
7. تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
8. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
9. تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
10. تصميم أنظمة الرقابة والانضباط.
11. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
12. تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد¹.

01- هشام بوكفوس- أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية -رسالة مكملة لنيل شهادة

ماجستير - تخصص تنمية الموارد البشرية 2005-2006-ص60

ويظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من الجهود لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية¹:



الشكل 01: عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من الجهود لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية.

01- هشام بوكفوس- أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية -رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير - تخصص تنمية الموارد البشرية 2005-2006-ص6

الفرع 02: رسالة واستراتيجيات المؤسسة:

لكي نبني إدارة فعالة للموارد البشرية لابد أن يعرف ويتبنى جميع المسؤولين في المنظمة رسالة واستراتيجيات وأهداف هذه الإدارة.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يقوم على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة، وأن هذه الإدارة هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل، وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب أو تكوين وتقييم...إلخ. ومن هنا لابد من التعرف على رسالة واستراتيجيات هذه الإدارة.

1. رسالة إدارة الموارد البشرية:

إن تحديد الرسالة لإدارة الموارد البشرية والمشتقة أصلاً من رسالة المنظمة، هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وكيف؟ وأين؟ ولماذا؟. ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، لابد أن تتوافر فيها خصائص محددة مثل الوضوح، وحسن الصياغة، وتحديد المضمون المباشر، والواقعية.

وعلى سبيل المثال يمكننا صياغة رسالة الموارد البشرية على النحو التالي:

التأكيد على استثمار طاقات الأفراد وقدراتهم بأقصى قدر ممكن داخل المنظمة من خلال تنفيذ استراتيجيات بنائه في مجالات الاختيار والتعيين، والتطوير وصيانة العاملين وبناء علاقات جيدة بينهم.

2. استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في ضوء الرسالة الخاصة بإدارة الموارد البشرية نستطيع بلورة الاستراتيجيات بعيدة المدى لهذه الإدارة. والمقصود بهذه الاستراتيجيات: تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية¹.

01- د. عادل حرحوش صالح - د. مؤيد سعيد السالم - إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي - عالم المكتب الحديث للنشر

والتوزيع - الطبعة الثانية - 2007 - عمان - ص 15، 16، 17

- أ. مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- ب. اعتماد سياسة الترقية أو الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة بهدف التخلص من مصروفات البحث عن الأفراد من الخارج، ومن أجل إتاحة الفرصة أمام الموظفين الجيدين للوصول إلى المناصب الإدارية العليا.
- ج. التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
- د. اعتماد سياسة الإجراءات المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى أكبر من المستوى السائد في السوق.
- هـ. اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.
- و. اعتماد العدالة في التعامل مع الجميع وتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين.
- ز. تصميم برامج تقويم الأداء ونظام الحوافز بشكل مترابط ومرض، ويعطي أعلى تقدير واعتراف بالإنجاز للموظفين الأكفاء في العمل.
- ح. تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد تحدّد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية ويتخلص منه الأفراد من العوائق التي تحد من نشاطهم وقدراتهم أو فرصهم في التقدم.
- ط. اعتماد برامج للتطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة.
- تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على درجة جيد جداً أو أكثر وممن تتوفر فيهم مهارات الاتصال الشفوية والكتابية¹.

01- د. عادل حرحوش صالح - نفس المرجع السابق

المبحث الثاني: متطلبات الوظيفة

الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من المهام، الواجبات والمسؤوليات التي تستند إلى شخص واحد. يعد تحليل الأعمال والوظائف عملية يتم من خلالها جمع معلومات، وحقائق واقعية فعلية عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها وصلاحياتها، والمناخ المادي، النفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها. وتوجد عدة طرق لتجميع المعلومات والبيانات من أهمها: المقابلات، الاستبيانات، الاستقصاء والسجلات.

المطلب الأول: تحليل الوظيفة:

الفرع 01: تعريف تحليل الوظيفة:

تعرف عملية التحليل والتوصيف بأنها العملية التي تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها وتصنيف هذه المعلومات للوصول إلى وصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، وكذلك الظروف التي تؤدي فيها هذه الوظيفة، وأيضا الصفات والخصائص المطلوب توفرها في الفرد الذي سيشتغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة، والخصائص الشخصية... إلخ¹.

يقصد بها عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومواصفاتها والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها².

هو الاجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها³.

01- د. يزن تيم- إدارة الموارد البشرية(أساليب الإدارة الحديثة)- دار فضاءات للنشر والتوزيع- 2018م/1439هـ- ص14

02- Hassibacherifi.yolasite.com

03- جاري ديسلر- إدارة الموارد البشرية- دار المريح للنشر والتوزيع- الطبعة 8- الترجمة أحمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن

جودة- ص108

الفرع 02: خطوات تحليل الوظيفة: يتضمن تحليل الوظيفة 04 خطوات أساسية:

الخطوة 01: تتمثل هذه الخطوة في تحديد البيانات التي يجب تجميعها من أجل استخدامها في اعداد وصف مكتوب الوظيفة، وتتمثل هذه البيانات خاصة في طبيعة المنظمة، منتجاتها، هيكلها التنظيمي، اختصاصات الإدارات والأقسام، طبيعة النشاط، العلاقات بين الأقسام وبين الإدارات كما يتم في هذه المرحلة تحديد أسلوب جمع البيانات، فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في تجميع البيانات (كالمقابلة، الاستقصاء).

الخطوة 02: وفيها يتم تقييم ومراجعة المعلومات التي توفرها كل من الهياكل التنظيمية وخريطة العمليات إذ أنّ الهياكل تبين مختلف الوظائف الموجودة بالمنظمة وعلاقتها ببعضها البعض أما خريطة العمليات فتعطي صورة أكثر توضيحا وتفصيلا للوظائف.

الخطوة 03: في حالة كون المنظمة موجودة منذ فترة طويلة فيفضل عند تحليل الوظائف اختيار بعض الوظائف كعينة بهدف تحليلها ثم تحلل البقية المشابهة لها بالقياس، والهدف من ذلك ربح الوقت خاصة وأنّ عملية التحليل تستغرق وقتا طويلا، أما إذا كانت المنظمة في طور الانشاء فيفضل انشاء تحليلا شاملا لجمع الوظائف.

الخطوة 04: بعد جمع البيانات اللازمة عن الوظيفة ومراجعتها يتم إعداد وصف كامل للوظيفة وكذا مواصفات من يستغلها. هاذان العنصران اللذان يعدان بمثابة جناحي تحليل الوظيفة. فالوصف عبارة عن تعبير مكتوب يصف مكونات الوظيفة من أنشطة، مسؤوليات ظروف أدائها، طريقة أدائها، مستوى الأمان، العلاقات مع الآخرين... أما المواصفات فيقصد بها تلخيص السمات والمهارات ومستوى المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة¹.

المطلب الثاني: تصميم الوظيفة:**الفرع 01: مفهوم تصميم الوظيفة:**

تمثل الوظيفة الدعامة الأساسية لتحقيق الانتاجية العالية ورضا الافراد، ويساعد التصميم الجيد للوظيفة على استقطاب افضل العناصر البشرية لشغل الوظائف والحفاظ عليها.

تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الوظيفة:

يقصد بها تحديد طريقة أداء الوظيفة، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، حجم المسؤوليات، الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة فيها وظروف العمل المحيطة بها¹.

فبالنسبة لدراسات التنظيم: يكون التركيز على النواحي الهيكلية للوظيفة من حيث العلاقات المتبادلة والسلطات والمسؤوليات.

بالنسبة لدراسات الانتاج: يكون التركيز على المهام التفصيلية للوظيفة من حيث التتابع والتكامل بين هذه المهام.

