

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسيير إستراتيجي

الشعبة: علوم التسيير

التكوين ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

• الهروشي خطاب

إعداد الطالب:

• بلغول أيمن

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة الجامعة
جامعة مستغانم			الرئيس
جامعة مستغانم			مشرف و مقرر
جامعة مستغانم			مناقش

السنة الجامعية: 2022/2021

# الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث .

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان  
يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية  
بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه  
للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي  
أطال الله في عمره؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت  
على كل شيء، التي رعتني حقا الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و  
كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى من إرتحت  
كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب و  
العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛ إليهما أهدي هذا العمل  
المتواضع لكيّ أدخل على قلبهما شيئا من السعادة

إلى إخوتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة إلى كل أساتذة قسم  
العلوم التسيير؛ و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في دواتنا  
و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى ...

قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما

بأنفسهم...."الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

# الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين وصلي على سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه أجمعين ..... و بعد

نشكر أولا و أخير الله سبحانه و تعالى على نعمته العظيمة و نحمده على

فضله علينا بإتمام الدراسة و نرجو الله أن

ينفع بها كل من يطلع عليها .

ويسرنا أن نتقدم بأوفر و ابلغ معاني الشكر لكل من سعدنا في إعداد هذا

التقرير و نخص بالذكر الأستاذ " الهاروشي خطاب " على قبوله تأطيرنا

ودعنا منذ البداية هذا الدراسة حتى إتمامها بشكل النهائي ولاننسى رئيس

مكتب المستخدمين عبد الله بن سلوى رشيدة " و الأخت "محي الدين حياة "

على ماقدموه لنا من وقت ومعلومات

جزاكم الله كل خير

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التكوين ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية بحيث يعتبر التكوين كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، يكتسي التكوين أهمية كبرى، فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة التكوين و تثمين رأس المال البشري، و من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف و بناء على ذلك، فالتكوين يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و التنظيمية و الاجتماعية و الثقافية، في سبيل تحقيق مستوى الأداء الاقتصادي و الاجتماعي المطلوب، تحتل المؤسسة مكانة مركزية، و ذلك من خلال تحقيقها الأهداف

و للقيام بذلك يمكن للمؤسسة أن تعتمد على تكوين الموارد البشرية كأداة فعالة لإدارة شؤون المؤسسة و كذلك لتحسين مناخ العمل. الكلمات المفتاحية : التكوين، إدارة الموارد البشرية، إدارة التكوين، المؤسسة.

## Résume:

Cette étude visait à identifier la formation et son rôle dans l'amélioration de la performance des ressources humaines, afin que la formation soit considérée comme l'un des outils de la gestion des ressources humaines. Sur cette base, la formation permet à l'institution de faire face aux enjeux économiques, technologiques, organisationnels, sociaux et sociaux. changements culturels, afin d'atteindre le niveau requis de performance économique et sociale. L'institution occupe une place centrale, à travers la réalisation des objectifs. Pour ce faire, l'organisation peut compter sur la formation des ressources humaines comme un outil efficace pour gérer les affaires de l'organisation et aussi pour améliorer l'environnement de travail.

Mots clés : formation, gestion des ressources humaines, gestion de la formation, organisation

## فهرس المحتويات

	الإهداء
	كلمة الشكر والإهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01-04	المقدمة العامة
31-05	الفصل الأول: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
06	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
07	المطلب الأول: التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: ماهية الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: عوامل ظهور الموارد البشرية
12	المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية
12	المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الرابع: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
25	المبحث الثالث: الإطار العام لتقييم الأداء
25	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
31	خلاصة الفصل الأول
62-32	الفصل الثاني: الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية
33	المبحث الأول: عموميات حول التكوين
33	المطلب الأول: مفهوم التكوين

35	المطلب الثاني: أهداف التكوين
38	المطلب الثالث: أهمية التكوين
40	المبحث الثاني: إجراءات و أساليب و أنواع التكوين
40	المطلب الأول: إجراءات التكوين
41	المطلب الثاني: أساليب التكوين
42	المطلب الثالث: أنواع التكوين
45	المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرامج
45	المطلب الأول: الحاجة للتكوين
54	المطلب الثاني: تصميم برامج التكوين
58	المطلب الثالث: متابعة برامج التكوين
	خلاصة الفصل
93-61	الفصل الثالث: تكوين الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب مستغانم
62	المبحث الأول: لمحة عن مديرية الضرائب
62	المطلب الأول: التعريف بإدارة الضرائب و مصالحتها
63	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة
65	المطلب الثالث: بطاقة فنية عن المؤسسة
72	المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بأثر التكوين على الموارد البشرية في المؤسسة
72	المطلب الأول: مكونات الاستبيان
73	المطلب الثاني: تفرغ الاستمارة
93	خلاصة الفصل
94	الخاتمة العامة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
22	وظائف إدارة الموارد البشرية
29	إستراتيجيات ووظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية
73	تحليل نتائج الاستمارة حسب الجنس
74	تحليل نتائج الاستمارة حسب العمر
75	المستوى التعليمي
76	تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم
77	تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم برنامج لتكوين العاملين على تطوير أدائه
78	التوزيع حسب الخبرة
79	تبادل المعلومات بينهم تعمل الإدارة على تفعيل الاتصال الإداري و تنويع أساليبه بين موظفيها لتسهيل
80	تعمل الإدارة على دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة
82	أداء العاملين بالكفاءة والفاعلية المطلوبة تأدية العاملين المهام الوظيفية في الوقت المحدد
83	مساهمة اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع
84	رغبة العاملين في التغيير و التطوير
85	إعداد برامج تكوينية حسب متطلبات العمل أو بصفة عشوائية
86	برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل
81	التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءات المهنية
88	خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين نحو أداء أفضل
89	اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
22	وظائف إدارة الموارد البشرية
29	إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية
49	العلاج بالتكوين
53	نظام التكوين
54	برنامج التكوين
61	خطوات التكوين
70	هيكل تنظيمي لمديرية العامة للضرائب
71	هيكل مديرية الضرائب لولاية مستغانم
74	التوزيع حسب الجنس
75	التوزيع حسب السن التوزيع حسب المستوى التعليمي
76	تقييم مدى تشجيع الادارة للعاملين على تطوير افكارهم
77	تقييم مدى تقديم برامج التكوين العمال
78	تقييم مدى تفعيل الاتصال الاداري
79	تقييم مدى دمج اهداف العاملين مع أهداف المؤسسة
80	تقييم تأدية الاعمال للعمال بكفاءة و الفعالية المطلوبة
81	تقييم تأدية العمال المهام في الوقت المحدد
82	مساهمة اتصال العمال مع بعضهم في العمل على الابداع
83	مدى مساهمة العمال في التغيير والتطوير
84	تقييم تشجيع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية
85	تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال مقارنة بين القدرات الحالية و متطلبات العمل الجديدة

86	التطورات التكنولوجية من اسباب اللجوء للتكوين
87	تقييم تأثير برامج التكوين على المساعدة للاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل
88	تقييم مساهمة التكوين الجيد في تحقيق الكفاءات المهنية
89	تقييم تأثير خبرة المكون في تحسين أداء التكوين

# المقدمة العامة

عرف علم الإدارة في السنوات الأخيرة من القرن العشرين تزايد كبير في الاهتمام بالعنصر البشري بعدما كان الاهتمام الأكبر موجه لزيادة الإنتاجية واعتبار الإنسان مجرد آلة و أداة من أدوات الإنتاج ، حيث تحولت النظرة للعامل واعتباره إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى وأهم مصادر تحقيق المنافسة في المؤسسة المعاصرة وتحقيق أهداف المنظمة ،

وفي ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية و الصناعية العالمية الراهنة أدرك الباحثون الاقتصاديون و علماء الإدارة على أن زيادة الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال، بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة ، وهذا الوضع جعل العديد من المؤسسات والمنظمات تعيد النظر في ترتيب أهمية المورد البشري من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية وتسيير هذا المورد لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم ، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات ، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع . وموضوع التكوين يعتبر من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا

## المقدمة

من طرف الباحثين في الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية.

كما حرصت الدولة الجزائرية كغيرها من الدول في السنوات الأخيرة على إعطاء أهمية كبيرة للتكوين، بحيث وضعت لذلك كل الإمكانيات المالية والمادية كما عمدت على اختيار العناصر وإعداد برامج تكوين متنوعة لإنجاح العملية التكوينية.

### 1 . الإشكالية المطروحة:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية كما يلي

➤ ما مدى تأثيرا لتكوين على تنمية الموارد البشرية؟

• ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية سنقوم بطرح الأسئلة التالية

- ما هو دور المورد البشري في المؤسسة؟
- 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 مسايرة تطورات المحيط والتكيف معه
- بهدف التكوين إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية وتحسين مناخ العمل
- الاهتمام بإعداد وتصميم برامج تكوينية تتناسب مع متطلبات الفرد والمؤسسة

### 3. دوافع اختيار الموضوع :

- من بين العوامل التي ساهمت في اهتمامنا واختيار هذا الموضوع منها :
- يعتبر الموضوع من بين المواضيع التي تدخل في صميم تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات
  - الإيمان بأن ضعف أداء الموارد البشرية بسبب غياب التسيير الفعال الإستراتيجية تنمية الموارد البشرية
  - المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وإسهامها الهائل في التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الوطني .

### 4. أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلي:

أظهار أن المورد البشري هو أصل إستراتيجي من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول 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 الاعتماد على المنهج الوصفي في دراسة موضوع أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية إضافة إلى منهج دراسة حالة ، ولتدعيم مختلف جوانب الموضوع سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة في الكتب ، مذكرات دكتوراة وماجستير

6. هيكل البحث :

للإجابة على إشكالية البحث وكذا الأسئلة الفرعية المطروحة قمت 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 تطرقت 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 وظائف إدارة الموارد البشرية.

• الفصل الثاني : يتضمن 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 وظائف إدارة الموارد البشرية.

• الفصل الثالث : يتضمن الدراسة التطبيقية التي أجريت في المديرية الولائية للضرائب حيث قمت بالتعريف عليها ومن ثم عرض الاستبيان وتحليل نتائجه.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

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

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

---

---

تمهيد

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المؤسسة , كما أن إدارة و تسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية صعبة جدا , هذا لان تحقيق المنظمة لأهدافها يكون على أساس رفع الإنتاجية وتحسين أداء العاملين , و لبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات و مواهب الأفراد .

خصت هذا الفصل لدراسة الموارد البشرية في المبحث الأول ثم المبحث الثاني معلومات عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ثم المبحث الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية.

### المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة 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:

ان 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 أنذاك 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 باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة 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.<sup>1</sup>

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور الذي

---

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

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

أ. تطوير حقيقي في الإدارة : ويقصد تيلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظ 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" |

ب. الاختيار العلمي للعاملين : ويعتبره تيلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ، فبعد أن تتأكد

المؤسسة من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

ت. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم : حيث تيلور 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 تيلور 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 لارتفاع معدل إنتاجية".

المرحلة الثالثة : نمو المؤسسات العمالية:

نجد أيضا تزايد دور النقابات وتدخل الحكومة وتنظيم العمل خاصة مع التطورات التي شاهدها 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 و الجهوية للعمل. ظهور النقابات والمؤسسات

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

العمالية وهيئات العمل التي تدافع عن العاملين أدى إلى ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة 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>1</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 و بروز إدارة الموارد البشرية كفرع علمي مستقل ، يعود إلى إنهاء الحرب العالمية الأولى مباشرة ، وكان ذلك مت دخلا ومرتبطا بتحويلات 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>2</sup> ناصر دادي علون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ،

---

<sup>1</sup>الجزائر ، 2004 ، ص 11 صلاح الدين عبدا لباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 21

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

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك ، وتضيف نوعاً 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 أدواراً ذات طابع إداري ، وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تم بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين المفهوم أكثر حداثة وشمولاً 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 جزءاً 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>

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

### المطلب الثاني : 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 والإجراءات 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 ، 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>

فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ،وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة. فبدون هذه المهارات والمعارف يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير.

لذلك وحتى يصبح الفرد موردا مؤهلا لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

وعندما تستطيع المنظمة الحصول على موارد بشرية تتوفر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول أن لهذه المنظمة مخزون من الموارد البشرية، وتكون المعرفة والمهارة والاتجاهات هي المكونات الحرجة والهامة لهذا المخزون ومن ثم ينبغي على المنظمة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون

وبالإضافة إلى هذا يمكن تعريف الموارد البشرية بما يلي:

---

جمال الدين محمد المرسي نفس المرجع السابق ص26

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

المورد البشري هو في الأساس طاقة ذهنية وقدرة عقلية ومصدر المعلومات والأفكار والابتكارات لابد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي

المورد البشري هو مصدر الإبداع والابتكار وخلق القيم في المنظمات، ويمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس مال حقيقي للمنظمات لابد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي وكذا أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء

يتميز المورد البشري ذو المعرفة بكونه قادر على تحمل المسؤوليات، وراغب في المشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل نتائج هذه المشاركة، مما يقضي أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.

وبالتالي فإن للموارد البشرية أهمية كبيرة في إنجاح المنظمة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل وتعظيم منفعة الموارد البشرية، إذا كانت المنظمة تقتصر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة، والمؤهلين القادرين على أداء وظائفهم . فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من سلع وخدمات، وتتوقف مدى جودة التحويل على مزيج المعرفة والمهارات والاتجاهات المتوفرة لدى الموارد البشرية.

