



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان-

الملحقة الجامعية - مغنية-



قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : إدارة أعمال موارد بشرية
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

بعنوان

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة

-المحطة المعدنية لحمام بوغرارة مغنية-

تحت إشراف الأستاذ المحترم:

أ.قادري رياض

من إعداد الطالبة :

- مروان حنان

اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر ب	أ. تربش محمد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	أ.قادري رياض
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ مساعد ب	أ.بنلباد محمد

السنة الدراسية 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

إلهمي لا يطربج الليل إلا بشكرك ولا النهار إلا بطاعتك ... ولا تطربج

اللحظات إلا بذكرك ولا تطربج الآخرة إلا بعفوك .

وبعد ... أتقدم بشكري الخالص وامتناني إلى أستاذي " بن عزة مهدي "

على قبول الإشراف على هذا العمل وعلى النضاح والتوجيهات القيمة

والآراء السديدة التي يقدمها باستمرار ..

كما أشكر كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل

المتواضع من قريب أو من بعيد

قال تعالى : " وما أوتيتم من العلم إلا قليلا "

صدق الله العظيم

الاسراء 85.



الاهداء

الحمد لله الذي تولاني برحمته وباركني ببركته ، وأحاطني
برعايته .

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفيض درج
حياتي .

أمي العزيزة

وإلى الغالي الذي علمني العطاء بدون انتظار

أبي الكريم

إلى سدي في الحياة إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى جميع الأهل صغيرا وكبيرا

إلى صديقتي العزيزة ناس جميلة

إلى رفقة الدرب والمشوار صديقاتي وجميع الزملاء

والزميلات

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل .



الموضوع	الصفحة
المقدمة	أ ب
الاشكالية	ج
الفرضيات	د
أهمية الدراسة	د
أسباب اختيار الموضوع	هـ
أهداف الدراسة	هـ
الدراسات السابقة	و

الفصل الأول : اساسيات حول تنمية الموارد البشرية .

تمهيد	02
المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية	03
المطلب الأول : مفهوم وخصائص الموارد البشرية	03
أولا : مفهوم الموارد البشرية	03
ثانيا : خصائص الموارد البشرية	04
المطلب الثاني : إدارة الموارد البشرية	05
أولا : مفهوم إدارة الموارد البشرية	05
المطلب الثالث : أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية	05.....

الفهرس :

- 06.....أولا : أهداف إدارة الموارد البشرية
- 07.....ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية
- 08.....المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية
- 08.....أولا : الوظائف الإدارية
- 08.....ثانيا : الوظائف الاستشارية
- 09.....المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية**
- 09.....المطلب الأول : مفهوم تنمية الموارد لبشرية
- 09.....أولا : السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية
- 10.....ثانيا : مفهوم تنمية الموارد البشرية
- 12.....المطلب الثاني : مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية
- 11.....أولا : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
- 14.....ثانيا : متطلبات تنمية الموارد البشرية
- 16.....المطلب الرابع : أهداف وبرامج تنمية الموارد البشرية
- 16.....أولا : أهداف تنمية الموارد البشرية
- 17.....ثانيا : برامج تنمية الموارد البشرية
- 19.....المبحث الثالث : سياسات تنمية الموارد البشرية**
- 19.....المطلب الأول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- 19.....أولا : مفهوم تخطيط تنمية الموارد البشرية

الفهرس :

- 22..... ثانيا : أهمية تخطيط الموارد البشرية
- 23..... ثالثا : مراحل تخطيط الموارد البشرية
- 25..... المطلب الثاني : تحليل الوظائف والاستقطاب
- 25..... أولا : تحليل الوظائف
- 27..... ثانيا : الاستقطاب
- 28..... ثالثا : اختيار وتعيين الموارد البشرية
- 32..... المطلب الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية والتخطيط للمسار الوظيفي
- 32..... أولا : تقييم أداء الموارد البشرية
- 37..... ثانيا : التخطيط للمسار الوظيفي
- 39..... المبحث الرابع : آليات تطوير وصيانة الموارد البشرية**
- 39..... المطلب الأول : آليات تطوير تنمية الموارد البشرية
- 39..... أولا : أنظمة التعليم المتعدد في إعداد قوة العمل
- 39..... ثانيا : تطوير آليات تخطيط قوة العمل
- 40..... ثالثا : تطوير آليات الاختيار والتعيين
- 41..... رابعا : تطوير آليات التكوين
- 41..... المطلب الثاني : صيانة الموارد البشرية
- 41..... أولا : الأمن والسلامة المهنية
- 42..... ثانيا : العلاقات المهنية

الفهرس :

- 43..... ثالثا : العطل وفترات الراحة
- 43..... رابعا : الخدمات والتأمين الاجتماعي
- 45..... المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية
- 45..... أولا : العوامل التعليمية
- 45..... ثانيا : العوامل الاقتصادية
- 46..... ثالثا : تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية
- 46..... رابعا : العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية
- 48..... خلاصة

الفصل الثاني : التكوين

- 50..... تمهيد
- 51..... المبحث الأول : ماهية التكوين
- 51..... المطلب الأول : مفهوم التكوين وتطوره التاريخي
- 51..... أولا : تعريف التكوين
- 53..... ثانيا : التطور التاريخي للتكوين
- 54..... ثالثا : التكوين والتدريب
- 54..... المطلب الثاني : أهداف وأهمية التكوين
- 54..... أولا : أهداف عملية التكوين
- 56..... ثانيا : أهمية عملية التكوين

الفهرس :

- المطلب الثالث : مبادئ وخصائص عملية التكوين 57
- أولا : مبادئ عملية التكوين 57
- ثانيا : خصائص عملية التكوين 60
- المبحث الثاني : أنواع وطرق ومعوقات التكوين 62**
- المطلب الأول : أنواع التكوين 62
- أولا : التكوين من حيث مرحلة التوظيف 62
- ثانيا : التكوين حسب نوع الوظيفة 64
- ثالثا : التكوين حسب احتياجات الأفراد 64
- رابعا : من حيث مكان العمل 65
- المطلب الثاني : طرق التكوين 66
- أولا : تقنيات تقديم المعلومات 66
- ثانيا : تقنيات التبادل والاتصال ذو جانبيين للمعلومات 67
- ثالثا : تقنيات التظاهر أو التصنيع 67
- المطلب الثالث : معوقات ومزايا عملية التكوين 68
- أولا : معوقات التكوين 68
- ثانيا : مزايا عملية التكوين 69
- المبحث الثالث : تصميم البرامج التكوينية وتنفيذه 71**
- المطلب الأول : دواعي تصميم استراتيجيات تكوينية 71

الفهرس :

- 72.....المطلب الثاني : تكيف استراتيجية التكوين مع دورة حياة المنظمة
- 73.....المطلب الثالث : اجراءات وأساليب التكوين
- 73.....أولا : إجراءات التكوين
- 74.....ثانيا : اساليب التكوين
- 75.....المبحث الرابع : تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها
- 75.....المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية
- 75.....اولا:التخطيط للبرنامج التكويني
- 77.....ثانيا : مفهوم الاحتياجات التكوينية
- 78.....ثالثا : اهمية تحديد الاحتياجات التكوينية
- 78.....رابعا : اهداف البرنامج التكويني وأولوياته
- 79.....خامسا : اساليب تحديد الاحتياجات التكوينية
- 83.....المطلب الثاني : اختيار المكونين
- 84.....اولا : الأدوار الأساسية التي يقوم بها المكون
- 85.....ثانيا :المجموعات التي يختار منها المكونون
- 85.....المطلب الثالث : تصميم البرامج التكوينية
- 86.....اولا : مضمون البرنامج التكويني
- 87.....ثانيا : تنفيذ وتنسيق برنامج التكوين
- 88.....ثالثا : تقييم ومتابعة برنامج التكوين
- 92.....خلاصة

الفصل الثالث : دراسة حالة -المحطة المعدنية حمام بوغرارة .

- تمهيد 94
- المبحث الأول : تقديم عام للمحطة المعدنية حمام بوغرارة** 95
- المطلب الثالث : لمحة تاريخية عن المؤسسة 95
- اولا :مؤسسة التسيير السياحي تلمسان 95
- ثانيا : المحطة المعدنية حمام بوغرارة 96
- المطلب الثالث : دراسة تحليلية لمصلحة الموارد البشرية 98
- اولا : سياسات التوظيف في المحطة المعدنية حمام بوغرارة 98
- ثانيا :سياسة التكوين في المحطة 99
- ثالثا :سياسة الأجور 99
- المبحث الثاني : واقع التكوين في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة** 100
- المطلب الأول : خطوات التكوين في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة 100
- أولا :التكوين الداخلي 100
- ثانيا : التكوين الخارجي 101
- المطلب الثاني : احصائيات التكوين في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة 102
- اولا : احصائيات العمال خلال 5 سنوات الأخيرة 102
- ثانيا: احصائيات العمال المكونين خارج المؤسسة 103
- المبحث الثالث : الدراسة الاستقصائية** 104

الفهرس :

104.....	المطلب الأول : منهجية الدراسة
104.....	اولا : اعداد الاستبيان
105.....	ثانيا : الهدف من الاستبيان
105.....	ثالثا : عينة الدراسة وحدودها
105.....	رابعا : حجم العينة
105.....	خامسا : الأدوات المستخدمة في التحليل
106.....	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان
106.....	اولا :المعلومات الشخصية
108.....	ثانيا : محاور الدراسة
116.....	ثالثا : تحليل وتفسير النتائج
118.....	خلاصة
121	خاتمة عامة

المراجع

الملاحق .

الفهرس:

الفهرس:

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	مسؤوليات التنمية البشرية وفقا لمستويات الإدارة الثلاثة	01
102	تغير عدد العمال خلال الأربع سنوات الأخيرة	02
103	نسبة وعدد العمال المكونين خارج المحطة خلال الأربع سنوات	03
106	توزيع افراد العينة حسب الجنس	04
106	توزيع افراد العينة حسب العمر	05
107	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
107	توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل	07
108	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	08
108	توزيع اجابات السؤال الاول	09
109	توزيع اجابات السؤال الاول	10
109	طبيعة التكوين المتحصل عليه	11
110	توزيع اجابات السؤال الثالث	12
110	توزيع اقتراحات السؤال الرابع	13
111	التكوين خارج المؤسسة	14
111	توزيع اجابات السؤال السادس	15
112	مدى ضرورة التكوين	16
112	توزيع اقتراحات السؤال الثامن	17
113	توزيع اجابات السؤال التاسع	18
113	توزيع اجابات السؤال العاشر	19
114	توزيع اقتراحات السؤال الحادي عشر	20
114	توزيع اجابات السؤال الثاني عشر	21

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
29	مراحل عملية الاختبار والتعيين .	01
32	خطوات وإجراءات عملية الاختيار .	02
58	يوضح دائرة مغلقة للتغذية المرتدة	03
78	دورة الخطة التكوينية	04
81	تحديد الحاجة للتكوين	05

97	الهيكل التنظيمي للمحطة المعدنية حمام بوغرارة	06
106	توزيع أفراد لعينة حسب الجنس	07
106	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
107	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
108	توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل	10
108	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	11
109	دائرة نسبية لتوزيع اجابات السؤال الاول	12
110	دائرة نسبية لتوزيع اقتراحات السؤال	13
110	دائرة نسبية لطبيعة التكوين المتحصل عليه	14
111	دائرة نسبية لتوزيع اجابات السؤال الثالث	15
111	دائرة نسبية لتوزيع اقتراحات السؤال الرابع	16
112	دائرة نسبية للتكوين خارج المؤسسة	17
112	دائرة نسبية اتوزيع إجابات السؤال السادس	18
113	دائرة نسبية لمدى ضرورة التكوين	19
113	دائرة نسبية لاقتراحات السؤال الثامن	20
114	دائرة نسبية لتوزيع اجابات السؤال التاسع	21
114	دائرة نسبية لتوزيع إجابات السؤال العاشر	22
115	دائرة نسبية لتوزيع اقتراحات السؤال الحادي عشر	23
115	دائرة نسبية لتوزيع اجابات السؤال الثاني عشر	24

مقدمة عامة :

تعد تنمية الموارد البشرية من اهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم ، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات ، حيث يعد التكوين احد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها ، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول 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 صرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الادارة الاساسية نظرا لماله من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية ، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين و اصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من اجل تحسين قدراتهم ومعارفهم ، ومن ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة و المتجددة عن طبيعة الاعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، ومحاولة تغيير سلوكهم و اتجاههم بشكل إيجابي ، وبالتالي رفع مستوى أدائهم .

يعد التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع ، و خيارا لرفع التحدي و مسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافة المهنية الجديدة عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة ، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية ، من اجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار و الفاعلية ، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغاً بعناصر تحسين أداء الموظفين والعاملين ، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي مهارات عالية .

المقدمة .

على هذا الأساس نجد المدراء و مسيري المؤسسات والمختصين في تسيير الموارد البشرية تتفق على أهمية التكوين ،في المؤسسات وتنمية المورد البشري لذا يلقى التكوين اهتماما متزايدا باعتباره الوسيلة الأنجع لإعداد العمال وتنمية قدراتهم ، وتحسين أدائهم و من خلال النظام العالمي السائد حاليا ، الذي فرض على كل دول العالم و من بينهم الجزائر على ضرورة الاهتمام بمجال التكوين و إعطاء الأولوية الفائقة ، إذ يعد الوسيلة الممكنة السريعة لاستيعاب كل ما هو جيد ، يكون ذلك بنضرة أكثر تنافسية لخلق التوافق بين عمالها و التقنيات التكنولوجية الجديد ، وبمعنى أدق أن التكوين هو الالية المناسبة التي تأخذ هذه التطورات إلى ساحة العمل ،الذى يسوده جو تنافسي حاد في شتى المجالات مما أضحي الاعتماد على التكوين هو الوسيلة الممكنة للرقى بالعنصر البشري كفاءة ومستوى داخل المنظمة .

الإشكالية :

المورد البشري يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والمعرفي، ومن ثمة فإدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته و الوقت المستغرق في انجازه .

واللعنصر البشري دور حاسم في قيام المؤسسة وبقائها ونموها وبقائها والمساهمة في تطويرها ، كما انه محدد أساسي لموقع المؤسسة و مكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار ، وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة ،الاقتصادية ،الاجتماعية ،التكنولوجية و المعرفية

ومن أجل التسيير الحسن للمؤسسة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية مواردها البشرية وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم عن طريق تكوينهم .

كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين ، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين الافراد المراد توظيفها أو الموظفين وتحسين وزيادة كفاءتهم ، و ذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي ومن هنا يمكن طرح الإشكالية الآتية :

- هل يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العديد من التساؤلات الفرعية من بينها :

- ما طبيعة البرامج التكوينية المقدمة ؟
- كيف تساهم هذه البرامج التكوينية في تقويم وتأهيل الفرد للقيام بعمله ؟
- هل تحقق البرامج التكوينية الاهداف المرجوة من العملية التكوينية؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- يساهم التكوين بشكل فعال في تنمية الموارد البشرية في حمام بوغرارة

الفرضيات الجزئية:

- ان طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم ايجابا في تنمية الموارد البشرية .
- يساعد التكوين في تقويم وتأهيل الفرد لمزاولة الوظيفة .
- تحقق البرامج التكوينية الاهداف المرجوة من العملية التكوينية .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين ، وعلى كيفية تسيرها ، خاصة و أن هذه الوظيفة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها ، حيث يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي :

- الاطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين باعتباره ضرورة حتمية لتطوير المورد البشري في المؤسسة .
- الإطلاع على أهمية تكييف العامل مع متطلبات الوظيفة أو المنصب .
- السعي لتكييف الموظف مع متطلبات الوظيفة .
- الاطلاع على وعي الموظفين بقدراتهم ومهاراتهم ومدى توظيفها في اعمالهم المهنية .
- الاحاطة بأساليب وبرامج التكوين المنتهجة ومدى فعاليتها .

أسباب اختيار الموضوع :

لم يكن اختيار موضوع التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية صدفة ، لأنه واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث و التنقيب في اي تنظيم بما له تأثير على كفاءة الموظفين وادائهم .

وقد تم اختيار موضوع الدراسة بناء على العديد من المبررات وذلك لان عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها ، ومن بين هذه الاسباب :

- المساهمة في الرفع من قيمة البحوث و الدراسات التي تخص هذا الموضوع .
- اظهار دور التكوين البارز في ادارة الموارد البشرية .
- التكوين عملية مهمة وهي محل اهتمام ودراسات و أبحاث عديدة تشغل أذهان المتخصصين .

أهداف الدراسة :

نظرا لأهمية موضوع التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية من خلال برامج وسياسات التكوين لرفع الكفاءة المهنية للعاملين بما يوافق مؤهلاتهم و متطلباتهم الوظيفية ، يظهر الهدف من هذه الدراسة في تحقيق ما يلي :

- التعرف على دور التكوين في رفع كفاءة الموظفين.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين و الاعتماد عليه في تطوير قدرات و امكانيات الموارد البشرية .
- الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين.
- محاولة التعرف على مدى اسهام التكوين والمكونين في تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة .

الدراسات السابقة :

ان الاهتمام بمجال الموارد البشرية و تنميتها ليس بالأمر الجديد ، حيث تظهر بين الحين والآخر أسماء جديدة لمشروعات و اطروحات فكرية جديدة كلها تصب في قالب البحث والتنقيب عن اصل وخلفيات الموارد البشرية ومسيرتها و نشاطها وطبيعة برامجها لفترة من الزمن .

من الدراسات التي اهتمت بموضوع الموارد البشرية وتنميتها عامة والتي تطرقت الى التكوين بصفة خاصة نجد :

1- دراسة "نوال بوكعباش" بعنوان "تأثير الموارد البشرية على تنمية الادارة المحلية في الجزائر ، وهي دراسة اجتماعية حاولت من خلالها الطالبة ابراز الدور الفعال للمورد البشري في تنمية الموارد البشرية وحاولت الطالبة ابراز اهمية التكوين الجيد وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم و هي عملية تزيد من المردودية والرضا الوظيفي للمورد البشري بشكل عام .

2- دراسة "عقون شراف" سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية الذي قام بالتطرق الى اساليب تسيير الموارد البشرية واهم وظائف ادارة الموارد البشرية و من بينها التكوين الذي اكد عليه الباحث في دراسته كونه ضروري للرفع من مردود الموظف او العامل بما يخدم اهداف المؤسسة من خلال دراسة حالة ولاية ميلة .

المنهج المستخدم في البحث :

من اجل دراسة الموضوع وتحليل ابعاده ومناقشة اشكاليته والتحقق من فرضياته ثم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي في الجانب النظري ومن اجل فهم وتحليل ابعاده . اما في الفصل التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة وهذا من اجل اسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة

،حيث استخدم الباحث فيها كل من الاستبيان المقابلة ومختلف التقارير التي تم الحصول عليها .

تقسيمات البحث :

لغرض التحكم في الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى قسمين قسم نظري وأخر تطبيقي القسم النظري اشتمل على مقدمة عامة وفصلين ،أهم ما تضمنته المقدمة هو طرح الإشكالية وصياغة مجموعة من الفرضيات اما الفصل الأول فقد تم التطرق الى اساسيات حول تنمية الموارد البشرية حيث تم تقسيمه الى اربعة مباحث ففي المبحث الأول تم معالجة ماهية الموارد البشرية ،ما في المبحث الثاني فتم تناول فيه المفهوم تنمية الموارد البشرية ،أما المبحث الثالث كان بعنوان سياسات تنمية الموارد لبشرية المتمثلة تخطيط وتحليل الوظائف والاستقطاب وتقييم أداء الموارد البشرية أما المبحث الرابع فتضمن آليات تطوير وصيانة الموارد البشرية .

في الفصل الثاني كان حول التكوين فكان في المبحث الأول ماهيته ،والمبحث الثاني أنواعه ومعوقاته ،أما في المبحث الثالث تطرقنا الى برامج التكوين وتصميمها وتنفيذها .وأخيرا الفصل الثالث الذي كان عبارة عن دراسة ميدانية كان المبحث الأول تقديمًا للمحطة المعدنية لحمام بوغرارة ،أما المبحث الثاني فتناولنا فيه واقع التكوين في المحطة ،وفي الأخير الدراسة الاستقصائية.

الفصل الأول

اساسيات حول تنمية
الموارد البشرية .

تمهيد :

تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر اثنم مورد لدى الادارة والأكثر تأثيرا في الانتاجية على الاطلاق ، ان تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية فالموارد البشرية يمكن ان تساهم وبقوة في تحقيق اهداف ربح المنظمة .

فتمكين المورد البشري او العامل وتزويده بالمعارف و المعلومات قبل اسناد الوظيفة او العمل اليه وكذلك متابعة وتنمية معارفه وقدراته ومهاراته المتعددة التي ترتبط بعملهم بعد مزاولته هذا العمل لا يتم إلا بالنشاط التكويني .

وفي هذا الاطار سنحاول في هذا الفصل ابراز سياسات تنمية الموارد البشرية ، حيث يضم المباحث التالية :

- المبحث الاول : ادارة الموارد البشرية .
- المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية .
- المبحث الثالث : سياسات تنمية الموارد البشرية .
- المبحث الرابع : اساليب تنمية وصيانة الموارد البشرية .

المبحث الاول : ادارة الموارد البشرية .

تمثل الموارد البشرية اهم الاصول غير المادية التي تملكها المؤسسة ، فهي تحدد مستوى اداء المؤسسة ونجاحها ، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها من خلال وضع ادارة مختصة بتسييرها وزيادة فاعليتها لتحقيق اهداف المؤسسة والفرد والمجتمع ككل ، وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث الى مفهوم ادارة الموارد البشرية واهم وظائفها والإدارة الاستراتيجية لهذه الموارد .

المطلب الاول : مفهوم وخصائص الموارد البشرية .

نتيجة لمساهمة الموارد البشرية في نجاح العديد من المؤسسات سواء كانت خدمية او انتاجية ظهرت الحاجة الى دراستها وتطويرها .

اولا : مفهوم الموارد البشرية

لقد تعددت واختلفت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للموارد البشرية ، ويمكن ان نذكر منها ما يلي :

"يقصد بالموارد البشري كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من اجل تحقيق اهداف محددة على المدى القصير ، المتوسط والبعيد ¹ . كما تعرف الموارد البشرية بكونها جميع الافراد الذين يعيشون في بلدها ، وهذا ما يعبر عنه احصائيا بعدد سكان الدولة ، المدنيين منهم و العسكريين باعتبارهم مواطنون تظلمهم الدولة اجتماعيا ، اقتصاديا ، سياسيا ،تربويا ،... الخ ، حيث نجدهم في حكم ذلك مثلا اولئك الذين يعملون لقاء اجر ، المرأة غير العاملة ،المحالون على التقاعد ، ذوي العاهات ، العاطلين عن العمل ، ... رغم توفرهم على القدرة والرغبة في العمل وجميع من تضمنهم مراحل التعليم المختلفة.

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على انها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة ، رؤساء

¹- محمود عبود، " دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية " ، معهد تكوين المكونين ، بئر خادم الجزائر ، 2001 ص

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

مرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفهم وأعمالهم تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم اداء مهام وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية مقابل اجور ورواتب¹.

ثانيا : خصائص الموارد البشرية

تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وذلك حسب تطور مستوى معارفهم، كفاءاتهم، قدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الافراد .

- المعارف : هي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم الى معارف نظرية وتطبيقية .
- المعرفة النظرية : هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة .
- المعرفة التطبيقية : هي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل ،فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب .
- المهارات : هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلوب منه ويمكن معرفة مهارات الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل وخصائصه وطرق تطبيقه للعمل كما تعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم العامل .
- الكفاءة :تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المتحصلين عليها حيث تنمو وتتطور افكار الشخص مع الوقت .
- المواقف والتصرفات والقيم : يمكن تعريف المواقف على انها مختلف الاعتقادات، الاحاسيس، الأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل الأحاسيس تعبر

¹ - د.عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " دار وائر للنشر ، الطبعة الاولى 2004 ص 11

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفاته والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل¹.

المطلب الثاني : إدارة الموارد البشرية.

لقد كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المنظمة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤولية دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين وقد ساعد على نجاح هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت موجودة انذاك إلا أن هذا المفهوم قد تغير فقد تطلب الأمر ايجاد إدارة معينة تقوم بكافة شؤون الأفراد العاملين، وهذا ينسجم مع مبدأ التخصص في العمل .

وبعد ظهور إدارة الأفراد كأداة رئيسية ضمن الإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل فإن دور هذه الإدارة كان ينصب على القيام بالعمليات الروتينية كحفظ السجلات المتعلقة بالبيانات الخاصة بالأفراد وتنمية الأحكام و اللوائح المتعلقة بأمور التعيين والترقية والأجور والإنجازات وغيرها . إلا ان هذا الدور تطور وبدأ بأخذ أهمية أكبر عندما ظهرت أهمية الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة في مجال تهيئة الأفراد العاملين واختيار المناسب منهم وتعيينهم وتدريبهم وصيانتهم والمحافظة عليهم وحفزهم ومتابعة كل ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية والإنسانية ذات العلاقة بهم².

وهي الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار، تطوير، تنظيم، تقييم، مكافأة وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعليته وإنتاجية العاملين³.

المطلب الثالث : أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية .

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

¹ - حمداوي وسيلة ، " إدارة الموارد البشرية " ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 ، ص 28 .

² - د . علي محمد ربابعة "إدارة الموارد البشرية " ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للطباعة والنشر ص 19 .

³ - د. يزن تيم ، "إدارة الموارد البشرية" ، أساليب الإدارة الحديثة yazentayem@windouslivre.com ص 01 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

والخاصة والعامه هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة ،وتطوير الأفراد بشكل يلبي رغبات واحتياجات المؤسسة¹ .

أولاً : أهداف إدارة الموارد البشرية .

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف هي :

✓ الأهداف الاجتماعية:أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو لتشريعات وقوانين العمل والعمال ، وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار .

✓ الأهداف التنظيمية:أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح و الإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة .

✓ الأهداف الوظيفية:قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقاً لحاجاتها .

✓ الأهداف الإنسانية : أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية² .

كما يمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية إلى جانبين هما ،المنظمة والأفراد فالأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية هي :

- الكفاءة والفاعلية. - التجانس. - الاستقرار . - تطوير وتنمية المهارات.

¹-كتم عبد المجيد الصرايرة ،ورويده خلف الغريب ، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 6 ، ص 502 .

²- د. عبد الوهاب سمير ،البرادعي ليلي ، " إدارة الموارد البشرية " المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة ،تاريخ النشر 2006 ص 64 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

- تحقيق الانتماء و الولاء .

أما الأهداف الخاصة بالأفراد فتلخص فيما يلي :

- فرص عمل جديدة. - ظروف ومناخ عمل جيد. - العدالة في الأجور والمعاملة .

- فرص للتقدم الوظيفي . - تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها ¹ .

كما يمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية من خلال الهدف العام والأهداف الفرعية فالهدف العام هو :

" استمرارية الأداء في المنظمة بكفاءة وفعالية بواسطة الموارد البشرية . أما الأهداف الفرعية التي من خلالها يمكن الوصول للأهداف الفرعية " .

- التوفيق بين الأفراد (الموارد البشرية) والوظائف المطلوبة .

- ديمومة تحقيق الإشباعات المناسبة (دافع /حافز).

- توفير المعارف واكتساب وتنمية المهارات التأهيلية والتطويرية .

- التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية .

- تحديد مسار المستقبل الوظيفي للموارد البشرية .²

ثانيا : أهمية الموارد البشرية

تؤكد المدارس لعلمية في إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة أو كأداة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة وتحسين مردوديتها مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المنظمات ،وهو الأمر الذي يوضح أن

¹ -د. علاقي عبد القادر ، "إدارة الموارد البشرية " ،دار زهران للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية الطبعة 2 ، 1999 ، ص 67 .

² -د. المغربي عبد الحميد " دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية " المكتبة العصرية للنشر و التوزيع المنصورة مصر ، 2007 ،ص 17 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

تغيير مسير الموارد البشرية لنظرته وتصرفاته اتجاه الموارد البشرية فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى المادية ، المالية ،..... إلخ يجب أن يقوم بتسييرها و الاهتمام بها لأنها مورد ميكانيكي متغير باستمرار¹.

المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية .

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة ، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر على مجالات عديدة للمنظمة²، من بين وظائفها ما يلي :

✓ الوظائف الإدارية (التنفيذية) :

- التخطيط : أي تحديد برنامج لإدارة الأفراد من أجل تحقيق أهدافها .
- التنظيم : وضع هيكل لعلاقة العاملين وطبيعة الأعمال التي يقومون بها .
- التوجيه : أي توجيه الأفراد العاملين لزيادة رغبتهم وفاعليتهم في العمل .
- الرقابة : مراقبة الأفراد العاملين وتطوير أدائهم .