بالنسبة للموارد البشرية: يكون الاهتمام منصبا على النواحي السلوكية والنفسية.

الفرع 02: عناصر تصميم الوظيفة:

- خصائص وصفات قوة العمل: من المسؤول؟
- المهام المطلوب تنفيذها: ماذا؟
- موقع العمل: اين؟
- وقت أداء العمل: متى؟
- الاهداف التنظيمية والاساسية للوظيفة: لماذا؟
- طريقة الأداء: كيف؟
- وللوصول إلى هدف وجود تصميم جيد وهو التوصل إلى وظيفة مرضية لشاغليها ومنتجه للمنظمة معا، لابد ان تتوازن المدخلات الأساسية لهذا النظام وهي (العناصر البيئية) مثل مدى توافر العمالة، القدرات التي تتمتع بها (والعناصر التنظيمية) وهي الرغبة في تحقيق الانتاجية العالية (والعناصر السلوكية) وهي العوامل التي تؤثر في تحقيق العاملين لحاجاتهم المختلفة ومن ثم رضاهم الوظيفي وتتحد معا لتحقيق الغاية المنشودة من تصميم الوظيفة².

01 - Hassibacherifi.yolasite.com

02 - د. بزن تيم- إدارة الموارد البشرية(أساليب الإدارة الحديثة)- دار فضاءات للنشر والتوزيع- 2018م/1439هـ- ص 27

المطلب الثالث: وصف الوظيفة:

هي قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد أحد نواتج تحليل الوظيفة¹.

مثال:

- اسم ولقب الوظيفة
- القسم والإدارة التابع لها
- الهدف من الوظيفة
- المسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة
- الاعمال الواجب أن تؤدي:
- أعمال روتينية
- أعمال تؤدي بشكل غير منتظم
- معلومات عن طريقة أداء العمل المطلوب من شاغل الوظيفة الامام بها
- درجة الاتصال بالجمهور واسبابه
- درجة الاتصال بأشخاص آخرين بالشركات الأخرى والهيئات
- المسؤولية عن موظفين آخرين وعن الاعمال التي تؤدي بواسطة الوظائف الأخرى:
- عدد الموظفين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة
- درجة المسؤولية عن أعمال الآخرين
- الآلات والمعدات المستخدمة (إذا تطلبت طبيعة العمل ذلك)
- الظروف العادية المحيطة بالعمل
- الاخطار المصاحبة للقيام بمهام الوظيفة (إذا وجدت)
- فرص ترقى والسلم الوظيفي²

01- جاري ديسلر- إدارة الموارد البشرية- دار المريح للنشر والتوزيع- الطبعة 8- الترجمة أحمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة- ص 108

02- د. يزن تيم- إدارة الموارد البشرية(أساليب الإدارة الحديثة)- دار فضاءات للنشر والتوزيع- 2018م/1439هـ- ص 32

- الاشتراطات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة:
 - التعليم
 - القدرات الذهنية
 - اللغات
 - الخبرة السابقة
 - اللياقة البدنية
- حددت المواصفات بواسطة.....التاريخ.....
- رجعت المواصفات بواسطة.....التاريخ.....
- اعتمدت بواسطة.....التاريخ.....

المبحث الثالث: الاستقطاب، الاختيار، التعيين

المطلب الأول: الاستقطاب:

يعتبر نشاط الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ومن النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وفي تحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها، وتعيينها في المنظمة، سيؤثر إيجاباً في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد.

تعد عملية الاستقطاب نشاطاً يلي عملية تحليل، وتوصيف الوظائف، وتخطيط الاحتياجات البشرية. إنَّ المشرف على هذه الوظيفة يقوم بالبحث عن الأفراد المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة في العمل وجذبهم كمقدمة للاختيار.

عملية اختيار الوظيفة هي ناتج التفاعل بين خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة وبين متطلبات شغل الوظيفة، ويتأثر هذا الاختيار بثلاث متغيرات هي:

✓ سياسات الأفراد في المنظمة التي تحدد طبيعة الوظائف الحالية وشروط شغلها.

✓ تأثير مصادر الاستقطاب على نوعية المتقدمين لشغل الوظائف.

✓ تأثير القائمين على عملية الاستقطاب على اختيار المترشحين لشغل الوظيفة.

تتمثل مصادر الاستقطاب فيما يلي:

✓ المصدر الداخلي: وهو عبارة عن شغل الوظائف الخالية من قبل الأفراد العاملين داخل المنظمة.

✓ المصدر الخارجي: عندما يعجز المصدر الداخلي عن الوفاء بحاجة المنشأة من الأفراد المؤهلين، تلجأ الشركة إلى استمالة أفراد من خارج المنظمة لشغل هذه الوظائف¹.

01- طيبي غالية- أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في

العلوم التجارية- تخصص إدارة الموارد البشرية- 2012/2013-ص31

أما الطرق التي يتم من خلالها عملية الاستقطاب فتتمثل في:

- ✓ الطرق الرسمية: وذلك من خلال الإعلان عن حاجة المنظمة إلى موظفين جدد، أو من خلال الاتصال بالجامعات أو وكالات التوظيف.
- ✓ الطرق غير الرسمية: وفيه يتم الرجوع إلى العاملين بالمنظمة كمصدر يمكن الاعتماد عليه لاستقطاب أفراد جدد.

المطلب الثاني: الاختيار:

إنّ عملية الاختيار لا تتم إلاّ بعد استقطاب الأفراد داخل أو خارج المنظمة المستعدين للعمل فيها، حيث يرى كل من ج. جاكسون و ر. ماتيس، أنّ عملية الاختيار هي عبارة عن مجموعة من التدابير والسياسات التي تنتهجها المنظمة، من أجل الحصول على مجموعة من المعطيات والمعلومات عن طالبي شغل وظيفة معينة، وعلى ضوء هذه المعطيات يكون قرار قبول أو رفض هذا المترشح لشغل الوظيفة.

وعرفه آخرون على أنّه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا وفقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. ومن هنا يتبين أنّ هذه العملية هدفها يصب في انتقاء أفضل وأحسن شخص من بين مجموعة من الأفراد المرشحين لشغل وظيفة معينة.

وتعرف عملية الاختيار كذلك بأنّها إجراء إداري وتقني يتم من خلاله انتقاء الأشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل وظيفة معينة في المنظمة.

إنّ عدم الاعتناء بعملية الاختيار بشكل صحيح يؤدي إلى عدة مشاكل تصبح عبء على المنظمة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة¹:

- طيبي غالية- أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومي- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية- تخصص إدارة الموارد البشرية- 2012/2013 -ص32

- انخفاض الانتاجية.
- ارتفاع التكاليف الاجمالية للمنظمة.
- الحاجة للتكوين لمدة طويلة بسبب نقص المعرفة والمهارة والخبرة.
- انخفاض روح الابتكار والابداع.
- تدني صمعة المنظمة في المحيط الخارجي عامة وفي سوق العمل خاصة.
- عدم اقبال اليد العاملة ذات الكفاءة للعمل في المنظمة .

المطلب الثالث: التعيين:

تعتبر عملية التعيين كنتيجة لعملية الاستقطاب والاختيار وهي الخطوة النهائية في عملية التوظيف، وتمر بمرحلتين أساسيتين هما:

- اصدار قرار التعيين تحت الاختبار: يكون هذا القرار مكتوبا وصادرا عن الجهة صاحبة السلطة التي يخول لها القانون صلاحية التعيين، ويتضمن اسم الناجح وعنوان وظيفته ودرجته والمكان الذي سيعمل فيه، والتبعية الإدارية، وتاريخ مباشرة العمل وفي بعض الأحيان الراتب أو الأجر الشهري.

