

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة * تلمسان *

ملحقة الجامعية- مغنية-

شعبة : علوم اقتصادية والتسيير و علوم تجارية
تخصص تسيير الموارد البشرية



مذكرة لنيل شهادة الليسانس

التكوين المهني و دوره في تنمية الموارد البشرية في الجزائر

من إعداد الطالبة :

إشراف الأستاذ:

❖ بن عزة محمد

❖ مقداد أصيلة

❖ بطيب عائشة

السنة الجامعية : 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«...ربنا لا تزغ قلوبنا بعد أن
هديتنا و هب لنا من لدنك رحمة
انك أنت الوهاب...»

الآية 08 من سورة آل عمران

الأهداء

أهدي مذكرتي إلى الذي قال تعالى فيهما "... و اخفض لهما جناح الذل
من الرحمة و قل لهما رب ارحمهما كما ربياني صغيرا... "
إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حبه.... إلى من كلبه أنامله
ليقدم لنا لحظة سعادة.... إلى من حصد الأشواك عن دربي ليهدد طريق العلم
.... إلى الماس الذي لا ينكسر أبى الطيب
إلى الزهرة التي لا تذبل.... إلى من أرضعتني الحبه والعنان..... إلى رمز
الحبه وبلسم الشفاء..... إلى أمي الحبيبة
ملائكة الأرض.... و شفائق النعمان.... إلى من حبسه يجري في عروقي....
إلى أعباء قلبي أشقائي "بشـري" "ياسمين" "نديـر"
أنار الله دبرهم و وفقهم فيما هو خير لدينهم و دنياهم
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس الصافية.... إلى من يمتلي قلبي لهم
بالحبه و الأشتياق
إلى رباحين حياتي جدايي الغاليان "الحاج محمد" "الحاجة الصافية"
و إلى جدايي الغاليان اللذان تركا فرأغا كبيرا رحمهما الله و أسكنهم فسيح جنانه
" الحاج عبد القادر " و "الحاجة فاطمة "
و إلى سدي في هذه الحياة عمي الوحيد محمد و عائلته و أخوالي محمد.
عبد الفتاح و هواري. أحمد و عائلاتهم و أخص بالذكر هاجر-
فاطمة الزهراء و سمية
و إلى من أحس معهم بالعنان و العطف و منبع النضائح عماتي حورية.
جميلة. سميرة والى عائلاتهم

و أخص بالذكر مريم والى خالتي زكية. عمارة و عائلاتهم
والى صديقتي و أختي و ملجأ أسراري والى من شاركتني عناء هذا
العمل المتواضع "مقداد أصيلة" و عائلتها
والى كل زميلاتي و زملائي من جميع الأطوار
و إلى كل من وسعتم ذكرتي و لم تسعهم مذكرتي

عائشة

الإهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل ومن كان دعائهما سندا ولا زال لطريقي نبواها
العطاء إلى من حاكمت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها
إلى الوالدة العزيزة

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الصناء الذي لم يبخل بشيء من أجل
دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بالدين و الحكمة
و الأخلاق والذي العزيز حفظه الله و أطال في عمره
إلى أحب الناس الى قلبي و أغلى هدية وهبها الله لي في هذه الحياة
الدنيا : اخوتي

نذير.... محمد.... و الكتكوتة نزلان حفظهم الله و أثار دربهم و زادهم
من فضله و بارك لهم في علمهم و أخلاقهم و أسأل الله أن يثبتني و يثبتهم
على خطى دينه و خطى حبيبته و رسوله محمد عليه أفضل الصلاة و
السلام لكي نكون خلفه لخير سلفه
إلى جدي و أمي الثانية "فاطمة" حفظها الله و أطال في عمرها
إلى جدي "أحمد" حفظه الله و أطال في عمره
إلى خالات اللواتي طالما اعتبرتهن أخواتي "نعيمه" "فتيحة" "رسمية"
"جميلة" والى جميع أبنائهم أمين-سمية-زهراء-يوسف-مفاهيم-زين
الدين-وليد- و الكتكوتة شيماء
إلى أخوالي "محمد" "هشام"

إلى أختي و صديقتي و زميلتي التي شاركتني في هذا العمل المتواضع
"بطيبيج عائشة"

و جميع أفراد عائلتي

إلى كل زملائي و زميلاتي اللذين كفية معهم مشواربي الدراسي
إلى كل من وسعتهم مفكرتي و لم تسعهم مذكرتي

أصيلة

التشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

«...ربي أوزعني أن أشكر نعمتك علي وعلى والديني
و أعمل صالحا ترضاه و أدخني برحمتك في عبادك
الصالحين »

الآية 19 من سورة النمل

اولا الحمد و الشكر لله سبحانه وتعالى الذي
هدانا و اماننا و وفقنا و يسر لنا طريق العلم و المعرفة
لاتمام هذا العمل المتواضع
"اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم
سلطانك"

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى الاساذ المشرف
"بن عزة محمد" الذي لم يبخل علينا بنصايحه القيمة
وإسهاماته المفيدة و بصماته الواضحة و تعامله ذو
الميزة العالية و كل الميزات التي تركت انطبعا على
صفحات هذا الموضوع

كما أتقدم الى جميع الأساتذة و
المعلمين الذين ساهموا في تعليمنا
من الطور الابتدائي الى
الجامعي



فهرس المحتويات

الصفحة

المحتوي

الدعاء

الإهداء

التشكرات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ

المقدمة العامة

الفصل الأول: ماهية وظيفة التكوين المهني

مقدمة

02	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكوين
02	المطلب : تعريف التكوين المهني و أهميته
02	الفرع 01 : تعريف التكوين المهني
03	الفرع 02 : أهمية التكوين المهني
04	المطلب الثاني : خصائص عملية التكوين المهني
05	المطلب الثالث : مبادئ التكوين المهني
07	المطلب الرابع : أهداف التكوين المهني
07	الفرع 02: الأهداف التكوينية للمنظمة
07	الفرع 01 : الأهداف التكوينية التي تخص الفرد

08	المبحث الثاني :أساليب التكوين و أنواعه
08	المطلب الأول :أساليب التكوين المهني
11	المطلب الثاني :أنواع و طرق التكوين
11	الفرع 01 : أنواع التكوين المهني
13	الفرع 02 :طرق التكوين المهني
14	المبحث الثالث : تسميه و تقييم برامج التكوين و معيقاته
14	المطلب الأول : تصميم و تنفيذ برامج التكوين مهني
15	المطلب الثاني :تقييم برامج التكوين المهني
16	المطلب الثالث : مشكلات و معوقات التكوين المهني
18	خلاصة

الفصل الثاني : دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

19	مقدمة
20	المبحث الأول : ماهية تنمية الموارد البشرية
20	المطلب الأول : تعريف تنمية الموارد البشرية
21	المطلب الثاني : المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية
21	الفرع الأول : الإتجاه الإقتصادي
22	الفرع الثاني : مدرسة العمليات الإدارية
22	الفرع الثالث :الاتجاه الاجتماعي و السلوكي و نظرية علم النفس الصناعي
23	الفرع الرابع :الاتجاه التنظيمي
23	الفرع الخامس :الاتجاه الإستراتيجي

23	الفرع السادس : الفكر الإداري الحديث
24	المطلب الثالث :آليات تطوير الموارد البشرية
24	الفرع الأول – انظمة التعليم المعتمدة في إعداد الموارد البشرية
24	الفرع الثاني – تطوير آليات التخطيط
25	الفرع الثالث :تطوير آليات الاختيار و التعيين
26	الفرع الرابع :تطوير آليات التكوين
27	الفرع الخامس :تطوير آليات و أجور الحوافر
28	المبحث الثاني : دور الموارد البشرية و مكونات نظامها و العوامل المؤثرة على تنميتها
29	المطلب الأول : دور الموارد البشرية
30	المطلب الثاني : مكونات نظام تنمية الموارد البشرية
31	الفرع الأول : مكونات التنمية المرتكزة على تحليل و تطوير المورد البشري :
32	الفرع الثاني : مكونات التنمية المرتكزة إلى العمل
32	الفرع الثالث :مكونات التنمية المتركزة إلى التنظيم
34	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية
36	الفرع الأول :العوامل التعليمية ¹
36	الفرع الثاني :العوامل الاجتماعية
37	الفرع الثالث :العوامل السياسية و القانونية
38	الفرع الرابع :العوامل الإقتصادية
38	الفرع الخامس :تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية
39	المبحث الثالث :العلاقة بين التكوين المهنى و تنمية الموارد البشرية

40	المطلب الأول: تدريب الأفراد
41	المطلب الثاني : تنمية المديرين في المؤسسة
42	المطلب الثالث :عناصر الأداء و علاقته بالتكوين
42	المطلب الرابع :تطوير الأداء و علاقته بالتكوين المهني
44	خلاصة
	الفصل الثالث : دور نظام التكوين المهني في تنمية الموارد البشرية
	دراسة حالة في الجزائر
	مقدمة
45	المبحث الأول :تاريخ التكوين المهني في الجزائر
46	المطلب الأول :التكوين المهني من 1962-1980
46	الفرع الأول :المرحلة الأولى من 1962 إلى 1970
46	الفرع الثاني : المرحلة الثانية من 1970-1980.
47	المطلب الثاني :التكوين المهني من 1980 إلى يومنا هذا
47	الفرع الأول :المرحلة من 1980-1990
47	الفرع الثاني : الرحلة الثانية من 1990-2003
47	الفرع الثالث :المرحلة من 2003 إلى يومنا هذا
48	المطلب الثاني :تطور الإطار التنظيمي و التشريعي لنظام التكوين المهني
51	المبحث الثاني : هياكل التكوين المهني بالجزائر وأنماطه
51	المطلب الأول : هياكل التكوين المهني بالجزائر و تطوره
51	الفرع الأول : هياكل التكوين المهني بالجزائر
52	الفرع الثاني :تطور هياكل قطاع التكوين المهني بالجزائر
55	المطلب الثالث : -أنماط التكوين المهني - في الجزائر