### المطلب الثالث : عوامل ظهور الموارد البشرية

تعدّ الموارد البشرية من أهم المفاهيم المستحدثة في العصر الحالي، والتي وجدت لتغطية الفجوات الناتجة عن التطور الذي شهده العالم في مجالات العمل المختلفة، ومن العوامل التي يجدر ذكرها في سياق فهم سبب ظهور هذا المصطلح ما يأتي:

قيام الثورة الصناعية؛ حيث إنّ الزيادة في تأسيس المصانع تؤدي إلى زيادة الطلب على القوى العاملة وبالتالي الحاجة الملحة لاستحداث جهة إدارية على هذه القوى.

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

ظهر العولمة؛ فقد سمحت التقنيات الحديثة بنمو المنظمات الكبيرة بشكل واسع، وتحولت إدارة شؤون الموظفين إلى أقسام الموارد البشرية.

زيادة الصراعات الإدارية ومشاكل اضطهاد العاملين واستغلالهم كتوظيفهم في عمل لساعات طويلة خلال اليوم.

تدخل الحكومات في حالات الصراع وإجبار المنظمات على تضمين بعض حقوق الإنسان وتشريعات السلامة العامة لتطبق في أماكن العمل.

قيام بعض المنظمات بتشكيل إدارات لشؤون الموظفين بشكل خاص بها، إلا أنّ المسؤوليات التي كانت تتحملها هذه الإدارة واسعة بشكل كبير، تشمل الامتثال الكامل لمتطلبات القانون في ذلك الوقت

### المبحث الثاني : مدخل لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التغييرات نظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المنظمة، ألا وهو المورد البشري، فالموارد البشرية هي أول من يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم كان لزاماً على المنظمة أن تواجه التحديات الخارجية المؤثرة على الأفراد و تتكيف معها. ويتم هذا من خلال إجراء تعديلات على سياساتها و ممارسات جيدة).

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المؤسسة، وذلك لإجماع

<sup>1</sup>صلاح الدين عبدالباقي نفس المرجع السابق ص23

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي مؤسسة.

### الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، في ما يلي بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية

يعرف فرانش FRENCH إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة<sup>1</sup>.

كما يعرفها FLIPPO,E بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

كذلك تعرف على أنها: الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات او نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد و من واجها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.

-من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتقوم باختيار الموظفين وتعيينهم ضمن شروط هي تضعها، بالإضافة إلى تدريب عاملها لتطوير مهاراتهم في أداء وظائفهم وتقييم أدائهم من خلال الإنجازات المحققة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية مقابل هذه الإنجازات من أجل حفزهم على العمل وزيادة الإنتاجية، كما تقوم برسم السياسات والبرامج التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010/2011، ص 13.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 16.

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

### الفرع الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية:

تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشري، وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفير واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره.

من هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك لعلاقتها المباشرة بالأفراد العاملين، وبالتالي فأهميتها بالنسبة للمؤسسات تكمن في (3):

1. كونها مركز جذب مهم في المؤسسة إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.

2. أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين

3. يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عم طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.

4. يمكن معالجة الخطأ في ممارسة إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى. 5. تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل. |

6. النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.<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.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق، ص 17.

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

### 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 النصح والارشاد لمدراء الادارات الأخرى ، فيما تتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولا بأول على مختلف السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.
    - ث. حث مدراء 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 التشريعات 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 ومسؤوليتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف العمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

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 تطويرا 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.<sup>1</sup>
- إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين في جميع المجالات الإجتماعية والأسرية والإدارية ، بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، ص21

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

• إبراز 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 الإدارية في المنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.

• الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين، والعمل على إشباع 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.

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

### المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

في سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف متكاملة تتمثل في :  
أولا : وظيفة التخطيط للموارد البشرية:

تعتبر من أبرز وأهم 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 أنواع الوظائف.

- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

تنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، وإعداد الأفراد اللازمة موزعة على مختلف الإدارات. يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعا وبشكل مسبق. كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير،... إلخ.<sup>1</sup>

ثانيا: وظيفة استقطاب الموارد البشرية:

تهتم 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.

فجودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف والمنصب المراد شغله في سبيل هذا تعتمد المؤسسة على نمطين من الاستقطاب هما:

---

<sup>1</sup> صالح عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2014، ص 14

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

1 الاستقطاب الداخلي: حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد المحليين الذي يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، لكن هذا لا يعني أن هذه الترقية تتم هكذا ولكن هناك إجراءات واختبارات معينة يجب على المرشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد، وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعالة وجيد.

### 2 الاستقطاب الخارجي:

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف، في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم، وهذا ما من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة وقد يلجأ هنا إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة.<sup>1</sup>

### 3 وظيفة الاختيار والتعيين :

الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات والمواصفات اللازمة لشغل المنصب، وهناك العديد من الطرق للإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار المقابلة، طلب التوظيف، الاختبارات، الفحوصات الطبية... إلخ). أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل.

يلاحظ أن اصدار التعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلاً يستدعي ذلك الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة أو المدير العام و في بعض الحالات تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير ، وهذا في كثير من المؤسسات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل. وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها،

<sup>1</sup> صالح عبد الفتاح ، مرجع سابق، ص 29.

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

خلال هذه المدة يخضع العمال إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته ومدى استطاعته لمزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته والا الاستغناء عنه في الحالة المعاكسة. (1)

رابعاً: وظيفة تنمية الموارد البشرية: و هذا من خلال

1 التدريب: يعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأنه من خلاله يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى مستمرة حتى يكون قادرين على مجرات التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا استثمار مستقبلي و ليس تكلفة يتحملها التنظيم كما كان عليه الحال سابقاً.

يعرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم و حتى يؤتي برنامج التدريب ثماره ينبغي أن يبنى على أسس علمية و منهجية،

وهذا يتطلب وضع مخطط محكم البرنامج العملية التدريبية وذلك حسب الإمكانيات المتاحة فقد تكون عملية التدريب داخل مكان العمل أو خارجه وذلك بالاستعانة على مصادر خارجية، كما قد يكون الأفراد القائمين بعملية التدريب من داخل المؤسسة أو خارجها.<sup>1</sup>

2 تقييم الأداء : وهو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح لنا ب: ,

- معرفة الفرد الذي يستحق الترقية.
- يبرر المنح والعلاوات.
- يبين لذا العامل الذي يجب تدريبه، أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى، أو الذي يستغني عنه.
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.

<sup>1</sup> صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 16.

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

- يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

خامسا: المحافظة على الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان إلزام الأفراد بأهداف التنظيم، وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جيدة.

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والسياسة التحفيزية التي يضعها المسئول إدارة الموارد البشرية تعتبر بالغة الأهمية نظرا لما تتركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتهم، وقد تختلف الحوافز في طبيعتها وشكلها.

إن المحافظة على الكفاءات البشرية ليست أمر سهل لأنها تتطوي على عوامل مادية و معنوية فربما السبب الكبير الهجرة الكفاءات البشرية من البلدان النامية - الجزائر - نحو البلدان المتقدمة كان ورائها غياب سياسة واضحة للحفاظ على هذه الكفاءات.<sup>2</sup>

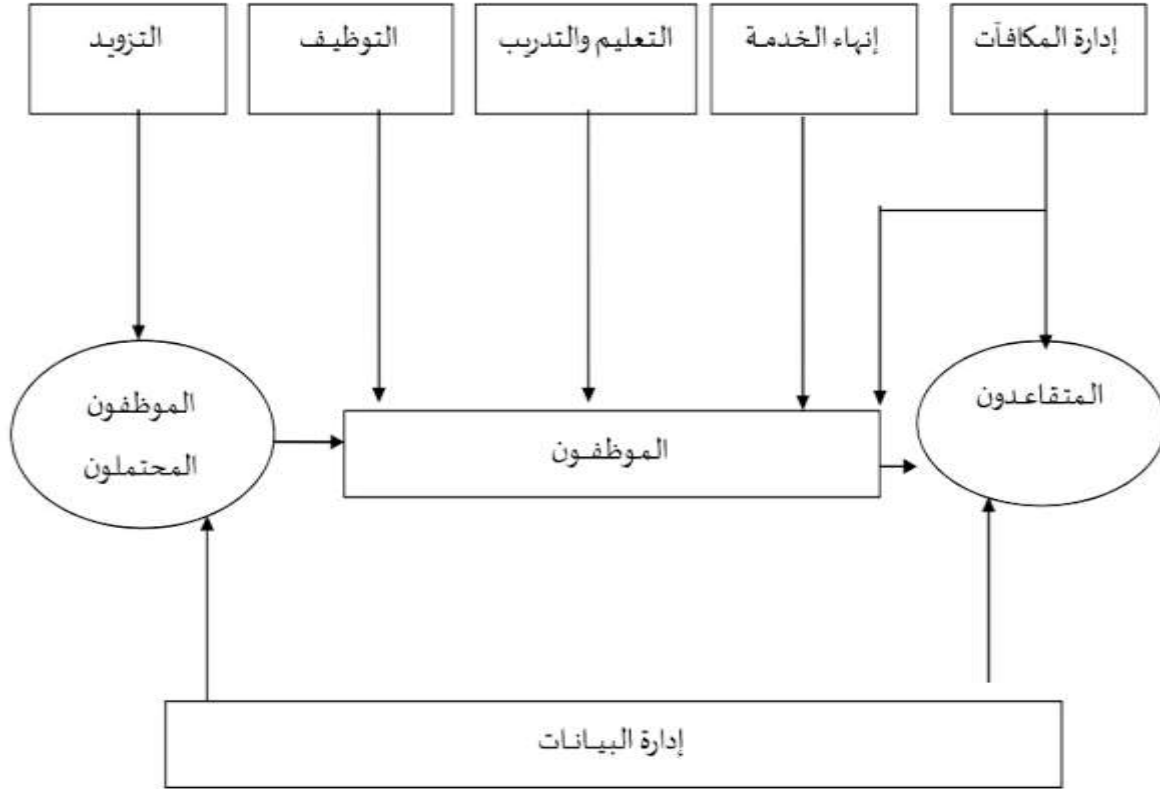
---

<sup>2</sup> صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص16

و الشكل التالي يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية:

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

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



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 341.

علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 341.

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

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

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل تطور أهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية وتعدد 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

• 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 الإسهام 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

<sup>1</sup> خيصر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2007-2008 ، ص65

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

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 الأعلى الأصعدة المحلية فحسب، وإنما الدولية (العالمية كذلك ، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة

3. التحديات التكنولوجية : لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات

والاتصالات دورا

بارزا في أحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية ، مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تهدد 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 والإدارية 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 ، ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي عشر والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة و الاستجابة الفاعلة للمتغيرات وإفرازاتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، دار للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010 ، ص4

### المبحث الثالث : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة تهدف بالحقيقة إلى التنبؤ ودراسة الأسواق العاملة فيها ، كما إلى تشغيل مواردها المتوفرة فيا 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.

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

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

الوظيفة ، تعريف العملاء ، تصميم المعايير ، العلاقات ، عملية التحول والمضامين التي تعني أصحاب المصلحة سوف يساعد تعريف العامل والغرض الشامل للموارد البشرية، وتهدف إدارة الموارد الإستراتيجية 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 الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

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

تغطي إستراتيجية الموارد البشرية مجالات عديدة مثل ثقافة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها ، والعلاقات معها وإدارة التغيير ومقابلة الموارد البشرية المتاحة كما ونوعا بالاحتياجات المستقبلية الأنشطة المؤسسة ، وبشكل عام في تؤثر في كل ما يتعلق بالموارد البشرية وتؤثر وتتأثر بالخطط الإستراتيجية 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 الإزداد المستمر لعدد العمال في المؤسسات<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : خطوات تكوين إستراتيجية 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

<sup>1</sup> سامح عبدالمطلب عامر ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص45 ،

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

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

- استخلاص النتائج

- وضع الإستراتيجية المناسبة الأفضل.

ومن خلال نتائج التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية ومعرفة إمكانيات المنظمة من الموارد البشرية الحالية والمطلوبة ، يمكن تقدير إمكانية وضع إستراتيجية مستقبلية أفضل من الحالة أم لا، لأنه إذا كان هناك فجوة إستراتيجية يجب العمل على تقاؤها من خلال تهيئة المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها ، وإذا لم توجد الفجوة وهي مهارات بشرية ملائمة وقادرة حيث يمكن وضع الإستراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> زيد منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى ، 2006، ص411-412

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

### 3 وضع إستراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية :

من خلال النتائج التحليل البيئي السابق تحتم وضع إستراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية أو تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الحالية بشكل يتوافق وينسجم مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها.