يعطى هذا القرار إلى كافة الجهات التي يعنمها أمر الموظف، حيث يقوم الموظف المؤهل لشغل الوظيفة بالإمضاء على محضر التنصيب وهو تاريخ بدء العمل، ويخضع الموظف إلى فترة يكون فيها تحت التجربة أو التمرين وتسمى هذه الفترة حسب قانون التوظيف العمومي الجزائري مدة التربص. ولاشك أنّ هذه المدة الزمنية جدّ مهمّة تؤثر في اتخاذ قرار التعيين النهائي، فنتيجة تقييم أدائه الناجح خلال هذه الفترة تعدّ مؤشرا هامًا في تقييم والحكم فيما إذا كان اختيار إدارة الموارد البشرية سليما أو لا. وتختلف مدّة هذه الفترة حسب قوانين وتشريعات العمل المطبقة في الدول هذا من جهة، ومن جهة أخرى حسب طبيعة الوظيفة والمنظمة¹.

01- طيبي غالية- أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع التوظيف العمومي- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية- تخصص إدارة الموارد البشرية- 2012/2013 -ص33

اصدار قرار التعيين النهائي (قرار التثبيت أو الترسيم): بعد اجتياز مرحلة التجربة أو التريص بنجاح والتأكد من صلاحيات الموظف وقدراته، يصدر قرار التعيين النهائي الذي يسمى أيضا قرار التثبيت او قرار الترسيم ويتم اعداده من قبل إدارة الموارد البشرية ليرفع للجهة الوصية صاحبة السلطة والتعيين لتأشير عليه¹.

01- طيبي غالية- أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية- تخصص إدارة الموارد البشرية- 2012/2013 – ص 33-34

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المبادئ والمفاهيم الأساسية للموارد البشرية وتنظيم وظائف هذا المورد داخل المؤسسة العمومية ويكون نجاحها مرهون بنجاح الموارد البشرية وذلك بالتحكم والدقة في العمل والسيطرة على المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة كما يمكن ان تكون سبب فشلها ولهذا يجب على المؤسسة العمومية الاهتمام بهذا المورد ووضع الدعائم اللازمة للرفع من مستوى الموارد البشرية وهذا للاستفادة من قدرتها على العمل المتواصل وتحقيق النتائج الفعالة لها ويتجسد هذا الاهتمام في الوظائف الموكلة إلى الموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين الذي سيكون محل دراستنا في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

التكوين في المؤسسة العمومية

يلعب التكوين دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها، حيث أصبح ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنه من طرف المؤسسة وذلك لتحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور.

وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد ان تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: مفهوم التكوين.

الفرع 01: تعريف التكوين.

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموماً والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعاليتها أفضل، وبما يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.

عرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي بأنه: (نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم)¹.

ويعرف التكوين كذلك بأنه: (مجموعة النشاطات المصممة والموجهة أما لرفع المستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم)².

01- صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية - دار الكتب الجامعية - الاسكندرية - مصر -

2000 - ص 69

02- حسن ابراهيم بلوط - إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي - دار النهضة العربية - بيروت - لبنان - الطبعة 1 - 2002 -

ص 236

ويعرف أيضا على أنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير المعارف والخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامه¹.

عرفه الهيئتي على أنه: (جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاراتي معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل)

كما يصف التكوين التدريب بأنه: (محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين²).

من كل ما سلف يمكننا أن نعرف التكوين على أنه وسيلة تستعملها المنظمة لتنمية مواردها البشرية الفردية والجماعية لغرض تهيئتهم لتعود الفائدة عليها وعلى موظفيها

الفرع 02: من المسؤول عن التكوين؟

من المسؤول عن التكوين. هل الإدارة العليا أم إدارة الموارد البشرية أم قسم التكوين أم المشرف أم المباشر أم الموظف المتدرب؟

الواقع أن هؤلاء جميعا مسؤولين مسؤولية مشتركة عن التكوين وهذا ما سنلاحظه الآن:

❖ الإدارة العليا:

إذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تكوينية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتكوين وأهميته كاستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة. لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة باستمرار طالما تعتمد التكوين وسيلة علمية أساسية للتطور والنمو.

❖ إدارة الموارد البشرية:

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو قسم التكوين مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التكوينية وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين³.

الطعاني حسن احمد- التدريب الإداري المعاصر- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة- عمان- 2007- ص11

01- أ. بودويرة الطاهر- دور برامج التكوين في تاهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة- ورقة علمية مقدمة

ضمن فعاليات الملتقى الدولي- جامعة قسنطينة- ص6

02- د. عادل حرحوش صالح- د. مؤيد سعيد السالم- إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي -عالم المكتب الحديث للنشر

والتوزيع -الطبعة الثانية- 2007- عمان- ص148 و149

❖ المشرف المباشر:

لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التكويني وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد. أن توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي، هي من الأمور التي يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة.

❖ الموظف المتكون:

كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها، قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التكوينية إذا لم يكن لدى المتكون الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف، ومهارات، أو سلوكيات جديدة. ولا بد أن يشجع الموظفين بعضهم لبعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المنظمة¹.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين:

الفرع 01: أهمية التكوين.

تتمثل أهمية التكوين في جانبين: على مستوى المؤسسة:

- يحسن المعارف و المهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- يساعد على اعتبار أهداف المؤسسة ضمن أهداف كل فرد فيها.
- يعمل على تحصيل المعارف وتحضير أدلة التنفيذ والطرق.
- يسهل تطوير مهارات القيادة والتحفيز على بذل مجهود أكبر²
- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع عن طريق فعالية معالجة نقاط الضعف للأداء يمكن تحسين نوعيته مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها واستمرارها كما أصبح يقينا بأن كل التكوين لا يمكن أن تتجاوز عوائده³.

01- د. عادل حرحوش صالح - د. مؤيد سعيد السالم - إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي - عالم المكتب الحديث للنشر

والتوزيع - الطبعة الثانية - 2007 - عمان - ص 148 و 149

02- ابراهيم عبد الله، حميدة مختار - دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية - مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد

خضير بسكرة - ع 7 - 2005 - ص 4

03- خالد عبد الرحيم مطر الهيش - إدارة الموارد البشرية - دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع - عمان، الاردن - ص 203

- مدد حاجة المنظمة للأشخاص أو العمال بتأهيل ومهارات معينة بسبب تغيرات تكنولوجية جذرية، الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لن تعد المنظمة تحتاجهم بسبب التغيرات التي أجرتها وفي نفس الوقت لا تريد الاستفادة من خدماتهم، أفراد يشغلون أعدادا كبيرة من وظائف جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيرات التكنولوجية أو غيره.
- أعداد كبيرة من الأشخاص الجدد ويحتاجون إلى تأهيل قبل أن يستطيعوا استلام مسؤولياتهم، أشخاص مرشحون للترقية لمناصب جديدة يحتاجون إلى مناصب جديدة يحتاجون تأهيل حتى يتمكنوا من أشغالهم.
- معالجة مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم وهذا قد يكون لانشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين لديهم والذي يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة مما يمكن معالجة بالتكوين لهؤلاء الأشخاص العاملين لتقليل حاجاتهم لأشغال المشرفين.
- توجيههم كما قد يكون لأنهم لا يملكون المهارات الضرورية لأداء أعمالهم والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات.
- مجابهة تحديات المستقبل، التكوين المستمر وهذه مشكلة من النوع المختلف تعني بأنه من الضروري أن يصبح التكوين نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارة الموارد البشرية.
- تماما كما تمارس نشاط منح الإدارات أو النقل وغيرها فواحدة من خصائص العصر الحديث، وهي التغيير المستمر ما يجعل عملية تعلم العمال لمهارات جديدة حالة مستمرة وهذا ما يتطلب التكوين المستمر، فحالما تبدأ المنظمة لاستخدام شبكات الاتصال أو أنظمة المعلومات أو أجهزة حديثة أو غيرها، تحتاج أن تنظم برنامج لتكوين العاملين على استخدامها¹.