55	الفرع الأول: تكوين المتربصين
57	الفرع الثاني : تكوين الإطارات
61	الفرع الثالث : التكوين الخاص
63	المبحث الثالث: التكوين المهني و دوره في تنمية قدرات المتكويين و اندماجهم في سوق العمل
63	المطلب الأول: مدونة التكوين المهني في الجزائر
63	الفرع الأول: تعريف مدونة التكوين المهني
65	الفرع الثاني: تخصصات التكوين المهني
65	المطلب الثاني: التكوين المهني و علاقته بقطاع التشغيل في الجزائر
66	الفرع الأول: البطالة و سوق العمل في الجزائر
69	المبحث الثاني : علاقة التكوين بقطاع التشغيل في الجزائر
70	خلاصة
	الخاتمة العامة
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	تطور مراكز التكوين المهني في فترة 1997-2009	01
54	من 2000 - 2007 التكوين تطور الملاحق	02
58	توزيع المواضيع لتكوين الأساتذة المختصين	03
60	برنامج تكوين المدراء مراكز التكوين المهني و التمهين	04
64	جدول تلخيصي لتخصصات التكوين المهني الموزعة حسب المستوى التأهيلي	05
65	تطور نسبة البطالة في 1987 – 2013	06
66	يوضح أعداد المنتسبين لقطاع التكوين المهني حسب النمط و الجنس لسنة 2010	07
67	مستوى البطالة حسب المستوى التعليمي و حسب الجنس لسنة 2010	08

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
35	يوضح العوامل البيئية المؤثرة على تنمية الموارد البشرية	01
53	تطور القدرات البيداغوجية من 1997-2009	02

المقدمة العامة

يعتبر المورد البشري أساس التنمية في مختلف دول العالم, كما يعتبر من اهم العوامل المساعدة على القيام بالاقتصاد والمجتمع . وعليه لقد بدلت الجزائر في سبيل ذلك الكثير من العناية والجهد , وأولت لذلك اهتماما, وذلك من خلال تكوين المورد البشري وتعليمه وتنمية قدراته بالشكل الذي يجعله قادرا على العمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية 'ومن أهم الوسائل التي تساهم في ذلك هو التعليم والتكوين المهني .

ومن خلال هذا نستطيع الوصول إلى فكرة عامة مفادها اناي اقتصاد متطور يجب ان يبني أساسا على قاعدة صلبة تتمثل في التكوين الجيد للمورد البشري , بحيث تكمن باليد العاملة المؤهلة ومن خلال هذا تبرز أهمية وجود شراكة بين قطاع التكوين المهني وقطاع التشغيل في الجزائر.

طرح الإشكالية : مما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي
ما مدى مساهمة التكوين المهني في تنمية الموارد البشرية واندماج المتكويين في السوق العمل ؟

من خلال اشكالتنا يمكننا إدراج الأسئلة الفرعية التالية

ما هو التكوين المهني ؟

ما مدى مساهمة التكوين المهني في تنمية العنصر البشري ؟

ما هو واقع التكوين المهني في الجزائر؟

الفرضيات

وللإجابة على الإشكالية وضعنا فرضيتين هما.

1/ العلاقة بين التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية علاقة طردية.

2/ ارتفاع مستوى التكوين المهني يساهم في رفع قدرات ومهارات المتكويين ويساعدهم

على الاندماج في سوق العمل.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا الموضوع في دراسة قطاع حساس كونه يهتم بأهم شريحة في المجتمع وهي الشباب كما تستمد الدراسة أهميتها في كون التكوين المهني يلعب دورا فعالا في تنمية الموارد البشرية و القدرات البشرية تسليط الضوء على أهمية التكوين المهني في

دعم قطاع التشغيل وعلاقة القائمة بينهما .

أهداف ودوافع اختيار الموضوع

- اعتبار قطاع التكوين المهني قطاع حساس
- كذلك من بين الدوافع معرفة إن كان حقا التكوين المهني هو أساس تنمية قدرات المورد البشري
- عرض العلاقة القائم بين قطاع التكوين المهني وقطاع التشغيل ومدى مساهمته في امتصاص البطالة
- إظهار مدى اهتمام الدولة الجزائرية بقطاع التكوين المهني .

منهجية الدراسة

في معالجة هذا الموضوع والإجابة عن الإشكالية واثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترنا منهجا وصفيا في الجزء النظري أما في الجزء الميداني استعملنا منهجا تحليليا لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية وقد قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول أساسية. ارتكز الفصل الأول على استعراض المفاهيم الأساسية حول التكوين المهني وأساليبه وبرامجه أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى دور التكوين المهني في تنمية الموارد البشرية , ويتمحور الفصل الثالث حول تطور نظام التكوين المهني في الجزائر من السياق التاريخي والهيكل والقدرات البيداغوجية التي يتميز بها كما قمنا بتحليل مستوى اندماج المتكويين من نظام التعليم والتكوين المهني في سوق العمل.

العلمية العالمية

الفصل الأول

ماهية وظيفية التـمـوين المنـجي

مقدمة

تعتبر عملية اكتساب المهارات و الخبرات و تنميتها عملية أساسية قي زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع , كما أكدت الدراسات أن درجة التنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات و خبرات العناصر البشرية , و ذلك عن طريق وضع سياسات و برامج خاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم التي تقوم على أساس علمي سليم و زيادة مهاراتهم المتخصصة. و من خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بصفة مباشرة على قدرة العاملين و كفاءتهم, و لا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير و تنمية القدرات العلمية و الفنية و العملية و السلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد نحو نجاحها و ازدهارها.

و سنتطرق لذلك من خلال هذا الفصل الذي نعرض فيه مختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث تطرقنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التكوين المهني و في المبحث الثاني أساليب التكوين المهني و أنواعه و في المبحث الثالث.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية , قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية.

المطلب الأول : تعريف التكوين المهني و أهميته

الفرع الأول :تعريف التكوين المهني

تعددت تعارف التكوين المهني , حيث أن كل تعريف نظر إلى التكوين في زاوية تختلف عن الأخرى و لكم شملت التعليم و التدريب .

التعريف الأول:

التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا , و هو أيضا عملية تستهدف إجراء تغير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل¹

التعريف الثاني :

يعتبر "مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى إعداد الأفراد للعمل سواء كأجراء أو مستقلين كما تعلق في ذات الوقت بالإعداد للأعمال المهنية العامة و باكتساب خبرات خاصة و هو يضم من ناحية ثلاثة إجراءات التي توفق القوة العاملة للتغيرات التي تحدث في الاقتصاد و المجتمع, كل هذا من أجل المقاومة الإيجابية للبطالة"²

التعريف الثالث :

التكوين في مفهومه الشامل هو تزويد العاملين بالمهارات التي ترتقي بأدائهم إلى المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق أهداف , و يدور حول تحسين

¹ حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية -مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 ص 99
² بن عزة محمد : مجلة الحكمة لدراسات الإقتصادية عدد 21 سداسي الأول 2013 ص 78

أداء الأفراد العاملين و لا يعني ذلك بحال من الأحوال تدني مستوى الأفراد المنظمة , إنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء يطمح في الوصول إليه , و حيث أنه من الطبيعي أن يوجد تفاوت في أداء العاملين , فإن التكوين يوفر للمنظمة فئة متميزة في موظفيها تستطيع الاستفادة بهم في زمن المنافسة و التحولات التكنولوجية , الأمر الذي يضمن استمرارية المنظمة في خدمة للشريحة المستهدفة بخدمتها و طالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع العاملين فإن التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعد على وصول لشغل مناصب العليا¹

الفرع الثاني : أهمية التكوين المهني

لقد أصبح التكوين حاجة ملحة في منظمة المعاصرة و سلاح تستعمله في مواجهة التحديات البيئية و تغيرات السريعة و المذهلة في التكنولوجيا , إذن فالتكوين أصبح يكتسي أهمية بالغة في المؤسسة و تظهر هذه الأهمية من خلال النتائج المحققة و منها.

أ- **زيادة الإنتاجية** : إن تأثير تكوين الأفراد يظهر جليا من خلال حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى العمل في عدة وظائف أو مواقع و هذا ما يوجب على الفرد إتقان عدة مهارات.

ب- **انخفاض حوادث العمل** : من الواضح أن حوادث العمل تحدث عندما يكون العامل جاهز لطريقة استخدام الآلات أو الظروف المواتية للعمل و يأتي التكوين ليؤمن الأسلوب الأمثل لمزاولة العمل و هذا ما يخفض , بشكل أو بالأخر من تكرار حوادث العمل.

ت- **رفع المعنويات الأفراد** : إن إكتساب الفرد المهارات و المعلومات فيما يخص نشاطه العملي يؤدي إلى زيادة الثقة في نفسه و هذا ما سيؤدي حتما إلى تحقيق الإستقرار النفسي للعامل و بالتالي الرفع من مستوى الإنتاجية².

¹ السعيد مبروك إبراهيم: تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكاتب و مرافق المعلومات الطبعة الأولى 2012/ص 85
² عمر الوصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد إستراتيجي- دار وائل للنشر الطبعة 1-2005 ص 436

ث- استمرارية التنظيم و استقراره : إن استقرار التنظيم أو قدرته على الحفاظ على فاعليته , رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين و المؤهلين لشغل هذه المناصب أو المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب .

ج- المرونة : تقي قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغيرات في حجم العمل و يتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد تحتاج إليهم بالإضافة إل ذلك فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل فالأفراد المكونين حتما تكون لهم دراية عن الأعمال التي يقومون بها¹.

المطلب الثاني : خصائص عملية التكوين المهني

لتكوين مجموعة من الخصائص أهمها :

أ- التكوين نشاط رئيسي مستمر : التكوين ليس بأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها , و لكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد , و من ثم تنفيذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توله الوظيفة أو الوقوف على أحداث التطورات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه².

ب- نظام متكامل : النظرة إلى التكوين باعتباره و نظاما متكاملا , يتكون من أجزاء و عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج الذي يحققه النظام كله , كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة به , و كذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريجي.

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد .دار الجامعة المصرية 1991 ص 104

² أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الأفراد -دار النهضة العربية 1981 ص 183

ت- **النظرة المستقبلية** : إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به و بأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق و بأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن تحقيق لأهداف المنظمة .

ث- **التكوين نشاط متغير و متجدد** : التكوين يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغيير و التجدد , فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته و سلوكه و كذا في مهاراته و رغبته , و الوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف و الأوضاع الاقتصادية , و في تقنيات العمل و مستحدثاتها , و الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم و سياسات الشركات و تعدل أهدافها و إستراتيجياتها¹.