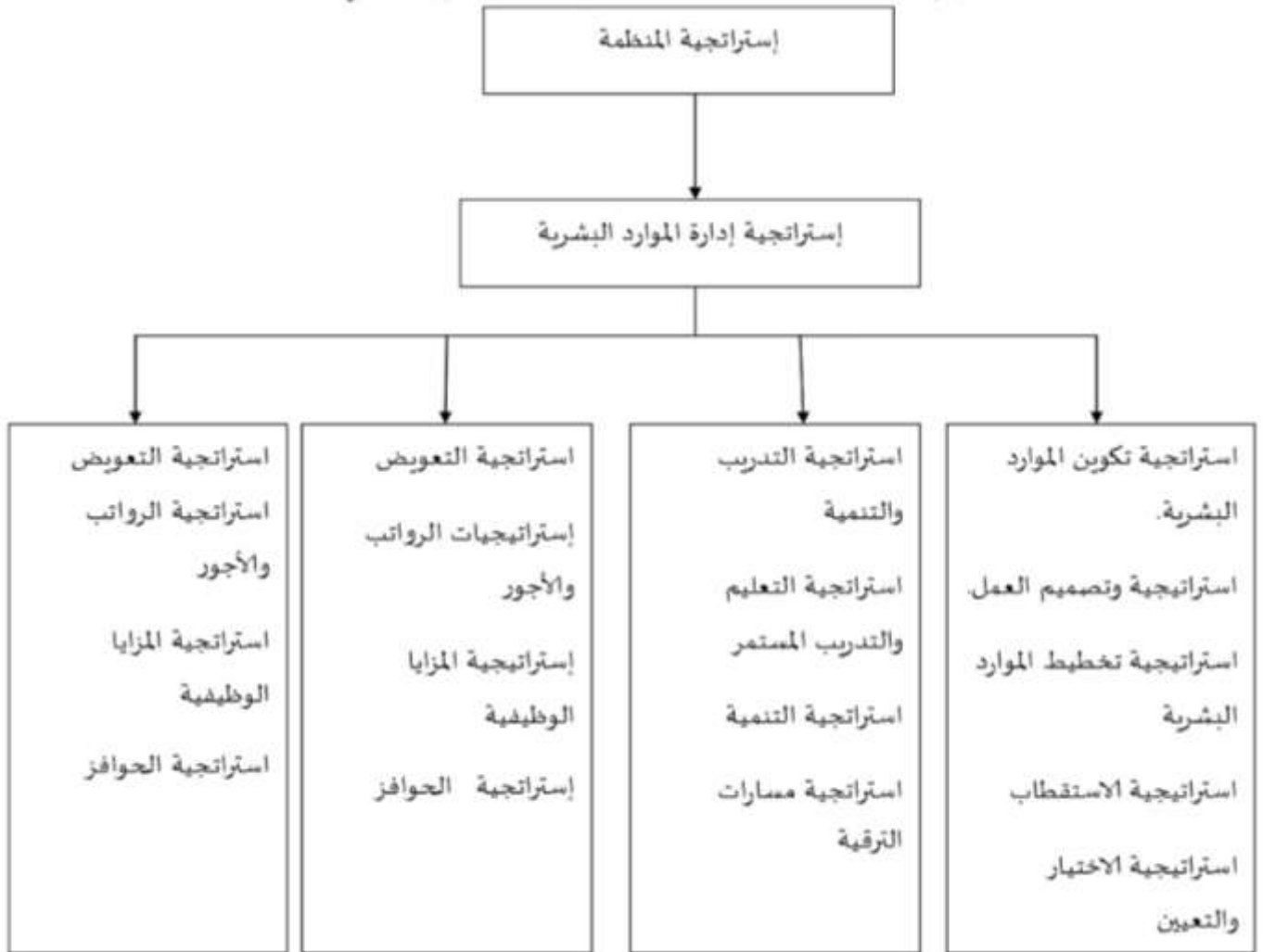
### 4 وضع إستراتيجية جديدة أو تطوير الإستراتيجية الحالية لوظائف إدارة الموارد

البشرية : تقوم إدارة الموارد البشرية برسم إستراتيجيات وظائفها وممارستها داخل المنظمة من:

- 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

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

الشكل رقم(01-02): إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي ، حسين جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية ، دار العلمية

للتوزيع، عمان ، 2012 ، ص 148

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

5 تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية : لتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد من الاستجابة

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

- السياسات : الاختيار، التعيين ، الحوافز ، علاقات العمل

• الأنظمة : تقييم الأداء

• البرامج : التعليم والتدريب والتنمية ، المزايا الوظيفية ، تخفيض ضغوط العمل ، السلامة والصحة.

6 متابعة وتقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : تقوم عملية متابعة وتقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها و مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي ، ونظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة ، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية ، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري علي المستوى إلى تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ، على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق من خلال خلق رضا لدى الموارد البشرية في العمل وتحقيق اندماجها في المنظمة ، ولانها والتزامها<sup>2</sup>

<sup>2</sup> خالد عبدالرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

## الفصل الأول الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

### خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما تقدم تبين لنا بأن المورد البشري أثمن مورد داخل المؤسسة ، فالاهتمام به و تنميته و المحافظة عليه يؤدي إلى الرفع و الزيادة في مهاراته و كفاءته.

تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة ، و ذلك لأنها تضطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجعلها وسيلة من وسائل البقاء و الديمومة في النشاط و النجاح حيث يمكن أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية و إلا يجعلها عائقا نحو النمو و التقدم عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم نقل الأمثل لطاقات المجتمع العلمية و الإنتاجية فضلا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية و الاستثمارات المتاحة، ثم أن هذه الموارد الطبيعية و الأموال المتوفرة الدولة رغم أهميتها و ضرورتها الكبرى لا يستغنى أبدا عن العنصر البشري الكفاء و الفعال و المدرب و المعد إعدادا جيدا مبينا على أسس علمية دقيقة.

## الفصل الثاني

# تكوين الموارد البشرية

➤ المبحث الأول : عموميات حول التكوين

➤ المبحث الثاني : إجراءات و أساليب و أنواع التكوين

➤ المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج

مقدمة:

أمام تعقد الحياة و وضع ثقافة الإنسان المهنية و ما ركاه من خبرة ضمن الأطر المؤسسية ، و أمام هاجس التحكم و زيادة الإنتاج و تحصيل القوة المجتمعية الاقتصادية منها خاصة ، برزت الحاجة إلى التكوين كحاجة تتعلق بتطوير المؤسسة و ترقية أدائها الوظيفي الكلي، و برزت كحاجة مهنية و وظيفية للعمال كأفراد كل حسب اختصاصه ، و كذا إعداد برامج خاصة مضبوطة للعملية التكوينية و تتابع عن كتب الأهداف المسطرة للوصول إلي الهدف المنشود.

في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة أصبح التكوين يخص كل الوظائف بما في ذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية ، فالفرد في المؤسسة يجب أن ينظر اليه كمورد. ولضمان تنميته أصبح إجباريا أن 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 وأنواع التكوين .
- . المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج .

### المبحث الأول :عموميات حول التكوين .

يعتبر التكوين من الوظائف المهمة للمؤسسة فهي تسمح بإعادة النظر في مؤهلات و مهارات و قدرات الفرد التي يتمتع بها المورد البشري، فالمؤسسة تجد نفسها أمام تبني التكوين باختلاف أنواعه، فالتكوين يخص الأفراد الذين هم في ميدان عملهم، أو المستوظفين الجدد.

#### المطلب الأول: مفهوم التكوين.

##### 1. المفاهيم و التعاريف المتعلقة بالتكوين:

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة، لتزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة و المتعلقة بأعمالهم، و أساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها، ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطور أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص و المزيد من التحسين و التطوير في العمل الإنتاجي، و تأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة، هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون ويعني إنشاء شكل، أو صنع أي إدخال تعديلات و تغييرات على الحالة الأولية، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية *farmare* التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجرى على الإنسان، بغية تعديل آلياته ، أساليبه ، مهاراته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات و آداب السلوك.<sup>1</sup>

كلمة تكوين هي ترجمة لكامة فرنسية تعني *FORMATIO* و كذا الكلمة الانجليزية <sup>2</sup> *TRANING* . لقد تعددت اتجاهات مفهوم التكوين اقتصاديين و اجتماعيين و نفسانيين ، إلا أن هذا الاختلاف في المفاهيم قد تطور إلى حد اجتماعه في نقطة مشتركة فيما يخص المؤسسة حتى يتم انجازه ، مراعاة للحالات الاجتماعية و النفسية و الاقتصادية للمستخدم

<sup>1</sup> زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت ، 1989 ، ص2252

<sup>2</sup> إسماعيل قيرة ، التنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص88

و لا ننسى بطبيعة الحال المستوى الثقافي لهذا الأخير لأنه يلعب دور كبير في عملية التكوين و انتقاء الحصاص التكوينية و استيعابها .

تعريف "DEIMANTAMALLIN" :

"التكوين يدل على أحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية"

تعريف " MIALARET " :

"التكوين عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد الى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات".

تعريف " فيري ":

"التكوين يدل على فعل منظم يسعى الى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص".

تعريف "POSTIC" :

"التكوين يتضمن فعل التعلم الأشكال السلوك الذي يكسب عن طريق ممارسة الدور " .

---

عبدالباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن 2008 ، ص 308.

Wearther J.R la gestion des ressources humaines, canada 1990, P108

### 2. مبادئ التكوين

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

- التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها
- التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة
- التكوين عملية شاملة
- التكوين عملية مستمرة
- التكوين 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 مبادئ الكفاية والفعالية
- التكوين يجب أن يكون متجددا دوما
- التكوين يجب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية.

### المطلب الثاني: أهداف التكوين

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي<sup>2</sup> يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس .

<sup>1</sup> عبدالباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ مرجع سبق ذكره ص 99-91

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص352

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة التصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها . ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

### الفرع الأول: الأهداف الإدارية

أولاً: تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين .

ثانياً: تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على أسس علمية.

### الفرع الثاني: الأهداف الفنية

أولاً: تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعد على تقليل الأخطاء.<sup>1</sup>

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

ثالثاً: التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين .

<sup>1</sup> Jaques soyer, fonction 2eme formation 2eme édition les éditions d'organisation, paris 1996 P202

رابعاً: المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى .

الفرع الثالث: الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية

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

ثانياً: ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

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

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

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

• تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه. : إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق<sup>1</sup>.

• الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.

• فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر .

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد أو رغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجاباً على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة. و من نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة

<sup>1</sup> - عادل حسن - إدارة الأفراد في الصناعة - دار الطباعة المصرية، 1971، الإسكندرية ص ص 189-190 .

وإيمانه بعد التها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 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. 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 في فترة التعليم مع ازدياد لاحق في الإنتاجية.

• تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم أو عن قصور أو عجز فهم 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 يستتفد 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 في قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها و المنشأة 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 نافعاً أكثر للمنشأة وبقدر 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.

### 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:

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<sup>1</sup>.

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>1</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 ص

• 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 المكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

• 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<sup>2</sup> 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>2</sup> عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ص 438

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.<sup>1</sup>

### الفرع الأول : حسب مرحلة التوظيف

#### 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<sup>2</sup> المباشرون 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. كما يعاب على هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان ، وأنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ومكوناً وماهراً هو الآخر.

<sup>1</sup> أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية 1995 ص319

<sup>2</sup> عبدالباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ مرجع سبق ذكره ص 128

### 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. والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام يحتاج مسؤولي هذه الأعمال إلى المعارف لأنظمة 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 سيرقي 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.<sup>1</sup>

### خامسا : التكوين للتهيئة للمعاش :

في المنظمات الراقية 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

#### أولا: التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء التجارة ، الصيانة ، التشغيل ... إلخ ، مثل التلمذة الصناعية

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

"APTENTICE SHIP" ، نوعا من التكوين المهني والفني ، وفيه يقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار السن ، و يتحصلون على شهادة فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوصيفهم حال نجاحهم.

### 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 الإداري

يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد 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

#### 1- التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها ، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي عليا 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 المباشرون 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 تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

#### 2- التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن تتقل 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 تظمن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيمها بعملية التقييم

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 يبني 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"

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة ، ولتغلب على

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

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 التحقيق غاية وهي الكفاية الإنتاجية

### الفرع الثاني : أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

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 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.

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 يقصد بتحليل التنظيم فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل أهداف المؤسسة أو وظائفها

واختصاصاتها وسياساتها و الكفاءتها 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.<sup>1</sup>
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 الأعمال 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 تركيبية القوى العاملة للمؤسسة : وهنا يدرس المخطط للموارد البشرية<sup>2</sup> ويفحصها من حيث العدد والجنس ، العمر ، المعلم ، التكوين ، الخبر نوع الوظائف التي يشغلونها وكذلك دراسة سوق العمل من حيث استمرار العمالة ونقلها وكذلك العمالة

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر 2000 ص30

<sup>2</sup> كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، بيروت، د ، 1997

المتوفرة ، وذلك لتحديد مدى ملائمة العاملين للمؤسسة وتقرير نوع التكوين المطلوب ، وما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحاليين لتحسين أداءهم أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم.

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<sup>1</sup>.

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.

<sup>1</sup> د احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ص 36

الشكل رقم (01-02) يمثل العلاج بالتكوين



المصدر: د. عبد الرحمن توفيق, العملية التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص 119

### ثانيا : تحليل العمل

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسمى أيضا 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 المجمع هنا على درجة كبيرة من الأهمية إذا أنها تدل الباحث على النواحي التي يجب أن يهتم بها في هذه الوظيفة.

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.<sup>1</sup>

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 فثانية في الإقبال على القيام بمهام وظيفته ، ودرجة استمراره فيها ، وانقطاعه عنها وأسباب ذلك.

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش: نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة العدد الرابع، القاهرة 01 أبريل 1972 ص43

4- المقابلة : يقوم بها مسؤول التكوين أو المدير المباشر، وخبير خارجي ولكن من الأحسن أن يقوم بها

خبير اختصاصي في شؤون المقابلة ، ويشير 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 الرؤوس عن هذه الأسئلة ، ويعتبر استقصاء آراء الرؤساء ذو جانب كبير من الأهمية نظرا لما لها من خبرة في التعامل مع مرؤوسيههم ، 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 لمرؤوسيههم

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.