✓ الوظائف الاستشارية:

- الحصول على الموارد البشرية بالنوعية والكمية المطلوبة .
- مكافأة القوى العاملة من حيث زيادة مهارات الأفراد وتطوير أدائهم بالتكوين والتوجيه.
- مكافأة القوى العاملة من خلال وضع نظام مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقا لأدائهم.
- تكييف واندماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع .
- الحفاظ على القوى العاملة من حيث تحديد السياسات المتعلقة بنقل الأفراد وتقاعدهم

¹ - د. علي محمد ربابعة ، "مرجع سابق " ، ص 24 و ص 25 .

² - راوية محمد حسن "إدارة الموارد البشرية" ، رواية مستقبلية ، دار الجامعة الإسكندرية ، مصر ، بدون سنة نشر ، ص 48 .

المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية .

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال ، حيث حضى باهتمام العديد من المختصين ،المفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية ،ومتخذي القرارات في المؤسسات على اختلاف أنواعها ،إضافة إلى الممارسين لعملية الإدارة والتسيير ،باعتبار تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة وجعلها قادرة على الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي .

المطلب الأول :مفهوم تنمية الموارد البشرية .

أولا : السياق التاريخي لتنمية الموارد البشرية

في أواخر القرن التاسع عشر ، تحدث عمليات الإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة للعمليات الأكثر تقليدية ، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام ،هذه الأخيرة اعتمدت اعتمادا شديدا على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية ،فلم يعد المسؤولون فيها أفراد من العائلة المالكة للمؤسسة .

إن تنمية الموارد البشرية متجدرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن¹، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال لقرن العشرين بأربع مراحل هي :

أ. من أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات من القرن الماضي ،خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل .

¹ – جينيفر جوي ماثيوز واخرون ، "تنمية الموارد البشرية " ،ترجمة علا أحمد إصلاح ، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية ،القاهرة ،2008 ،ص 50 و ص 51.

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

ب. خلال الثمانينات من القرن الماضي ،برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الإستراتيجي وظهر علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية .

ج. من سبعينيات القرن الماضي ساهم التعليم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول ، في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

د. الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي

، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة.

وعليه فمذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايد وعليه لاسيما في المجتمعات الصناعية ،وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير .

إن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية ،غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد¹.

ثانيا : مفهوم تنمية الموارد البشرية

يرى الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها : "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ،ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ،مبادئ ،قيم فلسفية ،تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية

¹ – john.p. wilson .Human Resource Development ,Learning and training for individuals and organizations,2end edition,british library ,london,2004,p ,9.

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج ،وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهارات العقلية أو اليدوية ،وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة ،وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه .

يمكن حصر تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ،ألا وهو التكوين والتدريب وشرح طبيعة عملية التنمية بأنها عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية ،في جوانبها العلمية وهذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة وهذا لمسايرة التطور الثقافي الحاصل في مجال الإنتاج والعمل ،وكذا الفنية وهذا بإضافة خبرات ومهارات ذاتية تعيد صقل قدرات الموارد ومهاراتهم العقلية واليدوية ويتم ذلك ضمن عملية التكوين ،وأیضا السلوكية وفيها تركز عملية التنمية على تشكيل وإعادة توجيه التصرفات داخل الوظيفة ،وتطوير علاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ¹.

تنمية الموارد البشرية مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال ،ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم ،وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب ويمكن القول أن الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراصة :

- ✓ اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل ،والإعداد العلمي الأساسي والذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل .
- ✓ التدريب العلمي لهؤلاء العاملين والتثقيف المستمر لهم .
- ✓ الإشراف والتوجيه .
- ✓ إتباع أساليب عملية سليمة لتقييم الأداء ².

¹ - أحمد منصور ،قراءات في تنمية الموارد البشرية ،وكالة المطبوعات ،الكويت ،1975 ،ص 195 .

² - علي السلمي " عملية التنمية الإدارية " : قرارات في تنمية الموارد البشرية ،وكالة المطبوعات ،الكويت ،1975 ،ص 139 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

وكخلاصة فإن تنمية الموارد البشرية تلك العملية التي تقوم على زيادة معارف ومهارات ،قدرات ،وكفاءة الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع قصد جعلها فاعلة عند دخول سوق العمل ضمن مؤسسات صناعية أو خدماتية ،وتكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب منها التدريب ،التعليم ،تقييم الأداء ،التكوين المستمر ،الترقية ،الاتصالات ،التحفيز والعلاقات الإنسانية .

المطلب الثاني : مسؤوليات ومتطلبات تنمية لموارد البشرية .

أولاً :مسؤوليات تنمية الموارد البشرية .

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنشآت على أربع مستويات رئيسية وهي كالاتي :

✓ الإدارة العليا : مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ،وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل ،لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية ،خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية ،وكذا توفير الموارد المالية اللازمة ،والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة ،ومتابعة الإجراءات اللازمة .

الإدارة الإشرافية : مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية والتمتع بفرض التعلم المستمر لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة ،هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة متخصصة تعني الآتي ¹ :

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات ،المعرفة ،الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد .

¹ - محمد ماهر عليش "إدارة الموارد البشرية" ،مكتبة عين شمس ،القاهرة 1971 ،ص 22 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي ،وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج .

✓ المورد البشري : المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي ،تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية .

✓ الجهة المتخصصة : فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة ،فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية و أحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة ،وأحيانا أقسام التدريب سواء كان داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه ، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال اخر للنشاط ¹ .والجدول التالي يوضح لنا ذلك .

جدول رقم (01) : " مسؤوليات التنمية البشرية وفقا لمستويات الإدارة الثلاثة "

المستوى الإداري	مستويات تنمية الموارد البشرية
الإدارة العليا	- وجود رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية. - وضع الهيكل والسياسات والخطط طويلة الأجل. - توفير الموارد المالية اللازمة . - تحديد مواصفات وتكلفة الجودة المطلوبة .
الإدارة الوسطى	التنظيم ،التوجيه ،المشاركة ،التدريب .
الإدارة الإشرافية والقوى العاملة	-المشاركة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية.

المصدر : محمد سمير أحمد ،مرجع سابق ،ص 80.

¹ - علي السلمي ،"إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "،دار غريب للنشر والطباعة ،القاهرة 2001 ص 129 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

ثانيا : المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات المورد البشرية وطاقاتهم الكامنة ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية ،وكذلك استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف .ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية ¹:

أ. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة .

ب. توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات :

-المستوى الأول :الإدارة العليا : والذي يتطلب خصائص حيوية أساسية كالفهم الصادق ،الاقتناع التام بالموارد البشري ،القناعة الكافية بأهمية المدخل الإستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه ،تهيئة المناخ المناسب للعمل .

-المستوى الثاني :الوحدة أو القسم : هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية ،لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية .

-المستوى الثالث :مستوى العمليات : تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية ،خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة التدريب والتنمية .

ت. إدارة موارد بشرية فعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية .

ث. الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي ،المستوى الإداري ومستوى العمليات ،وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات .

¹ – محمد سمير أحمد "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية " ،الطبعة 01 ،دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان 2009 ، ص79.

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

ج. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشري وذلك عن طريق توفير قيم إيجابية عن أهمية المورد البشرية للمؤسسة ،ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة حيث ان لثقافة المؤسسة ،النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص ،وهذا إما ينعكس على الفلسفة ،الرؤية المستقبلية ،الأهداف .

ح. تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية ،بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة .

خ. وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية ،وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق الهدف هي :

- الاستراتيجية الاولى (معرفية): تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل :الكتب ،الأفلام ،برامج التدريب ...إلخ،كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين .
- الاستراتيجية الثانية(سلوكية): هذه الاستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل ،نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار ،بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.
- الاستراتيجية الثالثة(بيئة) : بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق ،وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكولوجية¹ .

¹ - محمد سمير أحمد ، " مرجع سابق " ،ص 83 .

المطلب الرابع : أهداف وبرامج تنمية الموارد البشرية .

أولا : أهداف تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتوعية بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته¹.

وحتى تتحقق تنمية الموارد البشرية، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربع مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي :

- الأداء - الاتجاهات - الهوية الذاتية - التكيف.

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين : بواسطة الاطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم، إذ أن الأداء والاتجاهات تهتمان بالحاضر (تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي مثل المشاركة، الالتزام والصراع ...)، والتكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات المستقبل الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية، مستقرة، منتجة، ملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة².

ثانيا : برامج تنمية الموارد البشرية .

هناك الكثير من أنواع برامج التدريب والتنمية يمكن ايجاز معظمها فيما يلي :

¹ -عمر وصفي العقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، البعد الاستراتيجي، الطبعة (1) دار وائل للنشر الأردن، 2005 ص 437.

² - د محمد سمير أحمد مرجع سابق، ص 85 ، 86 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

✓ برامج التنمية الإدارية : وتهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمنظمة وكوحدة متكاملة ، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق وكيفية مواجهة التحديات ، وعلى ذلك فإن هذه البرامج تهدف إلى تجديد الآراء والمفاهيم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن .

✓ برامج الإدارة الإشرافية : تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الإدارة الإشرافية ، من خلال تزويدهم بما هو جديد في مجال المعرفة المختلفة ، وتأخذ هذه البرامج أشكال عدة مثل التدريب في مكان العمل التمرير على الوظائف المختلفة الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة ...إلخ ، وينحصر الفرق الأساسي بينهما وبين برامج التنمية الإدارية في أن هذه الأخيرة تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه السياسات .

✓ برامج المتدربين الإداريين : تعمل هذه البرامج على اجتذاب خريجي الجامعات أو من هم على وشك التخرج وإحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية ، بحيث يمكن تعيينهم في وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب ووفقا للشروط الملائمة لكلا الطرفين ، وعادة ما تشمل هذه البرامج خلفية عامة عن المنظمة ، وكذلك بعض الأعمال المحددة لزيادة خبرات هؤلاء الدارسين ، كذلك تتضمن هذه الطريقة إحاق كل متدرب بقسم إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم .

✓ برامج التثقيف العام : تهدف هذه البرامج الى تلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية ، أي أنها برامج مكملة للبرامج المتخصصة التي ترتبط بأداء العمل ، تهدف برامج التثقيف العام الى التنمية وكل ما يتعلق بتكوين المواطن الصالح في فن الديكور ، التصميم ، الأدب ، الأشغال الزخرفية ، التصوير ، التمرير والإسعاف الاولي والحرف اليدوية المختلفة .

✓ برامج التكيف : تهدف هذه البرامج عادة إلى زيادة قدرة العاملين على التكيف مع المنظمة التي يعملون بها .

✓ البرامج التخصصية : تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة بأنشطة غير محددة نسبيا ، ولكنها من نوعية واحدة وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية الكثير من المهارات الفنية المتخصصة ، مثل برامج تدريب المحاسبين ومهندسي ضبط الجودة ، العاملين بالشؤون القانونية والعاملين بشؤون الأفراد

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

✓ برامج المهارات السلوكية: تهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري ومحدداته، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء يرتبط أيضا بالقدرة على تفهم العنصر البشري القائم بالعمل، ولاشك أن مثل هذه البرامج يجب أن توجه إلى كل العاملين بالمنظمة، وخصوصا اولئك الذين يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات، ذلك أن نجاح أي رئيس في تحفيز مرؤوسيه على الأداء الجيد يرتبط بقدرته على أحداث التأثير المطلوب عليه والذي يرتبط بقدرته على تفهم الأنماط السلوكية¹.

¹ – زاهد محمد ديدري، سعادة راغب الكواني، "إدارة الموارد البشرية"، دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 239، 240.

المبحث الثالث : سياسات تنمية الموارد البشرية

تعكس سياسات الموارد البشرية فكرة الإدارة وفلسفتها ،فهي متقدمة وفعالة بقدر ماتكون فلسفة الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثر في سلوكه وأدائه ،والأبعد من النظر إلى سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة من المنظور الشامل بحيث تتكامل هذه السياسات بما يؤدي إلى حصول المنظمة على أجود العناصر ودفعها للعمل بأعلى كفاءة¹ .

فالعنصر البشري الجيد تحت إدارة وقيادة مناسبة ومناخ عمل جيد لابد تنتج انتاجا جيدا وتحقق جودة العمل والإنتاج من خلال ثلاث أساليب وهي :

✓ الأسلوب الأول :أهم البرامج التي يجب على الإدارة اتباعها وتشتمل على الإدارة بالمشاركة ،نظام الاقتراحات والشكاوي ،تنفيذ دوائر الجودة .

✓ الأسلوب الثاني : أهم السياسات لتنمية الموارد البشرية تنحصر في تصميم الوظيفة ،الاستقطاب ،الاختيار الجيد ،التدريب ،التطوير المستمر للمناخ التنظيمي .إن سياسات تنمية الموارد البشرية أشبه بالحلقات المتداخلة والمترابطة مع بعضها البعض ،وإن كل جزء من حلقاتها متماسك مع الجزء الذي يسبقه والآخر الذي يليه ،ومن هنا يتبين مدى العلاقة القوية التي يجب أن تربط بينهم جميعا لتحقيق تنمية بشرية عالية وبالتالي جودة عالية للعنصر البشري ،تحليل الوظيفة ،الاستقطاب ،الاختيار ،تنمية المسار الوظيفي ،التدريب والتكوين .

المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية .

أولا : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

عرفه الدكتور سليمان الطماوي " بأنه التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط عن منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة ." وكذلك " هو التحديد المدرك لنواحي الأعمال التحقق أهداف

¹ - محمد سمير أحمد ،مرجع سابق ،ص 88 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

محددة سلفا " .كما عرفه الأستاذ هنري فيول : "التنبؤ للمستقبل والاستعداد له " أي هو عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية معينة يمكن أن تكون قصيرة. فالتخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل قصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها وهو قائم على بدائل متعددة¹.

إن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة والقادرين على القيام بكفاءة وبفاعلية بتلك المهام التي تسمح المنظمة بانجاز أهدافها الكلية ويعرف كذلك بأنه عملية تنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى امكانية تلبية هذه الحاجات في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية².

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف الإدارية الأساسية وتهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث انواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة ،إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع الوظائف المطلوبة والفترة الزمنية التي تعد منها خطة الموارد البشرية. إن عملية تخطيط الموارد البشرية هو مقابل بين العرض والطلب فالعرض يمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط ،فيعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج ،والتغير في تكنولوجيا الإنتاج والتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة فأى تغير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة³.

نستخلص من جميع التعاريف السابقة أنها تلتقي حول احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة .

كما يجب التوضيح أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا بد أن تكون في اطار التخطيط الشامل

¹ – آسيا علاء ،صليحة مولاي ،"فعالية الموارد البشرية في الإدارة المحلية "،مذكرة ليسانس في العلوم السياسية ،تنظيمات إدارية ،كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة ورقلة 2013 ،ص 15 .

² – احمد ماهر ،"إدارة الموارد البشرية "،الإسكندرية ،الدار الجامعية ،2001 ،ص 23 .

³ – حسام ابراهيم ،"ادارة الموارد البشرية "في القطاع العام ،عمان ،دار البداية الطبعة الأولى 2011 ،ص119 ،120 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

لتحقيق أهداف مرسومة وهو من يقوم على عنصرين أساسيين أولهما :هو التنبؤ للمستقبل ويعتبر جوهر عملية التخطيط والركيزة الأولية التي تقوم عليها فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل ،والتخطيط كما يقول دوركي : "لا يعني التحكم الذهني في المستقبل لكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها " ¹ .

ولجدية التخطيط ونجاحه يجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على اساس علمي مدروس لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية فيجب أن يكون التخطيط قائما على دراسة جادة او يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة وحديثة إذا كان التنبؤ هو اساس التخطيط ودقته هو سر نجاحه وترشيده ،إلا أنه لا يجب أن يغيب عن الذهن أن التنبؤ قد ينذر أن الصدق تماما بل يوجد دائما نسبة من الخطأ فيه يجب أن نحسب حسابها ونضعها في الاعتبار وذلك عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على وجه اليقين ،وذلك من الخطأ الاعتقاد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة فهي لا يقدم سوى أجوبة صحيحة نسبيا ،فعلى واضعي الخطة يستلزم عليهم مراعاة ثلاث أمور الأول وجوب أن يكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة إلى أبعد حدود الثاني أن يضعوا في حساباتهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات ولتلك الافتراضات والأمر الثالث هو عنصر المفاجأة مثلا إلغاء أو تعديل قانون ما ،وذلك خلال مرحلة بداية تنفيذه الخطة ،وثانيهما الاستعداد للمستقبل لا يكفي لقيام التخطيط أن يكون هناك أهداف محددة يراد تحقيقها في المستقبل وإنما يجب فضلا عن ذلك أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق ،أي واقعية وأن تكون هناك فسحة في تنفيذها ويتطلب ذلك أن يكون لدى المؤسسة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف فالعبرة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة ² .

¹ - علي غرمي وآخرون ،"تنمية الموارد البشرية " عروض وتحليل ،طبعة الأولى ، دار الفجر ، 2007 ،ص 16 .

² - أسيا علاء وآخرون ، "مرجع سابق" ،ص 18 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

ثانيا : أهمية تخطيط الموارد البشرية.

إن المنظمة قد تكون مستقرة ورغم ذلك تتطلب عملية الاحلال العادي للعاملين جانبا من التقدير لأفراد الموارد البشرية الذين يحتاجهم المشروع في المستقبل القريب والبعيد ،وفي المنظمة الكبيرة المتحركة بحسب احتياجات السوق تصبح الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أكثر إلحاحا وتعقيدا في نفس الوقت ،ويهتم بمجالات واسعة منها :

✓ تقدير آثار ونتائج التغييرات المخططة على حجم وطبيعة القوى العاملة ومن هذه الزاوية في تخطيط الموارد البشرية يدرس امكانية اجراء التغيير المقترح في وسائل العمل ،أو في طرق الأداء أو في تكنولوجيا الإنتاج ،أو في نظام الرقابة الإدارية ،أو في غير ذلك وأنه من الأمور المنطقية والجوهرية أن يتم تحليل وتقييم مصادر الموارد البشرية المتاحة كنقطة أولية في تخطيط عمليات نمو المنظمة ¹.

✓ مواجهة احتمالات المستقبل والاستعداد له لأن ما سوف يحدث في المستقبل ينذر أن يكون مؤكدا وتزداد خطورته كلما ازداد النطاق الزمني لتطبيق القرارات أي كلما يعد الوقت الذي سوف تظهر فيه آثار القرار لأن ذلك يؤدي إلى كثرة عدد القرارات البديلة ².

✓ تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وحاجاتها للمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى القصير وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلى القدرات البشرية المعنية ³.

✓ يساعد تخطيط الموارد البشرية على وضع الارتباكات الفجائية إلى حد ما على التعرف بمواطن العجز والفائض في القوة العاملة ،ويهيأ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل التسريح ،النقل ،الترقية والتدريب .

✓ يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد

¹ - أحمد ماهر ،مرجع سابق ،ص 22 .

² - حسن رابحي ،دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية مقرر وحدة تفسير الموارد البشرية ،الجزائر 2006 ،ص 80.

³ - أحمد ماهر ،مرجع سابق ص 67 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

- استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد .
- ✓يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم .
- ✓يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة اسباب تركهم للخدمة او بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- ✓تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية عن المناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت .
- ✓ كشف الاحتياجات الفجائية والتعرف على عرض وطلب العمالة .
- ✓ تزويد المؤسسة بالعمالة ذوي الكفاءة اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.
- ✓ ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها¹.

ثالثا : مراحل تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بثلاث مراحل وهي :

- ✓ المرحلة الأولى :المتوافر من القوى العاملة : ويكون من خلال
- وصف الوضع الراهن بالنسبة إلى القوى العاملة كل فئة على حدى (العاملين في المكاتب ،الاختصاصيون ،الكوادر الإدارية في المستوى الإشرافي ،المستوى المتوسط والعالي ، العمال المهرة) وذلك في كل وحدة إدارية على حدى مع تحديد خصائصها وبخاصة :السن ،الجنس ،المؤهل العلمي ،الخبرة ،المؤهل الجامعي ،مستوى الكفاءة الراهن وتطلعات العناصر .
- التنبؤ بعدد العناصر من كل فئة ،الذين يسبقون فئاتهم خلال فترة الخطة الموضوعية .
- تحديد عدد العناصر الذين سيدخلون في نفس الفئة خلال مدة الخطة ،سواء بسبب الترقية أو النقل دون حاجة لتدريبهم والذين يمكن ان يدخلوا الفئة ذاتها بعد تدريب خاص .

¹ - ابراهيم رمضان الذيب ،"دليل ادارة الموارد الشرية"،السعودية ،ام القرى الطبعة الثانية ،2007 ،ص 91.

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

- التنبؤ بالاستناد للعوامل السابقة بعدد من العناصر التي يمكن ان يعول على توافرها خلال مدة الخطة¹.

✓ المرحلة الثانية :تحديد الاحتياجات :ويتم تحديد الاحتياجات من خلال :

-إعداد كشف بالمراكز الوظيفية حاليا من كل فئة مع ملاحظة ان يكون شاغلوها ممن تتوافر فيهم شروط مطلوبة .

- حساب عدد المراكز الوظيفية الإضافية من كل فئة نتيجة :

أ.تطوير الأهداف والمهام ،نتيجة الزيادة الكمية .

ب.تطوير المنتجات نوعيا ،سلفا كانت أو خدمات .

ج.إعادة التنظيم وإدخال تعديلات اساسية على بنية المنظمة .

د.تبني اساليب وتقنيات وأساليب جديدة كاستخدام تجهيزات متطورة ،أو إدخال الحاسبات الإلكترونية وأعمال الإدارة .

- حساب عدد المراكز الوظيفية التي يمكن الغاؤها نتيجة :

أ.إدخال تقنيات وأساليب جديدة .

ب.إعادة التنظيم .

ج.إعادة النظر في تصميم المراكز الوظيفية والمهام الملقاة على كل منها.

د.تعديل عدد ساعات العمل .

- تحديد اجمالي الزيادة أو النقص من كل فئة مع متطلبات اشغالها .

- تحديد المراكز الوظيفية المطلوب اشغالها مع أخذ الإمكانيات المالية المتاحة بعين الاعتبار².

✓ المرحلة الثالثة :التوفيق بين المتوافر بين الحاجات : ويتم من خلال

-تحديد الفرق سواء كان ايجابيا أو سلبيا لكل فئة على حدى .

-اجراء التصحيحات اللازمة ،نتيجة حركة الترقيات ،التنقلات الداخلية الممكنة .

¹- اسامة كامل ،محمد الصيرفي ،"إدارة الموارد البشرية" ،البحرين ،دار الوفاء لنديا الطباعة ،2006 ،ص 35.

²- اسماء بقاري ،هجيرة خوني ،"تخطيط الموارد البشرية والإدارة امحلية"،دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة ،مذكرة ليسانس في العلوم الإنسانية ،"تخصص تنظيمات إدارية" ،كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة ورقلة ص 20 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

-اعداد برامج عمل لاستقطاب العناصر الجديدة¹ ..

المطلب الثاني : تحليل الوظائف والاستقطاب .

اولا :تحليل الوظائف .

يشير تحليل الوظائف إلى ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها حيث تدرس طبيعة المهام التي تتكون منها والمسؤوليات المرتبطة بها وطبيعة العلاقات المهنية التي تربطها بالوظائف الأخرى في المؤسسة وظروف العمل التي تؤدي في اطارها والموصفات التي يجب ان تتوفر في شاغلها وغير ذلك . تحليل الوظائف يسمح بتجميع كافة المعلومات عن النواحي المختلفة للوظيفة كمرحلة اولى وذلك باستخدام عدة أساليب منها²:

✓ اسلوب الملاحظة : هو أسلوب شائع الاستخدام في تحليل الوظائف ،حيث يقوم مختص أو أكثر بملاحظة شاغل الوظيفة وهو يؤدي العمل بشكل مباشر ،وتسجيل كل المعلومات اللازم لحصول عليها عن النواحي المختلفة للوظيفة ،وقد يتم أيضا استخدام أسلوب التصوير للحصول على صور تفصيلية لأداء الأفراد للأعمال .وتتم الملاحظة خلال فترات زمنية طويلة نوعا ما ،كما قد تمتد إلى فحص المواد والأدوات والوسائل والأجهزة التي يستخدمها العامل للقيام بعمله ،ويعد هذا الأسلوب ملائما لجمع المعلومات عن الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية المتكررة التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها ،وهي غير ملائمة عندما تتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الذهنية التي يصعب قياسها وملاحظتها ،من مزايا هذا الأسلوب أنه يسمح بتوفير بيانات سريعة ومن الواقع عن العمل وسلوك القائم به ،إلا أن شعور العاملين بأنهم تحت الملاحظة قد يؤثر في جودة وموضوعية المعلومات المجمعة ،إضافة إلى أنه أسلوب عالي التكاليف ويستغرق وقتا طويلا لهذا فتعتبر الملاحظة غير كافية لوحدها ،ويتم الاستعانة عادة بطرق أخرى في

¹- كمال نور الله "إدارة الموارد البشرية " ، دمشق ،دار صلاح للدراسات والترجمة والنشر ،ص 48 .

²-عبد الفتاح بوخمخ ،"إدارة الموارد البشرية "،مطبوعات جامعة منتوري ،قسنطينة 2001،ص 29 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

تجميع المعلومات عن الوظائف¹.

✓ أسلوب المقابلة : هناك ثلاث أنواع من المقابلات التي يمكن استخدامها في تجميع

المعلومات عن الوظائف وهي :

- المقابلة الفردية مع كل شاغل الوظيفة على حدى .
 - المقابلة الجماعية مع مجموعة من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة وتستخدم في حالة وجود عدد كبير من العاملين يؤدون وظائف متشابهة ،حيث يعقد القائم بالتحليل جلسة جماعية للعاملين بهدف التعرف على النواحي المختلفة للوظيفة .
 - المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضوع التحليل .
- ويعتمد أسلوب المقابلة لتجميع المعلومات عن واجبات العمل والمسؤوليات وطريقة التنفيذ وظروف العمل ... إلخ ،وايا كانت نوعية المقابلة المستخدمة ،فإنه يجب أن يفهم العامل المقابل السبب الرئيسي من عقد المقابلة لأنه ينظر إليها على أنها وسيلة لتقييم مستوى أدائه وبالتالي فقد يميل إلى تقديم معلومات غير رسمية تؤثر على دقة ومصداقية المعلومات المجمع.

وتعد المقابلة من أوسع الطرق انتشارا في تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف ولعل هذا يعكس ما يترتب عليها من مزايا ،فهي تسمح بتجميع المعلومات عن الوظيفة لا يظهرها أسلوب الملاحظة .إضافة إلى سرعتها وبساطتها في تجميع هذه المعلومات إلا أن ما يعيب عليها هو ارتفاع تكلفتها والغش والتزوير فيها يقدم من معلومات من قبل العمال الأمر الذي يوجب التحري الدقيق لما يتم الحصول عليه من معلومات² .

✓ اسلوب الاستقصاء : وتعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على إعداد استمارة أسئلة

بدقة بحيث تغطي جميع المعلومات الواجب جمعها حول وظيفة معينة وتوزع هذه الاستمارة على العاملين لملئها عن طريق الإجابة عن الأسئلة . وقد تكون استمارة الأسئلة تتسم بالانمطية بحيث يقدم لكل موظف قائمة كبيرة من الواجبات والمهام ويسأل عما إذا

¹- J.M.Peretti gestion du personnel .edition viubert .Paris .1983.P154.155.

²ـجاري ديسلر "إدارة الموارد البشرية"،ترجمة محمد سيدي أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة ،دار المريخ للنشر ،الرياض 2003، ص 112 ، 113 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام أم لا وإذا كان يؤديها فما هو الوقت الذي المستغرق لأدائها مثلا ،كما قد تكون استمارة الأسئلة مفتوحة بطلب من الموظف ان تصمم استمارة الأسئلة وفق الطريقتين معا ¹ . وتطلب هذه الطريقة إلمام المستقضي بالقراءة والكتابة والقدرة اللغوية على فهم الأسئلة والرد عليها .وتتميز بسهولة الحصول على المعلومات المرغوبة وإمكانية الحصول على عدد أكبر من العاملين في ان واحد ،وما يعاب عليها هو صعوبة تعميمها على كل الوظائف وفي بعض الأحيان لا تخلو المعلومات من التحيز والخطأ.

وعليه فإنه لا توجد طريقة مثلى تستخدم في تجميع المعلومات عن الوظائف ،فكل طريقة لها مزاياها وعيوبها والأسلوب الفعال الذي يمكن المحلل من الحصول على أجود المعلومات هو الذي يجمع بين أكثر من طريقة ² .

ثانيا : الاستقطاب.

هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار أفضلهم بعد ذلك للعمل. كما يمكن تعريفه على أنه جذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة ،وتتكون عملية الاستقطاب من مرحلتين أساسيتين ³ :

✓ المرحلة الأولى "مراقبة التغيرات البيئية والتنظيمية " : والتي تخلق الحاجة إلى أفراد جدد وتحديد الوظائف الشاغرة وأنواع المرشحين لشغل تلك الوظيفة .