ج- **الشمولية** : بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى , بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم و كبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية المهارات و خبرات مختلف الفئات في وقت واحد².

المطلب الثالث : مبادئ التكوين المهني

إن مبادئ التكوين التوجيهية تبرز فيما يلي :

- ❖ ضرورة خلق الدافع لدى المكون فكلما كان الدافع قويا لديه كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة , و يعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون.
- ❖ متابعة تقدم المتكون لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارات و إنها الفهم لما تعنيه هذه المعلومات و استيعابها , فقد يجد صعوبة في استيعاب المهارات الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها و هذه المهمة المكون في متابعة درجة تقدم المتكون , و التحقق من الإستيعاب النظري و العملي لمحتويات برنامج التكوين.

¹ خيرى خليل الجملي : التنمية الإدارية الاجتماعية – المكتب الجامعي الحديث – مصر 1988 ص 94-95
² علي السلمي : إدارة الأفراد و كفاءات إنتاجية – مكتبة – مصر ص 357-358

- ❖ ربط التكوين ببرنامج للتدعيم , بعد تعلم المهارات من خلال التكوين , لا بد من ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام للثواب و العقاب , من الدعامات الإيجابية وجود فرص للترقية , زيادة الأجر, لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسق بين برامج التكوين و احتياجات الأقسام التشغيلية , ووفقا لمتطلبات الوظائف و الأعمال و إذا السلوك لا يتماشى مع السلوك التنظيمي , فلا بد أن يتبع ذلك إجراء عقابي أي أن يستخدم نظام العقوبات ماهي إلا لتقوية و تدعيم و الحفاظ على السلوك التنظيمي بحيث تقع على الفرد الذي يخالف هذا السلوك لذلك يلعب التكوين دورا أساسيا في تعليم هذا السلوك و الإنضباط التنظيمي .
- ❖ ضرورة الممارسة العملية للتكوين لكي تكتسب المهارة و المعرفة فلا بد من مشاركة المتكون و إعطائه الفرصة , و الوقت المناسب للتعلم , من يتوافر الأدوات و الوسائل. التكوينية في مجال التكوين و مشابهتها لما هو موجود في بيئة العمل و أن يعرف المتكون معنى و مغزى ذلك و أبعاده و كيفية تشغيلها بدون مخاطر.
- ❖ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات :لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته, فكلما تفقد العمل و كان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه , و بذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها, و كيفية تداخلها لتكوين العمل ككل و لذلك فإن خلق الحافر لدى المتكون للتعلم هو من الواجبات الأساسية للمكون.
- ❖ ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد من حيث المستوى الذكاء و الاستعاب مما يدعو إلى بناء برنامج التكوين بحيث تتلاءم و الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين و التعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية و عملية¹.

¹ عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص 260

المطلب الرابع: أهداف التكوين المهني

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

الفرع الأول: الأهداف التكوينية التي تخص الفرد :

- ❖ تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة و يقوم بإطاء الإهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها.
- ❖ يجعل العامل المكون أكثر رضا من العامل الغير مكون.
- ❖ يساعد على إنخفاض التوتر النفسي المصاحب لأداء العمل
- ❖ أن العامل الذي يتلقى تكويننا فهذا سيجعله ملما بالمهارات و التقنيات التي تزوده بإحساس بالأمن و الأهمية داخل المنظمة.
- ❖ يؤدي بالعامل إلى إكتساب الثقة بالنفس مما يؤهله إلى القيام بالأعمال دون الإعتداعلى الغير , و هذا نتيجة للمعلومات و الخبرات التي تحصل عليها دون الإعتداعلى الغير, و هذا نتيجة للمعلومات و الخبرات التي تحصل عليها من التكوين.
- ❖ مواكبة المتكوننين للمستجدات في الحقول المعرفية ذات العلاقة بعملهم.
- ❖ إكتساب الفرد للصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

الفرع الثاني: الأهداف التكوينية للمنظمة :

- ❖ إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة .
- ❖ و يساهم في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
- ❖ يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة

❖ تضيق الفجوة القائمة بين الإنجازات و الطموحات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها¹.

المبحث الثاني: أساليب التكوين وأنواعه

تتعدد أنواع و الأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها و إعدادهم للإشراف و العمل داخل المؤسسة.

المطلب الأول: أساليب التكوين المهني

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار و تثبيتها في الأذهان و من ضمن هذه الأساليب نجد :

1- التكوين العملي coaching

حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية ثم يتساءل المتكون و يشجعه على القيام بأدائه , و يلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أو لا , و يمكن الحصول على النتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب الصغيرة الحجم.

2- تمثيل الأدوار Roleplaying

يقوم المكون يعرض المشكلة و مبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكونين مثالا عمليا و يقومون بتنفيذه , بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع و ذلك باخذه المشكلة من الواقع و تكوين الدراسين على مواجهتها . و من أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقابلات الشخصية و التكوين على البيع و تكوين على حل مشاكل الجماهير و العلاقات العامة.

¹ السعيد مبروك إبراهيم: مرجع سابق

3- دراسة الحالات cosestudies

في محاولة لإبراز الواقع في عملية لتكوين يتم تعريف الدارسين لحالات من الواقع حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل و اسبابها و حلولها و تشير البحوث على أن الإستفادة محدودة من دراسة الحالات من انها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك البعض في تحضيرها , و على هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية و إنما بصورة مكملة .

4- البريد الوارد IMbaskat

من اجل الحكم بصورة واقعية على المتكون في محاولة لإبراز الواقع يتم إعطاءه ملفاته مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي و على الدارس أن يحدد أنسب تعرف بريد في كل بند من بنود البريد الوارد و هناك فعالية لهذا الأسلوب منها أن الأشخاص و المنظمات المذكورة و همية , كما العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على البنود البريد الوارد عملية صعبة .

5- الوقائع الحرجة Cristal incidine

بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة الخاصة بموضوع التكوين, و تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع و الممارسة , و كذلك بالنسبة للمكون أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة.

6- المباريات الإدارية Business Games

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات , إما أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة , كما أن المباريات إدارية تساعد على إكتساب المديرين المهارات النظر إلى الأمور بصورة شاملة , و يمكن في الكثير في الأحيان تصميم و تفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات¹.

¹ كمال طاطاي: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2002 ص 57

7- المناقشة الجماعية croup Discussion

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة و التعاون بين الدراسية يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة , و هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة و تكوين حصيلة من الأفكار و الاقتراحات و الحلول , و يمكن لهذه المناقشة أن تعود بفائدة عالية على الجميع.

8- تكوين الحساسية Sensttivity training

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإعتماد على الذات و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة , حيث تبدأ بتكوين جماعة تتكون من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد.

9- نمذجة السلوك Beanoir Modaling

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد , و يمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة النموذجية لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع فبدور الفرد النموذجي المشرف على الدارسين الطلب منهم القيام بتقليد الأداء النموذجي بمساعدة المشرف على إعطائهم مجموعة الإرشادات و التوجيهات و المحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي.

10- العطف الذهني Brdinsto oming

و يعتمد على قيام المكون بعرض مشكلة معينة بحيث يسائل الدارسين على أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة و دون تردد في التفكير , كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع الأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء , الدارسين من الجمود و يشجعهم على المشاركة.

11- المكونون Trainers

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع و هدف و أسلوب التكوين و المحتوى التكويني, فلا يمكن أن تتشابه صفات المكون يستخدم النمذجة السلوكية لمكونيه مع صفات مكون آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية فعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج و محتواه الدارسين, و نوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين¹

المطلب الثاني: أنواع و طرق التكوين

الفرع الأول: أنواع التكوين المهني

إن التكوين يأخذ صوراً و أنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب و الهدف حسب المواقف التكوينية المحددة, و كما يلي أنواع التكوين حيب عدة معايير منها:

1/ حسب مرحلة التوظيف

أ- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات عند تقدمه

إلى عمله الجديد, و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:

❖ الترحيب بالقادمين جدد

❖ خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة

❖ تهيئة الموظفين الجدد و تكوينهم على كيفية العمل²

ب- التكوين اثناء العمل: ترغب المؤسسة أحياناً في تقديم التكوين في موقع العمل و ليس

مكان آخر, حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين, بحيث تسعى و تشجيع المؤسسة على أن

¹ كمال طاطاي: -مرجع سابق- ص 56

² أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية: مركز تنمية مركزية الإسكندرية 1995 ص 325

يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين.

ت-التكوين بغرض تجديد المعارف و المهارات : حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد عن الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و انظمة جديدة , يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

ث-التكوين من أجل الترقية و النقل : هو ان يكون هناك إحتمال كبير لإختلاف معارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي يرقى أو ينقل إليها, و هذا الاختلاف أو فرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات أو المعارف

2/ حسب الوظائف

أ* التكوين المهني و الفني :يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية , و من أمثلتها :النجارة ,الصيانة,الميكانيك,الكهرباء,أعمال البناء...إلخ.

ب* التكوين التخصصي : و يتضمن معارف و مهارات تخص الوظائف الأعلى من الوظائف المهنية و الفنية, و يشمل عادة الأعمال المحاسبة و الهندسات بمختلف أنواعها.

ج* التكوين الإداري : و يشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط التنظيم المراقبة ,اتخاذ القرارات و التوجيه و القيادة ,التنسيق و الاتصال .إدارة العمال.

3/ حسب المكان :

أ* التكوين الداخلي : قد ترغب المؤسسة في تكوين افرادها داخلها ,سواء بالمكونين من داخلها أو خارجها , و بتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج ,و دعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ , و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.