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 :

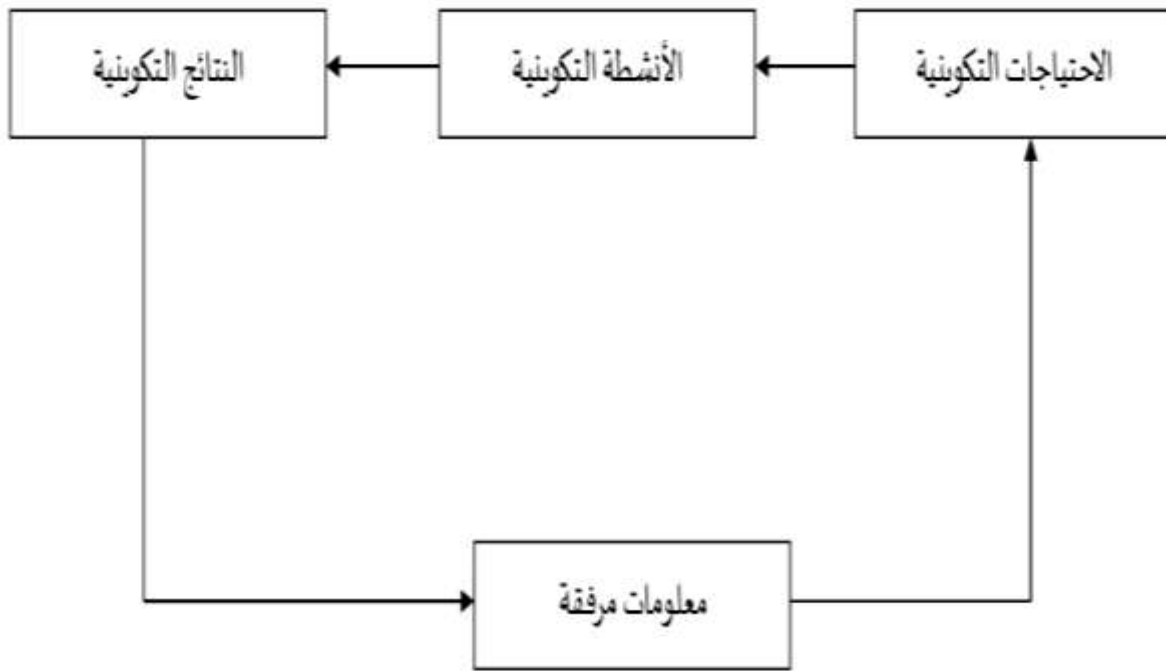
يقصد بتحليل الفرد قياس أداء وظيفته ، وتحديد مدى نجاحه في أدائها ، وتحديد المهارات التي تلزم التحسين أدائه في هذه الوظيفة وأداء وظائف أخرى جديدة ، وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب وهي:

- 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 للتعلم والتكوين والرغبة فيه ، ومقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

- 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".
- وتعتبر الاحتياجات التكوينية مدخلات نظام التكوين ، والذي يوضح ويصور نظام التكوين المتكامل وفقا لفكرة النظام.<sup>1</sup>

شكل (02-02) : يمثل نظام التكوين



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

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة. نفس المرجع السابق ص48

المطلب الثاني : تصميم برنامج التكوين

شكل (02-02) : يمثل برنامج التكوين



المصدر : بولسا هر حدة ، بن رابحة فاطمة : أثر التكوين على مرد ودية 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 الكل 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 والقراءات ، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمكونين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم وضع دليل للمكونين ويحوي إرشادا لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم التركيز على العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ وكيف تدار الأسئلة؟ وكيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ و ماهي 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<sup>1</sup> اختيار الأسلوب أن يكون متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض

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

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 الحساب عند اختيار الطريقة أهمها مايلي :

- 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 وإمكانات المنشأة

الفرع الثالث : معايير اختيار المتكونين

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 والسنة والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي المستقبلي ، ومدى إجادة لغة معنية أو أكثر".

الفرع الرابع : معايير اختيار المكونين

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكونين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة ، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم ، وتكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص270

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 مناقشيه.

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.

---

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

رابعا : 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

### 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 إليها 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<sup>1</sup> لاستيفاء البيانات الواردة بها وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية :

- بيانات أولية عن التكوين

- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 271

- 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.

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 نجدها في جدول القيادة مايلي :

• 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 ببرامج معين ، كأدوات 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 ولاستعماله فها يحاول شرحه أو تلقينه المتكونين وبالطريقة التي بصيغها هو، وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:  
الأفلام ، الصور ، الخرائط ، الرسومات ، الإذاعة ، أجهزة التسجيل ، التلفزيون ، الآلة الكاتبة ، الآلة الحاسبة . إلخ<sup>1</sup>

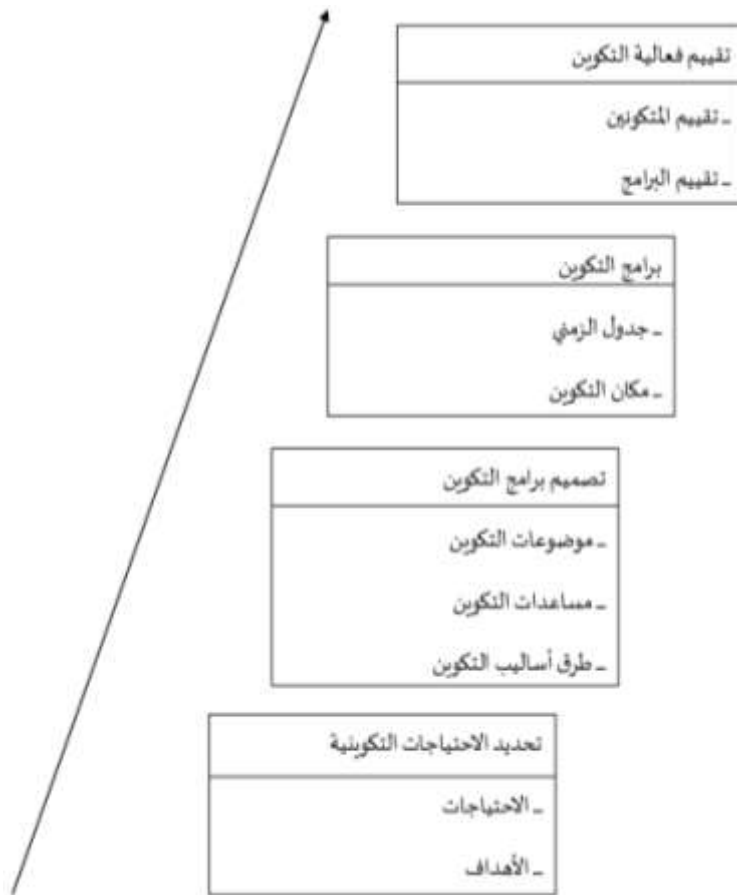
الفرع الرابع : تقييم برنامج التكوين ويتمثل فيما يلي :

- 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 الأداء العمل المطلوب منه أولا

<sup>1</sup> عبدالفتاح بوخنن ، المرجع السابق ذكره ، ص80

- متابعة العمل الذي قام به المكون ، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف يمكن تلخيص خطوات التكوين في شكل التالي :

الشكل : (02-04) خطوات التكوين



المصدر أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع ،  
الطبعة الثانية، الاسكندرية 1995، ص38

### خلاصة الفصل

عملية التكوين هي عملية مستمرة في حياة الفرد والمؤسسة ويتوقف تطور الفرد على تطور هذه الوظيفة الرئيسية في تسيير الموارد البشرية ، حيث تمكنه من استغلال إمكانياته والطاقات الكامنة فيه ، وهو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات محددة ( سلوكية ، فنية ، ذهنية ) مقابل احتياجات محددة حالية أو مستقبلية لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها. لقد أدركت المؤسسات في الوقت الحالي ومع التحولات الاقتصادية السريعة أن أفضل مجالات الاستثمار ، هو تنمية الكفاءات المتوفرة لديها عن طريق عملية التكوين المستمرة ، لأن العائد من هذا الاستثمار يصل بلا شك إلى أعلى المستويات . وما نستخلصه من هذا الفصل هو أن:

- التكوين يكون من أجل سد الثغرات والفجوات في نقص الأداء وبالتالي تحسينه وأيضا التكوين من أجل تحسين الإنتاجية.
- أهمية التكوين تشمل عدة جوانب: اقتصادية ، اجتماعية وإدارية .
- فالاقتصادية تمثل في إثراء الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها ، والاجتماعية تظهر في رقي الأفكار وتنوع المعلومات والمهارات الإدارية تتمثل في تطوير أداء العاملين بكفاءة وفعالية
- التقييم عملية ضرورية ودائمة ، وهذا حتى نستعمل كل التعليقات والانتقادات وجعل منها ركيزة لإعادة تنظيم عملية التكوين وظروف تنظيمية وأدائه .

## الفصل الثالث:

# تكوين الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب مستغانم

➤ المبحث الأول : لمحة عن مديرية الضرائب

➤ المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بدور التكوين على

الموارد البشرية في المؤسسة

**تمهيد:**

أضحى الاهتمام بالموارد البشرية ضرورة لفعالية الأنشطة على إخالاف 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 سأحاول 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 لتكوين الموارد البشرية تأثير على الأداء الداخلي للمؤسسة .

**المبحث الأول: لمحة 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 ودراساتها بالإضافة إلى ضبط كل المداخل المتحصل عليها وتوزيعها على القطاعات البلدية ، الولاية والدولة".

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

**المديريات 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 الجوارية والمفتشيات التابعة لها إقليميا <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> اعتماد على تائق ارمؤيسة.

### المطلب الثاني : نشاط المؤسسة

توجد على المستوى الوطني 45 مديرية ولائية مديرية الضرائب لولاية مستغانم توجد في دار المالية التي تقع فيحس زغلول إلى جانب كل مديرية أملاك الدولة و مديرية المحافضة العقارية تشرف على مايلي :

- مركز الضرائب الوحيد المتواجد بطريق وهران
- مركز الضرائب الجوّاري بخروبة تيجديث
- مركز الضرائب الجوّاري بعين تادلس
- مركز الضرائب الجوّاري بسيدي علي
- مفتشية للضرائب وقابضة بحاسي مماش
- مفتشية للضرائب وقابضة بعين نويصي
- مفتشية للضرائب وقابضة بمارسى
- مفتشية للضرائب وقابضة ببوقراط
- مفتشية للضرائب وقابضة 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 مديريتين وهما :

المديرية الأولى : وهي الفرعية للتحصيل تتضمن ثلاث مكاتب :

1. مكتب التحصيل

2. مكتب التصفيات

3. مكتب البلديات

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 المدير الولائي 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 توضيحها كما يلي:

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 :

- احداث وتسيير البطاقات الخاصة بالمؤسسات والاشخاص الطبيعيين.

- برمجة ومراقبة التحقيق والسهر 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 ودفح 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 الأرصادات 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 :

- تلقي الدراسة والبحث على الطلبات الإلزامية للإعفاء أو التخفيض في الضرائب التي سلمت المفتشات الضرائب عند التحقيق أو محاسبة الأسعار وتقويمات التسجيل.

- تلي 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.

- إعداد وتبليغ جدول الإحصائيات الدورية المتعلقة بمعالجة قضايا المنازعات إلى المكاتب المعنية.

ث. المديرية الفرعية للعمليات الجبائية تتكون من :

1. مكتب الإعلام والتنظيم :

- توزيع التعليمات والمناشير المذكورة الواردة من الإدارة المركزية والمديريات الجهوية والمتعلقة بتطبيق التشريع.

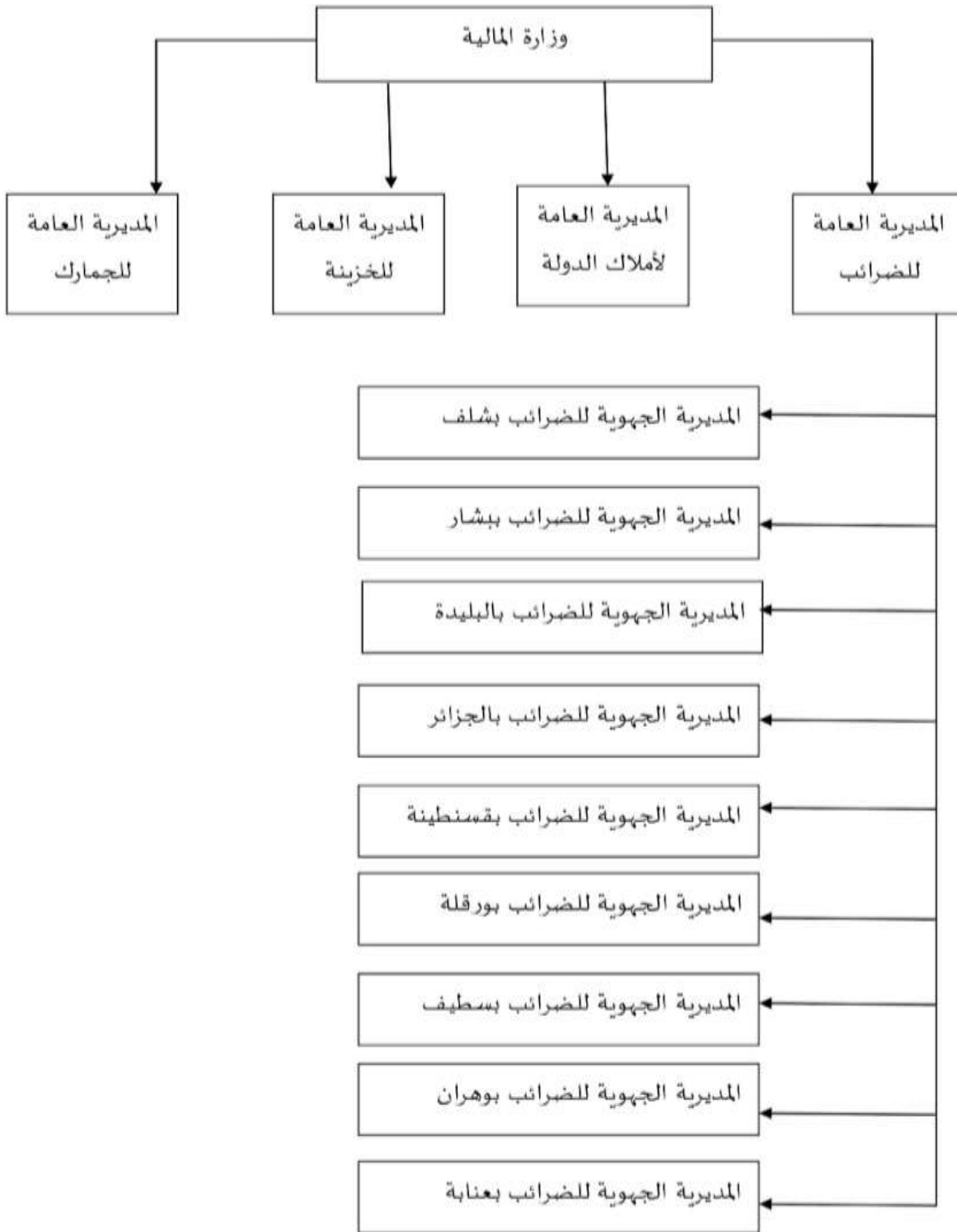
- متابعة ومراقبة تنفيذ وانجاز برنامج عمل المفتشات فيما يخص الرقابة المعمقة للملفات الجبائية والإحصاء الدوري.
- استقبال وإعلام وتوجيه الجمهور وإعطاء المعلومات الخاصة بالتشريع والتنظيم الجبائي للمكلفين بالضريبة.
- 2. مكتب الإحصاء :
- إعداد و إبلاغ الجماعات المحلية والهيئات المعنية بالمعلومات الجبائية الضرورية لتحضير ميزانيتها.
- استلام المعلومات الإحصائية الدورية المتعلقة بالوفاء والتحصيل المقدم من طرف الهياكل الأخرى للمديرية الجهوية.
- مكتب الإدارات والمصفوفات يكلف هذا المكتب بما يلي :
  - المحافظة على دفاتر مسح الأراضي
  - استلام وترتيب الجداول العامة
  - إعداد وتسليم النسخ الثانية من الإنذارات.
- ج. المديرية الفرعية للوسائل والمستخدمين : وتتكون من :
  1. مكتب المستخدمين : يقوم بالمهام التالية :
    - تسيير الموظفين ومتابعة مهتهم
    - تنظيم واستدعاء الاجتماعات وتولي أمانة الجان المتساوية للأعضاء الخاصة بالموظفين.