✓ المرحلة الثانية "تكوين عدد كبير من المرشحين المحتملين : لوظائف محددة وجذبهم لفرص التوظيف والتخلص من المرشحين الذين يفتقدون للخصائص المطلوبة . إن جزء من عملية الاستقطاب هي المعلومات التي ترسل في كلا الاتجاهين بين المنشأة والمرشحين بالطبع ليس جميع المرشحين المحتملين متواجدين خارج المنشأة . وإن

¹ - جاري دسلر "مرجع سابق " ص 117 .

² - عبد الفتاح بو خمخ إدارة "الموارد البشرية " ،مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة 2001 ،ص 31.

³ - محمد محمد علي سويلم "نظام الانتقاء والاستقطاب"،الموسوعة العلمية للبنوك الإسلامية ،إدارة الموارد البشرية ،وجدة ،الإتحاد الدولي ،1981، ص143، 144 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

الحصول على الأفراد المؤهلين والمناسبين لشغل الوظائف بمنشآت الأعمال أصبح من الأمور الهامة التي تتطلب معها ضرورة الاعتماد على متخصص استقطاب وعلى أدوات مساعدة الاستقطاب لقياس المهارات والدافعية والخصائص السلوكية ،وذلك حتى يتحقق الهدف من عملية الاستقطاب وهو البحث وإيجاد أفضل العناصر البشرية التي تتصف بخصائص الفرد المنتج الذي يتوافر لديه مهارات وقدرات عالية وسلوكية منتجة¹.

*مصادر الاستقطاب:

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين هما :

1 - المصادر الداخلية : وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خيارات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية ،ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها :

- مخزون المهارات. - الترقية الداخلية. - لنقل الوظيفي. - المعارف والأصدقاء.

2 - المصادر الخارجية : تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي :

*التقدم المباشر للمنظمة. *الإعلان. *المدارس العليا والجامعات.

*المنظمات المهنية . *وكالات ومكاتب التوظيف العامة والخاصة¹.

لا يمكن الحديث عن تخطيط وتحليل الوظيفة والاستقطاب دون الإشارة إلى خطوات التعيين والاختيار.

ثالثا :اختيار وتعيين الموارد البشرية .

عملية الاختيار تأتي كأداة أو دليل لتحقيق المواءمة بين الفرد والمنظمة ،وتعتبر مجموعة من

¹ – trish collins socuyng the post for the derivatives industry Megvide lives on working with recrittment agencirs ou international journal . addivatines USE .trading regulation .London Henry Stewart rublickion vol 1 .nol 1995 .P82 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ،وبناء على ذلك فإن عملية الاختيار يمكن ان يعبر عنها بأنها : "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح " .

ويمكن تعريف الاختيار على انه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة ،ونعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب وشروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته .

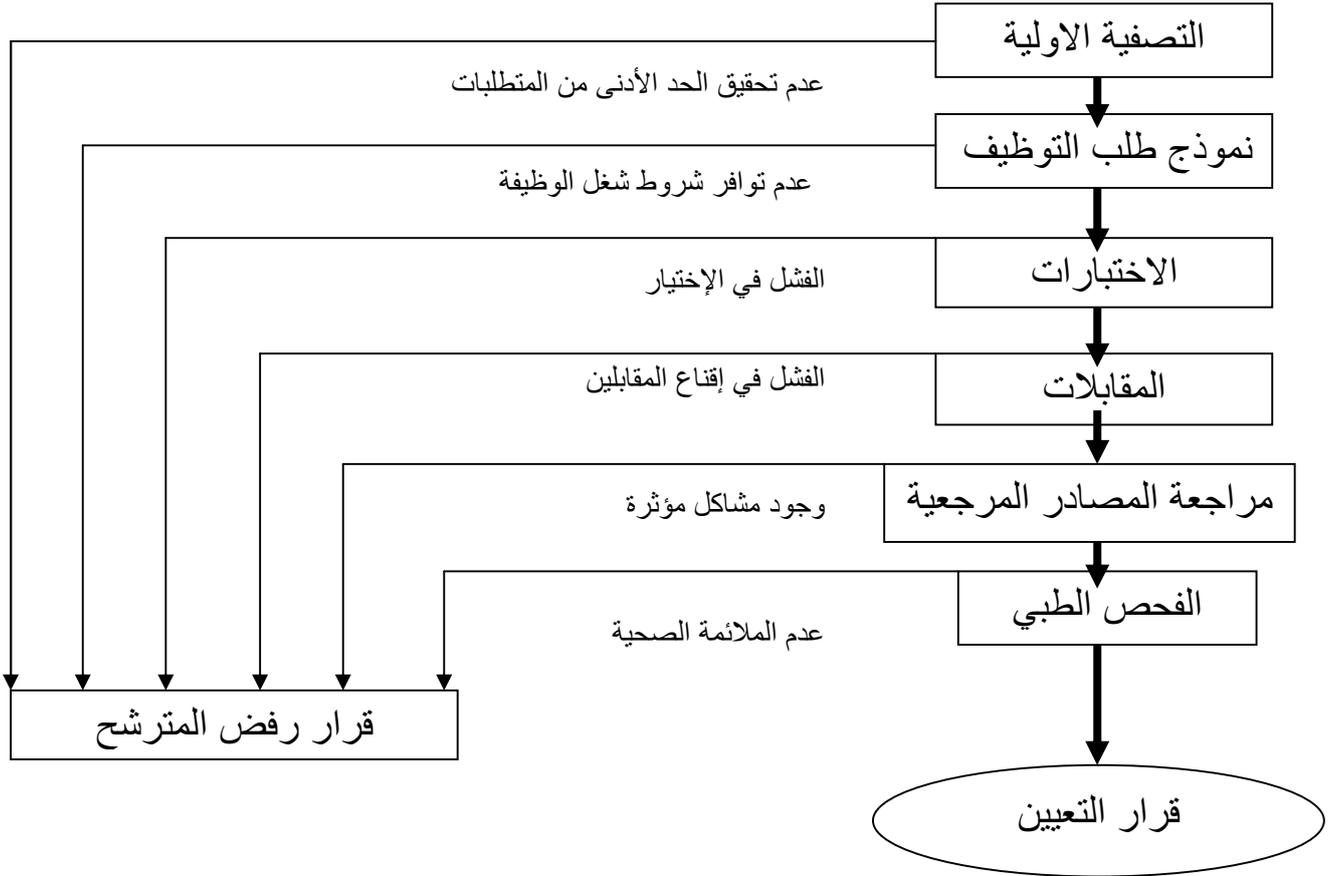
وعادة ما يبنى قرار الاختيار والتعيين على التنبؤ ،فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تنتبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص رفضوا أما التعيين فيعني اتخاذ المنظمة للقرار الذي تنتبأ بموجبه بأن الشخص الذي اختبر سوف يكون مناسباً لوظيفة ما وليس سواها من الوظائف .

✓ مراحل عملية الاختيار والتعيين : إن خطوات عملية الاختيار تأتي متسلسلة وتعبر عن محطات متقطعة ،ولكنها خاضعة لجملة من الاعتبارات قبل صدور القرار النهائي بشأن العملية ،بمعنى أن كل مرحلة من مراحل الاختبار والتعيين هي فضاء لاتخاذ القرار إما بالتوقف واستبعاد بعض المرشحين ،أو بالاستمرار في عملية تقييم المترشحين الذين يجتازون هذه المرحلة بنجاح وتهدف أيضا كل مرحلة في عملية الاختيار إلى زيادة معرفة المؤسسة بالمترشح من حيث تاريخه وخبراته السابقة وقدراته ودوافعه بالقدر الذي يسمح لمتخذي القرار بتوسيع نطاق معلوماتهم عن المترشح قبل اتخاذ قرار الاختيار النهائي ،ويمكن أن نوضح مراحل الاختيار والتعيين فيما يلي ¹ :

شكل رقم (1) : يوضح مراحل عملية الاختبار والتعيين .

¹د.سنوفي نور الدين ،"انظمة وآليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية"،سند خاص المعهد الوطني المتخصص لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم ،2011 ص37.

الفصل الاول: اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.



المصدر: د. جمال الدين محمد المرسي "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية القاهرة، 2003 ص 269 .

-التصفية الأولية: بعد الاعلان يحضر إلى المنظمة بعض الراغبين في العمل ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لتوعية البعض منهم الذين لا تتوافر فيهم الشروط الخاصة لاستكمال اجراءات الاختبار .

-نموذج طلب التوظيف: هي طلبات قصيرة تتمثل في السيرة الذاتية للمتقدم، حيث يتم دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية .

-الاختبارات: أي أداء اختبارات الاستخدام التي تبين مستوى المتقدمين من الذكاء

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

والاتجاهات والقدرات ، وتقيس الامتحانات مستوى المعلومات والمهارات في مجال معين والامتحانات النفسية وإلى تلك التي تتعلق بتحليل الخطوط وكشف الكذب¹ .

-المقابلات الشخصية : هي تبادل المعلومات بين صاحب العمل وطالبه ، لتتيح لكل من الطرفين أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط تحكم العلاقة بينهما مستقبلا ، فهي تستخدم للتأكد من معلومات أدلى بها الفرد للحصول على معلومات معينة وعادة ما يتولى إجراء المقابلة مع المتقدمين للاختبار لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة ويمثل فيها رئيس القسم أو الإدارة المختصة التي تتواجد بها الوظيفة

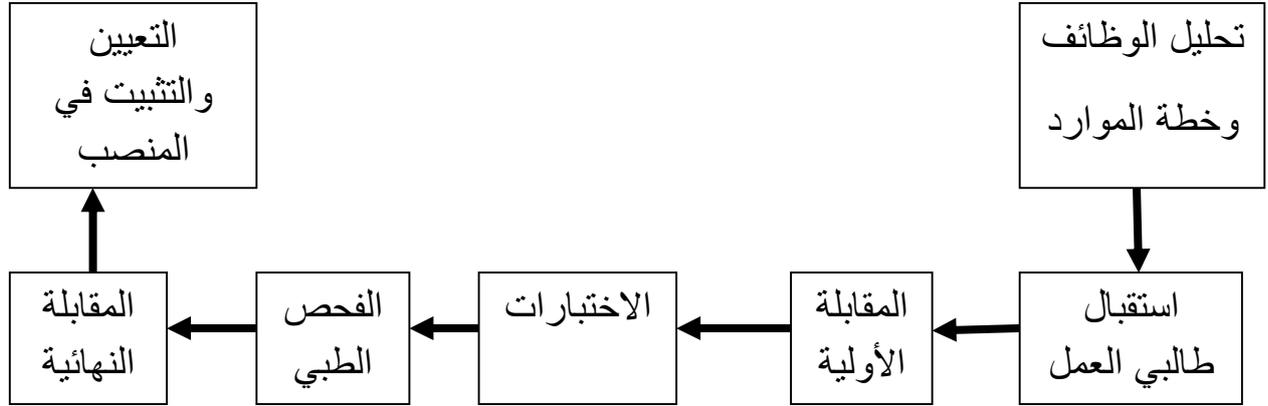
-مراجعة المصادر المرجعية : يتم التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة ومن صحة المعلومات التي أعطاها من خلال الاتصال بالجهات التي تعمل فيها أو معارفه على المستوى الشخصي ، ومدى مستواه الثقافي ، وسيرته العلمية والذاتية ما أمكن .

-الفحص الطبي : يتم الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل أي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد من أن تكون هناك حدود دنيا للياقة المطلوبة من الشرح للوظيفة لأثر ذلك على تكلفة الموظف في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل من منافع² .

¹ - مؤيد سعيد وعادل حرموش ، "إدارة الموارد البشرية" ، جامعة بغداد ، سنة 1991 ، ص 129 .

² - مؤيد سعيد "مرجع سابق" ص 100 .

-قرار التعيين : شكل رقم (02) : يوضح خطوات وإجراءات عملية الاختيار .



المصدر :سنوفي نور الدين "مرجع سابق " ص 42 .

المطلب الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية والتخطيط للمسار الوظيفي

أولا : تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها : "هو نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع " .¹ كما يمكن تعريفها على انها : "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة اخرى " .²

أيضا هو : "قياس انتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة ،وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي تعمل بها " .³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة

¹ - عبد الناصر موسى ، "نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية"، رسالة دكتوراه جامعة باجي مختار ، عنابة ، قسم العلوم الاقتصادية الجزائر ، 2005 ص 14 .

² - صلاح الدين عبد الباقي ، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر الإسكندرية ، مصر 2002 ، ص 257.

³ - د. زهير ثابت ، "كيف تقيم أداء العاملين "، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة 2001 ، ص 87.

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

،تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو دينية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ،وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ،وهذا من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول الى عدة غايات منها اعادة النظر بسياسات الأجور ،الترقية ،التدريب وأهم غاية لعملية تقييم أداء العاملين هي التركيز على التغذية العكسية وهي تعتبر من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية من عملية التقييم .

✓ أهداف عملية تقييم أداء العاملين : من بين أهداف تقييم أداء العاملين ما يلي :

- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بمساعدتهم على التقدم والتطور .
 - يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين.
 - يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا العمال.
 - تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم .
 - تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات .
 - التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي .
 - اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين وتجديد بيئتهم الوظيفية .
 - تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية .¹
- حيث تستعمل عملية تقييم الأداء ونتائجها كبرهان ودليل على مدى فعالية وأهمية التقييم ومن أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :

¹ -صلاح الدين عبد الباقي : "مرجع سابق" ، ص 396 .

- الترقية .

- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات .

- تحديد الاحتياجات التدريبية .

- التعيين .

- تخطيط الموارد البشرية .

- الانضباط والمعاقبة ¹ .

✓ طرق تقييم الأداء : هناك الكثير من طرق تقييم أداء العام وتكون كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم ،فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ،وهناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط وإستراتيجية عمل جديدة تتناسب ونتائج التقييم لكن لكل طريقة تقييم مزايا وعيوب تتخللها لذلك تقوم بعض المنظمات باستخدام أكثر من طريقة لتحصل على أعلى درجة من المزايا في التقييم والتقليل من العيوب .

-الطرق التقليدية :

أ.طريقة التدرج البراني : يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمونجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه ،وأمام كل وصفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة ،فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها ² .

ب.طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين :من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم ،ويقيم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها

¹ -راوية محمد حسن ،"إدارة الموارد البشرية -رواية مستقبلية"،دار الجامعة الإسكندرية ،مصر 2003،ص 250.

² -مهدي حسن زويلف ،"إدارة الأفراد-مدخل كمي"،دار محمد لاوي ،عمان الأردن ،ص 247.

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة، التعاون مع الرئيس والزملاء
كان أحسن من زملائه وتستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات .حيث n
عدد أفراد المجموعة ¹.

$$\frac{N(n-1)}{n}$$

ج.طريقة التوزيع الإجاباري :تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي ويعتمد
على منحني التوزيع الطبيعي حيث يتركز غالبية العاملين حول أطراف تقابلها
المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر ،فيكون كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع
مرؤوسيه على درجة قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة الوسيطة ².

د.طريقة التدرج :يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين حسب هذه الطريقة ويمثل كل
تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالاتي :أداء ضعيف ،أداء مرضي ،أداء متميز
،ويكون لكل عامل درجة توافق مع ادائه ³.

هـ.طريقة القوائم :بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيّم) قوائم مختلفة تصنف
أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة لموارد البشرية يختار المشرف تقييم
تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه وهي تتضمن جانبين
للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية .وما على المقيّم إلا أن يضع علامة (x)
أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم ،هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف
مستويات مختلفة لأداء العاملين ،وعند إتمام هذه القوائم يتولى قسم شؤون المستخدمين
بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم وفي ذلك
لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته،ويكون التقليل من التحيز أيضا بوضع عدد من

¹ - أحمد السيد مصطفى "إدارة الموارد البشرية"،منظور القرن الواحد والعشرين ،سنة 2000، ص 349 .

² - صلاح الدين عبد الباقي ،"مرجع سابق"،ص 417 .

³ -عمر وصفي العقيلي ،"مرجع سابق"ص 221 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن تم تزيد درجة الدقة والتقدير¹ .

و.طريقة الاختيار الإجباري :حيث يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون من زوج من الصفات وهي تصف سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب² . وهناك العديد من الطرق التقليدية الأخرى لتقييم الأداء.

-الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطريقة إلى مبدأ عام مفاده انجاز الرجل النموذجي وفي نفس الوقت تعتمد على قياس أداء العامل بمعزل عن الآخرين وتقارنه بمعدل أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق نجد :

أ.طريقة التدرج البياني السلوكي :حسب هذه الطريقة يقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل التي تكون مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عنه كأن نقول الأداء متميز أو ضعيف أو جيد³ .

ب.طريقة مراكز التقييم :يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها في تستخدم لتطوير أداء المديرين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا.

ج.طريقة التقرير المكتوب : يكتب المشرف تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا

¹ - سهيلة محمد عباس ،علي حسن علي ،"إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر ،الأردن ، 1999 ، ص 245.

² - علي غربي ، وآخرون ،"تنمية الموارد البشري"، دار الفجر للنشر والتوزيع ،مصر ، 2007 ، ص 143 .

³ - سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 258 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا وإمكانية التقدم الوظيفي ¹ .

د.طريقة الإدارة بالأهداف : يتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية والمسطرة

من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازه مع ما أنجز فعلا .

هـ.تقييم المجموعة : يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين أربعة أو أكثر كما تساعد المجموعة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين والأداء الفعلي لمرؤوسيه وأسباب مستويات هذا الأداء وطرق تحسين الأداء المتاح داخل إدارته ¹ .

و. إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء : تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور لبعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح ² .

ثانيا :-التخطيط للمسار الوظيفي

تعدد التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل"³ . ورغم تعدد هذه التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من التعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد

¹ - راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 221 .

² - احمد محمد غنيم، "ثورة الإدارة المضادة"، منهج القرن الحادي والعشرين، المكتب المعاصرة 1997، ص 84 .

³ - جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبع، مصر 2003، ص 440.

⁴ - احمد ماهر، "مرجع سابق"، ص 374 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

والمؤسسة في نفس الوقت ¹ . بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه ،وإدراك المؤسسة لحاجاتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا ،بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية ،وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسلحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل ،ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل ² .

حيث يهدف تخطيط المسار الوظيفي إلى التوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما يساهم في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم وتكوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة ويهدف كذلك لتحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية ³ .

¹ - صلاح الدين عبد الباقي ،"مرجع سابق " ،ص 287 .

² - جمال الدين محمد مرسي ،"مرجع سابق " ،ص 378 .

³ صلاح عبد الباقي "مرجع سابق " ،ص 279.

المبحث الرابع : آليات تطوير وصيانة الموارد البشرية .

المطلب الاول : آليات تطوير تنمية الموارد البشرية .

هناك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها لتنمية وتطوير الموارد البشرية منها :

أولا : أنظمة التعليم المتعدد في اعداد قوة العمل :

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

- توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية .
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع .
- تعزيز برامج بما يتلائم مع التغيرات البيئية والمستجدات .
- استخدام التكنولوجيا التعليمية .
- ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة¹ .

ثانيا : تطوير آليات تخطيط قوة العمل.

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على انه وسيلة لضمان الحصول على اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة . وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي :

- العناية بالإنسان .
- تقدير المهارات القدرات الاقتصادية .
- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي .

¹ - مهدي حسن زويلف ، " إدارة الأفراد مدخل كمي " ، الطبعة الثالثة ، دار مجلوي ، الأردن ، سنة 1988 ، ص 43 ، ص

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

فتخطيط قوة العمل يتطلب وجود استراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة ،وكذلك ككيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال اتباع آليات تكوينية معتمدة وذات تكاليف معقولة .

ثالثا : تطوير آليات الاختيار والتعيين .

ان عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الانساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى ،فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم¹ .

فالفرق الفردية بين الأفراد ليس فقط في الصفقات الظاهرة كالطول والوزن والقوة ،بل هي أيضا في القدرات العقلية و الخصائص النفسية ،هذا ما يفسر فشل الافراد في بعض المهام والمهن ونجاحها في أخرى مما يؤكد اهمية اختيار العمال وحسن توجيههم الى المهن والمهام التي تناسب ميولهم وقدراتهم الجسمية والعقلية .إذلك يجب ان تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على :

- مبدأ الاستعداد والصلاحية .
- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات والقدرات .
- مبدأ الجدارة والكفاءة¹ .

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار ،إلا ان الخطأ في التقييم والفشل في اختيار انسب العمال يؤدي الى انعكاسات خطيرة ومكلفة ،إذ ان العامل الجديد يحتاج إلى تدريب وتكييف خلال فترة الاولى من العمل ،وهي عوامل مكلفة للمؤسسة ،إضافة إلى ذلك عوض كون العامل الجديد عوناً مساعداً على رفع الانتاج وتحسين الجودة ،أصبح عالة يزيد من مشاكل المؤسسة صعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف على طرق علمية اثبتت نجاعتها

¹ - احمد ماهر ،"مرجع سابق " ، ص 155 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

كما يجب ان توكل مهمة الاختيار إلى أخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على ايداد عاملة كفنة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها .

رابعا : تطوير آليات التكوين :

يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد بغاية رفع الأداء و تحسينه ،فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والعمال التي يقومون بها تحتاج الى تجديد وتنشيط وتطوير ،وهنا يظهر دور وأهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وزيادة الإنتاجية¹ .

المطلب الثاني : صيانة الموارد البشرية .

تشير سياسة صيانة الموارد البشرية إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات في سبيل الإبقاء والمحافظة على مواردها البشرية ،وتمثل مزايا وخدمات تمنح لكافة العمال في الغالب ،وعادة ما تلتحق مواضيعها بدراسة سياسة التحفيز ،ومن بين هذه السياسات ما يلي :

✓ الأمن والسلامة المهنية : يهدف نظام الأمن والسلامة المهنية إلى وقاية وحماية المورد البشري من الأخطار المترتبة عن ممارسته للعمل .ويعتبر الحفاظ على أمن وسلامة الموارد البشرية للمؤسسة أحد الواجبات الإنسانية للمؤسسة لا تتحمل وقوع حوادث تؤثر على سير العمل وإنتاجيتها ،خاصة وان هذه الحوادث تكبد المؤسسة خسائر مادية وبشرية قد تنعكس على مردوديتها في النهاية . ومن هذا المنطلق لابد من توفر نظام للأمن والسلامة المهنية ،يضمن الوقاية من الحوادث المحتملة ،وبالتالي توفير الجهد والوقت والمال عنه لو حدثت هذه الحوادث ،ولضمان أمن وسلامة الموارد البشرية في العمل يجب على المؤسسة ان تقوم مثلا بما يلي² :

-تحسين ظروف العمل بالمؤسسة وخاصة ما تعلق منها بالضوضاء ،الحرارة ،البرودة

¹ - أحمد ماهر ،"مرجع سابق " ، ص 156 .

² - حسن حريم ، " السلوك التنظيمي المعاصر "، الدار الجامعية الحديثة ، مصر ، 2003 ، ص 102.

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

- ،الإضاءة ،التهوية ،... إلخ والتي قد تفقد الأفراد تركيزهم في حالة عدم ملاءمتها .
- توفير وسائل الأمن والوقاية في مكان العمل وتكوين الأفراد على استعمالها الصحيح وإتباع اجراءات تجبر الأفراد على الالتزام بها .
- نشر الوعي بين العمال حول مخاطر العمل وإرشادهم وتكوينهم للمحافظة على أنفسهم من جهة وما يجب فعله في حالة وقوع حادث من جهة أخرى .
- ضمان التكفل الكامل بالأفراد في حالة وقوع حادث عمل
- تكوين لجان خاصة بالامن ونظافة العمل
- استعمال علامات لتحديد الاتجاهات والمسارات ووضع الإشارات التحذيرية وإشارات الإنذار ،وذلك للتحكم في سير المرور الداخلي والتحذير من الأماكن أو المواد الخطرة .
- ونؤكد على أن إعداد نظام السلامة المهنية يجب ان يركز على شعار واحد وهو ان الوقاية خير من العلاج ،وان تشارك كل من الإدارة والعمال على اختلاف مواقعهم الهيئة الطبية المختصة ،ولما لا حتى هيأت خارجية مختصة في وضع هذا النظام بالقدر الذي يمكن الأفراد من الحفاظ على سلامتهم وأمنهم من خلال الفهم الجيد لمحتوى النظام وأهدافه من جهة ،ويمكن المؤسسة من الحفاظ على مواردها البشرية وضمان سير العمل بدون حوادث تذكر وبالتالي تعظم عائد استثماراتها في برنامج الأمن ولسلامة المهنية من جهة أخرى .
- ✓ العلاقات المهنية (نظام التمثيل) : يقصد بها تلك العلاقات التي تربط المؤسسة بمجموعة من مواردها البشرية ويعد اجباريا على كل مؤسسة يصل تعداد مواردها البشرية حدا معيناً وتخضع حسب النظام المعمول به الى إجراءات تنظيمية تحدد شروط وإمكانيات التمثيل ،حقوق وواجبات الممثلين ،بحيث يقوم العمال بانتخاب ممثليهم وتوكل لهم مهامها بحسب تعداد مواردها البشرية وعادة يقوم ممثلو العمال بما يلي :
- تقديم الاحتياجات الخاصة بالإجراءات القانونية المطبقة والاتفاقيات الجماعية والفردية.
- اقتراح الإجراءات الكفيلة بتحسين ظروف العمل والحماية المنية والصحية لكل الموارد

¹ - محمد سعيد سلطان "مرجع سابق " ،ص 223 .

² -علي غربي وآخرون ،"مرجع سابق " ،ص 136 ، 139 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

البشرية .

- المساهمة في تحسين التقنيات الإنتاجية وتنظيم العمل .

- المساهمة في تحسين شروط حياة العمال داخل المنظمة¹.

✓ العطل وفترات الراحة :ان كافة النظم القانونية الحديثة توجب المؤسسات منح موارد البشرية جزء من الوقت المأجور لتجديد طاقاتها وقدراتها وجهدها ،وينتشر استخدام.

نظام فترات الراحة في الأعمال المكتبية الإدارية والصناعية على السواء ،خاصة تلك الأعمال التي تتصف بالتكرار والروتين والأعمال التي تتطلب جهدا كبيرا ودرجة عالية من التركيز ويقوم نظام فترات الراحة على إعطاء الفرد خلال ساعات العمل الرسمية فترات راحة تمكنهم من ان يستريح ويستعيد نشاطه وتركيزه ويهدف هذا النظام إلى التقليل من تأثير العمل على نفسية العاملين ،وتسمح للعامل من ان يبتعد لفترة زمنية قصيرة عن عمله ليجدد نشاطه ذهنيا وبدنيا² .

✓ الخدمات والتأمين الاجتماعي : تشير الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للأفراد والتي يرغبون غالبا في الحصول عليها بالمجان أو بمقابل رمزي ،ومن بين هذه الخدمات :

- الخدمات الترفيهية والاجتماعية كالنوادي الخاصة بالعاملين وأسره وما توفره من خدمات اجتماعية.

-القيام بأنشطة ثقافية وذلك قصد توسيع مجال اهتمام العاملين وزيادة ثقافتهم وتنميتهم .

- الخدمات المالية حيث تقوم بعض المؤسسات بتقديم خدمات ذات طبيعة مالية بغرض الوفاء بحاجات العاملين عن طريق الادخار او الاقتراض فينشا عادة صندوق للخدمات يمول بنسبة معينة من أرباح المؤسسة ويتم الصرف منه بتقديم خدمات خاصة للعاملين .

¹-Romelaer . op. cit .P99 -100

¹-محمد سعيد سلطان ،"مرجع سابق"،ص 493 ،496.

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

- تقديم خدمات السكن ،المواصلات ،المطعم ،الاستشارة وتوفير اماكن لاستراحة العاملين خلال فترات الراحة ،...إلخ .
- التأمين ضد المخاطر المهنية والصحية .
- التأمين ضد البطالة .
- تأمين الحياة . -التقاعد¹ .

² - محمد سعيد سلطان ، "المرجع السابق " ،ص 498 ، ص 502 .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية .

هناك تفاعل متبادل بين المنظمة و البيئة الخارجية ،فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعد علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة .وفيما يلي بعض العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية :

أولا : العوامل التعليمية :

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص ،وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وفي تحقيق أهدافها وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية .ومن هذه المعوقات نجد :

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين .
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية المهنية .
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية ،ويتسبب ذلك في وجود فائض والبطالة بين الخريجين .
- قصور في برنامج التدريب والتنمية الادارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال .

وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل ، وذلك من خلال برامج تكوينية¹ .

ثانيا : العوامل الاقتصادية :

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الادارية وعلى كفاءات هذه

¹ - صلاح الدين عبد الباقي ، " مرجع سابق " ، ص 63 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

التنظيمات ،إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الادارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر سلبا على التنظيم ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا الاوضاع ،أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع او ركود فإن ذلك يتطلب من الادارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة .

ثالثا : تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية :

يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلع عليها " دوركايم " اسم التضامن الآلي تميزا لها عن أنماط التضامن العضوي .¹

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية .فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية .مل الظروف تزيد من الحاجة الى تخطيط وتنظيم بعض الأنشطة مثل تنمية مهارات جديدة ،التدريب لصقل المهارات الحالية ،التكوين ،وتطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء فرق عمل وما إلى ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا الجديدة . ويتم تحقيق هذه الأنشطة إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد .

رابعا : العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية :

يعني اصطلاح العولمة في مجال الأعمال ،عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة ، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أن مستوى أنحاء العالم المختلفة ويزيد من حدة المنافسة من ناحية أخرى . وإذا لو تستطع المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ان تستوعب

¹ - رايح تركي ، " أصول التربية والتعليم " ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990 ، ص 330 .

الفصل الاول :اساسيات حول تنمية الموارد البشرية.

التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها ، بل قد ينتهي وجودها في مجال الأعمال ،لذلك يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة إذا كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات .

¹ – راوية حسن ، " مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ،مصر 1997 ، ص 35 .

خلاصة :

يعتبر المورد البشري أهم مورد تملكه المؤسسات وتتجه المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة حيث أصبح من الضروري وضع استراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية مستندة إلى نظم متطورة إلى نظم متطورة لنظم المعلومات تضمن التكيف والتغيرات السريعة للبيئة وبالتالي أصبح للموارد البشرية مكانة مرموقة في المؤسسة الحديثة باعتبارها شريك عمل استراتيجي ومصدر للميزة التنافسية والقيمة المضافة، الأمر الذي يوجب بالضرورة وضع سياسات تضمن التسيير الأمثل للموارد البشرية .

إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختبار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري. لذا على التنظيمات الاجتماعية ان تكون على استعداد دائم لمواجهة كل ما يتعرض له من ضغوطات وتغيرات قد تؤثر في مواردها البشرية ،وذلك عن طريق التعاون والتكامل بين مختلف المؤسسات والقطاعات الاجتماعية وعن طريق تطبيق مناهج علمية مدروسة من أجل النهوض بالعنصر البشري .

الفصل الثاني :

التكوين

الفصل الثاني : التكوين .

تمهيد :

أصبح العنصر البشري في الوقت الراهن أهم مورد من بين موارد المؤسسة كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جدا صعبة ،هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفير هذه الإدارة لعمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية ،والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط بل استراتيجية تضعها المؤسسة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية ،ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برامج لتوجيه ونكويين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار ،ومن واجب العمال إبداء الحماس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم ولتحقيق الاندماج في عصر المعرفة ،فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة على حد سواء .

لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية التكوين ومختلف مراحلها وكذا الكشف عن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالتكوين كوظيفة لتحسين المعارف والمهارات الفنية وادارية والسلوكية لدى العاملين ،وذلك من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول : ماهية التكوين.
- المبحث الثاني : أنواع وطرق خصائص التكوين.
- المبحث الثالث : المنظور الإستراتيجي للتكوين.
- المبحث الرابع : تصميم مخطط التكوين وإعداده وتنفيذه.

المبحث الأول : ماهية التكوين .

إن مهمة الأفراد لا تقتصر على عمليات الاختيار وترتيب الوظائف وتقديم درجات كفاءة العمال وغيرها من العمليات، وذلك لأن وظائفها أوسع وأعمق من ذلك فهي تشمل أيضا الاهتمام برفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد الذين يعملون بالمؤسسة عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتكوينهم لممارسة اعمالهم ومهامهم، أي ممارسة تقوم على اساس علمي سليم بغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة، على هذا الأساس نذكر تعبير احد المؤلفين مفاده أن تقدم المؤسسة مضمون بالكفاءة وخبرة أفرادها ويعتبره كما يلي "لاشك ان تقدم المؤسسة المرهون ببقائه فيها، وبقاؤه فيها مرهون بكفاءته الإنتاجية مرهونة بدرجة خبرته ومهارته، هذه الخبرة مرهونة بمقدار التكوين الذي تحصل عليه ولتحقيق هذه الأهداف لابد من اعداد برنامج صالح للتكوين يؤمن بأهمية كل من الإدارة والعمال¹ .

المطلب الأول : مفهوم التكوين وتطوره التاريخي.

من أجل مسايرة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الذي اصبح في عصرنا الحالي مبني على المعرفة كمصدر للثراء، تلجأ المؤسسات للاستثمار في المورد البشري الذي يعتبر مصدر هذه المعرفة وذلك من خلال تكوينه، وعليه سيتم تحديد مفهوم عملية التكوين من خلال التطرق إلى التعاريف المختلفة وأهم المصطلحات المرتبطة به ومبادئه .

اولا : تعريف عملية التكوين .

التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق اي الوظائف التنفيذية، ويمكن الأفراد من الإلمام بالوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج² . يشير هذا التعريف إلى ان عملية التكوين تستهدف فقط المستوى التنفيذي اي

¹ - دعادل حسن، "إدارة الافراد"، دار الجامعة المصرية، مصر، سنة 1985، ص 184.

² -ناصر داددي عدون، "مرجع سابق"، ص 148.

الفصل الثاني : التكوين .

خاصة بوظائف معينة . كما يمكن تعريف عملية التكوين على انها "تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل او تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف ،مما يزيد من كفاءته في اداء عمله الحالي او اداء اعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل ¹ . جاء هذا تعريف ليوضح ان عملية التكوين تزود بمعارف جديدة كما تكور معارف قلبية وتستهدف مستوى الداء الحالي والمستقبلي معا .

"التكوين عملية تعلم تهدف الى تطوير وتحسين الأداء اي إحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستويات اعلى عن طريق الخبرة ،سواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتيا أو تحت اشراف المنظمة والمسؤولين فيها بطريقة مباشرة غير مباشرة بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال فإن التركيز يبقى دائما على أداء مؤهل العاملين ايا كانت مستوياتهم وآيا كانت تخصصاتهم ² . وهذا الأداء يمكن ان نحله وفق المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{معرفة} + \text{مهارة} + \text{واقعية} .$$

في حين ان المشرع الجزائري ذهب في تعريفه للتكوين في المادة 104 و 105 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق لـ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي ،على انه يعتبر حق التزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في اطار احتياجاتها بغية تحديث او تعميق او تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية ³ .

من خلال ما تقدم نلاحظ ان الكل يرى للتكوين عل انه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها تهدف الى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل اثناء قيامه بنشاطه المهني

¹ -ناصر احمد الطعاني ،"التدريب الإداري المعاصر"،المسيرة للنشر والتوزيع عمان ،الأردن ،2007 ،ص 15.

² - د.امين سعاتي ،"إدارة الموارد البشرية"،التدريب من النظري إلى التطبيقي ،دار الفكر العربي ،مصر 1998 ،ص 74 .

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الصادرة في جمادى الثانية 1927 الموافق لـ 16 يوليو 2006 عدد 46 .

الفصل الثاني : التكوين — ن .

والزيادة من فاعليته في المنظمة وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة. فالتكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها وأساليبها تهدف الى اكتساب الأفراد لمعارف واتجاهات ومهارات كوسيلة لتحسين ادائهم .

ثانيا : التطور التاريخي للتكوين

لقد عرف التكوين تطورا كبيرا حيث مر بعدة مراحل قبل ان يصل الى المرحلة المعروفة حاليا ويمكن تقسيمها الى اربعة مراحل كالآتي :

✓ المرحلة الأولى : منذ فترة التجمعات حتى بداية العشرينات : في القديم كان التكوين محصورا في اماكن العمل ، حيث يتلقى العامل تعليما بسيطا حول العمل المكلف به ، وقد استمرت هذه الطريقة حتى منتصف العشرينات حيث كان ارباب العمل يقولون : "على المستخدمين التعلم بأنفسهم وبسرعة وغلا فالطرد مألهم " . اما في فرنسا فقد لجأت المعاهد لإنشاء ملاحق تقوم بتقديم دروس تكوينية مرتبطة بمجال القانون التجاري والصناعي .

✓ المرحلة الثانية : منذ بداية العشرينات حتى نهاية الخمسينات : اصبح التكوين بعد الحرب العالمية الثانية حقيقة واقعية ففي نهاية هذه الفترة تم اعتماد البرنامج التكويني الأمريكي من قبل الدول الأوروبية ، اين اصبح الفرد يختار المهنة التي تناسبه لما يملكه من معارف .

✓ المرحلة الثالثة : خلال الستينات : تميزت هذه المرحلة بالتطور التكنولوجي السريع مما جعل تكوين المستخدمين بالنسبة للمنظمات ضرورة ملحة والطريقة الوحيدة لمواكبة هذا التطور السريع في التكنولوجيا .

✓ المرحلة الرابعة : من السبعينات الى يومنا هذا : ساهمت هذه السنوات في تعزيز ضرورة الحصول على التكوين في معظم المنظمات اذ يمكن القول حاليا ، ان نوعية المعرفة والخبرة لدى الأفراد تتناقص من سنة الى اخرى فأصبح من الضروري قبل اي وقت آخر اللجوء الى برنامج التكوين لمسايرة التطور ¹ . من خلال النبذة التاريخية عن التكوين

¹ - د. محمد كبوسة وخالد بالحسين ، "التكوين كوسيلة لتحسين اداء العاملين" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر 2004 ، ص 33 .

الفصل الثاني : التكوين — .

نتوصل الى ان هذا الأخير يتأثر من حيث محتواه ودرجة الحاجة اليه بالظروف المحيطة ،وتحديدا بالتكنولوجيا ودرجة تطورها .

ثالثا : التكوين والتدريب .

لا يختلف مفهوم كلمتي التدريب والتكوين في شيء ما عدا التكوين يعني كل اوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة ،وكلمة التدريب تسري مفهومها على التعلم ايضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ،لذلك فمن ناحية واقعية فان التدريب وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة الا انه يبقى امتداد لعملية التكوين¹ .

المطلب الثاني :اهداف وأهمية التكوين .

لاشك ان استخدام الموارد المالية المخصصة لعملية التكوين يجب ان تكون مبررة بأهداف واقعية وممكنة التطبيق ،وكما يجب ان تظهر اهميته في تحسين كمية ونوعية العمال وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق نجاح المؤسسة واستمرارها وهذا ما سيتم التطرق اليه خلال هذا المطلب .

اولا :اهداف عملية التكوين .

عند اعداد البرنامج التكويني تختلف الاهداف منه حسب اختلاف الاحتياجات التكوينية والظروف الإنتاجية بين المؤسسات منه يمكن صياغة مجموعة من الاهداف كالآتي :

✓ الأهداف العامة للتكوين : ضمن هذا التصنيف نجد العديد من الأهداف والتي نذكر منها أ.الأهداف الإدارية :ويتم هذا النوع من الاهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة اعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب ان يحققها اي برنامج تكويني بصفة عامة - تخفيف العبء على المشرفين :لأن المشرف يحتاج الى وقت اقل في تصحيح اخطاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين .

¹ — أحمد طرطار ،الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون الجزائر 2001 ،ص 88.

الفصل الثاني : التكوين .

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم :يقصد بالمرونة المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق المر بأنماط السلوك الوظيفي او المهارات اللازمة لأداء الأعمال ،اما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ،ويصعب تحقيق ذلك دون ان تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على اسس علمية .

ب.الأهداف الفنية :يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها او بالنسبة للأفراد العاملين فيها او بالنسبة للمنتج .

- تقليل من حوادث العمل :فاغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي على تخفيض معدل تكرار الحادث ،نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات إذ ان التكوين يعتبر وسيلة تحقيق الأمان حيث يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد وإرشادات عملية .

- التقليل من نسبة التلف :يساهم التكوين في التقليل من نسبة المواد التالفة لأن العامل يكون اقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين .

- يساهم في معالجة مشاكل العمل :اذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب او دوران العمل او كثرة الشكاوي¹.

✓ الأهداف المرحلية للتكوين : حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التطرق اليها من ادارية وفنية يجب ان يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف المرحلية والتي تتمثل فيما يلي :

- أ.أهداف عادية :هذا النوع يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي :
- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته .
- تكوين رؤساء او مشرفي العمال على تطبيق اساليب ادارية جديدة .

¹ - مدحت محمد ربيع ،" دور التدريب في دعم الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ،دراسة حالة بعض مؤسسات الجزائرية " ،رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ،جامعة بومرداس ،2009 ،ص 52.

الفصل الثاني : التكوين .

- اعداد برنامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية
ب. اهداف حل المشكلات : تركز هذه المجموعة من الأهداف على ايجاد حلول مناسبة
للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة .

ج. اهداف تكوينية ابتكارية : يتم اعداد برامج تسعى الى اضافة انواع من السلوك والأساليب
الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن اهداف حل المشكلات في انها تسعى الى
نقل المؤسسة المستوى اعلى من الكفاءة والفاعلية ¹ .

من خلال هذه الاهداف يتضح لنا ان الهدف الرئيسي من عملية التكوين هو السعي الى زيادة
فعالية وكفاءة المؤسسة وذلك من خلال دعم فعالية المستخدمين باستعمال احسن التجهيزات
والمساهمة في برنامج التطور وسياسة توفير الموارد البشرية المؤهلة للمؤسسة وهذا ما يؤدي
الى الحصول على سلعة او خدمة او فكرة ذات جودة تحقق فعالية المؤسسة ² .
ثانيا : اهمية عملية التكوين .

لقد ازدادت اهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث
، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات
التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع او تعديل مهارات العاملين ولكن التغيرات السريعة
التي 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
خمس سنين ، وأصبحت عملية التغيير في المسار المهني او الوظيفي عدة مرات خلال الحياة
العملية ظاهرة عادية جدا ³ . وتكمن اهمية التكوين فيما يلي :

✓ النهوض بالإنتاج من حيث الكرم والنوع : فالمهارة الكبيرة تسفر في فترة التعليم مع ازدياد
لاحق في الإنتاجية .

✓ تخفيض عدد الحوادث : فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد انفسهم او عن قصور

¹ - مدحت محمد ابو النصر ، "ادارة الموارد البشرية " ، مجموعة النيل العربية ، مصر 2007 ، ص 248 .

² - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد ، "الوظائف الإستراتيجية في ادارة الموارد البشرية" ، دار اليازوري العلمية للنشر
والتوزيع ، الأردن ، 2010 ص 228 .

³ - علي محمد ربابعة ، "مرجع سابق" ، ص 53 .

الفصل الثاني : التكوين .

او عجز فيهم اكثر مما هو عيب في الأجهزة او المعدات او ظروف العمل او قصور الأفراد او عجزهم على نوعين هما قصور المهارة وقصور الفكر او الرأي .

✓ تخفيض من حدة الإشراف :الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف

القريب (او المباشر لا يستنفذ وقت ومواهب هذا الاشراف فحسب بل من شأنه ان يضغط على مشاعر المرؤوسين). ومن الأفضل ان يتوخى المسئولون السرعة والفعالية في اعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل انه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق او بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه هذا الإشراف .

✓ زيادة الاستقرار او المرونة في اعمال المشروع : الأفراد المكونون يضيفون قيمة كبيرة لهذا

المشروع عن طريق العمل في زيادة استقراره ومرونته وذلك باستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة ، وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكونهم حتى يتيسر اجراء عملية استبدال ، اما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب انجازها والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم الى اعمالهم دون ان يؤثر ذلك على درجة رضاهم عن اعمالهم وهذا بدوره يتطلب التكوين .

✓ رفع الروح المعنوية : يجب على كل فرد عامل ان يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة

التكوين الذي يمارسه ، حيث انه يكسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعا اكثر للمنشأة وبقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية ، وللتكوين في هذا النطاق اهمية بالغة تنعكس على المؤسسة والعاملين والمجتمع على حد سواء

1 .

المطلب الثالث : مبادئ وخصائص عملية التكوين .

اولا : مبادئ عملية التكوين .

ان جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعده النفسية وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين واقتصاد المصاريف والوقت

¹ - عبد البارى ابراهيم درة ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للطباعة والنشر ، 2008 ، ص 150 .

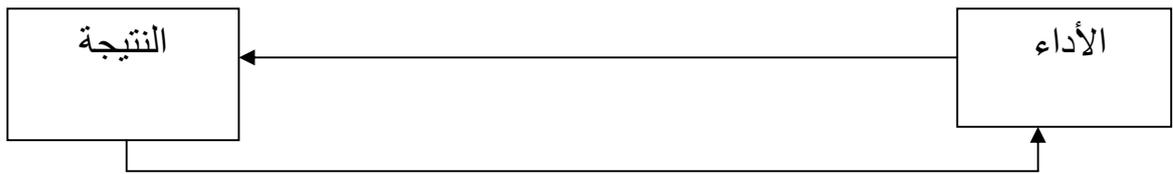
الفصل الثاني : التكوين .

والجهد . من المبادئ التي يجب ان يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة التكوين وأهداف المؤسسة التي يعملون بها هذا الى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين ، ومن اهم هذه المبادئ ما يلي :

✓ ضرورة خلق الدافع لدى المكون : حيث انه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم بحيث انه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم ، بحيث ان هذه الرغبة تؤدي الى زيادة مستويات الجهود المبذولة ، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة . فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والافتناع بأهمية التكوين وبمدى الفائدة التي ستعود اليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها وهذا يساعد على الامكانية استيعابه والتطبيق والممارسة الجيدة

✓ التغذية العكسية : تعتبر معرفة نتائج الأداء او ما يطلق عليه التغذية المرتدة من اهم العوامل المساعدة على التعلم اذ ان فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء . غن استمرارية الداء وفهم طبيعة النتيجة هما من اهم عناصر التعلم كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (03) : يوضح دائرة مغلقة للتغذية المرتدة .



ويمكن القول ان احسن تغذية مرتدة هي تلك التي تحدث مباشرة بعد الداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغيرات الواجب اجرائها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة¹.

المكافأة والتعزيز : من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين هو مبدأ المكافأة او التعزيز، اي استثارة المتكون وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة وقد يكون هذا التعزيز على

¹ - غيات بوفلجة ، "مبادئ التسيير البشري" ، دار الغرب، الجزائر ، دون سنة نشر ، ص 70 ، ص 71 .

الفصل الثاني : التكوين .

شكل مكافئ او في شكل الشعور بالنجاح او على شكل زيادة انتاج العامل او مكافأة مالية ،او اعتراف المؤسسة بالعامل ...،لذلك ينبغي ان تكون أهداف العامل من خلال التكوين أهداف واقعية ،بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على ان يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن اشباعها ويعبر عن ارائه للجماعة وكذلك للمكون¹.

✓ ضرورة الممارسة العلمية للمتكون : لكي تكتسب المهارة والمعرفة فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين ،لذا يجب ان تتوفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين المتشابه لما هو موجود في بيئة العمل وان يعرف معنى ذلك وكيفية تشغيلها .إن تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي الى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء وعدم نسيان ما تعلمه الفرد اثناء البرنامج التكويني².

✓ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات : هناك طريقتان للتعلم هما الطريقة الكلية وهي التي تقتضي ان يتعلم المكون أداء العمل كله دفعة واحدة ،اما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة الى وحدات جزئية ثم تعلم كل وحدة وفي مجال العمل يقسم العمل الى أجزاء يتعلمها جزء . لم تتوصل البحوث بعد الى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة او تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته ،فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزاءه ،وبذلك يتعلم المكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل .

✓ ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد : على الرغم من ان التكوين الجماعي اقل تكلفة لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو الى ضرورة مراعاة الفروق الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية .

✓ ارتباط التكوين بايديولوجية التكوين المعاصرة : لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الاساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات والظروف البيئية المحيطة

¹—عبد الرحمن العيسوي ،"الكفاءة الإدارية"،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،بدون سنة نشر ،ص 154 ، 155 .

²—سهيلة محمد عباس ، عباس علي ،"إدارة الموارد البشرية"،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، ص 108.

الفصل الثاني : التكوين — .

مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول الى تكوين متطور يحقق اهداف التنمية الإدارية
1.

ثانيا : خصائص عملية التكوين

يلاحظ من خلال ما تطرقنا له ان لتكوين مجموعة من الخصائص اهمها ما يلي :
✓ التكوين نشاط رئيسي مستمر : فالتكوين ليس بالمر الذي تلجا إليه المؤسسة ام تستغني عنه باختيارها ، لكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه الى اختيار الفرد ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة .
فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة او الوقوف على احدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه ، فالتكوين اداة فعالة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين ادائه في وظيفة الحالية او فعداد ه وتهيئته للترقى الى اعلى او الانتقال الى موقع تنظيمي جديد ، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد ².

✓ نظام متكامل : النظرة الى التكوين باعتباره نظاما متكاملا يتكون من اجزاء او عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل اداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام ككل ، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

✓ النظرة المستقبلية : برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأبحاث ايدولوجية تمكنه من التطبيق بايسر الطرق واقل التكاليف وفي اسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة .

✓ التكوين نشاط متغير ومتجدد : ويشير هذا المبدأ الى التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز لا يجوز ان يتجمد في قوالب وإنما يجب ان يتصف بالتغير والتجدد فالإنسان الذي

¹ - عبد الرحمن محمد عيسى ، "مرجع سابق" ، ص 65.

² - خيرى خليل الجميلي ، "التنمية الإدارية و الاجتماعية " ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998 ، ص 94 ، 95 .

الفصل الثاني : التكوين .

ينلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات لتغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية ، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها ، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركاء وتعديل أهدافها واستراتيجياتها³ .

✓ الشمولية : بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى بل توجه الى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد . فالعامل ايا كان عمله او مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما ان وظيفته ايضا تتأثر بالتحويلات والتطورات التي تحدث فيها¹ .

¹ - احمد عادل راشد ، "مذكرات في ادارة الأفراد " ، دار النهضة العربية ، سنة 1981 ، ص 183 .

² - علي السلمي ، " ادارة الفراد والكفاءات الإنتاجية " ، مكتب غريب ، مصر ، دون سنة النشر ، ص 357 ، 358 .

المبحث الثاني :انواع وطرق ومعوقات التكوين .

المطلب الأول :انواع التكوين .

على اي مؤسسة ان تحدد سياستها العامة في التكوين فهناك العديد من انواع التكوين التي تمثل الاختيارات المتاحة امام المؤسسة .فالمؤسسة تستطيع ان تختار من بين انواع التكوين ما يناسبها ،وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها ،وطبيعة النشاط المرتقب والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظم عمل المؤسسة كما يجب اخذ طبيعة سوق العمل (درجة توافر المهارات فيه) وشكل مؤسسات التكوين ،طبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل¹ .

اولا : التكوين من حيث مرحلة التوظيف .

لا يقتصر التكوين على فئة معينة من العاملين حيث يشمل المشرفين والعمال التنفيذيين ، ... لذلك ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف الى نوعين اساسيين هما كالآتي:

أ.التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف :

✓ توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد ،وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجيد في الأيام والأسابيع الاولى من عمله على ادائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل الى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد ،خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع ،تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية اداء العمل ،حيث تختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ،فالبعض يعتمد على اسلوب المحاضرات والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات المهمة وغيرها من الطرق .ومن اهم البيانات والمعلومات التي تعمل هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي :

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه ،انواع المنتجات ،التنظيم الاداري للمشروع .
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف .

¹ - احمد ماهر ،"مرجع سابق"،ص 459.

الفصل الثاني : التكوين —

- ملابس العمل.

- طريقة استخدام ممتلكات المشروع كالتلفون وآلات التصوير...-الأجور والاستحقاقات والعلوات والاقتطاعات.

- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها .

✓ التكوين اثناء العمل:

تقوم بعض المؤسسات في بعض الأحيان بالقيام بالتكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة اعلى للتكوين ،بحيث يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقدي المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمدربين،ويزيد من اهمية هذا التكوين ان كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد ،الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل او خبرته الماضية وإنما عليه ان يتلقى تكويننا مباشرا على الآلات نفسها ومن المشرف عليها ¹ .

ب. التكوين في مراحل متقدمة من الوظائف : يقصد به تكوين العاملين القدامى في المؤسسة ويهدف الى اكساب العاملين مهارات جديدة ،يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجية وكذلك من أجل تحسين قدراتهم في انجاز العمل ويتضمن نوعين :

✓ يـغـرض تـجـديـد المـعـرفـة والمهارة :

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وعلى الأخص عندما تكون هناك اساليب عمل تكنولوجية وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظما لمعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في اعمال المشتريات والحسابات ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال الى معارف ومهارات تمكنهم من اداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

✓ التكوين بغرض الترقية والتحويل:

يعني ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى ويحول اليها العامل ،وهذا الاختلاف او الفرق المطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ،ويمكن تصور نفس الأمر عندما يكون هناك رغبة للشركة في ترقية احد عمال الإنتاج على وظيفة مشرف اي ترقية العامل من وظيفة فنية الى وظيفة

¹ - احمد ماهر ،"مرجع سابق " ص 458 .

الفصل الثاني : التكوين — .

إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية².

ثانيا : التكوين حسب نوع الوظيفة او من حيث المضمون.

أ. التكوين التخصصي :

هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة اعمالهم ورفع كفاءة العاملين في ادائهم لتلك الأعمال.

ب. التكوين الإداري:

يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق ، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتخطيط والتنظيم .

ج. التكوين المهني :

يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال ، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة ، وفي نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكويين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج ، ويوجد انواع اخرى للتكوين من حيث المضمون في مجالات مختلفة من الوظائف فهناك التكوين في مجال الجودة وفي مجال الحاسوب والبرمجة كما يشمل مجال التسويق والمحاسبة والمالية وغيرها¹.

ثالثا : التكوين حسب احتياجات الأفراد :

أ. التكوين الذاتي :

هو ذلك التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على ان تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورة تعاونية .

ب. التكوين الفردي:

هو ذلك التكوين الذي يهدف الى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة الى توجيه وإرشاده الى

²د. امين سعاتي ، " ادارة الموارد البشرية ، التدريب من المنظوري الى التطبيقي " ، دار الفكر العربي ، مصر ، ص 116.

الفصل الثاني : التكوين — .

الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب اداءه او سلوكه من عيوب او نقص او انحراف .

ج. التكوين الجماعي:

هو ذلك النوع من التكوين الذي يهدف الى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا الأسلوب تأثير ايجابي على الأفراد المنظمين اليه حيث ان للجماعة تأثيرا قويا على اعضائها² .

رابعاً : من حيث مكان التكوين .

أ. التكوين داخل المؤسسة : قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها بداخلها ، سواء بمكونين من داخل او خارج المؤسسة وبالتالي يجب عليها تصحيح البرامج او دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ، ثم الاشراف على تنفيذها وهناك نوع اخر من التكوين في موقع العمل وهنا يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل او الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ويمتاز هذا النوع يتمثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف اداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه الى حيز الواقع والعمل .

ب. التكوين خارج المؤسسة : تفضل بعض المؤسسات ان تنقل كل او جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها وذلك اذا كانت الخبرة التكوينية وادوات التكوين متاحة بشكل افضل في الخارج . ويمكن الاستعانة في التكوين اما بمؤسسات خاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية :

- مؤسسات التكوين الخاصة : على المؤسسة ان تتأكد من جدية التكوين في المؤسسات الخاصة وان تفحص سوق التكوين وان تقوم بتقييم مكان وخدمة هذه المراكز .
- البرامج التكوينية الحكومية : تقوم الدولة احيانا بدعم برنامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات للخدمة المدنية او من خلال الفرق الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة³ .

¹ - محفوظ احمد جودة ، "ادارة الموارد البشرية " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ص 183 ، 184 .

² - نجم عبد الله العزاوي ، "مرجع سابق" ، ص 232 .

³ - محفوظ أحمد جودة ، "مرجع سابق" ، ص 185 .

الفصل الثاني : التكوين .

المطلب الثاني : طرق التكوين .

تختلف الطرق المستعملة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف بين هذه الظروف اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم والغرض من التكوين ، عدد الأفراد المراد تكوينهم باختلاف خبرات و ثقافات المتكويين وأخيرا تكاليف التكوين ² . ويمكن ان نصنف طرق التكوين ال ثلاث تقنيات هي :

اولا : تقنيات تقديم المعلومات .

أ. المحاضرات : تعتمد المحاضرات على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكويين بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكويين وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توضيحها وتوصيلها للمحاضرين بشكل مباشر ويستوجب المحاضرة على ان يكون المحاضر ذو اسلوب جيد لغرض المعلومات واكثر دراية وفهمها للمعلومات التي سيلقيها ³ .

ب. البحوث المتفرقة او العظيمة : ان البحوث المتفرقة هي بدون شك البيداغوجية أو الطريقة الأكثر استعمالا في عملية التكوين فهي تتكون من تقديم شفهي للمعلومات بوسائل سمعية بصرية او بدونها ، فهي تفترض عموما بان المعرفة هي لدى المكون وهذا الأخير لا بد له من ايصالها الى المتكويين فهي تتطلب اساسا تطبيق المبادئ الثلاثة الآتية :

-التطبيق الجيد للأهداف البيداغوجية من بداية البحث حتى يتم تطويق حدود التدخل والسماح للمكويين التمرکز فيها .