ب* **التكوين الخارجي** : تفضل بعض المؤسسات أن تنقل و لو جزء بسيط من نشاطها التكويني خارج المؤسسة إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين ساحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن و التكلفة و يرى دكتور "أحمد ماهر" أنه على المؤسسة أن تختار نوع التكوين الذي يناسبها حسب طبيعة نشاط و التغييرات التكنولوجية و تنظيم العمل¹

الفرع الثاني: طرق التكوين المهني

من الطرق الشائعة في التكوين ما يلي :

1/ التكوين في موقع العمل : و هو التكوين الذي يقدم للعاملين الموجودين بالخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات و الخبرات المستجدة في مجال عملهم , وصولا إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم و من سلبياتها :

- ❖ انخفاض إنتاجية المتدرب أثناء فترة التكوين
- ❖ المشرف المباشر يكرس جزءا من وقته لهذه العملية
- ❖ الإ اعتماد على المشرف المباشر كمكون يحكم نقل الممارسات و السلوكيات التقليدية باستمرار التي لم نعد متناسبة مع التغييرات البيئية و التي قد تتضمن بعض الأخطاء.
- التناوب الوظيفي** : وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر , إذا صحب عملية النقل هذه تدريب و توجيه على العمل الجديد المنقول إليه و من مزاياه :

- ❖ يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالا للتنوع في الوظائف المختلفة و المهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف
- ❖ يساعد المنظمة في مواجهة ظروف الإستثنائية المتمثلة بقلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.

¹ أحمد ماهر – مرجع سابق ص 328.327.326

2/ التكوين في بيئة متماثلة للعمل (خارج العمل) : تتم بموجب هذا النوع من التكوين تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات و المعدات المتشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي , أي نماذج من الآلات و التكنولوجيات التي يستخدمها العامل في العمل¹

المبحث الثالث : تصميم و تقييم برامج التكوين و معيقاته

إن عملية التكوين ليست مهمة سهلة , فهي تشتمل على برامج عديدة لأغراض متباينة , كما تختلف هذه البرامج من شركة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها و حسب مقدرتها المالية وإمكانيتها البشرية .

المطلب الأول : تصميم و تنفيذ برامج التكوين مهني

1- تحديد الإحتياجات

يمكن لاحتياجات التكوين أن تتبع بعدة طرق مختلفة , و ذلك التحليل التنظيمي , تحليل العمليات , و التحليل الفردي , أو بصورة أدق يمكن أن تحدد الإحتياجات على المستوى المستقبلي و الحالي و التنظيمي و المهني و الفردي , و على العموم يمكن تحديد الإحتياجات بدقة من خلال وصف الأهداف :

- ❖ تقييم مراجعة الأداء
- ❖ نتيجة الأخطاء التي يتم ارتباكها
- ❖ من الأداء السيئ , أي الفشل الوصول للمستوى المطلوب
- ❖ من مراقبة الموظفين اثناء العمل
- ❖ من طلب الأفراد
- ❖ من شكاوي العملاء
- ❖ من الوقت لمستهلك في القيام بمهمة ما استهلاك وقت أطول من اللازم

¹ السعيد مبروك إبراهيم : مرجع سابق ص 89

❖ من التغيير في القوانين و طرق العمل و النظم و الإجراءات و التكنولوجيا و حتى مضمون الوظيفة و مسؤوليتها.

2- تحديد الأهداف التكوينية

3- تحديد المشاركين في عملية التكوين

4- تحديد أماكن التكوين بالنظر إلى الأهداف و إمكانيات المنظمة.

5- إختيار الأساليب التكوين , كالمحاضرات , الندوات , أو ورشات العمل¹

المطلب الثاني: تقييم برامج التكوين المهني

أن تفكير مسؤول تسيير الموارد البشرية يكون مركزا حول تقييم التكوين عندما يتعلق الأمر بتقسيم تسيير الموارد البشرية, إنه المجال الذي يريد أن يبدأ منه عملية القياس ليست سهلة و لكنها في نفس الوقت ليست مستحيلة. فهناك جهود كبيرة تبذل في هذا المجال.

يهدف مدير الموارد البشرية إلى تقييم نتائج تكوين الموارد البشرية لثلاث أسباب :

❖ بعض رجال التسيير يشككون في مرد ودية الاستثمار في التكوين

❖ الإطلاع على نتائج برامج التكوين يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في

تسيير الموارد البشرية

❖ المبالغ المستثمرة في تكوين الموارد البشرية ذات أهمية و الهدف في تقييم نتائج

برامج التكوين ما يلي :

تقدير إلى أي مدى استفاد الأفراد و المنظمة من تطبيق برامج التكوين .و

تقييم فعالية التكوين التي لا تتم إلا بعد مضي فترة زمنية معينة عن انقضاء التكوين .

تقدير التغييرات و التحسينات إلى تطراً على الأفراد و أعمالهم بعد تلقي

التكوين .

¹ نور الدين - حاروش :إدارة الموارد البشرية - الطبعة الأولى - دار الأمة - الجزائر 2011 ص 74-75

معرفة إلى أي مدى تمكن الأفراد من إكتساب المعارف و الحصول على المعلومات التي بهدف برنامج التكوين إلى توصيلها لهم.

تقييم النتائج قبل و بعد التكوين , و تتم على أساس حجم المبيعات و حجم الأرباح و التكاليف و معدل الغياب... إلخ

تقييم سلوك الأفراد بعد التكوين أي الوقوف عما إذا كان تحسن أو لا¹

المطلب الثالث : مشكلات و معوقات التكوين المهني

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية و ضرورية للرفع من فعالية التنظيمات , إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق اهدافها و من بين المشاكل :

- 1) جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه و بالتالي اعتباره مصلحة دارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة و همها الوحيد هو اخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولى .
- 2) عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح , حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- 3) إعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى و بذلك تقل أهميتها و أهمية دورها²
- 4) هناك إعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله و هذا يوضح إفتقار العاملين إلى الفهم السليم لأهمية التكوين و مدى منفعته لهم و للمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم و مكانتهم.
- 5) عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسبيا يسكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس, فالتكوين علم له منهجيته و أصوله علمية و

¹ عبد الفتاح بوخمخ : تسيير الموارد البشرية – دار الهدى الجزائر 2011 ص 199.200

² غياث بوفلجة : مبادئ التسيير البشري – دار غرب –الجزائر ص50

2- عبد الفتاح بوخمخ , مرجع سابق ص 88

فلسفته و مبادئه العلمية و أدواته و أساليبه لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف تكوين :

(6) عدم توفر تسهيلات للقيام بالعملية التكوينية

(7) عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل اساسا لنجاح الدورة, و مع إنعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعلم التقويم العلمي و لا يكون ممكنا.

(8) إفتقاد الدورة التكوينية الأسس العلمية و العملية في تخطيط و تنفيذ و تقديم و متابعة النشاط التكويني حيث الإعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المظمة او تحقيق كفاءة و فعالية التكوين 2

خلاصة

و مجمل القول أن للتكوين المهني أثر كبير و واضح على الإنتاجية من حيث الجودة و التي تعبر عن التطور المستمر للعمليات و الأنشطة , وهذا التطور يتم من أجل التنافس و بهدف التميز في السوق فقد تختلف الأهداف التكوينية أو الطرق و الأساليب المستعملة و لكن الأکید أن الهدف الأمثل هو اكتساب الفرد الكفاءة المهنية

الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية و علاقتها
بالتكوين المهني

مقدمة

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية و أهملت

العنصر البشري في السابق و لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح إلزاما

على الإدارة الإهتمام بالعنصر البشري لأن نجاح أي مشروع فيوقف إلى حد كبير على

مدى فاعلية و مهارة العاملين في أداء أعمالهم لأن العنصر البشري لا يمكن تجاهله و

التقليل من شأنه.

المبحث الأول : أهمية تنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية كم أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر و الذي يعتبر
أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثير على الإنتاجية على الإطلاق ,إن إدارة و تنمية
الموارد البشرية ركنا هاما و أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات
التنظيمية.

المطلب الأول : تعريف تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها "تغيير مستويات المعرفة و المهارات و
الاهتمامات و القيم و الاتجاهات و الميول و القدرات والاستعدادات و الخبرات و المعارف
الخاصة بأبناء المجتمع".¹

و يرى على عبد الرزاق جليبي بأنه "لا يشمل مفهوم تنمية الموارد البشرية المهارات
و القدرات و الاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الإقتصادي و إنتاجية العمل و الكفاءة
فقط ,بل يشمل أيضا نطاق أوسع يضم العناصر الإجتماعية و الثقافية كالخصائص الفكرية
الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري , و التي تمكن الفرد أن يعيش حياة أفضل و تحقيق
المزيد من الرخاء الإجتماعي".²

و من هنا نستخلص أنه يقصد تنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة و المهارات
و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و التي يتم انتقاؤها و
إختيارها في ضوء ما أجري من إختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية
لأقصى حد ممكن.

¹ عبد الرحمان العيساوي "الكفاءة الإدارية" الدار الجامعية مصر 1998 ص 129
² علي عبد الرزاق الجليبي "علم الإجتماع الصناعي" دار المعرفة الجامعة مصر 2003 ص 402

المطلب الثاني : المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية

تختلف نظرة المدارس الإدارية المختلفة للموارد البشرية , حيث تعتبرها المدرسة العلمية كمورد أساسي لتحقيق أهداف المنظمة , و تعتبرها مدرسة العمليات الإدارية كوظيفة ضرورية لبقائها , و تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على تشجيع مشاركة العمال لرفع الإنتاجية , أما الإتجاه التنظيمي فيهتم بالقوانين و الإجراءات اللازمة لتنظيم هذه الموارد البشرية يمكن تصنيف الإتجاهات لنظرية في ميدان الموارد البشرية إلى الإتجاهات الأساسية التالية :

الفرع الأول : الإتجاه الإقتصادي :

اعتبروا هذه المدرسة الموارد البشرية , كمورد ضروري لتحقيق أهداف المنظمة , و يركز هذا الإتجاه على الجانب الإقتصادي حيث يتم تقسيم العمل بين العمال و يقاس أجر العامل على أساس النتائج المحققة , و يميل هذا الإتجاه إلى نظرية الإدارة العلمية للعمل (روادها : فردريك تايلر) الذي ركز على تنظيم العلاقة بين الإدارة و العمال¹

في بداية القرن الماضي في عام 1104-1910 في حركة العلاقات الإنسانية و العلوم السلوكية و تأثير فلسفة الرخاء الاجتماعية فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا في العاملين و الإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي و تحديد مواصفات الأعمال و اختيار الإنسان الأفضل للعمل و استخدام دراسة الوقت و الحركة و تشجيعهم على أداء الأعمال وفقا لطرق المحددة و بالسرعة أو المعدل المطلوب و كان العمال يخضعون لرقابة لصيقة و دقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفًا من الإدارة و ترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل و من يتجاوزها فله مكافآت تشجيعية و كنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الافراد في المنشآت على النشاطات التوظيف و التدريب و الصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة في العمل بغض النظر عن ما اذا تحققت الاهداف أم لا و مع ذلك حاولت ادارة الامنشة في ذلك أن

¹ صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية" المكتب الجامعي الحديث 2007 ص 32

نتقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات و القروض و التأمين و لكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة و ليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية¹

الفرع الثاني: مدرسة العمليات الإدارية

يعتبر أنصار هذه المدرسة (روادها هنري فايول) بأن الموارد البشرية تشكل أحد الوظائف الأساسية الخمسة الضرورية لبقاء المنظمة حية و ناجحة و تتمثل هذه الوظائف الخمسة في وظيفة الإنتاج, التسويق, التمويل, الإدارة و التوظيف فالموارد البشرية تجاوزت صفة المورد الذي يدخل في إنجاز المهام المطلوبة فقط , و أصحت حسب هذه النظرية تهتم بالتخطيط و التنظيم و تنفيذ هذه المهام بصورة منظمة.