- المساهمة في تنظيم الشؤون الخاصة بضبط تعداد الموظفين التي يتم اتخاذها بالتنسيق مع الهياكل المعنية بالمديريات الجهوية.
- 2. مكتب الميزانية :
- القيام بعملية التنظيم وتصفية الأمر بصرف النفقات الخاصة بمديرية الضرائب
- تقسيم احتياجات مصالح المديرية الولائية للضرائب فيما يخص اعتمادات الميزانية وإعداد 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

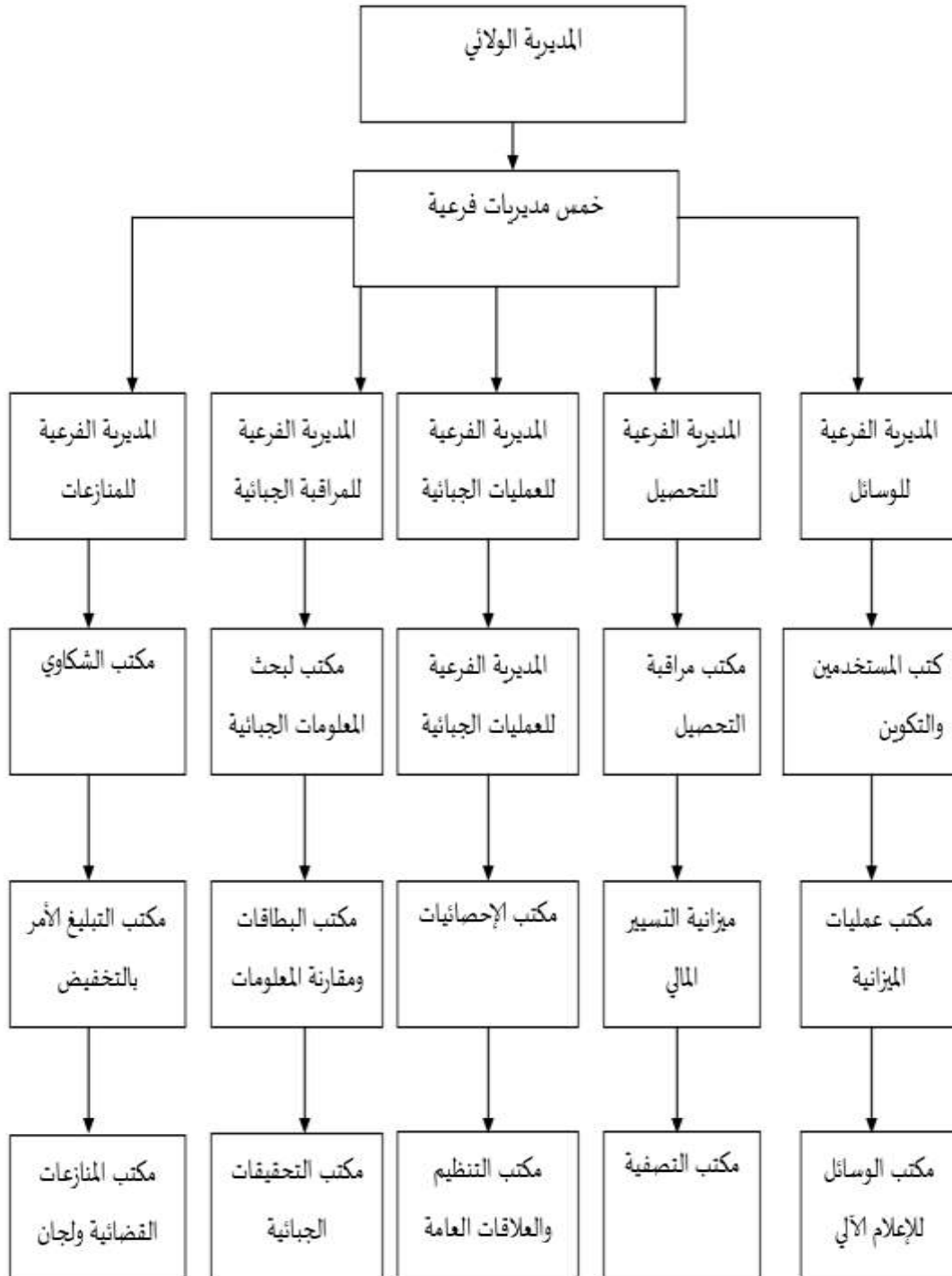
سنقدم لكم البطاقة فنية عن المؤسسة العمومية للضرائب لولاية مستغانم وعن طريق شكل الموالي رقم (03-01) تحت تسمية هيكل تنظيمي لمديرية العامة للضرائب

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



المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مديرية الضرائب

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



المصدر من إعداد الطالب إعتقادا على معطيات مديرية الضرائب

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

### المطلب الأول : مكونات الاستبيان

باعتبار الاستبيان وسيلة مستعملة لجمع المعلومات وأداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات فقد تم جمع هذه البيانات عن طريق وضع الاستمارة ؛ وتكون هذه الأسئلة متنوعة يتم تحضيرها انطلاقا من أهداف معينة وانطلاقا من الجانب النظري للدراسة .

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

المحور الأول: 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 أفراد العينة واعيد جمعها لتخضع لعملية التفرغ وهذا الحساب عدد التكرارات الاجوبة الخاصة بكل فقرة ليم 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 ب 50 موظف بمديرية الضرائب لولاية مستغانم، و اشتمل كل أصناف العمال من ذكور وإناث و حديثي التوظيف أو الذين لديهم خبرات سابقة.

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

المجال الزمني: تم توزيع 50 استمارة بتاريخ 2022/03/01 و تم استرجاع 35 استمارة في 2022/03/28

ثم بدأت عملية تفريغ البيانات المحصل عليها.

#### المطلب الثاني: تفريغ الاستمارة

تحليل نتائج الاستمارة بالجزء الأول حول معلومات عامة جاءت النتائج كما يلي :  
الجزء الأول: معلومات شخصية.

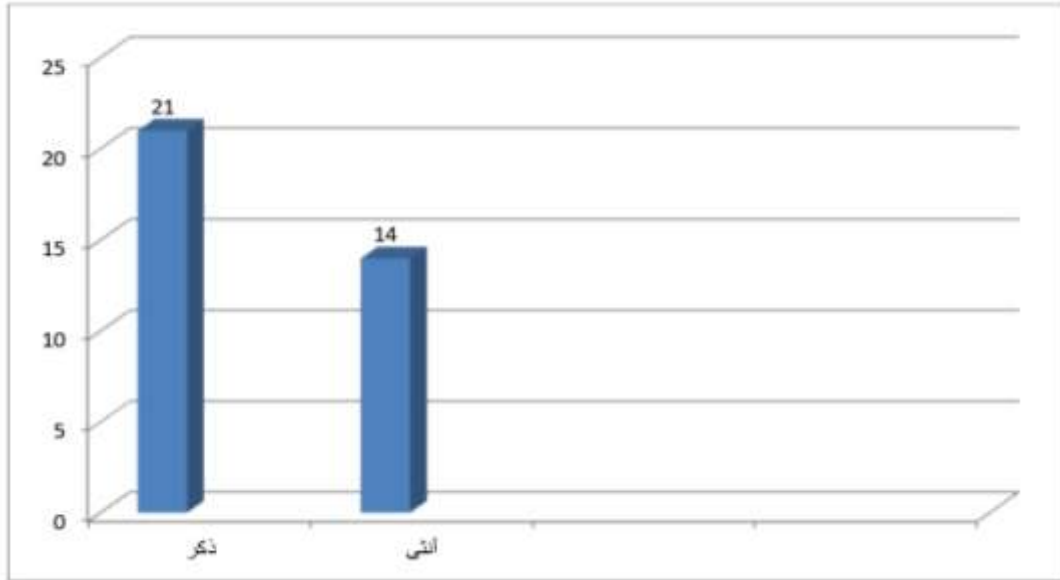
جدول رقم 03 - 01: الجنس

البيانات	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	21	14	35
النسبة	%60	%40	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور بلغت %60 أما للإناث %40 و ذلك لأن المؤسسة ذات موقع استراتيجي يساعد الجميع بما فيهم الإناث في العمل و ذلك لأن أعمالهم الإدارة و التقييم و الإشراف على الأعمال مما جعل نسبة الإناث لا تقل عن نسبة الذكور بنسبة كبيرة

شكل رقم (09): التوزيع حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الاستبيان

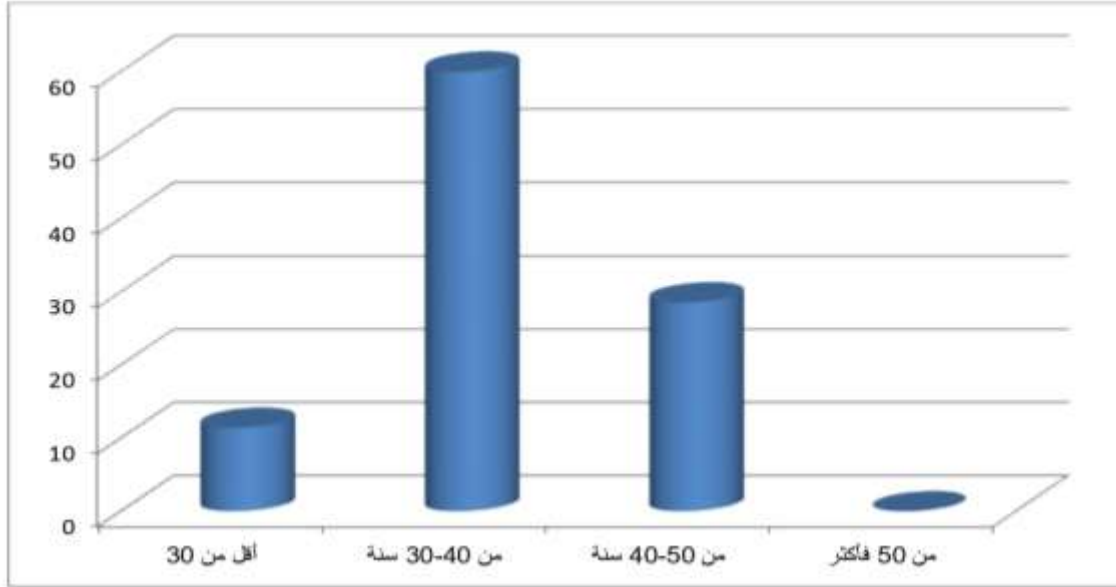
جدول رقم (02-03): العمر

البيانات	أقل من 30	من 30-40 سنة	من 40-50 سنة	من 50 فأكثر	المجموع
التكرار	4	21	10	0	35
النسبة	11.42	60	28.57	0	%100

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئات العمرية الشابة بلغت 60% هذا على أن المؤسسة تعتمد في نشاطاتها على الفئات النشيطة و خاصة التي لها خبرة أما الفئات الأخرى فبلغت 28.75% حيث أنه معظمهم سوف يحالون إلى التقاعد.