-استعمال قاعدة الثلاثة التي تتكون من الإعلام ، التكم بوضوح ، تلخيص النقاط الأساسية لكل ما جرى قوله .

-تطبيق النمو اللغوي الذي يتصف بالجمال القصيرة والمستقلة نسبيا ، سهولة الأسلوب ، استخدام التوضيحات هي ضمان اهمية توسيع النقاط الأساسية للمناقشة ⁴ .

² -صلاح الدين عبد الباقي ، "مرجع سابق" ، ص 118 .

³ -صلاح الدين عبد الباقي ، "مرجع سابق" ، ص 225 .

⁴ -Pierre casse.la formation performant .suissezurich .les presses du managements .edition 1990 .p144.

الفصل الثاني : التكوين .

ب. دراسة الحالات : الحالة هي وسيلة بيداغوجية تكون عامة معرفة على انها الوصف

الأكثر او اقل دقة الحالة :

- واقعية ملموسة مستمدة من الواقع المهني .
- تتطلب لعلاجها معلومات وتكوين في الميدان نفسه .
- ذات ميزة مستعجلة ومساوية.
- " شاملة " او بمعنى ان كل المعطيات المعروفة قد قدمت ¹ .

ثانيا : تقنيات التبادل والاتصال نو جانبين للمعلومات .

أ. استعمال الوسائل السمعية البصرية : وخاصة التلفزة والكمرة ممكن ان يكون في غاية

الفعالية باعتبارها كتدعيم وسند بيداغوجي لعملية التكوين كما توجد طرق وتقنيات اخرى كقوائم القراءة ،دروس بالمراسلة والتعليم والبرمجة ² .

ب. المناقشات الجماعية : يقوم المتكويين بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات عدة كأن

تعرض حالة او مشكلة معينة وتوضح الطريقة التي في حلها ويقوم المكون بإدارة وتوجيه المناقشة على عوامل عديدة منها :الاهتمام بإعداد لها والمهارات في ادارتها .

ج. الندوات او الحلقات الدراسية : بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في

البحث موضوع معين ويقوم معين ويقوم كل مشترك يعرض للندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء .

د. المؤتمرات : المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع له اهمية

لكافة الأعضاء وتعبير هذه الوسيلة الشائعة للتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد قفي استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

ثالثا : تقنيات التظاهر او التصنيع :

أ. تمثيل الأدوار :تقوم هذه الطريقة على اساس تصور المكون موقعا معيننا من المواقف التي

تحدث عادة ويطلب من المكونين تمثيل هذا الدور بعد ان يجدد لكل منهم دور هو في النهاية

يطالب المكون من كل فرد ان يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وان يقترح ما يراه

¹ - د صلاح الدين عبد الباقي، "مرجع سابق"، ص 227 .

² - pierre casse opt .p 144.

الفصل الثاني : التكوين .

من حلول في هذا الصدد ويمثل دور المكون هنا في ترشيد سلوك المتكونين نحو التصرفات السليمة والتنبيه الى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم الى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم .

ب. المحاكاة : يقوم المكون بموجب هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة علمية وسليمة امام المتكونين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية او التي تحتاج الى المهارات اليدوية او استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية¹ .

ج. نقل العامل لأداء اعمال اخرى بصفة مؤقتة : يتم تكوين العامل في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة لاهتمام بكل وظيفة وتتيح هذه الطريقة للموظف الفرصة لزيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفة ووقوفه على اوجه الترابط بين أنشطة المنظمة المختلفة .

د. تمارين التقييم الفردي او الذاتي : تمارين التقييم الذاتي هي تقنية تنظر الى تزويد المتكونين بمعلومات فيما يخص كفاءاتهم ، عاداتهم ، قيمهم وسلوكهم من خصائص التقييم الفردي : الموضوعية ، السرعة ، الدافعية المتكون كثير الاشتراك خاصة في التمارين تتعلق به وحده وتهدف هذه التمارين الى تزويده بإمكانية التعرف على نقاط قوتهم وضعف من خلال مدى مشاركتهم في عملهم وتمكين المتكونين من حسن استعمال مهاراتهم وكفاءاتهم في العمل² .

المطلب الثالث : معوقات ومزايا عملية التكوين .

اولا : معوقات التكوين .

نستطيع تقسيم مشاكل التكوين الى مشاكل تقليدية ومشاكل حديثة لكل منها اثر في التكوين الالفعال التي يمكن اجمالها فيما يلي :

أ. المعوقات التقليدية للتكوين : وتتمثل في :

✓ نقص المعرفة : من المشاكل التي يواجهها التكوين نقص المعرفة المكتسبة منه ، ففي هذه الحالة يصبح من الضروري تطوير التقنيات البيداغوجية وذلك بغرض اوصول المعلومات بصفة

¹—pierre casse opt .p 152.

²—صلاح الدين عبد الباقي ، "مرجع سابق " ، ص 227.

الفصل الثاني : التكوين .

دقيقة ومباشرة .

✓ التأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة : قد يكون النقص في الخبرة الفردية كبيرة ، الأمر الذي يتسبب في خلق المشاكل للمؤسسة ، مما يستلزم على المسئول عن التكوين القيام بتحليل المشاكل التنظيمية التي تطرح نفسها على المؤسسة .

ب. المعوقات الحديثة لعملية التكوين : وتتمثل في :

✓ ادراج جهود التكوين : لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية ، ولا الطريقة المثلى لإدماج الجهود ، والتعليم في هذا المجال لازال بطيء ويتطلب تغيير اساسي في السلوكيات .

✓ توضيح الهداف الفردية وعلاقتها مع أهداف المؤسسة : يتعلق الأمر هنا ايضا بمشكل التنظيم ، والذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين ، التوجيه المعلوماتي الذي يعطى للمجموعة¹ .

نظرا للأهمية البالغة للتكوين لا ينبغي للمؤسسة ان تثني عزميتها في التوجه الى سياسة تكوين مواردنا بسبب المشاكل التي يواجهها هذا الأخير ، بل يجب عليها ان تعمل جاهدة من اجل ادماج جهود التكوين داخلها وان توفر كل ما يمكن بغية تحقيق اهداف التكوين .

ثانيا : مزايا عملية التكوين .

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون وتعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين بها .

ومن مزايا التكوين بالنسبة للفرد :

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله الى شغل المناصب القيادية .
- اكتساب الفرد خبرات تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات اكبر من العمل .
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة ، مما يؤدي الى

¹ - د. محمد محمد كربوسة وخالد بالحسين ، "التكوين كوسيلة لتحسين اداء العاملين " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس ، جامعة

قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر ، 2004 ، ص 54 و 55 .

الفصل الثاني : التكوين .

رفع روحهم المعنوية ما يترتب عليها من احداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل مؤسساتهم . ومن مزايا التكوين بالنسبة للمؤسسة ما يلي :

-تنمية خبرة وكفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسساتهم .

- اعداد الأجيال من الأفراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة .

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة¹ .

¹ -د صلاح الدين عبد الباقي ،"مرجع سابق "، ص 114 .

المبحث الثالث : تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها .

على المحور البشري تبدو استراتيجية التكوين والتنمية الإدارية هامة للغاية فهذا سبيلنا لتهيئة رؤساء ومرووسين فاعلين اكفاء ،وهذا سبيلنا للتطوير في جودة وتكلفة المنتجات الجديدة والقدرات التنافسية .ان النظرة الطويلة الأجل افضل من تلك القصيرة الأجل ذلك لأنها ترى وتحسب لما تلوح بالأفق من فرص وتحديات لذلك فلا مناص من تبني المدخل الإستراتيجي للتكوين والذي يتمثل في التخطيط الطويل الأجل ،بمدى زمني يتراوح بين خمس وعشر سنوات بعد مراجعة للماضي وتحليل الحاضر واستقراء للتغيرات البيئية المتوقعة ¹ .

المطلب الأول : دواعي تصميم استراتيجية تكوينية .

من بين الأسباب الداعية لتصميم استراتيجية للتكوين نذكر اهمها ما يلي :

✓ تلبية الحاجة لإعادة التنظيم في مواجهة تحديات المتغيرات الجديدة فقد يتطلب تحدي المنافسة محليا او خارجيا انشاء ادارة التسويق او رفع المستوى التنظيمي لقسم التسويق الادارة وفي هذه الحالة او تلك يتطلب تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج تكوينية في مجالات التسويق المحلي والخارجي .

✓ التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية الذي يوضح الوظائف التي ستنشأ مع تلك التي ستشعر مستقبلا على مدى يتراوح بين خمس وعشرة سنوات ويتطلب ذلك تخطيطا تكوينيا طويل المدى لتأهيل من سينقلون او يحولون ومن سيرقون .

✓ قد تتطلب مواجهة التحديات تطويرا في التكنولوجيا في خصائص التجهيزات مستوى الأداء الآلي التلقائي بها وهذا بدوره يتطلب تنمية القدرات العمالية المباشرة لتفهم خصائص هذه التجهيزات الجديدة وإدارتها بفعالية وكفاءة وتنمية قدرات العاملين بالصيانة وقد يتطلب الأمر تطويرا في سياسات وإجراءات العمل او في اساليب السيطرة على الجودة وهذا كله يتطلب استراتيجية للتكوين تأخذ بالاعتبار هذه المتطلبات .

✓ قد يتطلب الإعداد لمواجهة التحديات السابقة الذكر الإعداد لإنتاج منتج جديد او اكثر لتطوير

¹ — احمد السيد مصطفى ،"إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين"،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000 ،ص 154.

الفصل الثاني : التكوين .

منتج قائم او أكثر يتطلب هذا تكويننا لعديد من تقسيمات العاملين ويشمل نقاط المستهدفين بالتكوين على سبيل المثال المصممين ،مهندس الإنتاج العمالة المباشرة المشرفين رؤساء الأقسام ،الأقسام الإنتاجية¹ .

المطلب الثاني :تكييف استراتيجية التكوين مع دورة حياة المنظمة .

يتعين تكييف استراتيجية التكوين مع الإستراتيجية المرتبطة بدور وحياة المنظمة وهي استراتيجيات النمو ،الاستقرار او الانكماش حيث يتعين التركيز مع كل هذه الإستراتيجيات على ان تلمس الاحتياجات التكوينية الأكثر طلبا .ترتبط استراتيجيات النمو بتوجيهات المنظمة نحو التوسع كإضافة نشاط جديد او خط انتاج او اكثر او منتج جديد او اكثر او شراء شركة اخر تمارس نشاطا مختلفا وهنا يتعين على المخطط الاستراتيجي للتكوين تحديد لأجل اعادة التنظيم او إعادة تنظيم المزيج التسويقي وتطلب هذه الاستراتيجيات تحديدا للاحتياجات التكوينية في مجالات إدارة التغيير ومهارات الابتكار ومهارات التخطيط الاستراتيجي للتسويق² .

اما استراتيجية الانكماش والتي ترتبط باتجاه الإدارة نحو استغلال الموارد وخفض التكلفة لمواجهة متغيرات سوقية معاكسة فيتطلب ان تراعي استراتيجية لتكوين على المدى المتوسط والطويل تحديدا احتياجات تكوينية في مجال التكلفة والعائد وترشيد التكاليف والتفاوض .

كذلك يتضمن الإطار ضمن الإطار العام لإستراتيجية المنظمة ،استراتيجية تنافسية مثل استراتيجية بتميز المنتج في التصميم والجودة او السعر ،او مواعيد التسليم ويتطلب هذا تعزيز القدرات في مجالات التصميم وهندسة الإنتاج وضبط وتشغيل الآلات وقياس الجودة وهناك ايضا استراتيجية خفض التكلفة والتي تتطلب تعزيز القدرات في مجالات تصميم نظم التكاليف وقياس وتحليل التكاليف والعائد والإدارة المتقدمة للمشتريات ،والمخازن ومثال ذلك يتعين ان تقوم خطة التكوين على عدة اسس وان تتكامل معها وهي :

-تحليل المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية .

¹ - احمد السيد مصطفى ،"مرجع سابق " ،ص 255 .

² -احمد السيد مصطفى ،"مرجع سابق "،ص 206 .

الفصل الثاني : التكوين .

- التكامل مع برنامج تخطيط المسار الوظيفي .
- التكامل مع برامج الاختبار والتعيين .
- التكامل مع برنامج النقل والترقية .
- التكامل مع سياسات تقييم الأداء .
- التكامل مع سياسات التحفيز ¹ .

المطلب الثالث : إجراءات وأساليب التكوين .

أولا : إجراءات التكوين :

يستدعي تنفيذ التكوين وبرنامج الخطة التكوينية مجموعة من الإجراءات والخطوات وهي :
أ. إعداد المكون وتأهيله : لا بد ان يلم المكون بجميع الجوانب المتصلة بالعمل وان يزود بالتعليمات والوسائل التي تساعد في تعلم وتكوين المتعلمين ولا بد ان يكون قادرا على تحليل العمل ومعرفة مكوناته وأجزائه مع توفير المكان المماثل لبيئة العمل .

ج. استعراض العمل وأسلوب ادائه : بمعنى عرض وبيان لكيفية انجاز العمل وشرح وتوضيح مختلف النقاط مع مراعاة التتابع المنطقي لهذه الخطوات وهي:

ب. إعداد وتهيئة المتكون : ويعني التحضير الجيد لذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات مع بيان اهمية السرعة في التعلم وكذا بيان اهمية العمل وعلاقته بالفاعلية .

-الشرح والتفسير التتابع المنطقي للعمل .

- الدخول في الاجزاء الخاصة بالعمل ببطء.

- فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها .

د. اعطاء المتكون الفرصة للممارسة الفعلية للأداء : بعد اجتياز المراحل السابقة ينبغي قيام

المتكون بالتطبيق العلمي .

هـ. المتابعة : وهي المراقبة المستمرة لأداء الفرد بعد التكوين سواء من حيث القياس الكمي او

النوعي من حيث تطور قدراته ومهاراته وكفاءاته الإدارية بعد فترة التكوين ² .

¹ -احمد السيد مصطفى ،"مرجع سابق"، ص 206.

² - د عبد الغفار حنفي ،،"السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر والإسكندرية ، 2002، ص 352 و 353.

الفصل الثاني : التكوين .

ثانيا : اساليب التكوين :

- أ. التكوين العلمي : حيث يتم عرض لطريقة الأداء والإجراءات التفصيلية وتشجيع المتكون على قيام بالأداء .
- ب. دراسة الحالات : حيث تأخذ حالات من الواقع ويتناولها المتكونين من حيث ابعاد مشاكلها وأسبابها وحلولها البديلة .
- ج. الوقائع الحرجة : حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والمتعلقة بموضوع التكوين وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المكونون المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة .
- د. المباريات الإدارية : وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات الا انها كبيرة الحجم تشمل على ابعاد متكاملة للمشاركة ويطلب من المتكونين ان يقوموا بأدوار معينة في المباراة وان يتصرفوا او يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات .
- هـ. المناقشة الجماعية : يمكن للمكون ان يلجأ الى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في اثاره روح المشاركة والتعاون بين المتكونين وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة ومشاكل معينة¹ .
- تعددت اساليب التكوين المتاحة حيث يستطيع المكون استعمال الأسلوب المناسب حسب طبيعة موضوع التكوين والهداف الموحدة منه.

¹ د. احمد ماهر ، "مرجع سابق"، ص 342 و 344.

الفصل الثاني : التكوين .

المبحث الرابع : تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها .

يكون تصميم البرامج التكوينية بعد تحديد ومعرفة الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية من التكوين وبالتالي تأتي مرحلة التخطيط لعملية التكوين ، ثم تصميم البرامج التكوينية ويتضمن العديد من الخطوات حيث تترجم احتياجات التكوين للمؤسسات والإدارات العمومية باتجاه تطوير مؤهلات المستخدمين لهذا الغرض يجب على المخططات التكوين ان تحدد طبيعة نشاط التكوين فئات المستخدمين المعنيين مناصب التأهيل ميادين التكوين المعتمدة وكذا مدة دورات التكوين المحددة في المشروع والمبرمجة لذلك نظرا للمدة الخاصة لبعض دورات التكوين المخصص¹ .

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية .

يعد التكوين نشاطا منظما ومخططا ولكي يحقق البرنامج التكويني اهدافه يجب ان يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته الى نهايته ، كما تعد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في صناعة التكوين ، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية ، فعملية تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم معرفة الأسباب المحتملة للمشكلات التكوينية الى جانب وضع الحلول المناسبة لذلك .

اولا: التخطيط للبرنامج التكويني .

✓ مفهوم التخطيط للتكوين : هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية وتحديد الاهداف الواضحة ، واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الاهداف بمراعاة الامكانيات البشرية والمادية المتاحة .

اما بالنسبة لأهمية التخطيط التكويني فيمكن ذكرها على النحو التالي :

- يساعد في وضع الاهداف بدقة وبوضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتكوين لان الاهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية .
- يربط الاهداف مع بعضها بالتالي يعمل على ايجاد التكامل والتناسق والترابط مع بعضها .
- يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية والطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفاعلية .

¹ - محمد عبد الفتاح باغي ، " التدريب بين النظرية والتطبيق " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، ص 117 .

الفصل الثاني : التكوين .

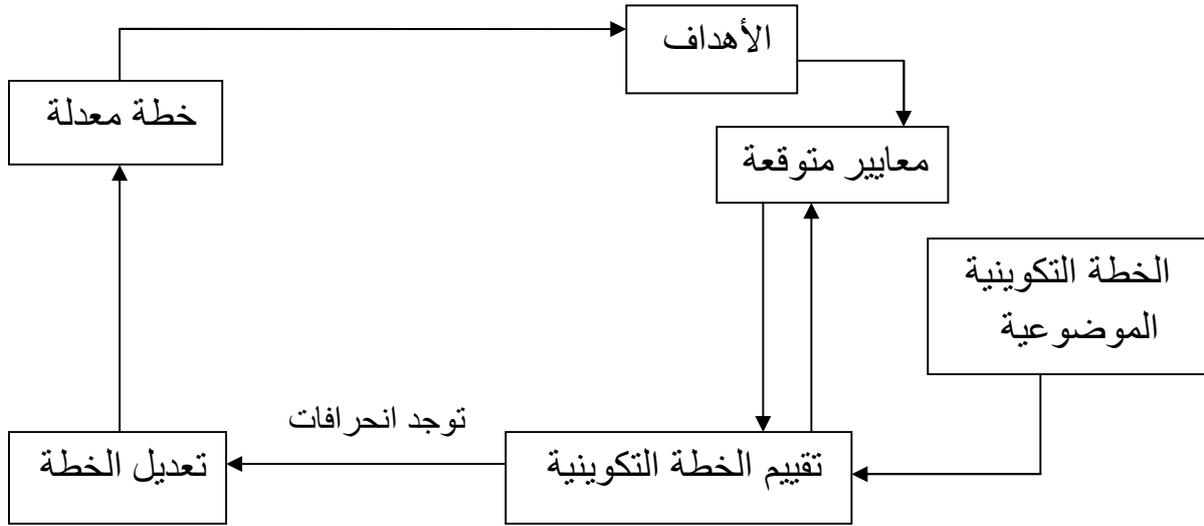
- ينسق بين الاحتياجات لتكوينية لمختلف المؤسسات .
- يزيد من فاعلية تحقيق الاهداف والتصميم والتقييم والمتابعة للبرامج التكوينية .
- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة ، حيث ان الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء¹ .

✓ خطوات التخطيط للتكوين :

- الإعداد التمهيدي للخطة : يعني تحديد أهداف الخطة التكوينية ، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة ، وبالإجابة عليها يتم حصر وتحديد الاحتياجات ، أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات للاحتياجات التكوينية والتي تتركز على النتائج التي يمكن ان تترتب على استخدام المخطط التكويني .
- جمع المعلومات والبيانات : البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب لحل مشكلة اخرى ، والمصادر التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية تتحدد وفقا لطبيعة حجم ونوع المشكلة ، كأن تكون مصادر رسمية (التسجيلات الرسمية ، التقارير المكتوبة ، القوانين ، الأنظمة ، التعليمات ، التوصيات ...) أو مصادر غير رسمية (الاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين أو الاتصال غير الرسمي مع الآخرين) .
- تحليل البيانات والمعلومات : يعد تجميع البيانات والمعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها ومعرفة أسباب جودتها وفحص العلاقات بينهما ، وقد يكون هذا التحليل على مستوى المؤسسة ككل أو يركز على تحليل القوى العاملة أي التعرف على حاجات أفراد التنظيم التكوينية .
- تحديد المعايير : بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك ، وتكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج في ضوءها ، وهكذا نجد ان تحديد الأهداف بشكل دقيق ، يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقييم النتائج الفعلية كما هو موضح في الشكل التالي :

¹ - حنا نصر الله ، "ادارة الموارد البشرية " ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 218 .

الشكل رقم (04) : دورة الخطة التكوينية .



المصدر : محمد عبد الفتاح ياغي ، " مرجع سابق " ، ص 130 .

- رسم سياسات التكوين وتطبيقها : يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل او الأدوات اللازمة وهي في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف أو الاستراتيجيات العامة .
- إعداد الميزانية التقديرية للتكوين : حيث يجب ان تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الانفاق وأبوابه ، من حيث الإنفاق الاستثماري على التكوين في القاعات والأجهزة والإنفاق الجاري على الأجور والمرتبات والمنح والمواد التكوينية ، كذلك يجب تحديد الإيرادات كنسب من المبيعات او الأرباح .
- إعداد الخطة التكوينية الفعلية وإقرارها : بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها ، حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية والبحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة والأهداف ومدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة¹ .

ثانيا : مفهوم الاحتياجات التكوينية .

توجد عدة تعاريف للحاجة التكوينية نذكر منها :

- التعريف الأول : تعريف الاحتياجات التكوينية على انها معلومات او اتجاهات او مهارات او قدرات معينة سلوكية او فنية يراد تتميتها او تغييرها او تعديلها اما بسبب تغيرات تنظيمية او

الفصل الثاني : التكوين .

لأسباب تكنولوجية او انسانية او بسبب الترقية او التنقلات الى غير ذلك من الظروف التي تتطلب اعداد ملائمة لمواجهةها¹ .

- التعريف الثاني : كذلك تعرف على انها "مجموعة التغيرات المطلوب احداثها في معارف ومهارات وخبرات وآراء وسلوك واتجاهات الفرد لجعله لائقا لأداء عمله بكفاءة وفعالية عالية .

ثالثا : اهمية تحديد الاحتياجات التكوينية .

يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية اهم عنصر من عناصر العملية التكوينية التي لا تقوم نجاح وفعالية العملية التكوينية إلا بها ،فأي خلل او نقص يحدث في هذا العنصر ينقل اثره بالنتيجة الى خطوات التكوين ،وتكمن اهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في النقاط التالية :

- تعد الحلقة الأولى الأساسية التي تنطلق منها العملية التكوينية ،فهي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه اي نشاط تكويني .

- تعد العامل المؤثر الذي يوجه التكوين الى الاتجاهات الصحيحة المناسبة .

- تعد محور الارتكاز الذي تستند اليه الخطط التكوينية فالبداية الفعلية لأي برنامج تكويني لا يمكن تنفيذها إلا بوجود احتياجات تكوينية محددة ترسم لنظام التكوين ويتقرر على ضوءها محتوى الأنشطة التكوينية ومستلزماتها .

- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين الى الإتجاه السليم الصحيح .

- تعمل على مسايرة التغيرات المتوقعة في المؤسسة سواء كانت تغيرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من اجلها او تغيير في طبيعة العمل او تغير في نوعية الأفراد العاملين .

رابعا : اهداف البرنامج التكويني وأولوياته .

أ. أهداف البرنامج التكويني :على المؤسسة ان تعرف احتياجاتها في ميدان التكوين وترتب حسب اربعة مصادر :

1 المشاكل والاختلافات اليومية : نذكر من بينها رداءة نوعية الخدمات ،الأخطاء في

التمييز ،اجراءات غير ملائمة المرودة غير كافية وسوء استعمال التجهيزات .

¹ - احمد ماهر ،"مرجع سابق"،ص 460.

الفصل الثاني : التكوين .

2_ مشاريع التغيير او الاستثمار : المخطط الاستراتيجي للتنمية او مشروع تحديث ورشة مشروع ادخال الإعلام الآلي ، او الى قطاع ما ان نجاح هذه المشاريع مرتبطة باجتماع او توفر في الوقت الذي المناسب كل الكفاءات المهنية المناسبة .

3_ تطوير المهن الحرة والحرف : يتعلق الأمر بالتطورات التي يفرضها المحيط والسماح لهم بالتعبير عن رغبتهم في التكوين وفقا لمتطلبات المحيط المتغير .

4_ التغيرات الثقافية : ترجع ثقافة المؤسسة الى مجموعة من القيم وطرق التفاعل وان مشاريع المؤسسة والمؤسسات المحيطة بها تؤدي الى التغير الثقافي¹ .

ب. اولويات البرنامج التكويني : تعتبر سياسة التكوين جانبا من جوانب التسيير التوقعي للشغل في المؤسسة كما هو وسيلة لتلبية تطلعات الإجراء وعليهم رضاهم او رغباتهم . ان للتكوين غايتين متميزتين وهما :

- تلبية انشغالات العمل وتلبية احتياجات المؤسسة .

- الحق في التكوين يجعل لعمال ينشغلون بإستراتيجية المؤسسة والإمكانيات التي تقيدها² .

خامسا : اساليب تحديد الاحتياجات التكوينية

يمكن تحديد القصور في المعلومات او المهارات والذي يحدد الحاجة للتكوين بأسلوبين : اولهما على مستوى الفرد ثانيا على مستوى المؤسسة ككل .

✓ تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد : يؤدي القصور في المعلومات الى تحديد حاجة

الفرد للتكوين ، ويرجع هذا القصور الى الأسباب التالية :

- الترقية : تؤدي الترقية الى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة .

- النقل : يؤدي الى نفس الفجوة الموجودة "القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة" .

- تقييم الداء : يؤدي هذا الى اكتشاف وجود فرق بين الداء الفعلي "كما هو موجود في التقييم"

¹ - عبد الفتاح دياب حسين ، "ادارة الموارد البشرية" ، مصر 1997 ، ص 201 ، 202 .

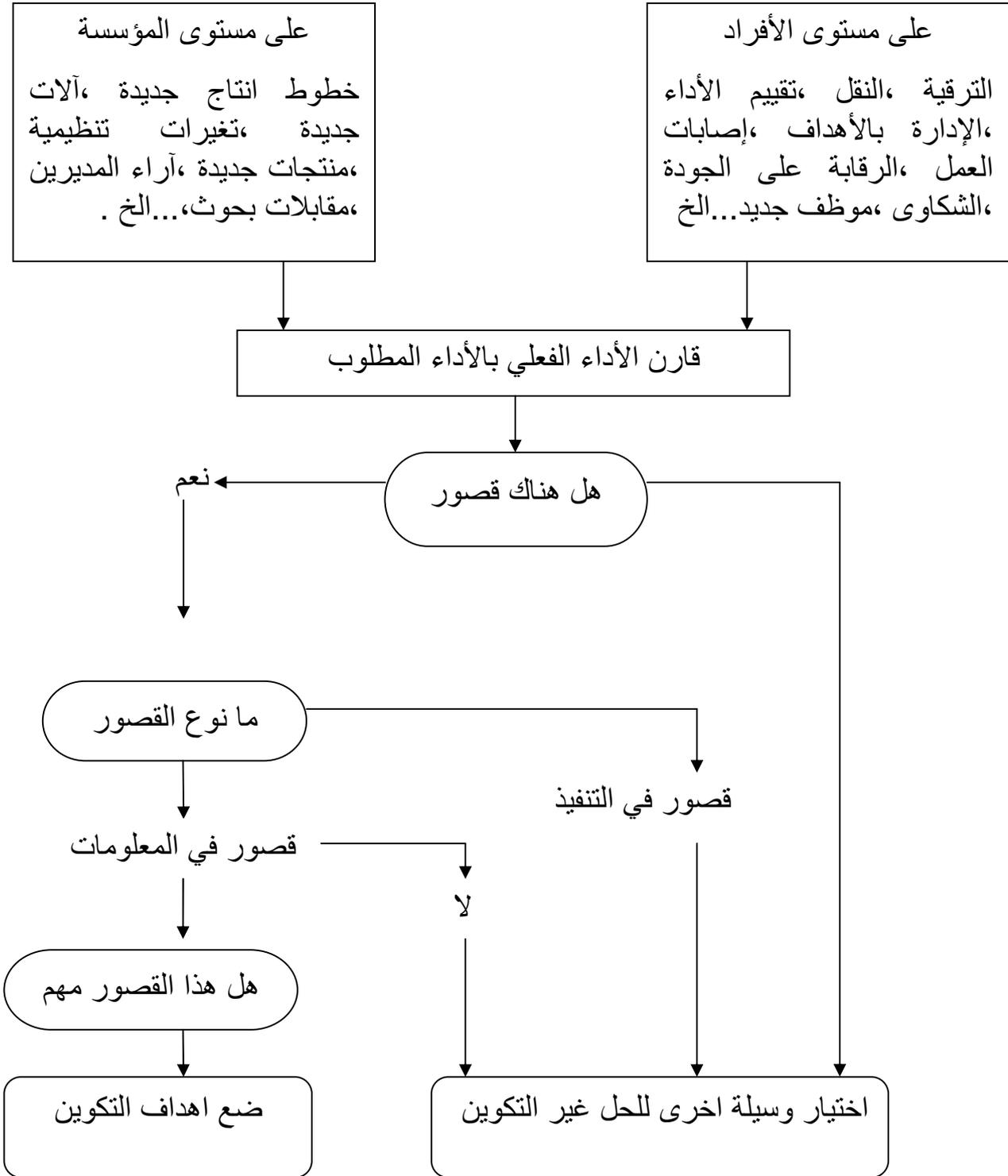
² - د. احمد السيد مصطفى ، "مرجع سابق" ، ص 206 .