الفرع الثالث: الاتجاه الاجتماعي و السلوكي و نظرية علم النفس الصناعي

ركزت النظريات الاتجاه الاجتماعي على إنتاجية العمال , و قد اهتمت بالعمال و نمط الإشراف و الخدمات المقدمة لهم , و ظهر هذا الاتجاه كنتيجة لتجارب "هارتون" التي أشرف عليها "ألتون مايو"² حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة لأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين ذلك لأن إنتاجيته العامل و كفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي تقيم بها العملية أو على أسلوب الأجر الذي تقررره الإدارة , و لكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية و نفسية تساهم في ذلك إذ يعتمد هذا إلى الجانب على تشجيع و إعطاء الميزات ضرورية كتحسين العلاقة³.

أما بالنسبة لأنصار المدرسة السلوكية أن سلوك العامل هو جوهر العمل الإداري كما يرون أن التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكيد في أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى بقاء و نمو المنظمة.

أما عن نظرية علم النفس الصناعي نظرة للإدارة العلمية للعمل حيث قام علماء النفس بدراسة بظواهر مثل تحليل العمل , و تطوير الاختبارات النفسية لاختبار العاملين المتقدمين

¹ ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العامة - الجزائر 1998 ص 46

² مصطفى نجيب شاوليش - إدارة الموارد البشرية (إدارة لأفراد) لشروف 205 الطبعة الغربية الثالثة ص 82

³ خضير كاظم محمود , ياسين كاسب الخرشنة "إدارة الموارد البشرية" دار المسيرة الطبعة الأولى 207

للموظائف الشاغرة و قد اهتمت هذه النظرية بتعريف الوظائف لتحسين اختيار العمال المناسبين و تحسين المرافقة بين الأفراد و الأعمال.

الفرع الرابع: الاتجاه التنظيمي

يعتبر أنصار هذه المدرسة المورد البشري أحد الموارد الأساسية لمنظمات الأعمال حيث يوفر المعارف و الكفاءات و الطاقات الضرورية لعمل هذه المنظمات و يركز هذا الاتجاه على القوانين و الإجراءات التنظيمية اللازمة لتحسين تسيير الموارد البشرية.

الفرع الخامس: الاتجاه الإستراتيجي

تعتبر الموارد البشرية حسب الاتجاه كمورد إستراتيجي تلفت حوله بقية الموارد الأخرى و على المنظمة إدماج العامل البشري في مشاريعها كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير الكفاءات عمالها و تكوينهم و أخذهم بعين الاعتبار عند اختيار إستراتيجيتها.

الفرع السادس : الفكر الإداري الحديث

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعتبر عن محاولة الإتجاه نحو التوازن بين الأهداف المنظمة و أهداف الأفراد و بين التكلفة و العائد في التعامل مع الأفراد , و تنطلق الإدارة و الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتماد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات قدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به , و يركز الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل لتحقيق الأهداف لوحده , بل لابد من التخطيط و الأعداد و التوجيه و التنمية المستقرة في إطار متطور لإدارة الموارد البشرية لا تناسق مع استراتيجيات المنظمة¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية" الناشر العصرية 2007 ص 89

المطلب الثالث: آليات تطوير الموارد البشرية

هناك العديد من آليات تطوير و تنمية الموارد البشرية منها¹:

الفرع الأول – أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد الموارد البشرية

و يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم و سياسته, حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم و تعديل و تنمية الأفراد , كذلك بعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع و حاجات المنظمات من التخصصات و التنوع في المؤهلات و استراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية

- ❖ تنمية قدرات الأفراد على التفكير و الإبداع
- ❖ تعزيز القيم و الاتجاهات التنموية
- ❖ تعزيز البرامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية و المستجدات
- ❖ ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة
- ❖ التنسيق و البرط بين أجهزة التعليم القائمة عليه
- ❖ ربط مستويات التعليم مع احتياجات السوق

الفرع الثاني – تطوير آليات التخطيط

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية و التسويقية و الإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة و بأعداد معينة

و تكمن أهمية تخطيط القوى العاملة إلى ما يلي :

- ❖ العناية بالإنسان

¹ بودوح غنية – مذكرة ماجيستر "دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية" تحت إشراف د. عبد الرحمان بوقوف – صفحة 39

❖ تقدير القدرات و المهارات للنمو الإقتصادي

❖ رفع نصيب الفرد من الناتج القومي

فخطط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد مشمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة, و كذلك العمل على تنميتها و تطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة و ذات كفاءة و فعالية تساعد الحصول على قوة فعلية حالية و مستقبلية ذات تكاليف معقولة

❖ الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي و تأثير ذلك على خطط المنظمة

❖ سياسات التشغيل الخارجية لأن تخطيط الموارد البشرية يتأثر دائما بالتنظيم و التشريعات

❖ أوضاع سوق العمالة من حيث العجز و الفائض في النوعية و المستويات

❖ سياسات الهجرة و ما يتركب عليها من هجرة العمالة الجديدة

الفرع الثالث: تطوير آليات الاختيار و التعيين

يعرف الاختيار على أنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة و هو الشخص الذي تتطلبه الوظيفة , و يتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة¹

فالفرق الفردية بين الأفراد ليس فقط في الصفات الظاهرة كالطول و الوزن و القوة, بل

هي أيضا في القدرات العقلية و الخصائص النفسية, هذا ما يفسر فشل الأفراد في بعض

المهام و المهن و نجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية اختيار العمال و حسن توجيههم إلى

المهن و المهام التي تناسب ميولهم و قدراتهم الجسمية و العقلية.

لذلك يجب أن تسند عملية التعيين و الاختيار لقوة العمل على :

❖ مبدأ الاستعداد و الصلاحية

¹ أحمد ماهر "مرجع سابق ص 155

❖ مبدأ العمل الملائم للمؤهلات و القدرات

❖ مبدأ الجدارة و الكفاءة¹

و بالتالي يعتبر الإختيار و التعيين من أهم المسؤوليات إدارة الموارد البشرية لإشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب ف المكان المناسب حسب مهاراتهم و خبراتهم و استعدادهم، و تحقيق الملائمة بين قدرات و ميول و مؤهلات الأفراد من ناحية و بين متطلبات الوظيفة من ناحية أخرى مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية و رفع معنويات الأفراد.

الفرع الرابع: تطوير آليات التكوين²

حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات و سلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء و تحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التكوين و أهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة و الفعالية، و تؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة و اللازمة للوصول إلى الهدف، و يقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب ان يكون على مستوى عال من الكفاءة و القدرة و المعلومات والخبرات المتنوعة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة فيما يتضمنه من توقعات و أفكار و قيم و مهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، و يكون تأثيرها على أفكار الافراد و اتجاهاتهم و تطوير معلوماتهم و على تشكيل دوافعهم و تنمية مهاراتهم و تتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات و قدرات و ذكاء و دوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد و الأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد و تنشيط و تطوير، و هنا يظهر دور و أهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة و يعمل على زيادة ما يعمله الفرد من معلومات جديدة و متنوعة و يزيد مهارات الأفراد و يؤثر على اتجاهاتهم و يعدل أفكارهم و يعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل يعكس على العمل بحب و إخلاص و زيادة الإنتاجية فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية و الأهمية

¹ بودوح غنية - مرجع سابق - ص 40-41

² بودوح غنية - نفس المرجع- ص 41-42

للتعرف على على نقاط الضعف لتحديد المستويات التي تبدو بحاجة الى التكوين كما يتم التعرف على الأفراد و قدراتهم و تحديد من سيتم تكوينهم , بعد ذلك يتم تصميم البرامج التكويني و تحديد موضوعاته و أساليبه و أماكن عقده, كما يجب التركيز على عملية اختيار المكون و الذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية

الفرع الخامس: تطوير آليات و أجور الحوافر¹

يمكننا اعتبار الأجر مفهوما أكثر شمولية فهناك أجر مباشر , و هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول , أما بالنسبة للأجر الغير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظرا لأدائه الجيد في العمل.