على الفرد:

- يساعد على اتخاذ القرارات وحل المشاكل بطرق فعالة.
- يشجع التكوين الذاتي.
- يساعد على تطوير مهارات الفرد الاتصالية ويسهل توجيههم.
- يرسم اتجاهها للمؤسس².

01- خالد عبد الرحيم مطر الهيش- إدارة الموارد البشرية- دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع- عمان، الاردن- ص203

02- ابراهيم عبد الله، حميدة مختار- دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية- مجلة العلوم الانسانية- جامعة محمد

خيضر بسكرة- ع7- 2005- ص4

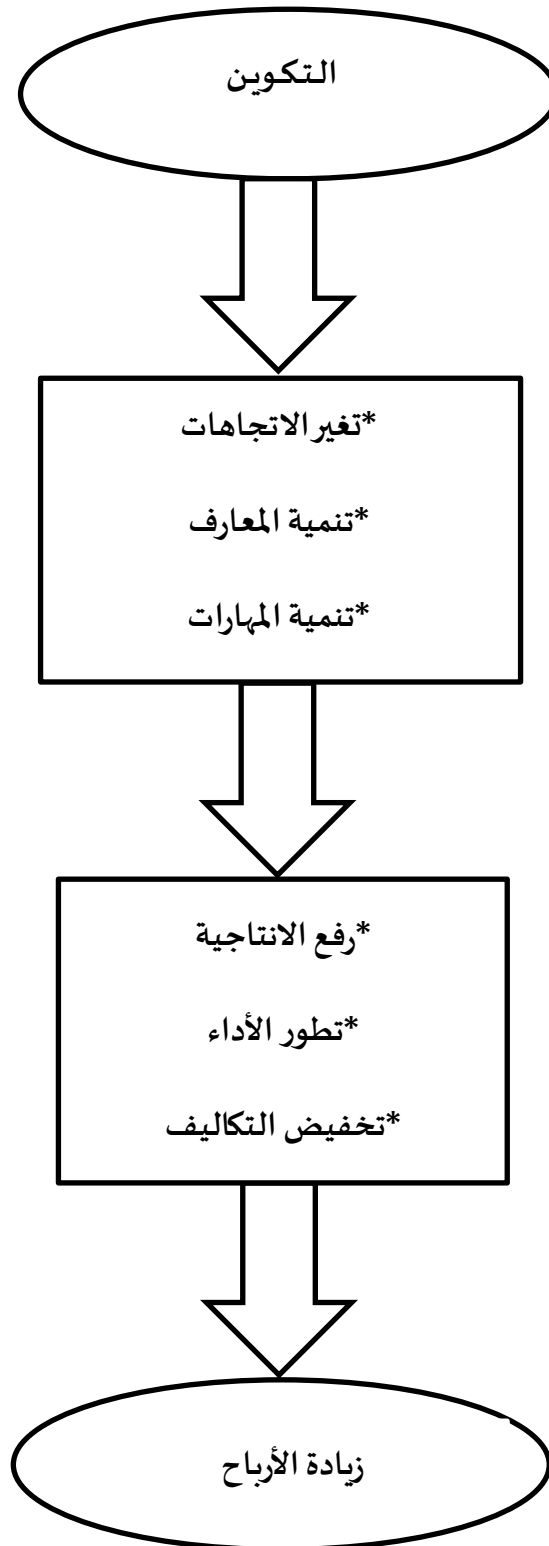
الفرع 02: أهداف التكوين:

إن عملية التكوين تهدف في مجمل النشاطات إلى جعل العمال أعضاء في المؤسسة قادرين على أداء وظائفهم بكل كفاءة، سواء الحالية منها أو المستقبلية وهذا الهدف الذي يتبع عادة بنشاطات تكوين العمال يرمي إلى إحداث تحولات مستمرة ودائمة لديهم في ميدان معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم. ويمكن تلخيص بعض أهداف التكوين فيما يلي:

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- ترغيب الفرد في عمله باعتباره أن زيادة إنتاجه مرهون برغبته في أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءة وتحسين إنتاجه من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياستها وأهمية عمله ومدى مساهمته لتحقيق تلك الأهداف.
- زيادة مهارة وقدرات الأهل وتسليحه بمقومات تؤهله للترقية لمناصب ووظيفة أعلى من منصبه الحالي.
- خفض معدل الدورات في العمل وتقليل حوادث العمل التي غالباً ما تحدث في المشروع نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم الفنية.
- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقتهم على كل المستويات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة: فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- تقليل المخاطر والاقتصاد في التكاليف: حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطار.
- رفع مستوى جودة خدمات ومنتجات المنظمة: إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، وإلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تحسين فعالية أساليب المنظمة: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب والإجراءات العملية المتنوعة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات، وكذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات¹.

01- خالد عبد الرحيم مطر الهيش- إدارة الموارد البشرية- دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع- عمان، الاردن- ص203

والشكل التالي يوضح مختلف الأهداف المرجوة في عملية التكوين:



الشكل 02: أهداف التكوين

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية في التكوين:

لقد أمكن نتيجة زيادة الخبرة في التكوين وإعداد برامج التكوينية، وكذلك من الأبحاث الكثيرة التي كتبت عن مشاكل التكوين، أمكن وضع وصياغة عدد من المبادئ الأساسية والعامّة في التكوين. إن هذه المبادئ هي عبارة عن قواعد عامّة تم وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولا واسعا في المنشآت المختلفة. وفيما يأتي سنذكر بإيجاز هذه المبادئ:

- الفروق الفردية: أي لا بد من القائمين بالتكوين أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكويين. إن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التكوين. إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم، وخبرتهم، وميولهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية.
- علاقة التكوين بتحليل الوظائف: إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة. ولذلك فإن التكوين يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف. كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا أن يركز الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية، والتي يمكن للبرامج التكوينية تزويد المتكويين بها. وعلى ذلك يمكن أن يحدد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التكوينية.
- الدفاعية: إن البرامج التكوينية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم، كما يمكن أن تساعد في تطوير أنفسهم، إلا أنه يجب توجيهه عناية خاصة لدفع وحفز العاملين في جميع البرامج التكوينية، ولكن يجب أن لا ننسى أن دفع العاملين الناضجين للتعلم واكتساب خبرة جديدة يمكن أن تكون عملية أكثر تعقيدا من دفع وحفز تلاميذ المدارس. بالنسبة لبعض العاملين، فإن الرغبة للحصول على وظائف ذات أجور أو رواتب أفضل، يعتبر حافزا كافيا لبذل الجهد للدراسة والتعلم. ولذلك فإن اعتراف المسؤولين بإنجازات المتدربين يمكن أن يكون مفيدا ودافعا لكن بالنسبة لبعض الأفراد، فإن الاختبارات والامتحانات الشفوية والكتابية يمكن أن تعتبر فرصة مفيدة، كما هو الحال بالنسبة لبعض الأفراد، عن امكانياتهم وانجازاتهم في مقر معين أو في دورة تكوينية، كما قد يتم منح المتكويين شهادات بعد اكتمالهم بنجاح الدورة التكوينية، مما يعتبر دافعا وحافزا لهم لإقبال على التكوين والمشاركة فيه¹.