شكل رقم(10): التوزيع حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

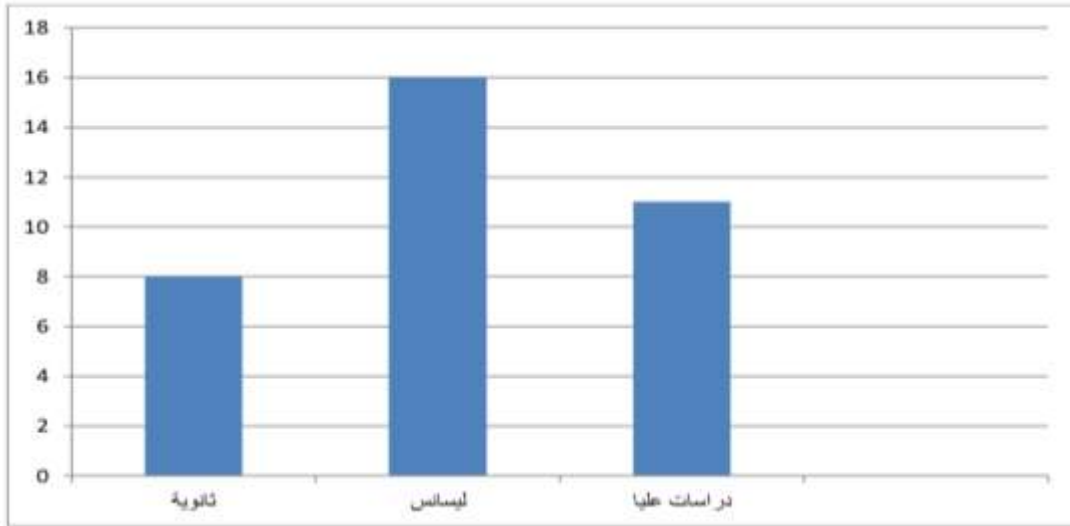
جدول رقم (03-03): المستوى التعليمي

دراسات عليا	ليسانس	ثانوية	البيانات
11	16	8	التكرار
31.42	45.71	22.85	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن هذه المؤسسة للقيام بنشاطها مزجت بين جميع المستويات و نرى أن أغلبية العمال متحصلين على ليسانس بنسبة 45.71 % و نسبة 31.42% دراسات عليا و كذا نسبة لا تقل عنهم بكثير للمستوى الثانوي هذا لأن نشاط المؤسسة بحاجة إلى الموارد البشرية الذي هو محور تحقيق هدف المؤسسة.

شكل رقم (11): التوزيع حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

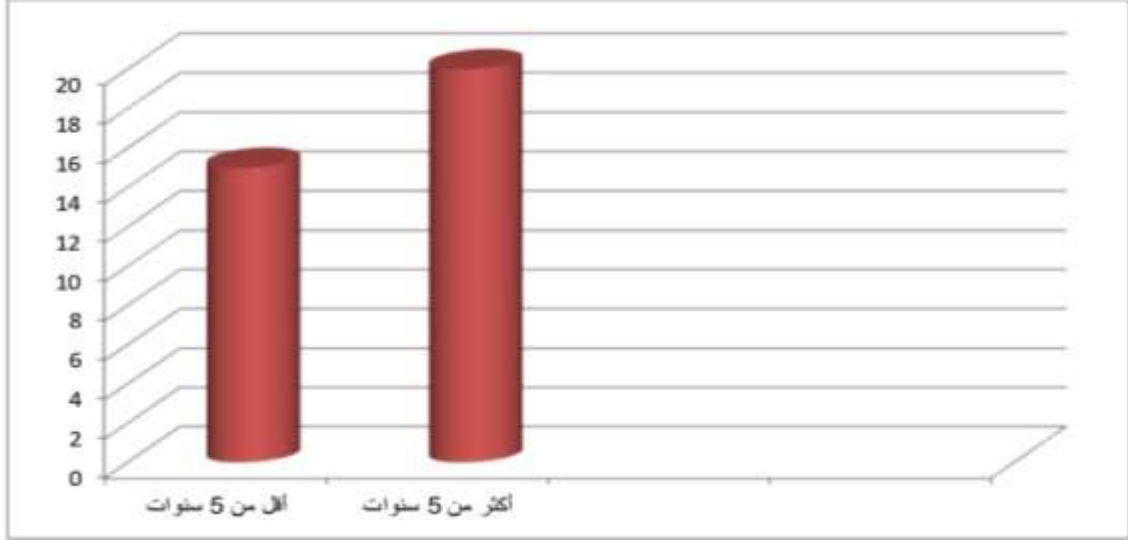
جدول رقم (03-04):الخبرة

البيانات	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
التكرار	15	20
النسبة	42.85	57.14

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ في الجدول أن الخبرة لهذه المؤسسة بلغت أكثر من 5 سنوات لاعتمادها على برنامج توظيف دوري إضافة إلى برامج التكوين الخاصة بالموظفين، و ذلك لاستغلال جميع القدرات المهنية للعمال حيث بلغت النسبة 57.14 % للعمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات.

شكل رقم (12) : توزيع حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

الجزء الثاني : معلومات متعلقة بالموضوع.

### 1. المحور الأول: استراتيجية المديرية

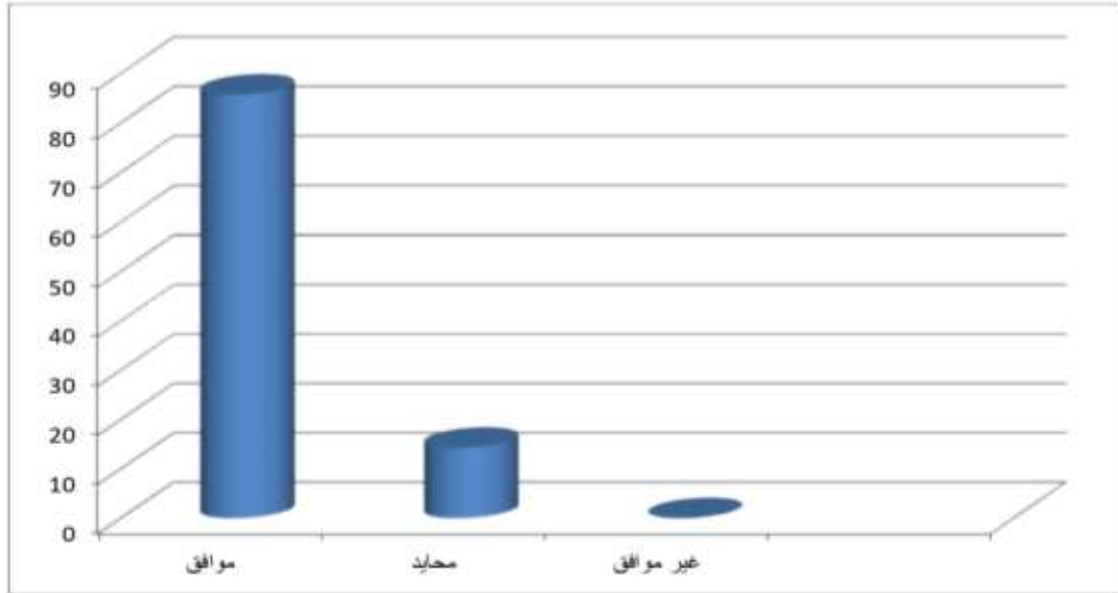
جدول رقم (03-05): تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على تطوير أفكارهم و خبراتهم و مهاراتهم

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	30	5	0	35
النسبة	85.71	14.28	0	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تطوير أفكار و مهارات العاملين ، و ذلك لتزويد المؤسسة بقوى بشرية فعالة، و ذلك بنسبة 93.33 % و يكون 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 (13): تقييم مدى تشجيع الإدارة للعاملين على تطوير أفكارهم



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

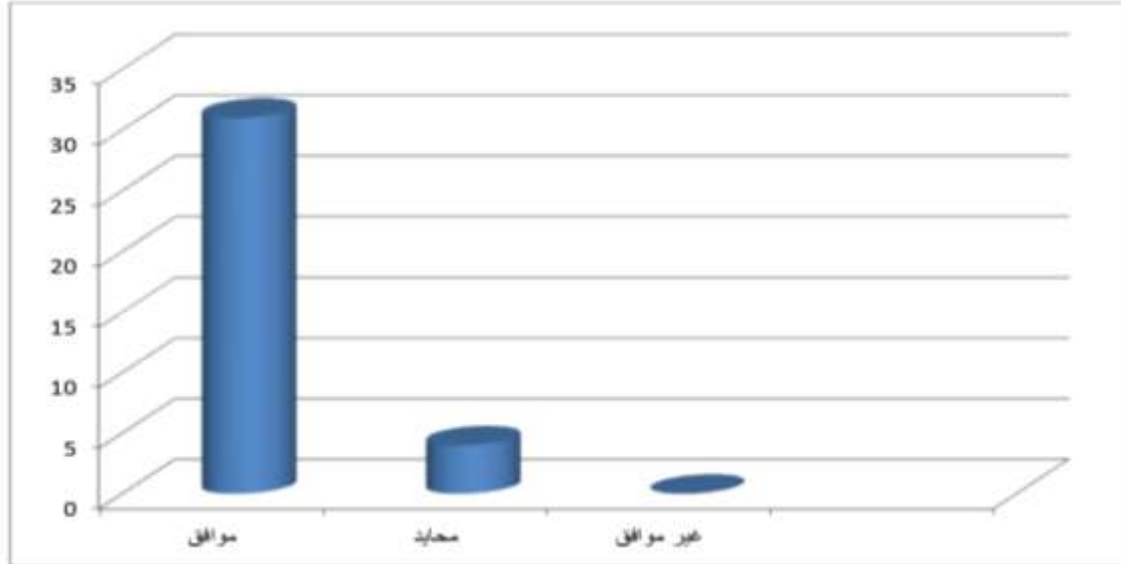
جدول رقم (03-06): تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم برنامج لتكوين العامل على تطوير أدائه.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	31	4	0	35
النسبة	88.57	11.42	0	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن إدارة الموارد البشرية تمارس أنشطة التكوين بغرض رفع كفاءة و تطوير أداء العاملين بنسبة 88.57% و ذلك وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة من أجل الزيادة في القوى العاملة و القضاء على النقص في الأداء.

شكل رقم (14) : تقييم مدى تقديم برامج التكوين المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

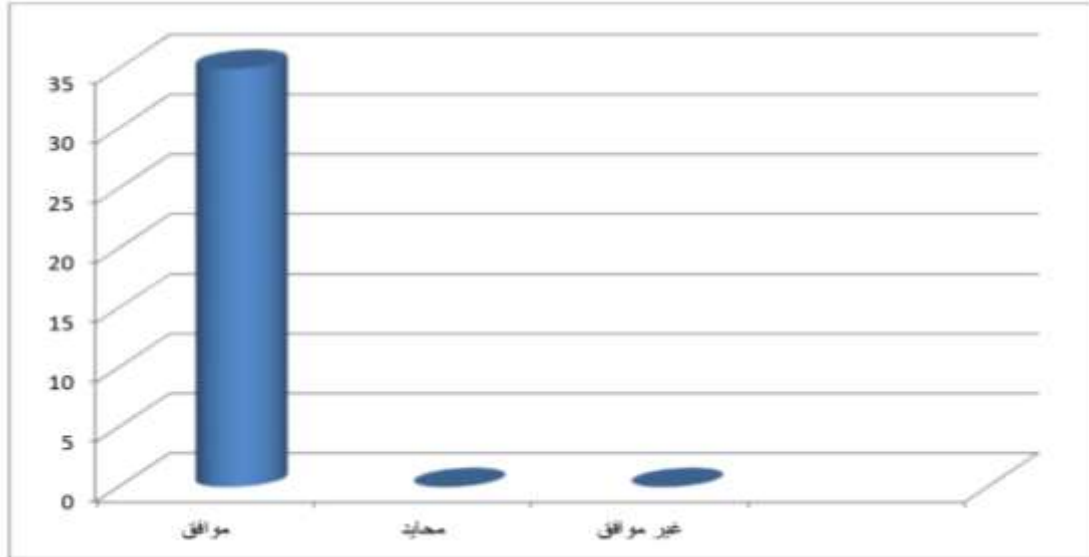
جدول رقم (03-07): تعمل الإدارة على تفعيل الاتصال الإداري و تنوع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	35	0	0	35
النسبة	100	10	0	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن الإدارة تعمل على تفعيل الاتصال و توسيع أساليب بين الموظفين حيث بلغت النسبة 100%.

شكل رقم (15): تقييم مدى تفعيل الاتصال الاداري.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

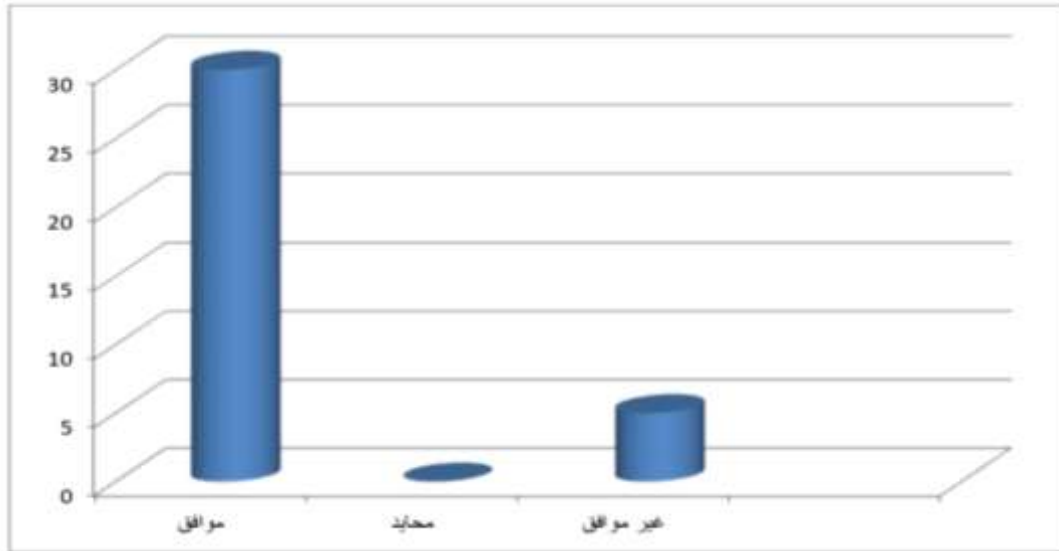
جدول رقم (03-08): تعمل الإدارة على دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	30	0	5	35
النسبة	85.71	0	14.28	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن من أعمال الإدارة دمج الأهداف المسطرة و التعرف على المهام فبلغت النسبة %85.71 من الذين يوافقون على هذه الفكرة إذ أنه من المستحيل أن يكون هدف العمال عكس هدف المؤسسة، غير أنه البعض الآخر يرى العكس بنسبة %14.28 و ذلك بأن الإدارة تضع قوانين و العمال يقومون بالتطبيق فقط.