و تحتل سياسة تحديد التعويضات المالية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة و الأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري و المنظمة , فهي تربط بين الجهد و التكلفة التي تحدها المنظمة , فمهمة الموارد البشرية تقرب و جهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منهما مما يعود بالنجاح على المنظمة , و تعتبر هذه سياسات (سياسة الأجور ة الحوافر) دوافع و حوافز للعمل و مبدأ للعدالة و المساواة و بناء على ذلك يجب على كل منظمة – من خلال إدارة الموارد البشرية – أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد و دفعهم للعمل , و يجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية :

- ❖ الوضوح و البساطة
- ❖ ضمان حد أدنى من الأجور
- ❖ مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة
- ❖ التوازن بين قيمة الأجر و بين الأداء
- ❖ تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد

¹ بودوح غنية – مرجع سابق – ص 42-44

❖ أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا

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

❖ تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية للحوافز

❖ إعداد دراسات شاملة لحوافزها

❖ الطلب على الجميع المشاركة في إقتراح و تبني أنظمة حوافز جيدة

تختلف النظرة إلى الأجور و الحوافز حسب السياسة العامة لأي دولة , فينظر إلى العمل في المجتمعات الرأسمالية كسلعة مثلها مثل أي سلعة أخرى يتحدد مقدارها في سوق العمل بناء على عوامل العرض و الطلب , و في النظم الاشتراكية ينظر إلى العمل على أنه مجهود مشترك و علاقة محددة تهدف إلى رفع مستوى الإنتاج للمجتمع , و بالتالي يعرف الأجر على أنه "نصيب العمال من الإنتاج"

و مهما اختلفت النظرة إلى الأجور يجب إعتبار العامل البشري الكفاء كمورد نادر على المؤسسات الإجتهد في استقطابه و توفير الشروط المناسبة لتكوينه و المساعدة على بلورة شخصيته و إبراز قدراته و الحفاظ عليه و تحفيزه للعمل و الإنتاج, فزيادة الاهتمام بالأفراد يعود على المؤسسة و المجتمع بالربح من حيث زيادة الإنتاج و مواجهة التحديات.

المبحث الثاني : دور الموارد البشرية و مكونات نظامها و العوامل المؤثرة

على تنميتها :

الموارد البشرية هي أهم عناصر العمل و الإنتاج فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال , التجهيزات ...) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها كما أكد العديد من الاقتصاديين باعتبارها تضطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و جعلها وسيلة بقاء و الديمومة في النشاط و النجاح.

المطلب الأول : دور الموارد البشرية

يوضح الاقتصادي "فريدريك هاريسون" في كتابه الموارد البشرية في ثروة الأمم

أن :

الموارد البشرية ليس رأس المال و لا الدخل و لا الموارد المالية , فهي التي تشكل القاعدة الأساسية لرفاهية و غنى الشعوب , و هي وسائل إيجابية من شأنها تجميع الأموال و استغلال الموارد الطبيعية و إنشاء هيئات سياسية و اقتصادية و اجتماعية لدفع عجلة التنمية إلى الأمام و ذلك بالاستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج¹

و لكي نرى بوضوح أهمية العنصر البشري و دوره في العملية الاقتصادية يكفينا أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية التكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خيرة بهم بكيفية استخدام هذه الإمكانيات و هذا إثبات آخر للدور الإستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة و الخبرة القادرة على إدارة و تطوير و متابعة التقدم العلمي و التكنولوجي في زيادة الإنتاج, بل إن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي و تكنولوجي قديم و حديث², و لذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه لانخفاض و سوء استخدام الرأس مال المادي المتاح بالكفاية المطلوبة .

إن الزيادات الحاصلة في الناتج القومي لبعض البلدان المتقدمة كانت كبيرة مقارنة بالزيادات في المستخدمات من رأس مال المادي و ساعات العمل و الموارد الطبيعية , و من هنا استنتج أن الزيادة في الناتج القومي كان بفعل العنصر المتبقي و الذي صار بعد ذلك مرادفا لتعبير "الرأس المال"

فإن رأس المال البشري هو ما يمتلكه الفرد من قدرات و مهارات و طاقات تساعده على أن يكتسب دخلا و يكون هذا الأخير مقابل ما يقدمه من أي خدمة كانت عائد الرأس المال البشري الذي يمتلكه , و لذلك يمكن أن تعتبر الوقت الذي يمضيه في التعليم و التكوين و اكتساب المهارات كعملية خلق رأس المال المادي و السلعي و كل ما يؤدي إلى زيادة

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية "اتجاهات حديثة في التنمية" الدار الجامعية - مصر 2003 ص 49
² أحمد مندور , أحمد رمضان "اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية" دار الجامعة ' بيروت 1990 ص 326

قدرة الأفراد المجتمع على العمل نسيمه استثمارا بشريا كالإنفاق على التعليم و الصحة و تكوين الإطارات المختلفة التي يحتاجها العمل في النشاطات المختلفة خاصة بالإطارات المهنية القادرة على نقل المعلومات العلمية النظرية إلى تطبيقات عملية.

الدور الإستراتيجي الذي أصبحت تلعبه الموارد البشرية كان نتيجة التغير الكبير خلال الأربعين سنة الماضية و الذي حدث على مستوى طبيعتها , و تكوينها , و نوعيتها و تركيبها, و يعتبر اتساع حجم الموارد البشرية المظهر الأول لهذا التغير, إضافة إلى أن عامل اليوم الأصغر سنا , أفضل تعليما , فضلا عما يتوقع من عملية و من يستخدمونه (المؤسسة).

و كذلك يمكن أن نستنتج أن هناك عدة عوامل أدت إلى تطور الموارد البشرية أهمها :

❖ ارتفاع و تعقد مستوى التقنية (التكنولوجية)

❖ ارتفاع مستويات التعليم

❖ التزام الحكومات بتحقيق مستوى التشغيل الكامل

حيث أن هذا الالتزام أدى إلى ضرورة تحقيق العمالة الكاملة, و بالتالي الاستغلال التام للطاقات البشرية و من هنا ظهرت أهمية الموارد البشرية من منطلق القضاء على البطالة¹

المطلب الثاني : مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة و العمليات الهادفة إلى مستوى مستهدف من الكفاءة و الفعالية و القدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المستند إليه و توقعات الأعمال و المهام التي تمكن أن يعيد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى .

و لا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية , كما هو شائع في كثير من المنظمات على التعامل مع الفرد بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين مهمين لهما تأثير في ناتج عمل الإنسان و

¹ أحمد مندور , أحمد رمضان - مرجع سابق - ص 327

من ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية و هما "العمل الذي يقوم به الفرد أو جماعة الأفراد و التنظيم الذي يعمل الفرد أو الجماعات الأفراد في نطاقه , لذا فإن الاقتصار على التعامل مع الفرد كما هو الحال في معظم فعاليات التكوين يؤدي إلى عدم الواقعية و الانعزال كما يجري في ساحة العمل الفعلية , و من ثم انحصار نتائج التكوين في الإنسان نفسه و عدم إنتاجه الفرص لينقلها إلى مجال العمل الفعلي و هذا ما يطلق عليه "انحصار التكوين في الإنسان".

الفرع الأول : مكونات التنمية المرتكزة على تحليل و تطوير المورد البشري :

والتي سوف نستعرضها فيما يلي ¹

- ◆ الاستقطاب
- ◆ الاختيار
- ◆ الأعداد و التهيئة
- ◆ الاشراف و التوجيه
- ◆ التعويض
- ◆ تقييم الأداء
- ◆ المساءلة
- ◆ الترقية
- ◆ تدوير العمل
- ◆ تخطيط الحركة الوظيفية
- ◆ التكوين
- ◆ التنمية الذاتية
- ◆ التمكين

و غاية هذه المكونات تكوين إستراتيجية شاملة تتعامل مع كل أبعاد الأداء الإنساني و ضمان الإجراءات المناسبة كتوفير المورد البشري المناسب لطبيعة و متطلبات العمل , و

¹ علي السلمي – إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية , دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة ص201

تحقيق التوافق المستمرين مواصفات الإنسان و متطلبات العمل , و بذلك تصبح تنمية المورد البشري بهذا المعنى عملية مستمرة لا تتوقف تغذي كل مرحلة منها باقي المراحل و تتأثر بها , هذا يؤكد أن التكوين إنما هو حلقة سلسلة متكاملة من العمليات لا يجوز التعامل معه منعزلا عنها.

الفرع الثاني : مكونات التنمية المرتكزة إلى العمل : تتمثل في ¹

تضم ذلك المكونات عمليات تحليل العمل , تصميم العمل , توصيف العمل و تحسين العمل , و غاية هذه المكونات تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد , فدور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شئ منتج , إذ زج تاييلور بالمعرفة إلى العمل ليجعل من العامل اليدوي شخصا منتجا .

و من هنا يقوم بتحديد الإجراءات و الأنشطة اللازمة المباشرة تلك المهام , ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل , و نتيجة لكل ذلك أصبح في الإمكان تحديد مواصفات مهارات و قدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل لتكون أساسا في عمليات تنمية الموارد البشرية.

الفرع الثالث :مكونات التنمية المتركزة إلى التنظيم²

- 1- تحليل الهيكل التنظيمي : ثم هذا الإطار تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الخاص بتنمية و تطوير قدرات الأفراد , و هذا يوضع هيكل يناسب التطور الفكري للأفراد , تماشيا و التطورات التقنية الحديثة , و عليه يتم في هذا السياق وضع هيكل تنظيمي فعال يسمح بتنمية قدرات الأفراد حتى تكون لديهم الفعالية و عنه رفع إنتاجية.
- 2- إعادة الهيكلة : أن تنمية و تطوير الموارد البشرية و تحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأهم في تفصيل استراتيجيات التطور و إعادة الهيكلة من أجل تنمية قدرات الأفراد على مواجهة تحديات التقنيات الحديثة و غيرها من التغيرات.

¹ علي السلمي – مرجع سابق – صفحة 206

² علي السلمي – نفس المرجع – صفحة 207-208

3- تحليل العمليات : يتم فيه تحليل مختلف العمليات الخاصة بالهيكل التنظيمي و أهم التنظيمات الخاصة بالمؤسسة.

4- تحليل الجودة : باعتبار التدريب نظام مفتوح فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي و الخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط و تحديد سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة , و تضم تلك العمليات ما يلي :

- ❖ دراسة و تحليل المناخ الخارجي و تبين الفرص و المعدات النشاط التدريبي
- ❖ دراسة و تحليل المناخ الداخلي للمنظمة
- ❖ تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة

5- تحليل التدفق المعلوماتي

تواجه المنظمات العربية في مختلف قطاعات النشاط الحاصلة على المستوى العالمي فضلا عن أساليبها الذاتية التي تعيق من حدة المشكلات و تقلل من قدراتها على مواجهة التحديات الخارجية.

و بناء على هذه التأثيرات التقنية الحديثة تغير هيكل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة و أصبح يتكون أساسا من فئتين.

و غاية هذه الأنشطة التوصل إلى أنسب صياغة للتنظيم الذي يمثل الوعاء الأكبر و تتم فيه مختلف الأعمال التي يباشرها المورد البشري في المنظمة.