- المشاركة الفعالة: إن المشاركة الفعالة من قبل المتكونين في العملية التكوينية يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم وتزيد من دافعيتهم للتكوين. ولذلك فإن معظم البرامج التكوينية تحاول أن تحث المتكونين على المناقشة وإبداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم. وبشكل عام، يمكن القول أن البرامج التكوينية تحاول أن تتجنب مجرد استخدام أسلوب المحاضرة التقليدية البسيطة، بل تركز هذه البرامج على المشاركة المستمرة والمناقشة والتطبيقات من قبل المتكونين.
- اختيار المتكونين: على الرغم من أن التكوين يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، إلا أن عددا من البرامج التكوينية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتكوين، والذين تكون لهم ميول لمثل هذا التكوين. إن حقيقة أن أفراد معينين يتم اختيارهم للتكوين يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعا وحافزا لهم للتكوين.
- اختيار المتكونين: إن فعالية الكثير من البرامج التكوينية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المتكونين. على الرغم من أن هناك أسبابا لضم بعض المديرين والمشرفين على جهاز التكوين، إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة، إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم كفاءة يجب استبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنشأة، لأنهم يمكن أن يخلقوا جوا يصبح فيه عمل الآخرين غير فعال.
- تدريب المتكونين: من الضروري القيام بتكوين أولئك الأفراد الذين سيصبحون متكونين. ولاشك أن كثيرا من البرامج التكوينية قد تفشل بسبب الاعتقاد بأن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمهم أو تدريبه، إلا أن ذلك ليس دائما صحيح. فإذا أردنا أن يصبح هذا الشخص مدربا لهذه الحرفة فلا بد من القيام بتدريبه وتكوينه وإعداده جيدا ليصبح بالتالي مدربا ناجحا.
- أساليب التكوين: إن أساليب التكوين يجب أن تكون مناسبة لنوع التكوين الذي سيقدم. إن أسلوب المحاضرة يمكن أن يكون ممتازا في تعليم أو تكوين الشباب حديثي التخرج من الجامعات. لكنها ستكون غير فعالة في تكوين المشرفين على كيفية معالجتهم لشكاوى مرؤوسهم. إن أساليب المناقشة، والمؤتمرات، وتمثيل الأدوار، وتقديم المشاريع، والتطبيقات العملية، يمكن استخدامها في الوقت المناسب وسيكون لها مكان في التكوين¹.

المبحث الثاني: خطوات وأنواع وشروط نجاح برامج التكوين

المطلب الأول: خطوات التكوين:

تحتوي وظيفة التكوين على ثلاث قرارات رئيسية:

- تحديد الحاجة إلى التكوين:
إن تحديد الحاجة إلى التكوين هي الأساس في تقرير مَنْ مِنَ العاملين في المؤسسة في حاجة إلى التكوين؟ ، ويتم ذلك من خلال مراعاة المؤشرات التالية:

أ- مؤشرات الأداء التنظيمي:

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

* مؤشرات كفاءة الانتاج (معدلات الانتاجية، الربحية، تكلفة الموارد، استغلال الأدوات والآلات، تكلفة التوزيع....)

* مؤشرات استثمار الموارد البشرية (احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التكوين المنبثقة منها).

ب- مؤشرات أداء العاملين:

في حقيقة الأمر أن تحديد مجالات تحسين الأداء التنظيمي لا تكفي لوحدها التقرير بأن التكوين هو الوسيلة لتحقيق ذلك، واذ أن الأداء التنظيمي قد يكون منخفضا لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المؤسسة في الانتاج والتوزيع....إلخ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقيق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة. ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

* مقاييس فاعلية الأداء للأفراد (ابراز جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة)¹.

01- ناصري شمس الدين- استراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري- مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات

العليا المتخصصة في التسيير العمومي- 2010/2008- ص9

*مكونات ومتطلبات الأداء(دراسة مكونات الأداء، التغييرات التي طرأت على مكوناته، التغيير في متطلبات الأعمال، تحديد متطلبات تلك الأعمال)

ج- مؤشرات احتياج الأفراد للتكوين:

تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين. حيث يتم فيها تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين، وأيضا مجالات تلك التنمية، كذلك يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل.

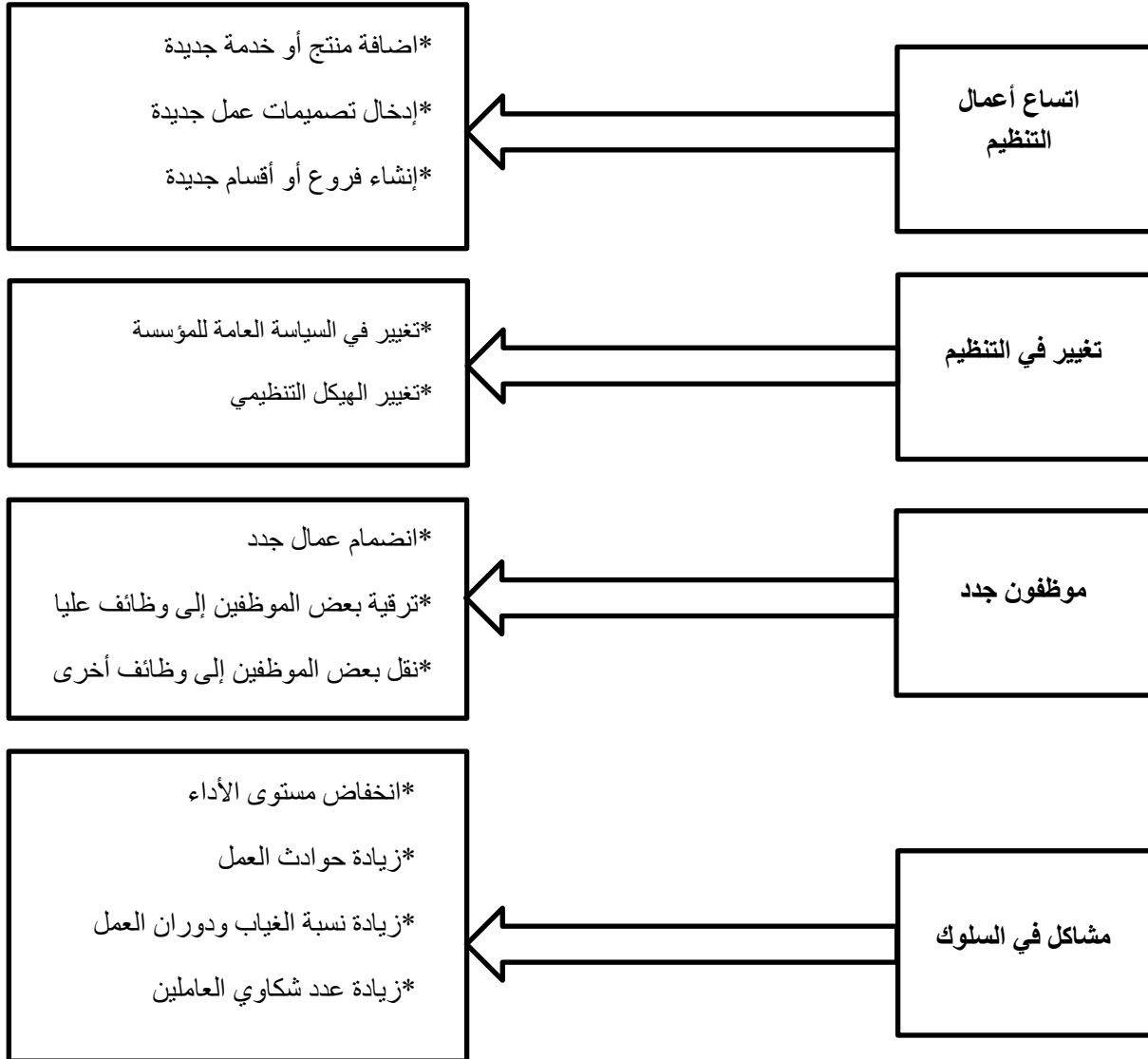
وبالمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

- جوانب الأداء التي بها نقص، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها.
- جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات.
- جوانب الأداء التي بها نقص، لكل فرد يملك القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات¹.