الفصل الثاني : التكوين .

- وبين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم .
- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي : عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي يمكن التعرف على ما كان هناك فتور في المعلومات ام لا .
 - الإدارة والأهداف : يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري الى التعرف على قنور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة .
 - الحوادث : إذا كانت هذه الحوادث راجعة الى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة يجب تكوين هؤلاء الأفراد .
 - الرقابة على الجودة : إذا اشارت تقارير الرقابة على الجودة ان السبب في الخطاء وانخفاض الجودة يرجع الى الأفراد لا يعلمون اسلوب العمل وجب تكوينهم .
 - الشكاوي : إذا كان سبب الشكوى من افراد معينين ترجع الى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تكوينهم .
 - القيام بالمهام الخاصة : إذا كانت نية الإدارة هي اسناد مهام خاصة لأحد الأفراد في حين ان قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تكوينه .
 - التناوب الوظيفي : إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على اكثر من عمل وظيفي وجب تكوينهم على هذه الأعمال¹ .

¹ – ناصر شمس الدين، "استراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري " ،رسالة الدراسات العليا المتخصصة في التسيير العمومي جامعة منتوري ،قسنطينة ،2010/2008 ، ص 18 و 19 .

الشكل رقم (05) : يوضح تحديد الحاجة للتكوين .



المصدر : ناصر شمس الدين ،"مرجع سابق " ،ص 20

الفصل الثاني : التكوين — ن .

✓ تحديد الحاجة الى التكوين على مستوى المؤسسة :

يمكن ان يكون هناك قصور في معلومات الأفراد وفي مهاراتهم وبالتالي الحاجة لتكوينهم ، وذلك راجع للأسباب التالي :

-انشاء وحدات جديدة .

- إضافة منتجات جديدة .

- استخدام آلات ومعدات جديدة .

- الأخذ بسياسات تسويق ، او تسعير ، او إعلان جديد .

ويقوم أخصائي التكوين على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة والمقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتكوين ، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم او المقابلات حول تأثير الخمسة اسباب على الأداء الواجب او المطلوب في المستقبل ، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي ، والمشاكل المترتبة على ان من هذه الأسباب وأساليب السيطرة على هذه المشاكل ، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتكوين وأيضا التعرف على محتوى برنامج التكوين .

كما نرى ان تحديد الحاجة التكوينية على مستوى الفرد والمؤسسة هو امر يحتاج الى مجهود ودراسة بواسطة كل من ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين ، وتشمل هذه الدراسة ما يلي :

أ. دراسة التنظيم : اي دراسة الإدارات والأقسام وما سوف يتم فيها من تعديلات في هيكلها وحجمها ، وما إذا كان هناك انظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة ، وبالتالي فهذا يدل على الحاجة للتكوين .

ب. دراسة عمليات وأنشطة المؤسسة : اي دراسة الوضع الحالي والمرقب فيما يمس خطوط الإنتاج ، المنتجات والآلات ، العمليات الإنتاجية ، المعايير ، المواصفات ، الجودة ، وحدات الإنتاج ، التكنولوجيا وأي تغيير في هذه الأمور يشير إلى احتياج تكويني .

الفصل الثاني : التكوين .

ج.دراسة الأفراد :اي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد ومدى مناسبة معارفه ومهارات وخبرات الأفراد الحالية وبين ما تحتاجه الوظيفة هذا مؤشر كافة الاحتياجات التكوينية¹ .

المطلب الثاني : اختيار المكونين .

من الركائز المهمة التي يتوقف عليها نجاح العملية التكوينية هي وجود المكون الذي يمتلك الكفاءة والخبرة الذي يعهد اليه تنفيذ البرامج التكوينية ،حيث ان أي قصور في قدرات المكون يمثل هدرا كبيرا وتضييعا للمال والجهد مما ينعكس سلبا على فعالية التكوين وان دور المكون يتمثل في ما خطط له الى واقع التنفيذ ،فالمكون هو الشخص الذي يقوم بنقل المعارف وإكساب المهارات للمتكونين ،لذا فإن المكون تتوافر فيه العديد من المهارات والمعارف الازمة والتي نذكر منها :

أ.القدرات التعليمية والتكوينية :اي القدرة على نقل المعلومات للآخرين من خلال ممارسة نوع من انواع الاتصال بين المتكون والمكون ،حيث يكفل المكون وصول او سريان المعلومات والخبرات للمتكونين الذي يتطلب منه فهم الأساليب الحديثة وطرق استخدامها .

ب.المهارات الاجتماعية : ان يتصف المكون بان يكون اجتماعيا وفاعلا عند الاختلاط بالناس ولديه القدرة على تكوين علاقات انسانية طيبة حتى يتمكن من معرفة ما يتعرض له المتكون من صعوبات اثناء التكوين .

ج.المهارات القيادية :فالمكون هو القائد للمتكونين فيجب ان تتوفر لديه مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة ويربط بذلك القدرة على تقييم المتكونين .

د.المرونة :اي القدرة على إحداث تغييرات في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف وفي الوقت المناسب اي ان لا يكون عقله اسير فكر معين لا يستطيع الإنفكاك عنه .

هـ.القدرة على التفكير الإيجابي : اي تطبيق بعض الأفكار بطريقة عملية مناسبة فيما يمارسه

¹ – احمد ماهر ،"مرجع سابق "، ص 463 .

الفصل الثاني : التكوين .

حتى يكون قادرا على بث روح الابتكار لدى المتكولين .

ان المكون يمثل اهم عامل في نجاح خطة التكوين حيث انه اهم محور في توصيل رسالة التكوين ، فعن طريقه يتم نقل وتوصيل هذه الرسالة لذا فهو يمثل اداة التغيير والذي من خلاله يعمل على اضافة وتغيير مفاهيم الآخرين من حيث اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكياتهم¹ .

اولا : الأدوار الأساسية التي يقوم بها المكون :

من بين الأدوار الأساسية التي يمكن ان يقوم بها المكون نذكر:

- ان يكون لديه القدرة الجيدة في توصيل المعلومات ورسائل التكوين وتفاعله مع المشاركين في العملية التكوينية .

..- ان تكون لديه القدرة على اكتساب المتكولين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتحقيق فعالية العملية التكوينية في الواقع العملي اي ان يركز على مساعدة المتكولين على تطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات خلال التحاقهم بالبرنامج التكويني ونقل اثر التكوين الى الواقع العملي .

- ان تكون لديه القدرة على تفعيل الحوار والمناقشة مع المجموعات التكوينية وإيصالهم الى ان التكوين مهم في عملهم ويؤدي الى التحسين في الأداء وان يعمل على تفعيل الموقف التكويني وإيصال المعلومات وتوجيه الخبرات بكفاءة الى المتكولين .

فالتكوين يمثل الرابطة الأساسية بين محتوى وفعاليات البرنامج من ناحية المستفيد من البرنامج من الناحية الأخرى فلا بد ان تسعى الإدارة دائما للتأكد من قدراته ومستواه ولذا فان عملية اختيار المتكولين يجب ان تخضع لمعايير اختيار محددة ومستندة على اساس من الخبرة والإطلاع التي تتماشى مع متطلبات الاحتياج التكويني المطلوب اشباعه من قبل الإدارة المعنية في انجاز اعمالها بكفاءة من قبل الموظف او المتكون لرفع قدراته وإمكاناته في الوصول الى

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)" ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2003 ، ص 230 .

الفصل الثاني : التكوين .

انجاز المهام المناطة به في اكمل وجه ضمن المستوى المطلوب .

ثانيا : المجموعات التي يختار منها المكونون :

- ✓ الاختصاصيون : في مختلف الحقول المطلوبة مثل الكمبيوتر وتحليل النظم وعلم النفس
- ✓ الخبراء : الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة وتنظيمية وسلوكية .
- ✓ اساتذة الجامعات : من الأكاديميين في مختلف التخصصات التي تغطي موضوعات الدورات التكوينية المطلوبة .
- ✓ المدرّبون الممارسون : حيث يمتاز هؤلاء بالخبرة العلمية فيستطيعون ان يعرضوا على المتكونين خبراتهم ويناقشوهم في مشكلاتهم ويتبادلون معهم وجهات النظر في حلها .
- ✓ اعضاء الإدارة العليا في المنظمة : التي يعمل بها المكونين حيث يمتاز هؤلاء بالإجابة على اسئلتهم بشأن العمل ومشكلاته وخططه بالإضافة الى اتاحة الفرصة امام الطرفين لتبادل الآراء والأفكار بشأن مشكلاتهم في المؤسسة .
- ✓ المسؤولون في جهاز معين : له صلة بأعمال المتكونين كوزارة المالية التي يقوم بعقد دورات تكوينية في برنامج النظام المحاسبي الحكومي .
- ✓ الزائرون من الخارج : والذين قد يكونوا خبراء او ممارسين في المجال الذي يدور فيه التكوين حيث يمتاز هؤلاء بإمداد المتكونين بوجهة نظر مقارنة مع بلدان مختلفة¹ .

المطلب الثالث : تصميم البرامج التكوينية .

بعد تحديد الحاجات للتكوين تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة ، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات (خطوات) اهمها تحديد اهداف البرنامج التكويني ، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد اساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونين والمتكونين وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن ان نتصور عدد من

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ، "مرع سابق " ، ص 232 .

الفصل الثاني : التكوين .

الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي¹ :

-تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه .

- اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية والتطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء .

- تطوير سلوك المتكون واكتساب قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل او مواقف معينة .

- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية .

ويجب ان تتصف الأهداف بما يلي :

-ان تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات .

- ان تنص على نتائج يمكن قياسها وان يبعد عن العموميات .

- ان تكون واقعية يمكن تحقيقها و ان تتسجم مع سياسات المؤسسة .

اولا : مضمون البرنامج التكويني

بعد تحديد اهداف التكوين يمكن الانتقال الى تحديد محتوى البرنامج التكويني ،الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية وتطورها ومن وقت لآخر وكذلك توضح طبيعة التكوين وترجمة ذلك الى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا .وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب ان تتناسب وطبيعة المتكونين ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين ،وعند صياغة محتوى او مضمون البرنامج يجب ان تراعي مبادئ اساسية اهمها² :

-التركيز على المتكون اكثر من على المكون .

¹ – عمار بن عيشي ،"دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"،رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الجزائر ،2006/2005 ،ص 86 و 87 .

² – عبد الباري ابراهيم درة ،زهير نعيم الصباغ ،"إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحنى نظمي "،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،طبعة الأولى ،2008 ،ص 321 و 322 .

الفصل الثاني : التكوين .

- مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين .
- ابراز مجموعة مهارات محددة وتعزيز اتجاهات وقيم ايجابية .
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية .
- ان تكون المادة مستمدة من واقع المتكويين وذاك معنى لهم .
- ان تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة وان تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني .
- ان تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التكويني وتوجهاته وان تناسب مستوى المتكويين الذين سيشترون في البرنامج .
- ان يعكس محتوى البرنامج والرؤية ورسالة وأهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب اليها المتكون¹ .

ثانيا : تنفيذ وتنسيق برنامج التكوين :

- 1 تنفيذ البرنامج التكويني : بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة او خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا . ان مرحلة التنفيذ هي مرحلة ادارة البرنامج وتجسيده ميدانيا ، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة علة تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدور التكوينية ، وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج :
 - التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة اماكن إقامة لهم .
 - التأكد من تهيئة المكونين في مكان العمل والوقت المحدد وتوفير مستلزمات التكوين من قاعات ومساعدات تكوينية .
 - انتاج برنامج وشرح اهدافه في الوقت المحدد والتعرف على خبرات وتطلعات المكونين .
 - دفع مخصصات المكون بالوقت المناسب وتقدير المكون على جهوده المبذولة .
 - تنفيذ برنامج التكوين يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد لجدول الزمني كما يتضمن تحديد مكان

¹ - محمد احمد عبد النبي ، "ادارة الموارد البشرية" ، زمزم ناشرون موزعون ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 241 .

الفصل الثاني : التكوين .

التكوين والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج .

أ. الجدول الزمني للبرنامج: يتضمن هذا الجدول عدد ايام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة ،موعد الرحلات والتسجيلات ،الاختبارات وحفل الختام .يجب ان يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى اهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين على طبيعة مستوى المتكويين .

ب. مكان التكوين :قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة ،وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة او مرك التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج¹ .

2 تنسيق البرنامج التكويني :يتم تحديد البرنامج التكويني وموضوعاته التي تتسم بتكوين الموظف عليها مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات وترابط المعلومات والأفكار المراد اكتسابها للمتكون ومن بين هذه الموضوعات أهمية مخطط الموارد البشرية مكافأة العاملين وإدارة المرتبات والأجور والعلاقات الإنسانية والاتصال ،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية² .

ثالثا : تقييم ومتابعة برنامج التكوين :

رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم ،الا ان الكثير من مؤسسات الأعمال لا يقومون به على اساس علمي ومنهجي ولكن من الضروري ان تقوم المؤسسة بتقييم برنامج التكوين للتأكد من تحقق اهدافه المسطرة

1 - أ. مفهوم تقييم برنامج التكوين : تقييم التكوين عبارة عن قياس مدى فعالية البرنامج

¹ - احمد ماهر ،"مرجع سابق" ،ص 348 .

² - بلال خلف السكارنة ،"التدريب الإداري" ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2009 ،ص 475 .

الفصل الثاني : التكوين .

بالإضافة الى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكولين ومعرفتهم وسلوكهم¹.

ب. الأهداف المرجوة من عملية التقييم: وتتمثل الأهداف فيما يلي :

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني من حيث إعداده او تنفيذه
ومعرفة اسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل .

- التعرف على مدى نجاح المتكولين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين .

- بيان مدى استفادة المتكولين من التكوين².

ج. معايير تقييم مدى فعالية البرنامج التكويني : هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم فعالية البرنامج التكويني ومن بينها ما يلي :

- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين الى الإتجاه السليم الصحيح .
- تعمل على مسايرة التغييرات المتوقعة في المؤسسة سواء كانت تغييرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من اجلها او تغيير في طبيعة العمل او تغير في نوعية الأفراد العاملين .

د. ردود افعال المتكولين : ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة تحتوي على اسئلة عديدة كمدى شعور المتكون بالاستفادة من الدورة ...وميزة هذه المعيار سهولة قياسه إلا ان مصداقية البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد او مدى ما اكتسبه فعلا من معلومات يبقى موضوع تساؤل هو :

-التعلم الذي اكتسبه المتكون : اي المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التي تعلمها او ادركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذب أحدثه

¹ - عمر وصفي العقيلي ، " ادارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 475.

² - بلال خلف السكارنة ، " التدريب الاداري " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 75 .

الفصل الثاني : التكوين .

التكوين لدى الموظف ورغم ان هذا المعيار اكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل .

- سلوك المتكويين في العمل :اي قياس مدى التغير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التكويني ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التكوينية كأن تلاحظ الإدارة او المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل او تلاحظ غياباته ،او علاقته مع زملائه في العمل او شكاوي المراجعين منه .

-النتائج على مستوى المؤسسة :يقيس آثار التكوين على المؤسسة ككل وليس الفرد المتكون كأن يلاحظ التكاليف ،كمية الإنتاج و مستوى جودته ،المبيعات الربحية ،معدل دوران العمل ،ويمثل الاختبار النهائي لفعالية التكوين ¹ .

2 – خطوات تقييم عملية التكوين :

أ.تقييم برامج التكوين قبل تنفيذ التكوين :تعتبر عملية قياس لبرنامج التكوين لاكتشاف الثغرات ونواحي القصور او الضعف في تصميمه ، حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل تنفيذه ،وعليه فإن هذه العملية تساعد على تحسين وتعديل محتوى البرنامج بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة الى تبني وسائل التكوين الأكثر ملائمة .

ب.تقييم البرامج التكوينية اثناء تنفيذ التكوين : تهدف هذه العملية الى تقييم كل خطوات تنفيذ التكوين من قبل منسق البرنامج للتأكد من ان عملية التكوين تسير وفقا للمخطط الذي سبق وتم إعداده اما يتم متابعته وتقويمه خلال هذه العملية فيمكن تلخيصه كالآتي :

- مدى تحقيق كل هدف رئيسي من اهداف البرنامج التكويني ومساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الرئيسية والتأكد من ان الجهودات توجه جميعا نحو هذه الأهداف .

- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف العامة للمؤسسة والتي يراد تحقيقها .

¹ – عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم،"إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " ،الطبعة الثالثة،عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ،بغداد، 2009، ص 141.

الفصل الثاني : التكوين .

- مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري عليه التكوين ومدى حرص المكون على السير وفقا للخطة .

ج-تقييم البرامج التكوينية بعد التكوين : بعد ان ينتهي البرنامج التكويني يأتي دور قياس مدى ما حققه من تلبية للاحتياجات التكوينية ومدى مساهمته في تحقيق اهدافه ،وبالتالي ابراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما يكلفه من نفقات سالبة ،فالسؤال الذي يطرح يتمركز حول النتائج التي حققها البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحددة له فالنتائج هي المقياس الحقيقي للتكوين إلا ان قياس هذه النتائج امر ليس بالسهل فالجانب الخاص بأثر التكوين على اداء الموظف وفعالية المؤسسة محاط بمشكلات معقدة ،وسلوك الموظف يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يعمل بها ¹ .

¹ - عادل حرحوش ،"مرجع سابق"،ص 142 و 143.

خلاصة:

يعتبر التكوين الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة التامة من الموارد البشرية إضافة الى التزايد المستمر من حيث الجوانب الفنية للوظائف والعمال في الوقت الحاضر ، كما ان اكتساب الفرد للكفاءات يؤدي الى معنوياته واكتساب الثقة بالنفس وسد حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة .

كما يهدف التكوين الى تزويد الفرد بالمعرفة بالمهارات والاتجاهات التي تؤهله لمزاولة عمل معين ، مع اهتمام بالجانب الإنساني وهو عملية مستمرة مع الفرد طيلة حياته العملية وارتقائه سلم العمل . ويستلزم نجاحها دقة تخطيط وتنظيم في تنفيذ البرنامج التكويني الذي ينطلق من وضع الاهداف وتحديد الفئة المستهدفة الى تنفيذ هذه الاهداف وتقييم النتائج المتحصل عليها .

الفصل الثالث

دراسة حالة :

المحطة المعدنية حمام بوغرارة

- مغنية -

تمهيد:

بعد التطرق الى كل من لتكوين والتغيير التنظيمي من الناحية النظرية سيتم من خلال هذا الفصل محاولة اظهار مدى اعتماد المؤسسة في احداث وتفعيل التغيير على معارف ومهارات العنصر البشري المكتسبة من خلال البرامج التكوينية .

وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع المحطة المعدنية لحمام بوغرارة ،باعتبارها مؤسسة سياحية ذات طابع خدماتي تجاري ،وتعتمد بدرجة كبيرة على تكوين عمالها ومواكبة لتغيرات التكنولوجيا من جهة ،ومن جهة اخرى يعتمد على معارف المتكويين لتعزيز التغيير التنظيمي الذي يحدث خاصة في الهيكل التنظيمي .لهذا الغرض يتم تقسيم هذا لفصل الى المباحث الثلاثة الآتية :

- المبحث الأول :قديم عام للمحطة المعدنية حمام بوغرارة .
- المبحث الثاني :واقع التكوين في المؤسسة .
- المبحث الثالث :الدراسة .

المبحث الأول : تقديم عام للمحطة المعدنية حمام بوغرارة .

من اجل وضع المؤسسة في اطار الدراسة لا بد من اعطاء صورة واضحة لنشاتها ،وبما ان هذه المحطة هي تابعة لمؤسسة التسيير السياحي تلمسان تطرقت الى نشأت المؤسسة الأم ثم لمحطة عن المحطة المعدنية لحمام بوغرارة .

المطلب الثالث : لمحة تاريخية عن المؤسسة .

اولا : مؤسسة التسيير السياحي تلمسان .

مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان هي مؤسسة ذات اسهم أنشأت من خلال المرسوم التنفيذي رقم 83 – 215 المؤرخ في 26 مارس 1983 المتعلق بخلق مؤسسة التسيير السياحي EGTT المتمم للمرسوم 85-49 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بتوجيه مؤسسات عمومية اقتصادية تحولت المؤسسة الى شركة ذات اسهم في مارس 1990 ثم تغيير نمط المؤسسة بواسطة عقد رسمي موثق بتاريخ 27 مارس 1990 من الخاصة الاجتماعية الى مؤسسة عمومية الى مؤسسة عمومية اقتصادية (شركة ذات اسهم) ،حيث تم تعيين مكتب مجلس الادارة بواسطة العقد الموثق وتم تعيين السيد "بوطاوس ابراهيم بوعلام" كرئيس مجلس الادارة والمدير العام للمؤسسة¹ .

تقع مؤسسة التسيير السياحي بشارع باستور تلمسان – الجزائر - ،ويقدر راس مالها الاجتماعي بـ 150 مليون دينار جزائري ،وأصبحت من ضمن محفظة لشركة التسيير ،تنشط هذه المؤسسة في قطاع خدماتي في الفنادق والحمامات المعدنية ،وكل الخدمات المالية لهم كعلاج بالمياه المعدنية .وحدات نشاطها :

✓ الفنادق : فندق الزيانيين بتلمسان ،فندق تافنة بمغنية بتلمسان ،فندق سعيدة بسعيدة .

✓ المحطات :محطة حمام بوغرارة بولاية تلمسان ،محطة بوحنفية ولاية معسكر ،محطة

حمام ربي ولاية سعيدة ،محطة حمام بوججر ولاية عين تموشنت .

¹ – المحطة المعدنية حمام بوغرارة مغنية ،من طرف رئيس شؤون الموظفين ،يوم 15 / 05 / 2016.

² –http://www.egtt-dz.com/egtt_presentation.html.

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

تقع كلها في الغرب الجزائري وتعتبر هذه المحطات متنافسة فيما بينها².

ثانيا : المحطة المعدنية حمام بوغرارة .

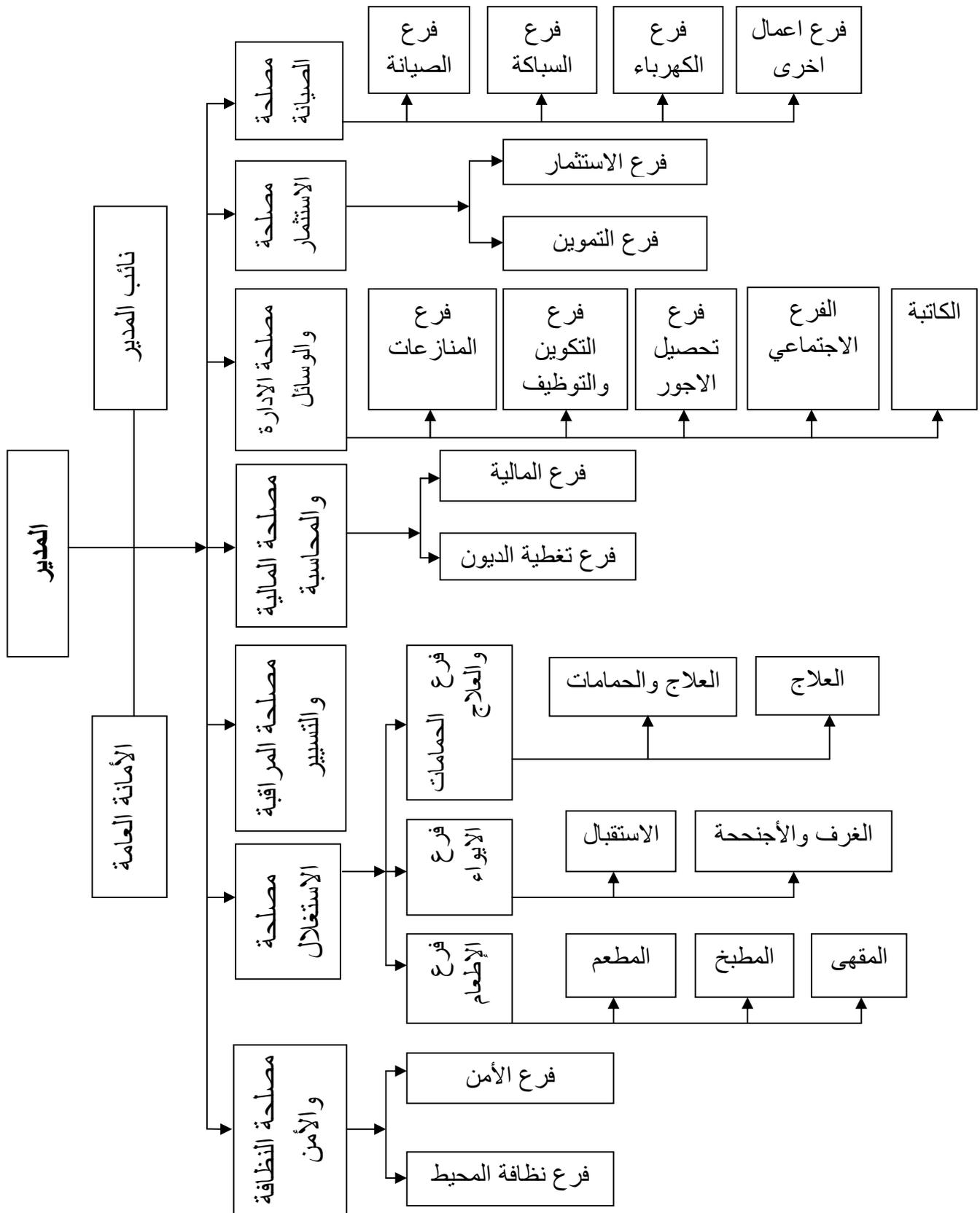
تقع محطة حمام بوغرارة في اقصى البلاد على حدود واد تافنة بالقرب من المدينة الحدودية مغنية، وترجع اصول هذه المحطة المعدنية الى الحقبة الرومانية الذين بنو صهاريج وأوصلوا الماء وأصبح للاستحمام وأطلقوا عليه اسم "بنت السلطان" . وفي العهد العثماني اطلقوا عليه اسم حمام بوغرارة نسبة الى الرجل العالي سيدي بوغرارة، ومع احتلال فرنسا للجزائر وجدت ان الماء معدني وصحي فقامت ببناء الحمام سنة 1889، وبعد استقلال الجزائر وبتطور الزمان اصبحت مكانا تتوافد اليه السياح حيث كان افتتاح هذه المحطة في 4 جويلية 1974 (ملحق رقم 01)، يقدر عدد عمال المحطة حاليا 86 عاملا¹.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

¹ – المحطة المعدنية حمام بوغرارة، مرجع سابق.

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة - مغنية -

الشكل (06): الهيكل التنظيمي للمحطة المعدنية حمام بوغرارة .



المطلب الثالث : دراسة تحليلية لمصلحة الموارد البشرية .

تعتبر مصلحة الموارد البشرية من اهم المصالح للمؤسسة فهي تهتم بتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات حسب ما تتطلبه المناصب الشاغرة ،وتكوينهم لإكسابهم المعارف والكفاءات الجديدة تمكنهم من متابعة مسيرتهم المهنية ومسايرة التغييرات الحاصلة وبالتالي تقييم ادائهم ومنحهم اجور ،وسيتم التطرق من خلال هذا المطلب لمختلف سياسات هذه المصلحة .

اولا : سياسات التوظيف في المحطة المعدنية حمام بوغرارة .

فيما يخص سياسة التوظيف داخل المحطة المعدنية لحمام بوغرارة تقوم بتقدير احتياجاتها من العمال ،من حيث العدد والمؤهلات انطلاقا من الأهداف العامة ،كتحسين ايرادات العمل ،توفير إمكانية الوصول الى منصب معين (نظام الترقيّة والحوافز) ،والهدف الرئيسي للمحطة هو توفير اليد العاملة المناسبة في الوقت المناسب عن طريق توفير مناصب شاغرة في المؤسسة والتي تظهر فيما يلي :

- اما في الوحدات التشغيلية (مصلحة ،فرع ،خلية)

- اما في الوحدات الفرعية الناجمة عن نمو او تطوير المؤسسة .