شكل رقم (16):تقييم مدى دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

## 2. المحور الثاني: أداء اموارد البشرية

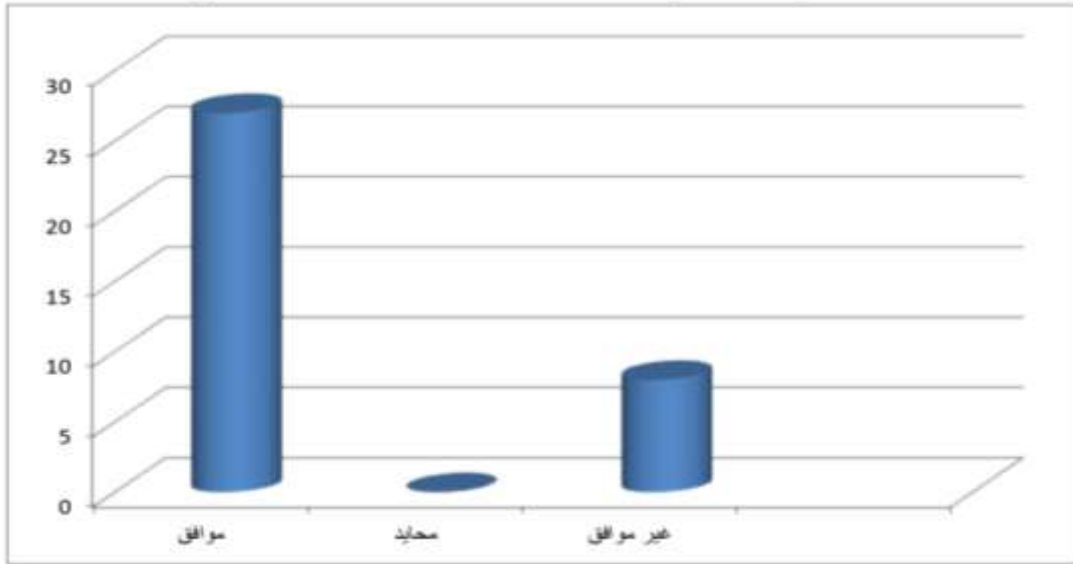
جدول رقم (03-09):يقوم العاملين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	27	0	8	35
النسبة	77.14	0	22.85	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن العمال يقومون بتأدية أعمالهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة و ذلك بنسبة 77.14% إلا أنه يرى البعض آخر عكس ذلك بنسبة 22.85% .

شكل رقم (17): تقييم تأدية الأعمال للعمال بكفاءة و الفعالية المطلوبة.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

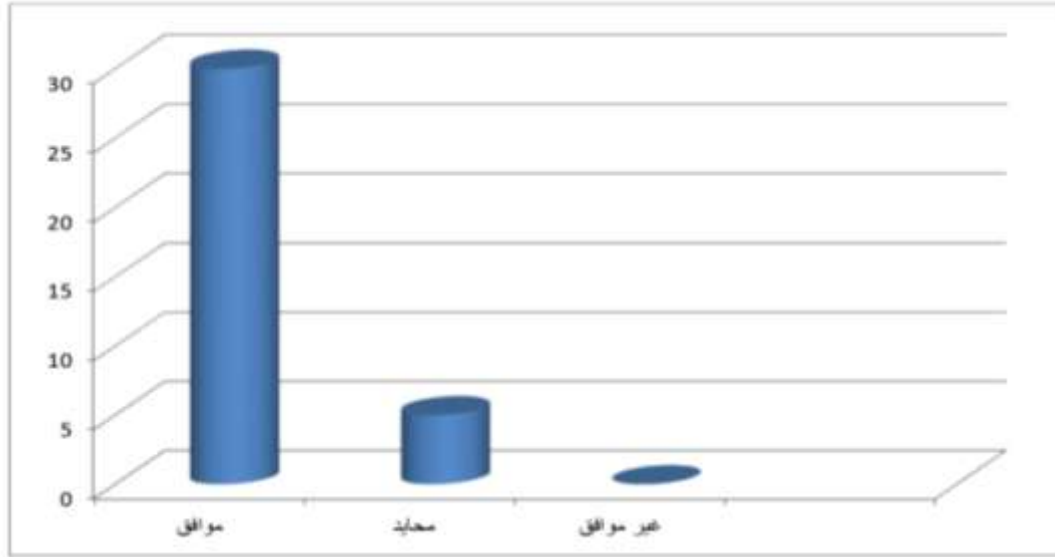
جدول رقم (03-10): يؤدي العاملين المهام الوظيفية في الوقت المحدد.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	30	5	0	35
النسبة	85.71	14.28	0	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

من خلال الجدول يتضح أن تأدية العاملين مهامهم الوظيفية يكون في الوقت المحدد و ذلك بنسبة 85.71% و النسبة 14.28% في الفئة المحايدة و التي لم يبدو برأيهم.

شكل رقم (18):تقييم تأدية العمال المهام في الوقت المحدد



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

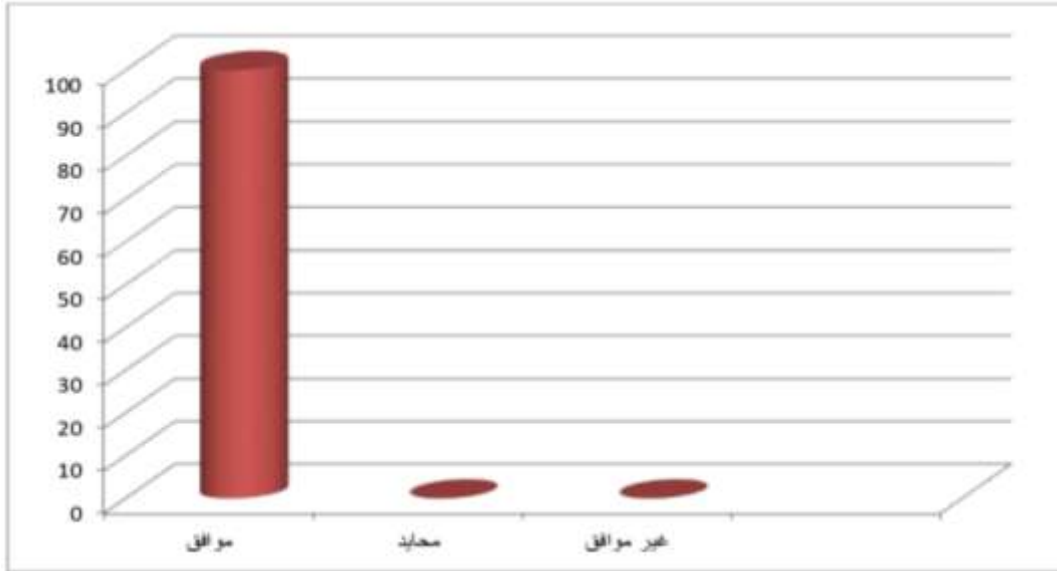
جدول رقم (03-11) : يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الابداع.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	35	0	0	35
النسبة	100	0	0	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن اتصال العاملين مع بعضهم في العمل يولد الإبداع بنسبة 100% و ذلك يسهل التنظيم الداخلي بين العمال و الإدارة.

شكل رقم (19) :مساهمة اتصال العمال مع بعضهم في العمل على الابداع.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

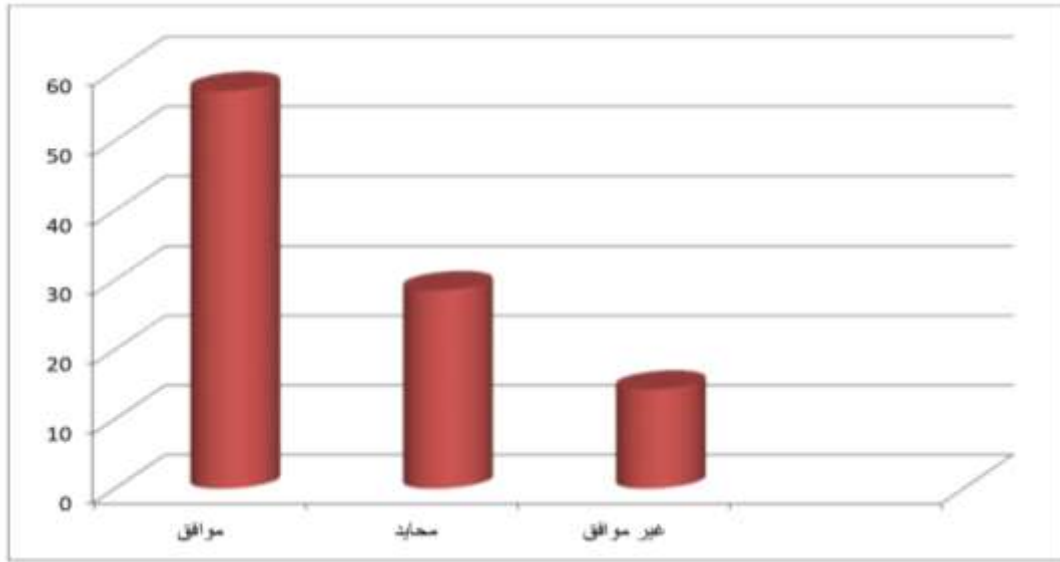
جدول رقم (03-12): لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.

المجموع	غير موافق	محايد	موافق	البيانات
35	5	10	20	التكرار
%100	14.28	28.57	57.14	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير و ذلك بنسبة 57.14%  
فيما يرى النص الآخر العكس

شكل رقم (20):مدى مساهمة العمال في التغيير و التطوير.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

### 3.المحور الثالث: تحديد الاحتياجات التكوينية.

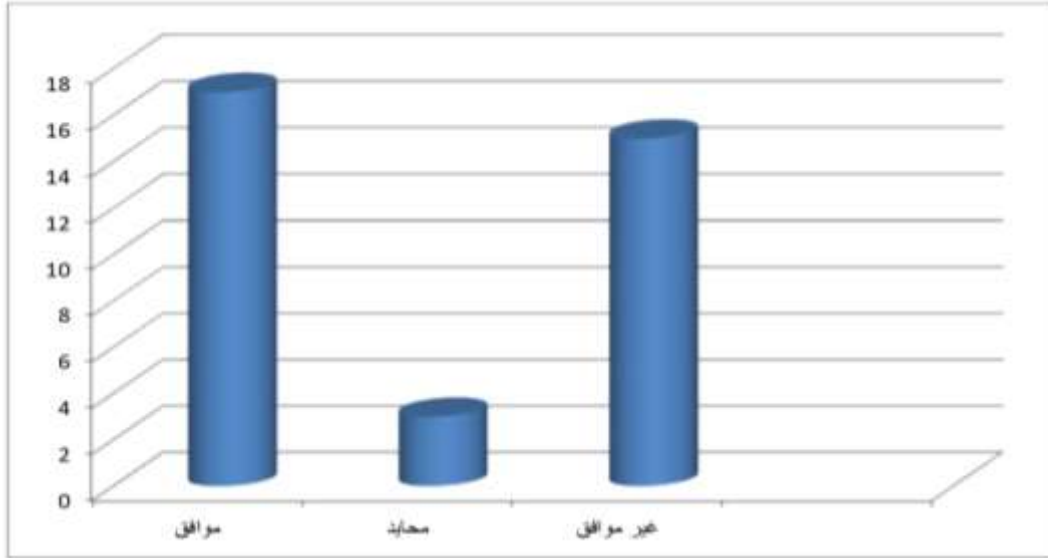
جدول رقم (03-13): يتم إعداد برامج تكوينية حسب متطلبات العمل أو بصفة عشوائية

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	17	3	15	35
النسبة	48.57	8.57	42.85	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان

من خلال الجدول تبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية حسب احتياجات العمل و ذلك بنسبة 48.57% إلا أنه يرى بعض العمال أنه ليس بالضرورة يتم تحديدها على حسب احتياجات العمل.