01- ناصري شمس الدين- استراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري- مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في التسيير العمومي- 2010/2008- ص10

02- د. محمد فالج صالح- إدارة الموارد البشرية- دار حامد للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى 2003- عمان- الاردن- ص108 و109

والشكل الموالي بين الأسباب والمؤشرات الداعية إلى التكوين¹:



الشكل 03: الأسباب والمؤشرات الداعية إلى التكوين

01- عبد الكريم بو حفص- التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية- ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر- 2010- ص161.

المطلب الثاني: أنواع التكوين:

- التكوين حسب المدة الزمنية:
 1. التكوين قصير الأجل: ويستغرق من أسبوع الى ستة أسابيع، و في هذه الحالة يتم عقد دورات تكوينية مركزة، ومن عيوبها عدم توفر الوقت الكافي للمتكون للإلمام بكافة المعلومات التكوينية واستيعابها بالكامل، و فيه يقوم المكونون بشرح مجمل المادة التكوينية دون الدخول في تفصيلاتها او توضيحها بالكامل لضيق الوقت.
 2. التكوين طويل الأجل: وفيه قد تصل الفترة الى سنة كاملة او اكثر، ومن حسنات هذا التكوين حصول المتكون على معلومات دقيقة، ومن عيوبه اضطرار الادارة الى تعيين اشخاص يقومون بعمل المتكون طيلة فترة التكوين، مما يرفع التكاليف على المنشأة، ويدخلها في مشاكل عمالية عند انهاء خدمات الموظف الجديد.
- نوعية افراد التكوين:
 1. تكوين فردي: وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتكون الذي يمكن ترقيته الى وظيفة جديدة
 2. تكوين جماعي: حيث يتم تكوين مجموعة من المتكونين في آن واحد كالمجموعات التي تتكون في مراكز تكوينية متخصصة، او في حالة تكوين مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام جهاز الكمبيوتر الجديد.
- التكوين من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي:
 1. التكوين الاشرافي: يهدف الى زيادة قدرات الفرد في الاشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم.
 2. التكوين التخصصي: يهدف إلى زيادة قدرات ومعلومات الفرد المتكون في نطاق محدود ووظيفة معينة لأداء عمل معين.
 3. التكوين الإرشادي والتثقيفي: يستعمل هذا النوع من التكوين في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.
 4. التكوين المهني: مثل تكوين الأفراد على مهنة معينة مثل مهنة السكرتارية والطباعة.
 5. تكوين الإداريين: وذلك لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية¹.

ويمكن أيضا تقسيم أنواع التكوين إلى :

- تكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد:
في الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته واتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوجه الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إقرارها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولا حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء والنظام الداخلي لها، وتوقيت العمل وأيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية واجراءاتها والأجور والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعي....
- وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التربص " تتراوح مدتها من (03) أشهر إلى (06) أشهر بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

- التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى: يتمثل في إجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني اخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية (ملحق إداري- ملحق إداري رئيسي- متصرف)¹.

01- بوقطف محمود- التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية- مذكرة مكملة لنيل شهادة

ماجستير في علم الاجتماع- تخصص تنظيم وعمل- 2013/2014- ص 28 و29 و30 و31

المطلب الثالث: شروط نجاح برامج التكوين:

يمكن تلخيص أساليب برامج التكوين فيما يلي:

1. تحديد الجهة المسؤولة عن إعداد برامج التكوين والإشراف عليه وتنفيذه وتقويم نتائجه. فالجهة المسؤولة قد تكون ممثلة في الرئيس أو المشرف المباشر، أو قد تكون الجهة المسؤولة لجنة مكونة من داخل المنظمة أو قد تكون ممثلة من خارجها، وقد تكون ممثلة في لجنة متخصصة في التكوين كمعهد متخصص أو في هيئات استشارية لها خبرة في مجال التكوين.

2. اختيار الخبراء والمحاضرين (المكونين) الذين يقومون بعملية التكوين، لقد أثبتت التجارب العلمية أن حسن اختيار القدرات العلمية والعملية والفنية لهؤلاء الخبراء يساهم إلى حد كبير في تحقيق أكبر عائد للمنظمة في برامج التكوين، ويتعين أن يكون المكون متخصصا في موضوع التكوين ومادته.

3. اختيار المتكونين وتحديد المهارات والخبرات والقدرات المطلوب تطويرها مهم جدا في عملية تحديد أنماط احتياج التكوين ولذلك فإن اختيار المتكونين الذين يحتاجون فعلا للتكوين طبقا للدراسات التحليلية التي تجريها الإدارات المختلفة من وقت لآخر مهم جدا، كما أنه بلا شك يتعين أن يكون المتكون راغبا ومستعدا للاشتراك في الدورة التدريبية من أجل نجاح برامج التكوين.

إن التكوين الإجباري لن يثمر من الناحية العملية كما أنه من المقبول ومن المعتاد في وقتنا الحاضر أن يكون هناك حوافز مادية أو أدبية نقدية كانت أو عينية إيجابية كانت أو سلبية في مجال التكوين الأمر الذي يساعد على تحفيز العاملين وحثهم على الاهتمام به. والتكوين الإجباري قد يكون ضروريا في بعض الحالات مثلا:

*العاملين الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة.

*الأفراد الذين يتطلب الأمر تدريبهم في أثناء الدراسة مثل (طلاب معاهد إعداد المعلمين، طلاب كليات الطب... إلخ) كشرط للحصول على المؤهل العلمي¹.

01- وزارة التربية والتعليم- إدارة الافراد والعلاقات الانسانية- الصف الثاني الثانوي للفصل الدراسي الثاني- قسم العلوم الإدارية- والاجتماعية بنين- المملكة العربية السعودية- الطبعة3-2006/2007- مركز التطوير التربوي للنشر والتوزيع

المبحث الثالث: تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية:

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التكويني لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ذا معنى للمنشأة والمتكويين، ويجعله كذلك نشاطا واقعا ويوفر كثيرا من الجهود والتفقات. إلا أنه لا بد من الإشارة أن من الأخطاء الشائعة في أوساط الإدارة أن الحاجة إلى التكوين تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستدعي تعيين أفراد جدد يلزم تكوينهم، أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد الناتج عن ترك بعض العاملين لأعمالهم، مما يستوجب أيضا القيام بتكوين الأفراد الجدد الذين تم تعيينهم من أجل تأهيلهم للعمل.

لكن الواقع أن التكوين عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى، وفي جميع مستويات الإدارة. أي كما أن التكوين لازم للعاملين في مستويات الإدارة الدنيا، فإنه ضروري أيضا للعاملين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا. وكما أنه لازم للعمال فإنه كذلك ضروري للمديرين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

إن الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي من الحالات التالية، والتي تشير المؤشرات التكوينية إلى احتمال حدوثها:

- ✓ الحالة التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المنشأة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.
- ✓ الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل (أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات).
- ✓ الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف والامكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها (مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في أعمال المحاسبة، أو عند احلال الحاسب الآلي محل الآلات الحاسبة اليدوية أو التقليدية في إعداد كشوف حسابات العملاء).
- ✓ الحالة التي تقرر فيها الإدارة أحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنشأة ممارستها من قبل.
- ✓ الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية¹.

01- د. عبد الحميد خليل- إدارة الموارد البشرية- الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع- الجمهورية العربية السورية 2018

كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التكوينية بأنها أنواع التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التكوين.