أنواع التوظيف في المحطة : هناك نوعان من التوظيف في المحطة وهما :

أ. التوظيف الداخلي : يشتمل في التنقل الرأسي (من الأسفل إلى الأعلى) بمعنى الترقيّة (ترقيّة عامل من منصب الى آخر أعلى) ،وهذا النوع من التوظيف قليل في المحطة حيث يكون في حالات التقاعد بالنسبة للإطارات فقط ،ويكون انتقال العمال حسب الشروط التالية :الخبرة اي يجب تتوفر لديه الخبرة في المجال المختار له ،خصوصية المنصب حيث يتم ترقيّة الفرد حسب شهادته والمنصب الذي كان يشغله ،حيث يتم اختيار الفرد حسب الشروط المحددة مسبقا ،إذ يتوجب ان يكون اهلا لذلك .

ب. التوظيف الخارجي : ويتمثل هذا النوع في توظيف عامل جديد من خارج المحطة ،حيث يتم التعامل مع مكاتب التشغيل بموجب اتفاق بينهما وهو توظيف الأفراد المسجلين في هذه المكاتب بغرض الإدماج المهني بكل انواعه :

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

- عقد ادماج لأصحاب شهادات التكوين المهني والمعاهد الوطنية.
- عقد تكوين لغير المتحصل على اي شهادة (التكوين في الميدان) كعمال النظافة ،اعوان الأمن الداخلي ،عمال البستنة.
- عقد ادماج لأصحاب شهادات التعليم العالي .

ثانيا :سياسة التكوين في المحطة :

يحتاج الأفراد العاملين في المحطة الى تكوين ،حيث يعتبر إجراء منظم من خلاله يكتسب الأفراد المعرفة والمهارات المتعلقة بغرض محدد ،تسعى وتهتم إدارة الموارد البشرية للوصول اليه لرفع كفاءة العامل وتحسين سلوكه ،حيث يكتسب الفرد المكون مهارات يدوية وفكرية وفنية لمواجهة المشاكل التي يمكن ان تواجهه خلال مزاولته اعمله وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف المحية ويكون اما داخليا من خلال اشراف الرؤساء او الملاحظة او خارجيا من خلال برامج تكوينية وذلك بالتنسيق مع مدير الوحدة والوحدات العامة EGTT .

ثالثا :سياسة الأجور .

تقوم المحطة بوضع الأجور او المرتبات او الحوافز والمكافآت او الإمتيازات والمزايا التي يقدمها لقاء ما يؤديه العامل ،وهذه التعويضات تتناسب والقدرة العمالية ،ويمكن تعريف أجر الوظيفة بأنه مجموع عناصر الأجر الخاضعة للضمان الاجتماعي .

المبحث الثاني : واقع التكوين في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة.

يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية للمصلحة الموارد البشرية للمحطة ، ويعتمد عليه في تحقيق التغيير اللازم لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية ، ولهذا سيتم التطرق من خلال هذا المبحث لخطوات التكوين المطبق في المحطة.

المطلب الأول : خطوات التكوين في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة.

يحتل التكوين مكانة وأهمية كبيرة في مؤسسة التسيير السياحي حيث خصص له فرع في كل محطة يهتم بكل ما يتعلق بتنظيم برامجهم ، وقد تم ادراج خلية التوظيف والتكوين في مكتب واحد نتيجة لارتباطهما ببعض ، ويهتم المؤسسة بنوعين من التكوين :

أولاً : التكوين الداخلي :

يتم هذا النوع داخل المحطة تحت اشراف الرؤساء ، هذا بالإضافة الى عملية التمهين التي تعتبر جزء من التكوين الداخلي حيث تكون المحطة بمثابة مركز تكوين ويتم هذا النوع وفق الخطوات التالية :

أ. كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية : يقوم رئيس خلية التكوين بإعداد قوائم الاستبيان الكاشفة للحاجات كما يعقد لقاء مع الرؤساء المباشرين للعمال في المصالح المختلفة ومن خلال التشاور يمكن تحديد هذه الاحتياجات . وتقدم المحطة تكويناً لكل من :

- العمال الجدد مهما كانت طبيعة عملهم .

- العمال الذين يتطلب عملهم تعديلاً ناتجاً عن تطورات جديدة .

- العمال الذين غير منصب عملهم .

ب. تصميم البرامج التكوينية : يتم تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة وفق الخطوات

التالية:

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

✓ دراسة الاحتياجات التكوينية: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية تقوم خلية التوظيف والتكوين بدراسة هذه الطلبات وترتيبها حسب درجة الاستعجال، حسب متطلبات المحطة من طرف مؤسسة التسيير السياحي في المرتبة الأولى .

✓ اختيار المكونين: يقوم المدير العام بمهمة التكوين بمساعدة نائبه ورؤساء المصالح .

✓ اختيار اسلوب التكوين: تتبع مؤسسة التسيير السياحي الأساليب التالية :

- يومية تقنية : في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتهيئة المناخ المناسب للمؤسسات ومراكز متخصصة بهذا النوع من التكوين : بحيث يتم عرض كيفية خدماتهم ومدى جودتها ومرافقها وتكون هذه اليومية مخصصة لجميع العمال.

- المحاضرات: تلقى من اساتذة متخصصين تستعين بهم المؤسسة تعالج هذه المحاضرات المواضيع كتقنيات العلاج الطبيعي وأنظمة الاعلام الآلي وغيرها من المواضيع .

ج. تنفيذ البرامج التكوينية : تقوم خلية التكوين بإعداد ميزانية التكوين حيث تخصص لها موارد مالية وتوجيهها وتوزيعها على حسب التخصصات الموجودة فبذلك تحدد بدفة تكاليف البرنامج التكويني.

د. تحديد المكان والزمان المناسب لتنفيذ البرنامج : يتم تحديد وقت التكوين وطرق توزيعه حسب درجة اهميته واستعجاله ، ويتم تحديد المقدار النهائي للحجم الساعي المخصص للتكوين وفقا للحجم الساعي للعامل خلال الشهر وخلال السداسي مع احتساب نسبة 1 % من الوقت المخصص للتكوين وذلك لكل المستويات على حدى . هذا بالإضافة الى التمهين الذي تقوم به المؤسسة حيث يعد هذا الأخير كمركز للتكوين حيث يمر كل عامل جديد بمرحلة التمهين التي تمتد مدته من 03 أشهر الى 06 أشهر وتخصص له ميزانية تقدر ب 01 % من مجموع الاجر .

ثانيا : التكوين الخارجي .

وهذا النوع من التكوين ايضا معتمد لانه يسمح للمؤسسة بتجنب بعض التكاليف ،ويمكن الموظفين من تحصيل اكبر من المعارف والمهارات ويتم حسب الخطوات التالية :

✓ انشاء علاقات مع المراكز التكوينية: تقوم المؤسسة بالتسجيل في مختلف المراكز الهامة بموجب عقد او اتفاق والتي تعرض عليه المواضيع التي يحتاجها الموظف وهناك مراكز هي التي ترسل

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

للدیوان كل جدید عنها لكي يتعاقد معها ومن بین هذه المراكز معاهد التكوين المعتمدة من طرف الدولة ،المعهد الوطني للدراسات العليا المحاسبية ،... الى غير ذلك من المراكز .

✓رسالة الموافقة: عادة ما يتم ارسال رسالة من قبل المدير العام لمدير المركز وذلك من اجل اطلاعه على الرغبة في تسجيل عماله للتكوين في الموضوع الذي سبق وان تم اقتراحه من طرف المركز .

✓وضع خطة التكوين: بعد لتعرف على المواضيع المعروضة من طرف المراكز ومقارنتها مع التحديثات التي تعزم المؤسسة على لقيام بها وكذلك مع المواضيع المقترحة من طرف المؤسسة ،بالإضافة الى ذلك تقوم خلية التوظيف والتكوين بوضع هذه المعلومات في خطة ويتم اعدادها في كل سداسي لكل سنة وذلك لضمان استمرارية عملية التكوين دون صعوبات سواء داخلية او خارجية .

المطلب الثاني : احصائيات التكوين في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة.

قبل دراسة وتحليل عدد المتكويين في المحطة المعدنية يجب لقاء الضوء على عدد العمال .

اولا : احصائيات العمال خلال 5 سنوات الأخيرة .

الجدول رقم (02) :تغير عدد العمال خلال الأربع سنوات الأخيرة اي من 2012 الى 2016 .

2015		2014		2013		2012		السنوات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العمال
% 83	67	%75	61	%73	64	%67	56	عمال متعاقدین
%17	14	%25	20	%26	24	%33	27	عمال مؤقتین
% 100	81	%100	81	%100	88	100	83	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين للمحطة المعدنية حمام بوغرارة .

من تحليل الجدول يمكن تسجيل الملاحظات التالية :

-عدد العمال غير مستقر ومتذبذب بين الارتفاع والانخفاض .

ويمكن تحليل هذه الملاحظة كالتالي :

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

-في سنة 2012 وزع العمال بين 67 % دائمين و 33 % متعاقدين .يعود لارتفاع عدد العمال المتعاقد مقارنة بالعمال المؤقتين لاعتماد المؤسسة على التوظيف عبر مكاتب التشغيل بعقود مؤقتة قابلة للتجديد .

- سنة 2013 ارتفع عدد العمال المتعاقدين بـ 8 عمال وانخفاض عدد المؤقتين بـ 3 عمال .

- سنة 2014 انخفض عدد العمال الدائمين بـ 3 عمال وذلك لتقاعد بعض العمال .

- سنة 2015 ارتفع عدد العمال الدائمين وبالمقابل انخفاض عدد العمال المتعاقدين وذلك لسببين ،عدم تجديد العقود لبعض العمال المؤقتين وكذلك لترسيم اخرين .

من خلال هذا التحليل نستنتج ان عدد العمال خلال الأربع سنوات الماضية كان متذبذب وذلك حسب احتياجات المؤسسة خصوصا انه التغير الملحوظ في العدد يشمل العمال المؤقتين .

ثانيا: احصائيات العمال المكونين خارج المؤسسة .

الجدول رقم (03) : نسبة وعدد العمال المكونين خارج المحطة خلال الأربع سنوات الماضية اي من 2012 الى 2015 .

2015		2014		2013		2012		
100%	81	%100	81	%100	88	%100	83	عدد العمال
% 0	0	%2.5	02	%2.27	02	%2.4	02	العمال المكونين

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على معطيات مصلحة المستخدمين لمحطة حمام بوغرارة .

نستنتج من الجدول ان وتيرة عملية التكوين في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة مستقرة نوعا ما الى غاية سنة 2015 ،ويرجع ذلك لكون المؤسسة في هذه السنة والسنة التي تليها اي سنة 2016 تشهد تحديثات وترميمات هيكلية اي على مستوى ابنيته ومرافقا وبالتالي كل موارد المؤسسة المالية موجهة لذلك .

المبحث الثالث : الدراسة الاستقصائية .

تتمحور الدراسة حول محاولة معرفة التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة ، وذلك من خلال تحليل اجابات العمال على اسئلة الاستبيان الموجه اليهم واستخلاص النتائج الممكنة من هذه الاجابات .

المطلب الأول : منهجية الدراسة .

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة كبيانات منشورة ،بالإضافة الى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية او الميدانية او الملاحظة الشخصية ،وجد ان الأداة الأكثر دقة في تحقيق اهداف هذه الدراسة هي الاستبيان .وعليه فقد تم تصميم الاستبيان الموضح في الملحق رقم ،وهذا بعد اتباع الخطوات التالية:

اولا : اعداد الاستبيان .

اشتملت الاستمارة على مقدمة صغيرة لتعريف المستجوبين بالموضوع المدروس ،ولأي غرض ستتم دراسته حيث كانت مجمل الأسئلة مغلقة ،لأن أغلب المستجوبين لا يملكون الوقت للأسئلة المفتوحة .والأسئلة موزعة كالآتي :

- اسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية للمجيب من اجل تقريبه أكثر من الدراسة والدخول تدريجيا في صلب الموضوع .

- اسئلة خاصة بمحاور الدراسة اي اسئلة تمس مباشرة الموضوع محل البحث حيث تناولت :اسئلة خاصة بمحور التكوين في المؤسسة و محور خاص بعلاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية .

- ومجمل الأسئلة كانت 17 سؤال ،أما الإجابات فتكون حسب نوعية الجواب المراد الوصول اليه ،وتم الاعتماد على سلم الإجابات البسيط اي تكون اما "نعم ،لا " او "الى حد كبير ،نوعا ما ،لا " ،فيما تم ادراج بعض الاقتراحات لبعض الأسئلة من اجل الاختيار فيما بينها ولكي يتمكن المجيب من فهم المقصود من السؤال .

ثانيا : الهدف من الاستبيان .

- التعرف على مكانة التكوين وأهميته في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة .
- مدى مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية .
- الإلمام بالموضوع لاسيما ان الأفراد يخضعون للتكوين داخل وخارج مكان العمل .

ثالثا : عينة الدراسة وحدودها .

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في اجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا ،فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع افراد عينة ممثلة لمجتمع الدراسة يكون حجمها متناسبا مع حجم مجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على اساس ان العينة المختارة سوف توصلنا الى نفس النتائج تقريبا التي سنتوصل اليها لو قمنا بالدراسة على المجتمع ككل ،وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة .

- ✓ الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة على مستوى المحطة المعدنية التابعة لمؤسسة التسيير السياحي لولاية تلمسان الكائنة ببلدية بوغرارة دائرة مغنية .
- ✓ الحدود البشرية : وتتمثل في عمال محطة العلاج بالمياه المعدنية ببوغرارة .
- ✓ الحدود الزمنية : اجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2015-2016.

رابعا : حجم العينة .

تضم المحطة المعدنية لحمام بوغرارة 86 عاملا ونظرا لضيق الوقت وعدم توفر الإمكانيات المادية ،تم الاعتماد على عينة من 30 عامل اي بنسبة 31 % من مجتمع الدراسة ،ونتيجة انشغال العمال وعدم تمكنهم من الإجابة تم استرجاع الـ 30 إستبانة منها 04 كانت تحمل إجابات متناقضة وناقصة .

خامسا : الأدوات المستخدمة في التحليل.

بما ان الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها ،فبعد جمعها تم تحويلها من الصيغة النوعية الى الصيغة الكمية وذلك بالاعتماد على برنامج (excel 2007) لتبويب وترجمة البيانات في جداول بسيطة ،وتحليل البيانات وتفسيرها بالاعتماد على الأبعاد الظاهرة والخفية وربط النتيجة بالسبب .

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها وذلك حسب ترتيب محاور الدراسة والمعلومات الشخصية التي تم ادراجها ، وذلك كالتالي :

اولا :المعلومات الشخصية .

(1)الجنس:

جدول رقم(04) : توزيع افراد العينة حسب الجنس .



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	10	61,54%
انثى	16	38,46%
المجموع	26	100%

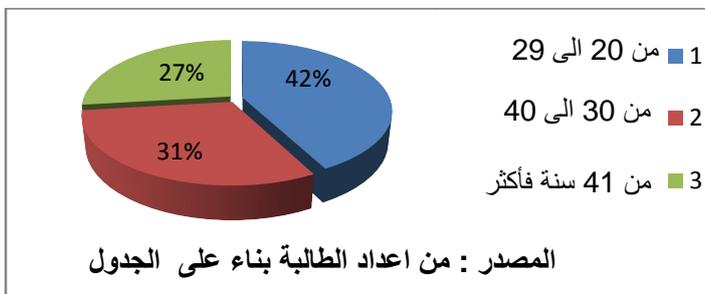
المصدر :من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

شكل رقم (07) : دائرة نسبية لتوزيع أفراد لعينة حسب الجنس

نلاحظ من الجدول والشكل ان ما نسبته 61,54% من افراد لعينة اناث ،وما نسبته 38,46% رجال ،وهذا يدل على ان التوزيع غير متساوي للجنسين .

(2)العمر:

جدول رقم (05): توزيع افراد العينة حسب العمر.



العمر	التكرار	النسبة
من 20 الى 29 سنة	11	42%
من 30 الى 40 سنة	08	31%
من 41 سنة فأكثر	07	27%
المجموع	26	100%

المصدر :من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

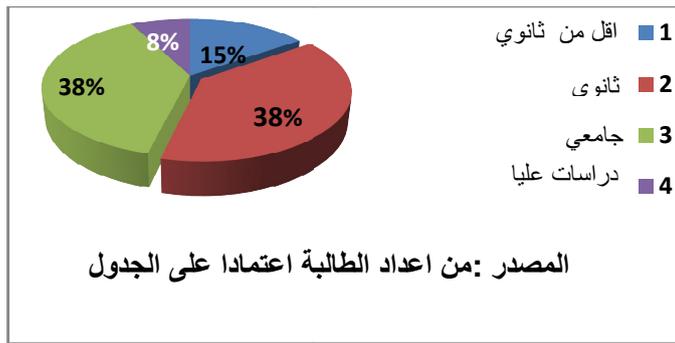
شكل رقم (08) : دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

نلاحظ من الجدول والشكل ان ما نسبته 42% من افراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 20 عام الى 29 عام وهم يمثلون الشريحة الاكبر من افراد لعينة ،وما نسبته 31% تتراوح اعمارهم ما بين 30 عام و 40 عام ،اما الأفراد الذين تفوق اعمارهم 41 عام فنسبتهم اقل وهي 27 % ، وهذا يدل على ان الاغلب الموظفين في المحطة شباب .

(3) المستوى التعليمي :

جدول رقم (06) : توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المستوى العلمي	التكرار	النسبة
دون الثانوي	4	15%
ثانوي	10	38%
جامعي	10	38%
دراسات عليا	02	08%
المجموع	26	100%

شكل رقم (09) : دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

يغلب على افراد العينة هو المستوى الجامعي والثانوي وذلك بنسبة 38% لكل منهما وهذا ما يناسب طبيعة عمل ادارة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة ،لذا تعتمد علة موظفين مؤهلين ،اما ما نسبته 08% تمثل ذوي الدراسات العليا وهي نسبة لا بأس بها مقارنة بصعوبة توظيف هؤلاء حاليا ،اما مستوى اقل من ثانوي فهو 15% وهذا باعتبار ان المؤسسة بحاجة الى عمال خاصة في مجال النظافة والحراسة وهذه الوظائف ليست بحاجة الى مستوى علمي جيد .

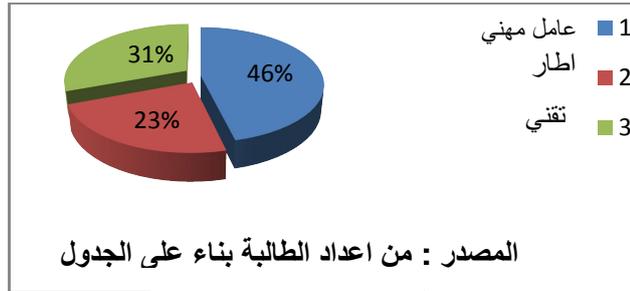
(4) طبيعة العمل :

جدول رقم (07) : توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل .

طبيعة العمل	التكرار	النسبة
عامل مهني	12	46%
اطار	06	23%
تقني	8	31%
المجموع	26	100%

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

شكل رقم (10) : دائرة نسبية لتوزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل



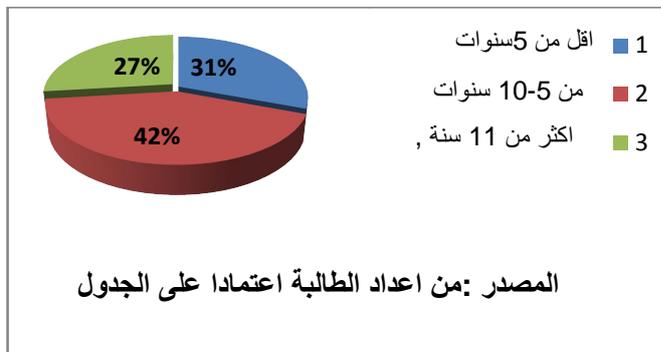
المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الجدول

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان .

عمال مهنيين وذلك بنسبة 46% وهي الفئة الكبيرة وذلك لأنها هي الفئة الكبيرة ايضا في مجتمع الدراسة وذلك راجع لطبيعة العمل في المحطة وطبيعة الخدمات المقدمة فيها ،حيث تضم هذه الفئة المساعدين الاداريين وعمال الاستقبال وعمال الخدمات كالمطابخين ومساعدتهم،اما التقنيين فيشكلون 31% حيث تضم المحطة تقنيين في العلاج الفيزيائي ،تقنين في الاعلام الالي ،تقني في المحاسبة... الخ ،اما الفئة الاصغر فهي فئة الاطارات حيث تشكل 23 % وتضم رؤساء المصالح وهي فئة مهمة جدا داخل المحطة.

(5)سنوات الخبرة :

جدول رقم (08) : توزيع افراد العينة حسب الخبرة .



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5سنوات	08	% 31
من 5-10 سنوات	11	% 42
اكثر من 11 سنة	07	% 27
المجموع	26	%100

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

شكل (11) : دائرة نسبية لتوزيع افراد العينة حسب الخبرة

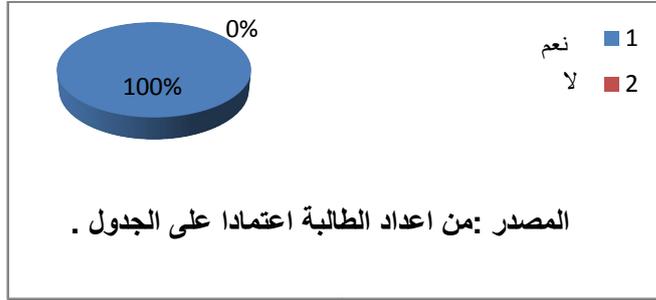
نلاحظ ان نسبة 31% تقل خبرتهم عن 5 سنوات ،والذين تتراوح خبرتهم من 05 الى 10 سنوات فيمثلون 42 % ،اما العمال الذين تفوق خبرتهم الـ 10 سنوات فيمثلون 27 % وهذا يعني ان هناك تقارب في سنوات الخبرة لأفراد العينة وتمنح المحطة فرصة اكتساب الخبرة فيها .

ثانيا : محاور الدراسة .

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

- السؤال رقم 01: هل سبق وان تحصلت على تكوين؟ وتحصلنا على النتائج التالية :

جدول رقم (09) : توزيع اجابات السؤال الاول .



الاجوبة	التكرار	النسبة
نعم	26	%100
لا	0	%0
المجموع	26	%100

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

شكل رقم (12) : دائرة نسبية لتوزيع اجابات السؤال الاول

نلاحظ ان المؤسسة تهتم بتكوين عمالها وذلك بنسبة كبير حيث كانت اجابة افراد العينة اي انهم تحصلوا جميعا على التكوين ، وهذا ما تبينه نسبة 100% من الاجابة بنعم على السؤال المطروح وبناء على المعلومات المتحصل عليها سابقا من خلال التواجد في المحطة يتضح ان نظام التكوين المعتمد عليه يهدف الى تلبية احتياجات المؤسسة والعاملين على حد سواء ، وتعميم فرص الحصول على التكوين لكافة الموظفين ومسايرة التحولات والتغيرات الحاصلة في الوظيفة .

-اقتراحات السؤال الـ 01 :

الجدول رقم (10) : توزيع اقتراحات السؤال رقم 01 .

الاقتراحات	التكرار	النسبة
تحسين المستوى الاقتصادي	02	%08
مواكبة تغيرات الوظيفة	09	%35
تنمية المعارف الفكرية	11	%42
الحصول على ترقية	04	%15
المجموع	26	%100

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان .



شكل رقم (13) : دائرة نسبية لتوزيع اقتراحات السؤال

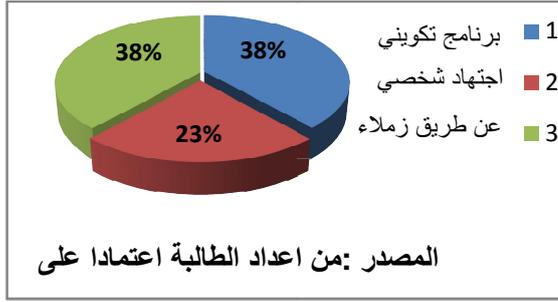
لقد اختلفت آراء العمال حول المزايا التي يساهم التكوين بها عندهم مقارنة بوضعيتهم قبل وبعد الحصول على التكوين ، حيث ترى نسبة 42 % منهم ان اهم ما يمكن الحصول عليه هو تنمية وتطوير المهارات والمعارف الفكرية ، في حين ان ما نسبته 35 % من افراد العينة يرون ان التكوين يسمح بالتكيف والتعامل مع التغيرات الوظيفية الحاصلة وعدم مقاومتها ، اما 15 % من

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

افراد العينة يرى ان ما يميز التكوين هو تقريب امكانية الترقية والتقدم الوظيفي ،بينما يرى الباقون اي ما يشكلون 08 % ان حصولهم على التكوين يحسن من مستواهم المالي والاقتصادي .

- السؤال رقم 2 : ما طبيعة التكوين الذي حصلت عليه ؟ النتائج المحصل عليها :

جدول رقم (11) : طبيعة التكوين المتحصل عليه .



النسبة	التكرار	الاقتراحات
38%	10	برنامج تكويني
23%	06	اجتهاد شخصي
38%	10	زملاء في العمل
100%	26	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

شكل رقم (14) : دائرة نسبية لطبيعة التكوين المتحصل عليه

نلاحظ ان الأفراد النسب متقاربة جدا اي ان العمال حصلوا على تكوين يوالي طبيعة وظائفهم ،حيث ان ما نسبته 38 % من افراد العينة خضع لتكوين من خلال برنامج تكويني اي برنامج تربصي ويكون التكوين اما داخل او خارج المؤسسة ،وما نسبته 38 % من افراد العينة حصل على تكوين من طرف زملائهم في العمل اي قام زملائهم في العمل الذين يشغلون نفس الوظيفة ولهم خبرة اكثر ،اما النسبة الباقية 23 % فاعتمدوا على اجتهادهم الشخصية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم العملية والفكرية .

- السؤال رقم 3 : هل كان التكوين داخل المؤسسة ؟ وكانت النتائج المحصلة عليها :

جدول رقم(12) : توزيع اجابات السؤال الثالث .

النسبة	التكرار	الاجابة
50%	13	نعم
50%	13	لا
100%	26	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

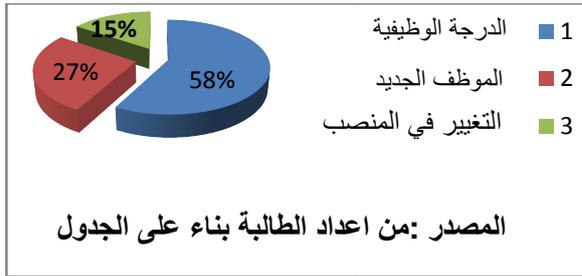
شكل رقم (15) : دائرة نسبية لتوزيع اجابات السؤال الثالث



نلاحظ ان ما نسبته 50 % من افراد العينة حصل على تكوين داخل المؤسسة ،اما النسبة الباقية أي 50 % فأجابت بلا وذلك اما لأنها خضعت لتكوين خارجي او اعتمدت على مجهود شخصي .

- السؤال رقم 5: على اي اساس تقوم المؤسسة باختيار المكونين ؟

الجدول رقم (13): توزيع اقتراحات السؤال الرابع .



الاقترحات	التكرار	النسبة
الدرجة الوظيفية	15	58%
الموظف الجديد	07	27%
التغيير في المنصب	04	15%
المجموع	26	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

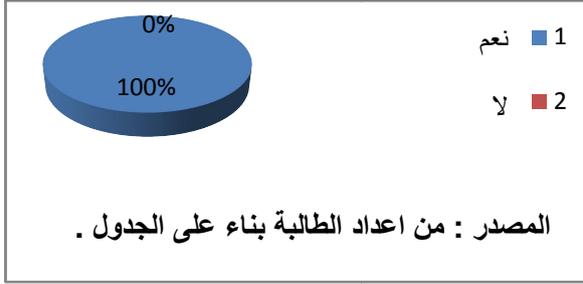
شكل رقم (16) : دائرة نسبية لتوزيع اقتراحات السؤال الرابع

اشار ما نسبته 58% ان التكوين لا يكون عشوائيا ،بل يعتمد على اساس الدرجة الوظيفية اي كلما كانت الوظيفة اكثر اهمية وتعقيدا وتتطلب مهارات ومعرفة معينة وما نسبته 27 % من الموظفين يملك فكرة اخرى عن الاسس المعتمدة ،فحسبهم يكون التكوين مقتصر على الموظف الجديد من اجل توجيهه لاستيعاب وظيفته ،اما ما نسبته 15 % من افراد العينة تعتبر ان التكوين يكون نتيجة او على اساس التغيير الداخلي في الوظيفة اي ادخال تقنيات جديدة يجب اكتساب الفرد مهارات للتحكم فيها ،وهذا ما يظهر المتطلبات المختلفة للمؤسسة والموظفين الواجب مراعاتها عند القيام بالتكوين وانهسيرورة منظمة وليس تلقائي .

- السؤال رقم 5: هل تقوم المحطة بالتكوين خارج المؤسسة؟ وكانت الاجابات كالآتي :

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

جدول رقم (14):التكوين خارج المؤسسة .



الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	26	100%
لا	0	0%
المجموع	26	100%

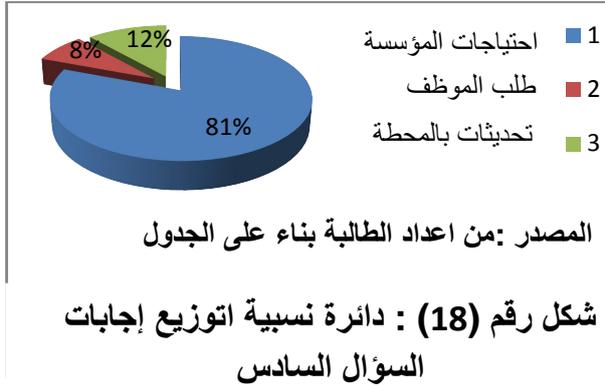
المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان .

شكل رقم (17) : دائرة نسبية للتكوين خارج المؤسسة

ان ما نسبته 100 % من افراد العينة تصرح بان المؤسسة تقوم بتكوين بعض موظفيها خارج المؤسسة . وهذا يدل على التطلع لتنمية الموارد البشرية واكتساب كل ما هو جديد في البيئة الخارجية واسناد مهمة تكوين العمال للمختصين .

- السؤال رقم 06: هل التكوين يكون بناء على احتياجات المؤسسة او تحديثات في المحطة او بطلب من الموظف ؟

جدول رقم (15) : توزيع اجابات السؤال السادس .



الاقتراحات	التكرار	النسبة
احتياجات المؤسسة	21	81%
طلب الموظف	2	8%
تحديثات في المحطة	3	12%
المجموع	26	100%

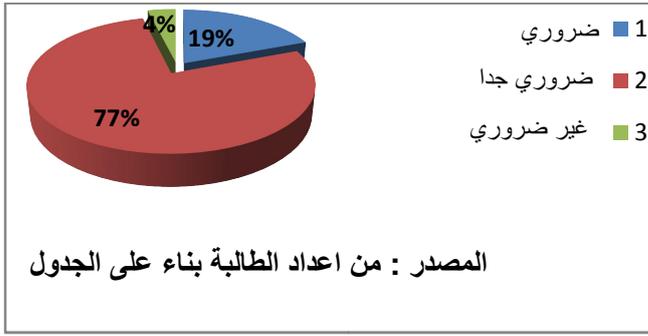
المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان .

اختيار المتكويين في المؤسسة يعتبر خطوة اساسية لتمكين المراكز المستقبلية لهم من معرفة عددهم والمدة والميزانية المخصصة لهم فنجد ان ما نسبته 81 % من افراد العينة يرى ان هذا الاختيار يكون على اساس احتياجات المؤسسة والأهداف المحددة مسبقا ،وما نسبته 08% من افراد العينة يعتبر انه كلما طلب العامل التكوين يحصل عليه اي حسب رغبتهم ،اما ما نسبته 12 % يرى ان التحديثات التي تقوم بها المحطة هي التي تحدد من يوجه للتكوين .

- السؤال 07: هل التكوين ضروري في نظرك؟ وكان الاجابات كالآتي :

جدول رقم (16) : مدى ضرورة التكوين .

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -



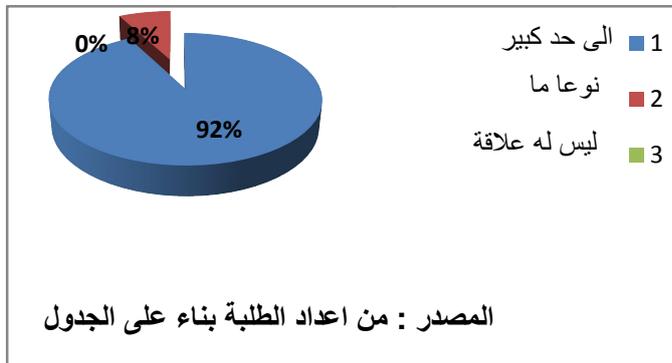
المصدر : من اعداد الطلبة من خلال الاستبيان .

شكل رقم (19) : دائرة نسبية لمدى ضرورة التكوين

يمثل التكوين ضروري جدا لـ 77% من افراد العينة، ونسبة 19% ، ونسبة ضعيفة جدا اي ما يعادل فردا واحدا ترى ان التكوين غير ضروري اطلاقا، وهذا يشير الى وعي الموظفين بضرورة اكتساب المعارف بصفة مستمرة ومجددة وان يكونوا دائما على تطلع بكل ما هو جديد في عملهم .

- السؤال 08: هل التكوين الذي قمت به له علاقة بطبيعة عملك ؟ كانت الاجوبة الآتي :

جدول رقم (17) : توزيع اقتراحات السؤال الثامن .



المصدر : من اعداد الكالبة بناء على الاستبيان .

شكل رقم (20) : دائرة نسبية لاقتراحات السؤال الثامن

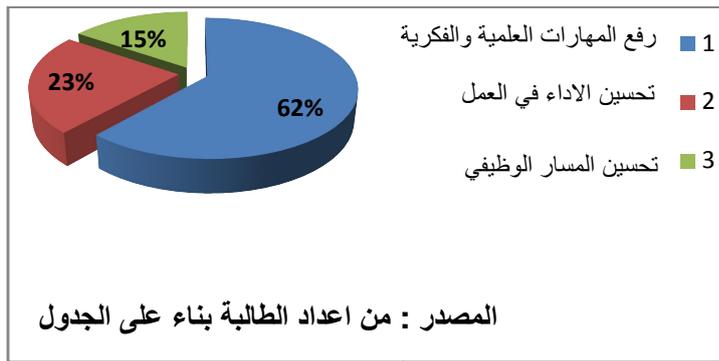
يرى اغلبية افراد العينة اي ما نسبته 92% ان التكوين الذي تحصل عليه له علاقة بطبيعة عمله وهذا ما يدل على ان المؤسسة تحرص على ان يكون الفرد ملم بالمهارات والكفاءات التي تمكنه من القيام بعمله، فيما يرى عاملين فقط اي 08% ان التكوين الذي تحصل عليه ليس له علاقة كبيرة جدا بطبيعة العمل الذي يزاوله .

- السؤال 09: هل التكوين ساعدك على تحسين مشارك الوظيفي، تحسين ادائك في العمل او

رفع المهارات والكفاءات الفكرية ؟ وكانت الاجابات كالآتي :

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

جدول رقم (18) : توزيع اجابات السؤال التاسع .



الاقترحات	تكرار	النسبة
رفع المهارات الفكرية	16	62%
تحسين المسار الوظيفي	06	23%
تحسين الاداء	04	15%
المجموع	26	100%

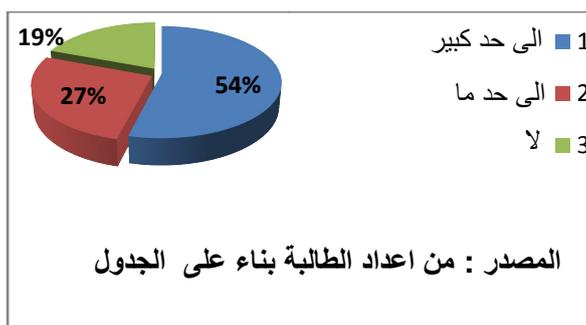
المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

شكل رقم (21) : دائرة نسبية لتوزيع اجابات السؤال التاسع

ترى نسبة معتبرة من افراد العينة اي ما نسبته 62 % ان التكوين ساعدهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم الفكرية والعلمية ،اما 23 % يرون ان التكوين ساعدهم على تحسين المسار الوظيفي اي حصلوا على ترقية وظيفية ،فيما يرى 15% يرون ان التكوين ساعدهم على تحسين ادائهم في العمل وهذا يدل على ان التكوين الذي تقوم به المؤسسة تكوين موضوعي وهادف يخدم احتياجات المؤسسة والعمال على حد سواء.

- السؤال 10 : عل التكوين الذي قمت به مواكب للتطورات التكنولوجية والإدارية ؟ وكانت الاجابة كالآتي :

جدول رقم (19) : توزيع اجابات السؤال العاشر .



الاجابات	تكرار	النسبة
الى حد كبير	14	54%
الى حد ما	07	27%
لا	05	19%
المجموع	26	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

شكل رقم (22) : دائرة نسبية لتوزيع اجابات السؤال العاشر

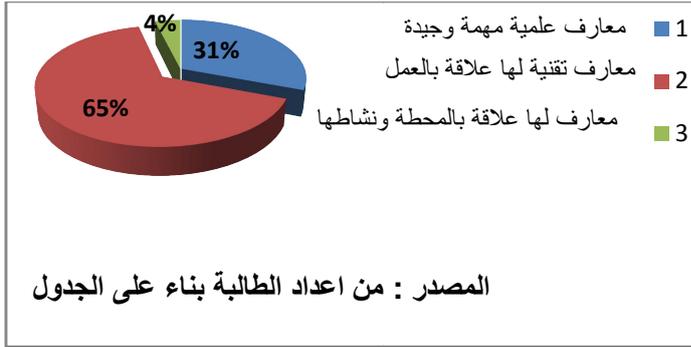
يتضح لنا من خلال الجدول ان ما نسبته 54 % من افراد العينة يرون ان التكوين الذي حصلوا عليه مواكب للتطور التكنولوجي والإداري وهذا يدل على ان المؤسسة ترقب التطور الحاصل في مجال عملها وتسعى الى مواكبته ،فيما يرى 27 % من افراد العينة ان التكوين الذي قدم لهم لم يكن مواكب

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

للتطور التكنولوجي والإداري، في حين الباقي اي ما نسبته 19 % قيموا التكوين الحاصلين عليه غير مواكب للتطور التكنولوجي والإداري الحاصل في نفس مجال عمل المحطة .

- السؤال 11: ما طبيعة المعارف التي حصلت عليها من التكوين ؟ وكانت الاقتراحات كالاتي :

جدول رقم (20) : توزيع اقتراحات السؤال الحادي عشر.



الاقتراحات	تكرار	النسبة
معارف علمية	08	31%
معارف تقنية	17	65%
حول نشاط المحطة	01	04%
المجموع	26	100%

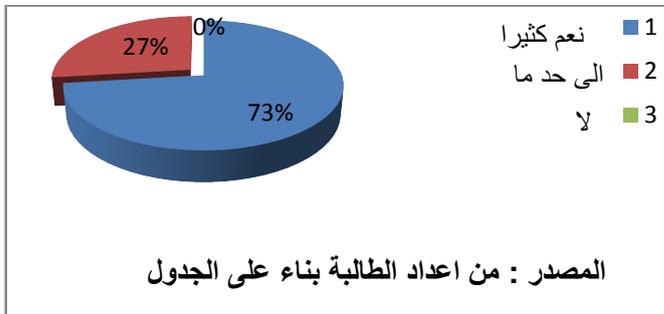
المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

شكل رقم (23) : دائرة نسبية لتوزيع اقتراحات السؤال الحادي عشر

نلاحظ ان المعارف المحصل عليها من التكوين معارف تقنية لها علاقة بطبيعة عمل كل فرد اي تخص متطلبات الوظيفة وذلك حسب رأي 65 % من افراد العينة ،اما 31 % منهم صرح ان ما تلقاه اثناء التكوين كان معارف علمية وفكرية مهمة ،والافراد الباقون اي 04% يرون ان المعارف المحصل عليها تخص النشاط العام للمحطة .

- السؤال 12: هل التكوين ساعدك على التكيف مع منصبك ؟ وكانت الاجابات كالتالي :

جدول رقم (21): توزيع اجابات السؤال الثاني عشر .



الاجابات	تكرار	النسبة
نعم كثيرا	19	73%
الى حد ما	07	27%
لا ابدا	0	0%
المجموع	26	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الجدول

شكل رقم (24) : دائرة نسبية لتوزيع اجابات السؤال الثاني عشر

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

من خلال الجدول نلاحظ ان معظم افراد العينة الذين تبلغ نسبتهم 73 % قد ساعدهم التكوين على التكيف مع مناصبهم هذا يدل على ان البرامج التكوينية المقدمة لهم قد لبت احتياجات الافراد المتمثلة في تمكينهم من اداء الوظائف والأعمال الموكلة اليهم واحتياجات المؤسسة والمتمثلة في تحسين اداء مواردها البشرية ، اما نسبته 27 % يرون ان التكوين ساعدهم لى حد ما في التكيف مع المنصب .

ثالثا : تحليل وتفسير النتائج .

انطلاقا من عرض وتحليل نتائج الاستبيان تم التوصل الى عدة نتائج تسمح بالإجابة عن التساؤلات المطروحة للإجابة على اشكالية البحث ، وذلك كالتالي :

❖ بالنسبة للتساؤلات الفرعية :

ان التطور ووتيرته المتسارعة التي تفرض تغير ادوات العمل ومحتوى العمل وكذا المناصب ،تستوجب تكوين الافراد داخل جميع الفئات ،حتى تتحكم المؤسسة في هذه التحولات التي تتوقف على نجاحها يجب ان تعتمد على برامج تكوينية قادرة على تكيف الموارد البشرية قصد تلبية حاجاتهم .

ان التحولات الهيكلية تجعل من الضروري اعداد وتطبيق استراتيجية حقيقية في مجال التوظيف والتكوين ،وبالتالي فان التكوين في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة يلعب دورا هاما في تحسين اداء الافراد وزيادة كفاءتهم المهنية من خلال :

- تضع المؤسسة برامج تكوينية تساهم بشكل فعال في تطوير وتأهيل مواردها البشرية
- يمنح التكوين لمختلف الفئات المهنية وبمختلف مستوياتها القدرة على التكيف الامثل مع مناصب العمل والتحكم في بعض التقنيات والتكنولوجيات الحديثة وذلك من خلال تقريب العامل من طيفية القيام بالمهام الموكلة اليه وذلك طبعا خلال التكوين .
- كما يعاون التكوين الافراد في تحقيقهم الرضا الوظيفي وذلك من خلال عدم وجود معوقات تمنع من اداء عمله بالشكل المطلوب وبالتالي الحصول على العائد المرجو من هذا العمل .

❖ بالنسبة للإشكالية العامة :

ان التغيرات والتحولات التي تشهدها مختلف المؤسسات والنمو السريع لتقنيات التسيير والاتجاه نحو العولمة ،كلها تجعل التكوين وسيلة لكسب المؤهلات والكفاءات . ومؤسسة التسيير السياحي

الفصل الثالث : دراسة حالة المحطة المعدنية لحمام بوغرارة – مغنية -

تشهد مرحلة تحويلية تتميز بتحولات في المجال الاداري والخدماتي وها في اطار سياسة اصلاح وتطوير القطاع السياحي مما يستلزم عليها تبني استراتيجيات واضحة ومحددة المعالم من اجل تنفيذ هذه السياسات والإصلاحات ، وهذا لا يتم إلا بإشراك افرادها بمختلف فئاتهم ودرجاتهم المهنية .

يعد التكوين أحد الدعائم الأساسية لتنمية الموارد البشرية ، إذ يعد اهم السبل التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع مختلف التغيرات الاقتصادية التي يشهدها محيطها ويشكل الرهان الاجتماعي والاقتصادي لرفع تحديات العولمة .

من خلال ما تم عرضه يمكننا القول ان للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية حيث يعمل على انتقاء الافراد وتعيينهم و تحسين اداء الافراد من خلال تهيئتهم للقيام بوظائفهم التي يشغلونها وإعدادهم من اجل ترقيةهم ، فعامل اليوم مطالب بان يكون لديها قدرا من المهارة لمواجهة التحديات الجديدة ، وهذا ما يسعى التكوين للوصول اليه ، حيث ان المؤسسة تستفيد من هذا المؤسسة تستفيد من التكوين من خلال افرادها بحيث يوظف هؤلاء الافراد المتكويين المعارف والمهارات المكتسبة من العملية التكوينية اثناء تأديتهم لمهامهم .

وبالتالي فان توفر المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على تحقيق اهدافها وأهداف مؤسستهم ينعكس ايجابا على اداء المؤسسة ومردوديتها .

خلاصة :

ان التغييرات السريعة التي تسعى الجزائر الى تطبيقها في مجال التسيير السياحي في الاونة الاخيرة ،فرضت على المؤسسة احداث تغييرات كبيرة ،واستدعت تطبيق تغيير تنظيمي من خلال مدخل تكوين الموارد البشرية فيها والذي يعتبر انسب مدخل باعتبار المؤسسة خدماتية وصحية وتجارية قائمة على مهارات ومعارف الافراد بدرجة كبيرة .

وكانت الدراسة على مستوى المحطة المعدنية لحمام بوغرارة بهدف استخدام النتائج المتوصل اليها للتعرف على واقع التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ،ولقد اوضحت الاجابات المتحصل عليها ان المؤسسة تملك مقومات كبيرة لتطبيق برامج تكوينية بطريقة فعالة ،مما يؤكد ان المؤسسة تسعى الى تحقيق نتائج افضل من خلال تكوين مواردها البشرية وتركيزها على تجاوب العمال مع نوع التغيير المراد الوصول اليه وإطلاعهم على كل جديد يخص مؤسستهم لكسب ولائهم وجعلهم مؤيدين وغير معارضين لأهداف وإستراتيجية التغيير .

خاتمة عامة :

ان اهتمام بالموارد البشري ضروري وذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع في تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية ، الأمر الذي أدى إلى البحث عن الوسائل الكفيلة بتطويره وتنمية قدراته ، وعلى اعتبار ان التكوين يعتبر من أبرز الوسائل المستعملة في تحسين أداء الفرد والمؤسسة وذلك من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات وتحسين ربحية المؤسسة .

ويأتي ذلك بإدراج مصلحة أو خلية للتكوين تضمن تخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازم تغطيتها على كل المستويات الإدارية ، وكذلك تخصيص الميزانية التي تغطي أهم تكاليف التكوين الخارجي الذي يعتبر من الأنواع الأكثر فعالية والذي يمكن متابعة التغيير في المحيط الداخلي والخارجي .

ومن خلال هذه الدراسة يمكن الإجابة على الإشكالية المطروحة في المقدمة وذلك عن طريق التطرق للنقاط الأساسية التالية :

أولا : نتائج الدراسة .

تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى عدة نتائج وفق سياق منهجي مرتبط بمحاولة الإجابة على الإشكالية محل الدراسة ، والتي نقدمها بشكل يمكننا من معرفة النتائج العامة أي النظرية والنتائج الخاصة أي التطبيقية ، كالتالي :

✓ النتائج العامة :

تم التوصل إلى ان التكوين سيرورة نظامية وجهود هادفة لتزويد المورد البشري في المؤسسة بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تزيد من كفاءة أدائه لعمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل ، وهذا ما يجعله يواكب التطورات المعرفية والتغيرات المختلفة ، بالتالي يتم تحقيق استثمار له على الفرد والمؤسسة على حد سواء ، ويميزه ما يلي :

- التكوين عملية دائمة وضرورية بالنسبة للفرد وللمؤسسة .

الخاتمة .

- يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفًا كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية في حد ذاته .
 - يمكن من مسايرة التغيرات والتطورات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة .
 - التكوين يسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بتغيير الآراء والأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية، ثم التركيز على تعليم الفرد التقنيات اللازمة لأداء مهام المنصب الموكل له .
 - اختيار المكونين لمواضيع البرنامج التكويني الخاصة باستخدام التكنولوجيا والأنظمة الإدارية الجديدة، كتحديد برامج معينة يتطلبها أداء الوظيفة ومن مسؤولية الموظفين إتقانها، وهذا ما يؤدي إلى سهولة تقبل التغيير والسعي لاكتشافه والمساهمة فيه بفاعلية .
 - الاهتمام بالتكوين سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين، أو للعمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، لأن المهارات المكتسبة منه تعتبر أهم متطلبات زيادة درجة التغيير وكذلك تسمح بتحقيقه بأدق تفاصيله من خلال توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعارف الخاصة به واستخدامها لخلق معرفة جديدة ترفع من مستويات الأداء .
 - ومن خلال ما تم التطرق إليه وجدنا أن التكوين يؤدي من حالة مرضية إلى أخرى أفضل استجابة لتغيرات المحيط، كما يعتبر عملية منهجية ومخططة تهدف إلى انتقال جذري أو تدريجي من واقع يتضمن تحسين وتطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف المسطرة وكذا يمكن إحداثه وفق عمليات أو مداخل إدارية عديدة وحديثة منها إعادة الهندسة والتطور التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة .
- ✓ النتائج الخاصة :
- يحدد التكوين في المحطة من خلال نوع التغيير المراد تطبيقه من طرف مؤسسة التسيير السياحي، ووقت طلب التكوين مقارنة بالتغيير الحاصل، واحتياجات المتكون وما يريد تحقيقه، بالتالي التكوين وسيلة لزيادة وتيرة التغيير المرغوب في تحقيقها .
 - القيام بالتكوين في المحطة المعدنية يسمح بتحقيق تحديث تدريجي للعاملين ووضع معايير جديدة لتحسين الأداء .

الخاتمة .

- الأسلوب المعتمد عند تنفيذ البرنامج التكويني يساهم عند موظفي المحطة على تغيير الوظائف وتغيير الاتجاهات حيث يصبح العمل الجدين المتقن هدفهم الوحيد .

ثانيا : الاقتراحات .

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها ضمن هذه الدراسة ،يمكن تقديم بعض التوصيات والتي يمكن العمل بها والاستفادة منها ،ونوجز أهمها فيما يلي :

- تنمية الموارد البشرية استراتيجية حديثة يمكن أن تتبناها المؤسسات التي ترغب في معالجة نقاط ضعفها واستغلال الفرص المتاحة .

- ضرورة تنمية الكفاءات من كافة جوانب القصور وذلك بزيادة المدة المخصصة للتكوين ،والاختيار الأنسب لمراكز التكوين الخارجية وتجنب التركيز على الموارد المالية المفروضة من قبلها .

- الاهتمام بتنظيم وبهيكله مصلحة الموارد البشرية وخلق الأنظمة والحوافز اللازمة لتشجيع وتحسين مستوى أدائهم ،والربط بين أنظمة الموارد البشرية من تكوين وتحفيز وتقييم الأداء .

- تعميم الاستفادة من برامج التكوين لجميع المستويات الإدارية ،وزيادة إمكانية الحصول على التكوين متاحة عند طلبها من طرف الموظفين .

- ضرورة توسيع خلية التكوين في المحطة وجعلها مستقلة عن خلية التوظيف ،وهذا لكون عدد الموظفين في تزايد ،وانتشار الوعي بأهمية تطوير وتغيير الذات لتحقيق المصلحة العامة والخاصة للمؤسسة .

- لكي يحدث البرنامج التكويني أثره في تنمية الموارد البشرية وتزويدهم بالمهارات والكفاءات اللازمة لتأدية أعمالهم ،يجب على المحطة ان تنظم وتنفذ برامج مبنية على اسس علمية ،ويضع نظام لتقييم فعالية التكوين .

ثالثا : صعوبات الدراسة .

من بين الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة ما يلي :

- نقص المراجع والدراسات السابقة الخاصة بالموضوع .
- الفهم الخاطئ للموضوع من قبل بعض الموظفين في المحطة .
- صعوبة توزيع وجمع الاستبانات على الموظفين وامتناع الكثير منهم عن الإجابة .

رابعاً : آفاق الدراسة .

بعد الانتهاء من لتحليل النظري ظهرت لنا العديد من الاشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها فهذه الدراسة لم تتناول إلا جزءاً من دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ،ومن بين المواضيع التي تعتبر كامتداد لمواصلة الدراسة :

- دور التكوين في تخفيف الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .
- دور برامج التكوين في إحداث التغيير في المؤسسة .
- تنمية الموارد البشرية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية .

جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان -

تخصص: إدارة اعمال الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الاستبيان

تحية طيبة وبعد ...

اليك هذا الاستبيان الذي يضع بين يديك ،وهو يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تساعدنا في دراستنا ،بحيث نطلب منكم إفادتنا ببعض المعلومات التي ستكون في سرية تامة ،ولا تستخدم إلا بغرض اجراء دراسة بعنوان "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية والاقتصادية تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية .شكرا لحسن تعاونكم .

الطالبة : مروان حنان، تحت اشراف الاستاذ :قادري رياض

السنة الدراسية :2015-2016.

القسم الأول :البيانات الشخصية :الرجاء وضع علامة (x) امام الخانة التي تراها مناسبة .

- 1)الجنس : ذكر انثى
- 2)العمر : من 20 الى 29 سنة من 30 الى 40 اكثر من 41 سنة
- 3)المستوى التعليمي : اقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4)طبيعة العمل : عامل مهني اطار تقني
- 5)سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات من 6 – 10 اكثر من 10 سنوات

القسم الثاني :محاور الدراسة :الرجاء وضع علامة (x) امام الخانة التي ترمنها مناسبة .

- 1)هل سبق وان حصلت على تكوين : نعم لا
- إذا كان اجابتك بنعم ما سبب قيامك بالتكوين :
- تحسين المستوى الاقتصادي
- لمواكبة تغيرات الوظيفة
- تنمية المهارات الفكرية وتطويرها
- الحصول على ترقية

2) ما طبيعة التكوين الذي حصلت عليه : - برنامج تكويني

- اجتهاد شخصي

- عن طريق زملاء في العمل

3) هل كان التكوين داخل المؤسسة : نعم لا

- إذا كان نعم فمن المسؤول عن تنفيذ البرنامج التكويني : - مصلحة الموارد البشرية

- رؤساء المصالح

4) على أي أساس يتم القيام بالتكوين في المؤسسة هل :

-الدرجة الوظيفية - الموظف الجديد - التغيير في المنصب

5) هل تقوم المحطة بالتكوين خارج المؤسسة : نعم لا

6) هل التكوين يكون بناء على :

-احتياجات المؤسسة - طلب الموظف - حسب تحديثات في المحطة

7) هل التكوين ضروري في نظرك : -ضروري - ضروري جدا - غير ضروري

8) هل التكوين الذي قمت به له علاقة بطبيعة عمله :

- الى حد كبير - نوعا ما - ليس له علاقة

9) هل التكوين ساعدك على : - تحسين مستواك الاقتصادي -تحسين المسار الوظيفي

- تحسين الاداء في العمل - رفع المهارات والكفاءات الفكرية

10) هل التكوين الذي قمت به مواكب للتطور التكنولوجي والإداري :

-الى حد كبير -الى حد ما -لا

11) ما طبيعة المعارف التي حصلت عليها :

-معارف علمية مهمة وجيدة - معارف تقنية لها علاقة بالعمل

- لها علاقة بطبيعة نشاط المحطة

12) هل ساعدك التكوين على التكيف مع منصبك :

-نعم - الى حد ما - لا

شكرا .

ملخص :

في ضوء ما سبق ذكره توصلنا إلى أن الرأس المال الحقيقي لأي مؤسسة هو مواردها البشرية، فهي العنصر الفعال والركيزة الأساسية للمؤسسة، والذي يحتاج بالضرورة إلى تنمية مستدامة، وذلك من خلال عملية التكوين التي تعتبر أداة فعالة لتطوير وتأهيل الموارد البشرية، حيث نلاحظ مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الإنتاجية، ومما لا شك فيه أن للتكوين دور أساسي لبناء كفاءة الأفراد وتطوير قدراتهم لبناء قوة بشرية منتجة وفعالة .

يعتبر التكوين الحل الوحيد الذي تعتمد عليه المؤسسة لسد العجز وإيجاد الحلول للكثير من المشاكل، وكذا لتزويد أفرادها بمختلف التطورات الحاصلة في مجالهم وتمكينهم من التحكم في مناصب عملهم وحل مشاكلهم الأدائية مما يحقق رضاهم الوظيفي وأهداف المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : التكوين ، التنمية ، الموارد البشرية .

Abstract :

We have reached to that the real equity capital to any institution is its human resources, it is the active ingredient and the essential substrate of the institution, which necessarily needs Sustainable development through the training process, which is an effective tool for development and rehabilitation of human resources, where we notice the extent importance of trained and qualified human element in the production process, and undoubtedly that training has the key role to build the efficiency of individuals and develop their abilities to build a productive and effective manpower.

Training is regarded as the only solution that institution relies on it to cover the deficit and to find solutions for many problems, as well as to provide its members with various developments on their field and allow them to control the positions of their work to solve their performing problems in order to achieve job satisfaction and organizational goals.

key words : Configuration ، Development ، HR .

Résumé :

Nous avons atteint à ce que le réel des fonds propres à toute institution est de ses ressources humaines, il est l'ingrédient actif et le substrat essentiel de l'institution, qui doit nécessairement le développement durable à travers le processus de formation, qui est un outil efficace pour le développement et la réhabilitation des ressources humaines, où nous constatons l'étendue importance de l'élément humain formé et qualifié dans le processus de production, et sans doute que la formation a le rôle clé pour construire l'efficacité des individus et de développer leurs capacités à construire une main-d'oeuvre productive et efficace. La formation est considérée comme la seule solution que cette institution repose sur elle pour couvrir le déficit et de trouver des solutions pour de nombreux problèmes, ainsi que de fournir à ses membres des divers développements sur leur domaine et leur permettre de contrôler

les positions de leur travail pour résoudre leur effectuer des problèmes afin de parvenir à la satisfaction professionnelle et les objectifs organisationnels.

Mots-clés: configuration , développement , ressources humaines .