شكل رقم (21):تقييم تحديد الاحتياجات التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

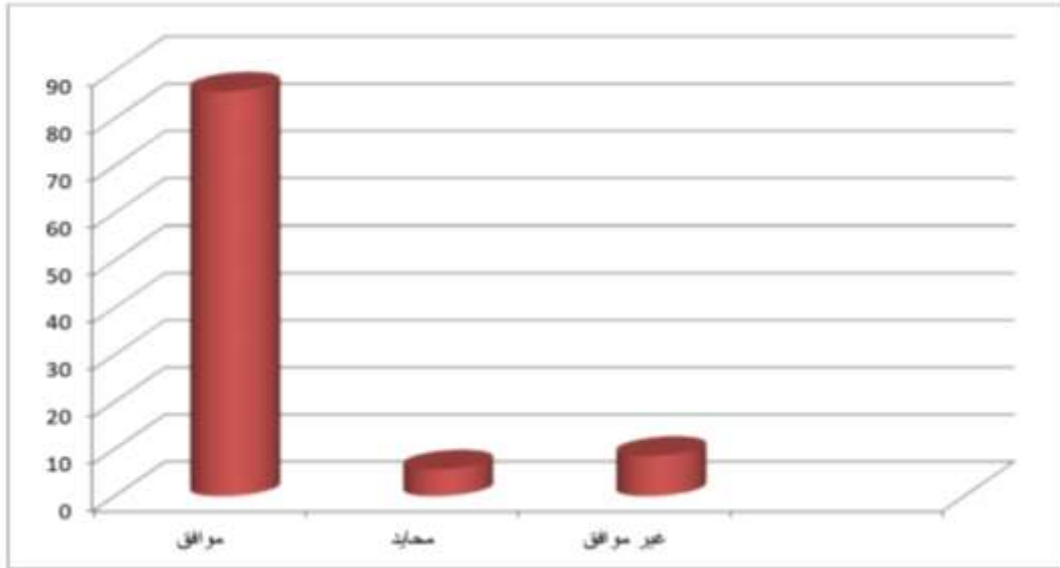
جدول رقم (03-14) برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	30	2	3	35
النسبة	85.71	5.71	8.57	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن برامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل، حيث بلغت النسبة 85.71% و الدليل على ذلك زيادة الأداء الوظيفي، إلا أن البعض الآخر من العمال يرى أن الاطلاع على ما هو جديد في العمل هو مجرد إجراء إداري روتيني يدخل ضمن تطبيق السياسة الإدارية التي تبنتها المؤسسة من قبل.

شكل رقم (22): تقييم تأثير برامج التكوين على المساعدة للإطلاع على ما هو جديد في مجال العمل.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

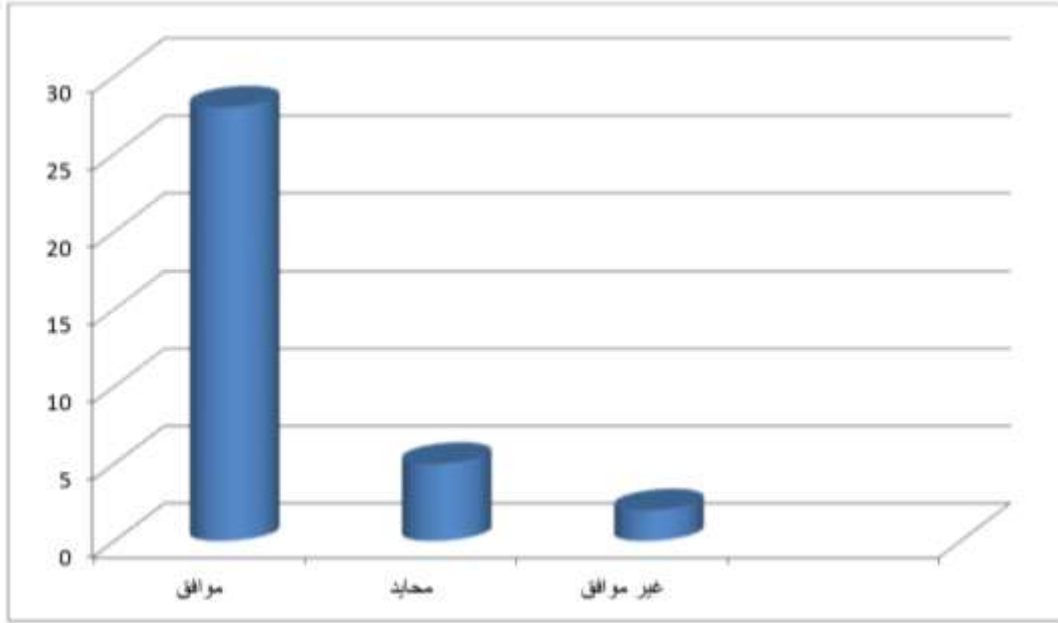
جدول رقم (03-15): التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءات المهنية.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	28	5	2	35
النسبة	80	14.28	5.71	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

يبين من خلال الجدول أن التكوين الجيد دور في تحقيق الكفاءة المهنية حيث بلغت النسبة 80 % لأن التكوين يساهم في تنمية المهارات، و بالتالي الكفاءة.

شكل رقم (23) تقييم مساهمة التكوين الجيد في تحقيق الكفاءات المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

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

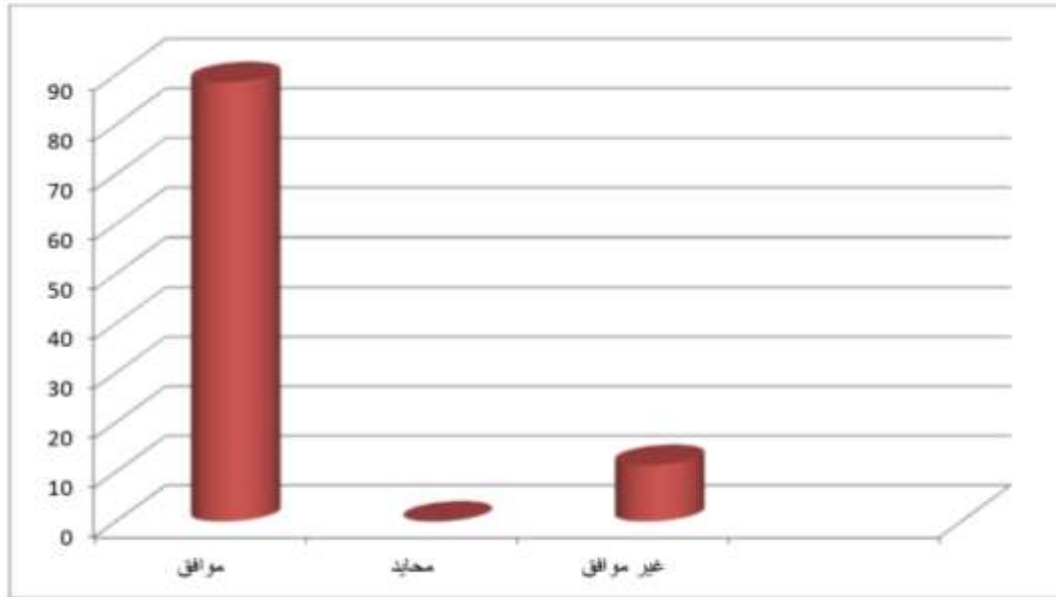
جدول رقم (03-16): تؤثر خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين نحو أداء أفضل.

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	31	0	4	35
النسبة	88.57	0	11.42	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن المكون تأثر على أداء أفضل و ذلك بنسبة 90%.

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



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

جدول رقم ( 03-17 ) :يتم اختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية

البيانات	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
التكرار	32	0	3	35
النسبة	91.42	0	8.57	%100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان.

نلاحظ أن اختيار المكونين من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة بنسبة 90% و ذلك لتأثيرهم على أداء المتكون و كذا الاستفادة المكون من الدورات التكوينية من أجل أداء أفضل.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير

الاستبيان

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة ،

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته.....

الاستبيان المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: أثر

التكوين في تحسين أداء المورد البشري، و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات.

نظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فان نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بحيث أن نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الأسئلة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونضمن لكل موظف و عامل سرية المعلومات و الملاحظات و استخدامها لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

الطالب :بلغول أيمن

السنة الجامعية : 2021/2020

### القسم الأول: البيانات الشخصية

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

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترونها مناسبة

الأنثى		ذكر		الجنس
من 50 سنة فأكثر	من 40-50 سنة	من 30-40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر:
دراسات عليا	مهندس	ليسانس	ثانوي	المستوى التعليمي:
أكثر من 5 سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخبرة:

القسم الثاني : محاور الاستبيان

ما يلي مجموعة من الفقرات و أمام كل فقرة خمس درجات للإجابة  
الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترونها مناسبة

الرقم	العبارات	درجة السلم		
		نعم	لا	لا يبدي رأيه
01	هل تشجع الإدارة العاملين على تطوير أفكارهم؟			
02	هل تمارس الإدارة أنشطة التكوين؟			
03	تعمل الإدارة على تفعيل الاتصال بين الموظفين			
04	تعمل الإدارة على دمج أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة			
05	هل العمال يقومون بتأدية أعمالهم بالكفاءة و الفعالية المطلوبة؟			
06	هل يؤدي العاملين المهام الوظيفية في الوقت المحدد؟			
07	هل يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الابداع؟			
08	هل لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير و التطوير؟			
09	هل يتم اعداد البرامج لتكوينية حسب متطلبات العمل؟			
10	هل برنامج التكوين من الوسائل التي تساعد على الاطلاع على ما هو جديد في مجال العمل؟			
11	هل التكوين الجيد يساعد في تحقيق الكفاءات المهنية؟			
12	هل تؤثر خبرة المكون في تحسين أداء المتكويين نحو أداء أفضل؟			
13	هل يتم اختيار المكونين الأكفاء لتغطية الدورات التكوينية؟			

**خاتمة الفصل :**

بعد دراستي النظرية و التطبيقية لموضوع التكوين و دوره في تحسين الموارد البشرية ، تبين لي أن التكوين وسيلة يتم من خلالها اكساب لأفراد العاملين للمعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال واستخدام نفس المسائل بطرق أكثر كفاءة كما يعتبر التكوين نشاطا استراتيجيا أو وسيلة في يد المؤسسة أن أحسنت استغلالها تكون الدعامه الأساسية في تنمية المؤسسة و تحسين مردوديتها ، و التكوين لا يكون وسيلة فعالة إن لم يكن هناك تخطيط جيد و تحديد الاحتياجات الفعلية التي سيعالجها، ثم المتابعة بصورة مستمرة و متسلسلة ، بهذا تستطيع المؤسسة تحقيق هدفها الأساسي التنمية و تحسين الأداء فمن خلال هذه الدراسة كشفنا عن فعالية التكوين وذلك نتيجة لإعطائه اهتمام شديد يعتمد عليه لرفع أداء المؤسسة.

الخاتمة العامة

### الخاتمة:

من خلال هذا البحث حاولنا إعطاء نظرة حول دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة و هذا لما له أهمية في التسيير الفعال لهذه الأخيرة، و عليه إشكالية الموضوع تم تحقيقها بواسطة دراستين فقد خصصنا الدراسة الأولى للنظري و الثانية للجانب التطبيقي فالجزء النظري احتوى على التكوين و علاقته في تحسين أداء الموارد البشرية.

ولذلك نقول أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية لما يحققه من نتائج ايجابية للمؤسسة و الأفراد خصوصا في ظل بيئة متغيرة، فالتكفل بالموارد البشري أساس كل تقدم و تطور حتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية.

و بالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه و ضمان استمرارية نموه وتطويره يتطلب تشخيص مخططات و استراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته و إعادة النظر في الطرق الحالية و المنتهجة في التكوين أي أن تكوين الموارد البشرية يعتبر استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه باعتباره عنصرا فعال و حساس، و على مؤسسات اليوم أن تهتم به و أن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس عوامل الانتاج، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أن المؤسسات الانتاجية اليوم، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيا الجديدة، و بالتالي تقوم بتأهيلهم وهذا رغبة منها في تحسين مرد وديتها الانتاجية و تحسين نوعية منتوجاتها.

و عليه المؤسسات التي أولت اهتمام كبير بتكوين أفرادها يمكنها معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس، و هذا من خلال عملية تقييم أدائهم و معرفة مستوى أداء الفرد، و عليه يمكننا الخروج ببعض النتائج و التوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع.

جملة النتائج نذكر منها:

- العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات لذلك يجب العمل على تطويره كي تستفيد منه بقدر ما يمكن
- البرامج التكوينية فضاء للتعلم و تحسين القدرات و وتميبتها و اكتساب الخبرات و توجيه السلوك

- باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها.
- البرامج التكوينية تؤدي إلى ترشيد القرارات الادارية و توضيح السياسات العامة للمؤسسة. و التكوين يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف الحديثة للتسيير.
- تساعد برامج التكوين على تخفيض معدل تكرار الحوادث في العمل.
- تكوين الموارد البشرية شرط لازم لاستمرار أي مؤسسة.

أما في الدراسة التطبيقية توصلت إلى النتائج التالية:

- ادارة الضرائب تولي أهمية كبيرة للتكوين و هي تعمل جاهدة على تصميم برامج تكوينية باستمرار من أجل اكساب العمال مهارات و تجديد معلوماتهم.
- التكوين بالمؤسسة أمر ضروري و بصفة ملزمة.
- التطورات التكنولوجية من بين أسباب اللجوء للتكوين. و التكوين عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة

التوصيات:

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

أفاق الدراسة:

- البرنامج التكويني و علاقته بكفاءة الأفراد.
- التكوين الميداني و دوره في تحسين المورد البشري.

## قائمة المراجع

الكتب :

باللغة العربية:

- 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 أبريل 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 للنشرو  
التوزيع, عمان, الأردن, 2003
- عمر وصف عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة, دار وائل للنشر، عمان، 2005
- كامل بربر إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر  
بيروت 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 الاسكندرية ، مصر ،  
2003
- ناصر دادي عدون ، غدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ،  
الجزائر ، 2004

- 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 و التوزيع، الاسكندرية مصر 1988
- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية الاسكندرية 1995
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر، 2007
- إسماعيل قيرة ، 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 قالمة 2004
- خالد عبد الرحيم 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 عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر، الطبعة الأولى ، 2011
- صالح عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، الدار الجامعية للطبع والتوزيع والنشر ، القاهرة
- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر، 2000

## باللغة الأجنبية:

- Jacques soyer. Fonction formation 2ème édition. Les éditions d'organisation. Paris 1996.
- LAKANDERS SEKIOLI : gestion des personnel, des éditions d'organisation 3ème éditions canada 1990.
- André petit. Purant belanger. Jean lois bergero : G.R.H une approche globale et intégrée. 3ème impression 1984 . Paris.
- Wearther J.R la gestion des ressources humaines, canada 1990,