من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاثة التالية:

- تحليل المنظمة وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التكوين في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التكوين.
 - تحليل العمليات وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التكوين، وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكثر كفاية ممكنة.
 - تحليل الفرد وذلك من أجل تحديد من يحتاج إلى التكوين، وماهي المهارات، والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.
- وبمجرد تحديد الاحتياجات التكوينية، فإن الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن حصرها عن طريق التكوين المخطط الذي يتم عن طريق وضع برنامج تكويني ملائم لتكوين الموظفين المعنيين.
- فالحاجة التكوينية تعني إذن وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين موضوع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعها.
- ويمكن معرفة الاحتياجات التكوينية (وسائل تحديد الاحتياجات التكوينية) من خلال الاطلاع على ما يأتي:

- الخطط التوسيعية للمنظمة في المستقبل، وما نحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.
- نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها، ومقارنتها مع الامكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتكوين ونوعيته.
- نتائج قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسهم، ونوع التكوين الذي يحتاجون إليه لعلاج نواحي الضعف هذه.
- أساليب العمل الجديدة المنوي إدخالها للمنظمة، إذ يتطلب ذلك تكوين العاملين على هذه الأساليب¹.

- الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج، إذ يستدعي إدخالها أيضا تكوين العاملين على كيفية استخدامها.
- آراء العاملين أنفسهم، وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون بأنهم بحاجة إلى تكوين فيها وذلك لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم.
- إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتكوين ما¹.

01- د. عبد الحميد خليل- إدارة الموارد البشرية- الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع- الجمهورية العربية السورية 2018

المطلب الثاني: طرق التكوين:

تختلف الطرق المستعملة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف بين هذه الظروف اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم والغرض من التكوين: عدد الأفراد المراد تكوينهم، اختلاف خبرات وثقافات المتكويين وأخيرا تكاليف التكوين ويمكن أن نصنف طرق التكوين إلى ثلاث تقنيات هي:

1. تقنيات تقديم المعلومات.

2. تقنيات التبادل والاتصال ذو جانبيين للمعلومات.

3. تقنيات التظاهر أو التصنيع.

❖ تقنيات تقديم المعلومات:

أولا: المحاضرات.

تعتمد المحاضرات على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكويين وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توضيحها وتوصيلها للمحاضرين بشكل مباشر ويستوجب المحاضرة على أن يكون المحاضر ذو أسلوب جيد لغرض المعلومات وأكثر دراية وفهما للمعلومات التي سيلقيها¹.

ثانيا: البحوث المتفوقة.

إن البحوث المتفوقة هي بدون شك البيداغوجية أو الطريقة الأكثر استعمالا في عملية التكوين فهي تتكون من تقديم شفهي للمعلومات بوسائل سمعية بصرية أو بدونها، فهي تفترض عموما بأن المعرفة هي لدى الكون وهذا الأخير لا بد له من إيصالها إلى المتكويين فهي تتطلب أساسا تطبيق المبادئ الثلاثة الآتي:

- التطبيق الجيد للأهداف البيداغوجية من بداية البحث حتى يتم تطويق حدود التدخل والسماح للمتكويين التمرکز فيها.
- استعمال قاعدة الثلاثة فهي تتكون من: * الاعلام عن ماذا ستتكلم. * التكلم بوضوح. *
- تلخيص النقاط الأساسية لكل ما جرى قوله.
- تطبيق النمو اللغوي الذي يتصف بالجمل القصيرة والمستقلة نسبيا، سهولة الأسلوب استخدام التوضيحات هي ضمان أهمية توسيع النقاط الأساسية للمناقشة².

01-د. صلاح الدين محمد عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية- الدار الجامعية- 2000/1999-

ثالثا: دراسة الحالات.

الحالة هي وسيلة بيداغوجية تكون عامة معرفة على أنها الوصف الأكثر أو الأقل دقة الحالة:

- واقعية ملموسة مستمدة من الواقع المهني.
- مشكلة تسعى تشخيص أو القرار.
- ذات ميزة مستعجلة ومأساوية.
- تتطلب لعلاجها معلومات وتكوين في الميدان نفسه.
- (شاملة)، أو بمعنى أن كل المعطيات المعروفة قد قدمت¹.

❖ تقنيات التبادل والاتصال ذو جانبيين لمعلومات.

أولا: استعمال الوسائل السمعية البصرية.

استعمال الوسائل السمعية البصرية، وخاصة التلفزة والكاميرا ممكن أن يكون في غاية الفعالية باعتبارها كتدعيم وسند بيداغوجي لعملية التكوين، كما توجد طرق وتقنيات أخرى مثل: قوائم القراءة، دروس بالمراسلة، التعليم المبرمج².

ثانيا: المناقشات الجماعية.

يقوم المتكويين في هذه بمناقشة وابداء الرأي في موضوعات عدة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطريقة التي هي حلها ويقوم المكون بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عدة منها: الاهتمام بإعداد لها والمهارات في إدارتها.

ثالثا: الندوات أو الحلقات الدراسية (الملتقيات).

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويقدم تقرير عنه وفي الندوة تتاح الفرصة حيث أن تقرير كل مشترك يعرض للندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء³.

01- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي- إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية- الدار الجامعية- 2000/1999-

ص227

02- Pierre casse opt... P144

03- د. صلاح الدين عبد الباقي- المرجع السابق- ص226

رابعاً: المؤتمرات.

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الاعضاء لدراسة موضوع له أهمية لكافة الاعضاء وتعبير هذه الوسيلة الشائعة للتكوين رجال الادارة العليا، بصفة خاصة حيث تقييد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

❖ تقنيات التظاهر أو التصنيع.

أولاً: تمثيل الأدوار.

تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المكون موقعا معيناً من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتكويين تمثيل هذا الدور بعد أن يجدد لكل منهم دور هو في النهاية يطالب المكون من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويمثل دور المكون هنا في ترشيد سلوك المتكويين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وارشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم.

ثانياً: المحاكاة.

يقوم المكون بموجب هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتكويين موضحاً لهم طريقة واجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.

ثالثاً: نقل العامل لأداء أعمال أخرى بصفة مؤقتة.

يتم تكوين العامل في هذه الطريقة عن طريق الحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة لاهتمام بكل وظيفة وتتيح هذه الطريقة للموظف الفرصة لزيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بالوظيفة ووقوفه على اوجه الترابط بين أنشطة المنظمة المختلفة¹.

01- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي- إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية- الدار الجامعية- 2000/1999-

المطلب الثالث: أساليب التكوين:

لزيادة فعالية النشاط التكويني من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتكوين ويعتمد اختيار الأسلوب على مجموعة من العوامل منها حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، الأهداف المتوقعة من النشاط التكويني، نوع البرنامج التكويني والامكانيات المالية، المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة وتنقسم أساليب التكوين عادة إلى نوعين مختلفين:

- 1- أساليب التكوين في مكان العمل.
- 2- أساليب التكوين خارج مكان العمل.

- أساليب التكوين في مكان العمل:

يعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشارا شيوعا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة ويأخذ هذا النوع الاشكال التالية:

*أسلوب تعليمات العمل: يتم هذا الاسلوب من خلال اعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والاشارات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة ويقوم المكون بشرح التعليمات والاشراف على التنفيذ. والمتابعة والتصحيح واعطاء التوجيهات اللازمة.

*أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر.

*أسلوب التكوين عن طريق العمل.

*أسلوب التكوين تحت اشراف وتوجيه وملاحظة المشرف.

*أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل.

*أسلوب التكوين بالاشتراك في الاعمال، يسمى هذا الاسلوب بأسلوب الادارة المتعددة

• أساليب التكوين خارج مكان العمل:

قد يتم في مكان العمل مخصص للتكوين داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة كالمعاهد المتخصصة، والجامعات وفي هذه الحالة تتحمل المؤسسة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين وفيما يلي بعض من هذه الأساليب:

- أ. أسلوب المهارات الفردية: يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة يكون هذا العمل منفردا وقد يكون هذا العمل مهمة لإنجاز عملا أو بحثا يقوم بإعداده أو بإعداد تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة وتترك له حرية معالجتها واعدادها ثم بعد الانتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل إليها المتكون بتقييم النتائج التي توصل إليها المتكون.
- ب. أسلوب المحاضرة: تمثل المحاضرة أبرز أساليب التكوين وبموجبها يقوم المحاضر بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني على المتكونين ويتحكم المكون في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور (المتكون) على الاستماع فقط.
- ج. أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث: يعني هذا الأسلوب اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين بهدف الخروج بتوصيات محددة حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين ويتميز بالتفكير الجماعي.
- د. أسلوب التطبيق العملي: عرض وقيام المكون لأداء العمل واجراءات القيام به، ثم قيام المتكونين بالتطبيقات العلمية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم¹.

01- علي محمد ناصر الله- أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني- ليبيا- المركز العربي للتدريب-1999-

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

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

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

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة إلى متخصصين في القيام به، ذلك أن التكوين في جميع المجالات الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمشروع من ناحية أخرى.

هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية) في المشروع الحديث.

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن مشروع قد وضع خطة العمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف الموجودة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي تسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة ومنه تعتمد المؤسسات الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذا نلاحظ تفتن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الإنتاجية، وبالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية، وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية ونذكر منها الآلات الحديثة والوسائل الإنتاجية الحديثة.

إذا ما يمكن أن نستخلصه كنتيجة من عملية التكوين في رفعه لإنتاجية المؤسسات وأداء الأفراد أن التكوين والتطور لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجيد.

ومما لاشك أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة (المؤسسة) بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السلمية المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية أن يؤدي التكوين إلى الزيادة.

التوصيات:

1. ضرورة وضع هدف مسبق وإعداد جيد للتكوين مع ضرورة تقديم تقارير عنه بإيجابياته وسلبياته.
2. ضرورة اتباع أحدث أساليب وطرق ووسائل التكوين.
3. حسن اختيار المكونين أو المدربين.
4. متابعة تنفيذ أعمال التكوين وتقييمها من حيث:
 - الفائدة المحققة من وراء التكوين.
 - نوعية أعمال التكوين.
 - مساهمة الفاعلين في التكوين.
 - مدى تحقيق الأهداف المحددة لكل عمل تكوين.
 - مدى احترام الأجال المحددة والميزانية الممنوحة.
5. المقارنة بين الوضعية الحالية والوضعية المرغوب فيها وتحديد الفوارق.
6. القيام بالانصال المستمر بين الإدارة ومستخدميها لمعرفة طموحات الموظفين واقتراحاتهم لتحديد الاحتياجات وكذلك لإعلامهم حول مختلف عمليات التكوين والهدف منها بغرض لإشراكهم فيها وتحفيزهم للقيام بها.
7. ضرورة وضع نظام معلوماتي يساعد على معرفة التخصصات الموجودة وتحديد النقائص وأخذ القرارات المتعلقة بالتكوين وتنفيذها بفاعلية في الأجال المحددة.

۱۰۰

المراجع باللغة العربية:

✓ كتب:

- 01- د. نادر أبو شيخة – إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)- دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان- الطبعة الثانية
- 02- د. عبد الحميد الخليل- إدارة الموارد البشرية-الجامعة الافتراضية السورية للنشر والتوزيع –الجمهورية العربية السورية2018
- 03- علي السلمي- إدارة الموارد البشرية- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة
- 04- د. مؤيد سالم –د. عادل حرشوش صالح- إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- جدار الكتاب العالمي –عمان –الاردن
- 05- د. عادل حرشوش صالح –د. مؤيد سعيد السالم- إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي – عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع –الطبعة الثانية -2007 –عمان
- 06- د. زين تيم- إدارة الموارد البشرية(أساليب الإدارة الحديثة)- دار فضاءات للنشر والتوزيع- 2018م/1439هـ
- 07- جاري ديسلر- إدارة الموارد البشرية- دار المريح للنشر والتوزيع- الطبعة8- الترجمة أحمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة
- 08- صلاح الدين محمد عبد الباقي- إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية- دار الكتب الجامعية- الاسكندرية- مصر- 2000
- 09- حسن ابراهيم بلوط- إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي- دار النهضة العربية- بيروت- لبنان- الطبعة1- 2002
- 10- حسن ابراهيم بلوط- إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي- دار النهضة العربية- بيروت- لبنان- الطبعة1- 2002
- 11- خالد عبد الرحيم مطر الهيش- إدارة الموارد البشرية- دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع- عمان، الاردن
- 12- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2000
- 13- د. محمد فالح صالح- إدارة الموارد البشرية- دار حامد للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى2003- عمان- الاردن
- 01- عبد الكريم بو حفص- التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية- ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر- 2010

- 02-وزارة التربية والتعليم- إدارة الافراد والعلاقات الانسانية- الصف الثاني الثانوي للفصل الدراسي الثاني- قسم العلوم الإدارية- والاجتماعية بنين- المملكة العربية السعودية- الطبعة 3- 2007/2006- مركز التطوير التربوي للنشر والتوزيع
- 03- محمد مرعي- أسس إدارة الموارد البشرية- دار الرضا للنشر- مصر- 1999
- 04- علي محمد ناصر الله- أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني- ليبيا- المركز العربي للتدريب- 1999

✓ الرسائل والاطروحات الجامعية:

- 01- هشام بوكفوس- أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية -رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير - تخصص تنمية الموارد البشرية 2005- 2006
- 02- طيبي غالية- أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية- تخصص إدارة الموارد البشرية- 2013/2012
- 03- ناصري شمس الدين- استراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري- مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في التسيير العمومي- 2010/2008
- 04- بوقطف محمود- التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع- تخصص تنظيم وعمل- 2014/2013

✓ المراجع باللغة الفرنسية:

- 01-Or.wikipedia.org/wiki/ 20:57/2020-04-07/إدارة الموارد البشرية/
- 02-Hassibacherifi.yolasite.com
- 03-Pierre casse.la formation performant. suissezurich. les presses du managements. Edition 1990. P114

✓ المجلات والأوراق العلمية:

- 01- ابراهيم عبد الله، حميدة مختار- دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية- مجلة العلوم الانسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة- ع7- 2005-
- 02- أ. بودويرة الطاهر- دور برامج التكوين في تاهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة- ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي- جامعة قسنطينة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، كما هدفت الدراسة أيضا إلى مدى مساهمة التكوين في إدارة الموارد البشرية وأهميته البالغة في المؤسسات العمومية لأنها تهتم بتنمية المورد البشري والذي يعتبر أهم مورد بالمؤسسة ويجب الاعتناء به وتزويده المعارف والمهارات الضرورية ليتقن عمله بفعالية وكفاءة ومن خلال هذا حاولنا في دراستنا معرفة التكوين وأثره على المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، التكوين.

Abstract

This study aimed to identify the impact of training on the performance of human resources in the public institution. The study also aimed at the extent of the contribution of training in human resources management and its extreme importance in public institutions because it is concerned with the development of the human resource. Which is the most important resource in the institution and must be taken care of and provide it with the necessary knowledge and skills to master his work effectively and efficiently. And through this we tried in our study to know the training and its impact on the institution.