يتضح من رصد مكونات عملية تنمية الموارد البشرية حقيقة أساسية تكرر لها لأنها محور حديثنا كله و هذه الحقيقة أن التكوين لا يمكن أن يتم بمعزل عن باقي المكونات تنمية الموارد البشرية , بل إنه يستند مدخلاته و تتحقق فعالياته بالترابط الوثيق و التناسق التام مع مختلف المكونات المرتكزة إلى الفرد و العمل و التنظيم و من ثم فإن غاية التكوين في رأينا أنه يساهم في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقة العمل

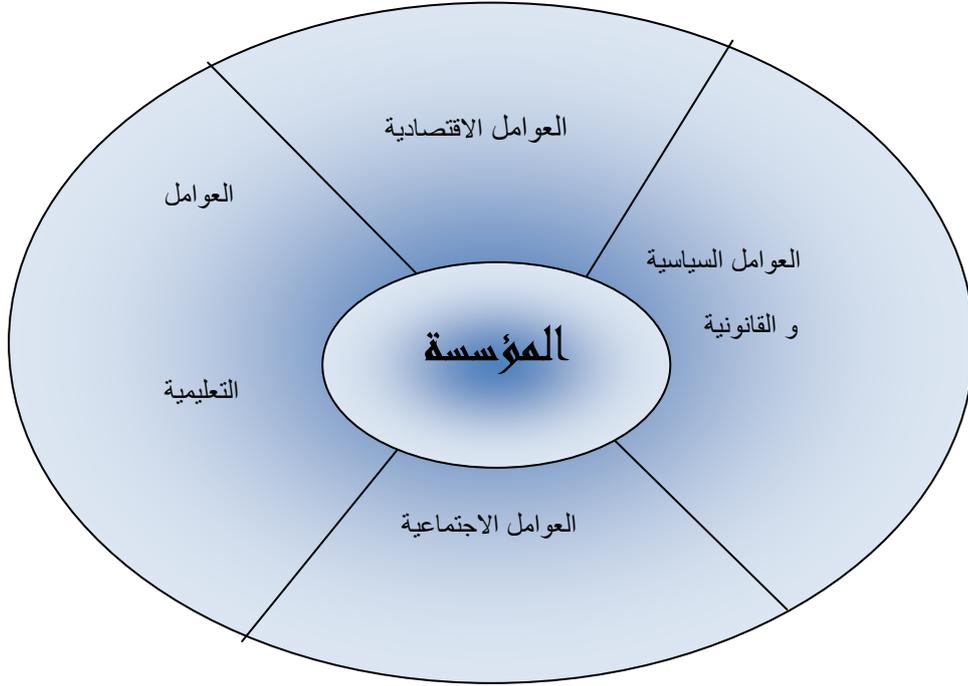
الثلاثة ,إذا أشار بعض الاقتصاديين إلى أن التكوين عملية مستمرة و يتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية و بمعنى آخر فالحياة العملية و بمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعلم مستمرة.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

يركز المدخل الإستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مداخلاتها , فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها , فهي تؤثر و تتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية , و التي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية , لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي و لكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة و تخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها.

فالدراسات البيئية المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أوليات الإدارة لأن المؤسسة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها , إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة و البيئة الخارجية فدراسة البيئية و جمع المعلومات عنها و تحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات و المشاكل و يعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة

الشكل رقم 01 : يوضح العوامل البيئية المؤثرة على تنمية الموارد البشرية



المصدر : صالح الدين عبد الباقي الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار

الجامعية للنشر – مصر - 2002 ص 60

هناك تداخل و ترابط بين العوامل البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض و يجب معرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و فيما يلي عرض لبعض هذه العوامل و التغيرات تأثيرها على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

و فيما يلي عرض لبعض هذه العوامل و التغيرات و تأثيرها على تنمية الموارد البشرية

الفرع الأول: العوامل التعليمية¹

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات بإحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات و الأعداد المطلوبة من كل التخصصات و عجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة فينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أدائها و في هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية :

- ❖ ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين
 - ❖ قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية و المهنية
 - ❖ تضخم خرجي للجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية , و يتسبب ذلك في وجود فائض و بطالة بين الخرجين.
 - ❖ قصور في برامج التدريب و التنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية و مؤسسات الأعمال
- و تقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل , و ذلك من خلال برامج تكنولوجية

الفرع الثاني: العوامل الاجتماعية

و يقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم و العادات و التقاليد , و تأثيراتها على السلوكيات العامة للناس, و هناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية و الأفراد كذلك , و هذه الجوانب تكون العوامل الاجتماعية و يمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي²:

• المسؤولية الاجتماعية :

¹ صلاح الدين عبد الباقي - نفس المرجع - ص 63
² صلاح الدين عبد الباقي - مرجع سابق - ص 65-66

إن هيئات الأعمال تضم الأفراد و الجماعات ذات المصالح المختلفة , لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور , خاصة أنها تستطيع خلق و ممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم بالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

• الجوانب الأخلاقية :

هذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد و الأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ و ما هو صحيح حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات إيجابية

• الزيادة السكانية :

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

الفرع الثالث: العوامل السياسية و القانونية

إن النظام السياسي للدولة و ما يفرضه من قيود و التزامات و آراء سياسية يمثل عاملاً هاماً يؤثر على تنمية الموارد البشرية و على كفاءتها و تلعب أجهزة الإدارة العامة دوراً مهماً في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات , فأنظمة الرقابة و إجراءاتها على السلع و الأجور يساعدان على تحقيق الاستقرار و الأمن الوظيفي , إضافة إلى وجود الأنظمة و القوانين التي تنظم عمليات التصنيع و التسويق و المحافظة على البيئة و منع التلوث.

و من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوى على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة لموارد البشرية من خلاله و تلتزم بتطبيق التشريعات و القوانين التي تهم العاملين.

الفرع الرابع: العوامل الاقتصادية

للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية و على كفاءات هذه التنظيمات, إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية و الظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف و الأوضاع الاقتصادية و العمل على تطوير إستراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف و على مواجهة هذه الظروف فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم أما إذا كانت الظروف و الأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر تأثيرا سلبيا على التنظيم ففي وقت الازدهار و النمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كثيرا و هذا يتطلب وضع إستراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع, أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة إتخاذ إجراءات و تدابير معينة

الفرع الخامس: تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية¹

يقوم جوهر التنمية على تغير نمط تقسيم العمل المختلف و إلحاقه بتكنولوجيا العصر و تحديث القيم و إزالة هياكل الجمود و التبعية التي أطلق عليها " دور كايم" اسم "التضامن الآلي"

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة عن النقص 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 تطبيقه بالنسبة للموارد البشرية و يرجع هذا لعدة أسباب :

- أ- افتقار الدول النامية إلى الأعراف و التقاليد الصناعية و التكنولوجية و التي تؤثر على الاستخدام و الحفاظ على التكنولوجية
- ب- تتطلب التكنولوجية الحديثة لعد تغيرات داخل المنظمة مثل طرق العمل و نماذج علاقات العمل و تغيير الاجراءات و اعادة هيكلة و بناء المنظمة فب بعض الأحيان

¹صلاح الدين عبد الباقي - مرجع سابق - ص 70

ت-الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجية الجديدة , و هي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة , فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الحديثة يعني فقدان الوظائف و المراكز الاجتماعية

و بصفة عامة يمكن القول إن أحداث التغيرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو اعادة التكوين لصقل المهارات و ترقية بعض الأفراد و تنمية البرامج لتشجيع و تدعيم قبول و تعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الحديثة . كل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى تخطيط و تنظيم بعض الأنشطة مثل تنمية مهارات الجديدة , و التدريب لطفل المهارات الحالية, التكوين المتواصل , و تطوير معارف الأفراد و مهاراتهم و بناء فرق عمل ما إلى غير ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق و استخدام التكنولوجيا الجديدة.

و يتم تحقيق هذه الأنشطة إما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الأفراد.

المبحث الثالث : العلاقة بين التكوين الممنهي و تنمية الموارد البشرية

تعتبر عملية التكوين الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة , سواء لما تتطلبه التطورات التكنولوجية فيها أو لما في المؤسسة ترتبط به خطة إستراتيجية خاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية و النوعية الكافية لتنفيذ هذه الخطة , و بالتالي فالتكوين و تنمية الموارد البشرية الداخلية يعتبر من الحلول و الإجراءات التي تتم في المدى المتوسط و الطويل مقابل هذا النقص.

و يتفرع تكوين و تنمية موارد المؤسسة إلى فرعين أساسيين , و هما التدريب و التعليم و كل من العمليتين و إن تشابهتا في بعض جوانبها تتميز عن الأخرى و خاصة و أن التدريب عادة ما يقدم لفئات المشرفين و الإداريين في المستويات من الإدارة.

المطلب الأول: تدريب الأفراد

تعتبر التدريب العملية التي تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها و أنشطتها بشكل دقيق و يمكن تقسيم العمل و تجزئته و تحليله بسهولة , و هي الوظائف و الأعمال التنفيذية التي تتميز بهذه الميزات عادة , و التدريب هو تطبيق المعرفة و يمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم و هو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج .

كما أن عملية التدريب مثل العديد من الظواهر الاجتماعية تتميز بدرجات متغيرة في تحقيقها لدى مكتسبها فالشخص العادي الذي يتلقى عددا من المعلومات سواء لتحسين مستوى ادراكه أو لتطوير أدائه يكتسبها في الفترة الأولى بشكل سريع ثم مع تزايد و ارتفاع عدد المعلومات التي يتلقاها أو حتى الحركات التي منه , يتناقض مستوى استيعابه و استجاباته له . و يرتبط مستوى التدريب و الاستيعاب للشخص بالعديد من العوامل , و في مقدمتها ما يحصله الشخص من الرضا الوظيفي و المادي و النفسي, و هي عناصر ترتبط بقوة الحوافز التي تدفعه, و مادام العامل يتحرك في محيط و إطار اجتماعي , اقتصادي و ثقافي محدد تتفاعل فيه العديد من الاتجاهات و العوامل المختلفة و يتفاعل معها بدوره , و هناك العديد من المزايا التي يحققها تكوين الأفراد و تدريبهم الذي يقضي إلى تنمية قدراتهم بالإضافة إلى تحقيق متطلبات الخطة الإستراتيجية من هذه الموارد.

1- ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة و اقتصاد و بأكثر كفاءة لتحقيق الخطط و

البرامج المسطرة

2- زيادة الرغبة في العمل و القدرة على الأداء في نفس الوقت , مما يؤدي إلى رفع

كفاءة الأفراد.

3- تكوين الشعور بالرضا النفسي , بزيادة إلمام الفرد بمعلومات أكبر عن عمله و كذلك

إحساسه بأهميته في المؤسسة و أمنه فيها , مما يؤثر في تناقص الغيابات و بالتالي

تحسن أدائه

- 4- فتح الباب أمام العامل الذي يكون أو يعاد تأهيله , من أجل الترقية مستقبلا مما يقوي فيه الشعور بالانتماء إلى المؤسسة و العمل على البقاء فيها.
- 5- خلق إحساس لدى العامل بتحقيق جزء من ذاته بإتاحة الفرصة لتنمية قدراته و اطلاعه على التكنولوجيا الحديثة , و ماله من أثر على إنتاجية في المؤسسة .

المطلب الثاني : تنمية المديرين في المؤسسة¹

تتعلق عملية تنمية قدرات المديرين أو بشكل أعم الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية و إشرافية بعملية التعليم أكثر منها بالتدريب إذ يحتاج المدير لهذا المعنى إلى تنمية قدراته على التحليل و التفكير و الاستنتاج أكثر من القيام بعمليات روتينية مثل العامل المنفذ .

كما يعمل التكوين على إرساء أساليب للتفكير المنطقي السليم و نمو فهم المعرفة و تفسيرها , و لا يعطي إجابات قاطعة و لكنه يعمل على تنمية دهن منطقي عقلائي يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط بعضها البعض , و بالتالي يتمكن من إدراك و فهم مختلف الظواهر التي يواجهها تكوين المديرين و تعليمهم أو تنميتهم.

و تختلف الطرق و الأساليب المتبعة لتكوين و تنمية الإداريين من مؤسسة إلى أخرى و أيضا حسب ظروف المؤسسات حيث تغيب عملية التكوين للمدير أحيانا في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , أين لا تكون هناك حاجة إليها و نظرا للتكاليف التي تستلزمها و أيضا تغيب حتى في المؤسسات الكبيرة عند تحقيق خسائر معتبرة.

و لأهمية تنمية المديرين و دورها في تطوير أداء المؤسسة , و تغيير أسلوب إدارتها و ماله من تأثير على الأداء العام للموارد البشرية , فهي مستمرة خاصة في المؤسسات الكبرى وفق مخططات إستراتيجية على تحسين أدائها المستمر إلا أن إمكانية تقييم النتائج و آثار تحسين الإدارة أو أداء المسيرين و طاقتهم لا تظهر في عناصر بشكل مباشر كما في

¹ ناصر داري عيدون-مرجع سابق – ص 56

تدريب العمال و رغم هذا فهناك بعض المؤشرات مثل تغيير نوع الإدارة إلى الديمقراطية من خلال الاتجاهات و السلوك.

المطلب الثالث: عناصر الأداء و علاقته بالتكوين¹

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين حيث يمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين , المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المناسبة لسد فجوة الأداء و الوصول إلى مستويات أخرى.

1- تخطيط و توجيه الأداء و علاقته بالتكوين :

❖ تخطيط الأداء هي نقطة بداية في إدارة الأداء , و من تم أساس نشاط التكوين

بما يتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين و لا يمكنه تجاهلها من أهمها :

✓ حجم و سرعة و مستوى جودة أداء المستهدف

✓ وصف العمل المطلوب و أسلوب تنفيذه و مدى ارتباطه بغيره من الأعمال

❖ أما توجيه الأداء يمثل نشاطا تكوينيا حقيقيا و مستمرا على أرض الواقع في

محل الأداء ذاته و يعتبرها , الكثيرون فعالية و تأثير في بناء قدرات الفرد و

تنمية المهارات و في هذا الصدد يستخدم أرباب العمل و الأفراد بصفة دائمة

بعض الأنواع الرسمية أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم و

كذلك بالنسبة للهيئة الإدارية

فإن توجيه الأداء هو عملية إيصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل و بين الأفراد.

المطلب الرابع: تطوير الأداء و علاقته بالتكوين المهني

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعها إليها نظم إدارة الأداء , إذ نتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص و تحليل و تقييم الأداء مقارنة بأهداف و

¹ عبد الغفار "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد" دار جامعة الاسكندرية وبيروت العربية للنشر 1997 ص 353

خطط لأداء , و الهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعامل بين مستويات الأداء الفعلي و بين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

إن تقسيم فعالية التكوين يفيد في تحسين و تطوير الأنظمة و البرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل¹, و في ضوء المعطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماما فيما يلي :

- يتم استخدام التكوين في إطار كونه في حزمة متكاملة من أدوات التطوير و التحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء و ليس المورد البشري فقط.
- يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير و التحسين المرغوب به في ضوء التحقق من حجم الأداء و مصادرها و العوامل المؤثرة فيها بعد استعراض آليات و مدا خيل الوصول إلى مستوى الأداء المرغوب .
- يتم اختبار و تكوين الأفراد وفق أسس علمية².

¹ أحمد ماهر " مرجع سابق ص 355
² أحمد ماهر – نفس المرجع " ص 356

خلاصة

إن مصلحة الموارد البشرية ثرية بخدماتها التي تسعى و تسهل على تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف و خلق التوازن بين كل من المنظمة و وظائف و سياسات الموارد البشرية و المجتمع و كافة الأفراد و بصفة عامة هي أساس أي منظمة يتواجد بداخلها أفراد

الفصل الثالث

دور نظام التكوين المهني في تنمية

الموارد البشرية

دراسة حالة في الجزائر

مقدمة

لقد عرف قطاع التكوين المهني اهتماما كبيرا في كل دول العالم خاصة في الفترة الأخيرة , و هذا على اعتبارا أنه الركيزة الأساسية التي يبنى عليها الازدهار و التقدم .
وعلى قامت الجزائر بسلسلة الإصلاحات الاقتصادية الجديدة تضمنت اصلاح المنظومة التكوينية , و الاهتمام بتكوين الشباب مهنيا في مجالات مختلفة و منحهم المهارة و الخبرة الكافية لتمكينهم من الوقوف أمام متطلبات العصر الحديث و دمجهم في قطاع التشغيل

المبحث الأول: تاريخ التكوين المهني في الجزائر

لقد مر التكوين المهني بعدة مراحل مميزة منذ الاستقلال حيث أن كل مرحلة حيث كل مرحلة لديها سياسة معينة من أجل تحقيق أهداف معينة.

المطلب الأول: التكوين المهني من 1962-1980

يمكن تمييز مرحلتين خلال هذه الفترة

الفرع الأول: المرحلة الأولى من 1962 إلى 1970

و رثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي 25 مركزا تحتوي على 320 فرع متخصص في البناء و 5000 منصب متكون , لا يستجيب جلها لاحتياجات الاجتماعية و الاقتصادية آنذاك و كان التركيز على محورين أساسيين هما :

أ- إعطاء دفع جديد القطاع و تنشيطه من خلال :

- ❖ توظيف و تكوين المسيرين و المكونين.
- ❖ إعادة فتح مراكز التكوين المهني و ضم تلك التابعة.
- ❖ فتح اختصاصات جديدة تستجيب للاحتياجات الاقتصادية.

ب- تطوير طاقات و قدرات التكوين من خلال :

- ❖ توسيع و رفع قدرات المراكز الموجودة
- ❖ بناء 18 مركز جديد
- ❖ إنشاء المعهد الوطني للتكوين المهني INFP بمقتضى الأمر 45/67 المؤرخ في 1967/03/27.

- ❖ إنشاء معهدين للبناء و الأشغال العمومية بمقتضى الأمر رقم 106/67 مؤرخ في 1967/12/26¹.

¹بوثلجة غياث - التربية و التكوين بالجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 1990 ص 73

الفرع الثاني : المرحلة الثانية من 1970-1980.

امتازت هذه المرحلة بظهور المخطط الرباعي الأول 70-73 الذي حدد مجال تدخل التكوين المهني للتكفل بفئة الشباب الراسبين في المنظومة التربوية بتكوينهم مهنيا حسب متطلبات الاقتصاد و الاستعمال الامثل لطاقت و إمكانيات هذه الفئة.

و قد هدف المخطط الرباعي الأول إلى تحقيق إنشاء 17000 منصب تكويني بينما توجهت أنظار المخطط الرباعي الثاني إلى إنشاء 25000 منصب من خلال إنشاء 82 مركز في نهاية 1979 بلغ تعداد المتربصين 30000 متربص أهم الإنجازات خلال هذه الفترة.

❖ صدور نصوص قانونية تضم القانون الأساسي لمراكز التكوين بمقتضى المرسوم

رقم 74 / 114 المؤرخ في 10/06/1974.

❖ إدماج موظفي قطاع التكوين المهني في التوظيف العمومي

❖ بلوغ إنجاز ه 70 مركز للتكوين المهني ¹.

المطلب الثاني : التكوين المهني من 1980 إلى يومنا هذا

إمتازت هذه المرحلة بإدماج تخصصات خفيفة إمتاز بها المعسكر الغربي مثل الحلاقة و التجميل ²:

الفرع الأول : المرحلة من 1980 - 1990

هذه المرحلة امتازت باستقلالية قطاع التكوين المهني و تنشيطه عن طريق إنشاء وزارة التكوين المهني , و خلال هذه الفترة تحقق ما يلي :

❖ إنشاء مراكز جديدة لتكوين المهني عبر كامل التراب الوطني , من أجل الاستجابة

الاحتياجات المحلية للشباب و ذلك عن طريق تنويع شعب التكوين الموجودة

¹ بوتلحة غياث-مرجع سابق - ص 74
² بوتلحة غيلث - مرجع سابق - ص 76-77

❖ إنشاء معاهد وطنية متخصصة بمقتضى المرسوم 307/81 المؤرخ في 1981/12/26.

❖ إنشاء مراكز للبحث و الدراسة عن بعد CNEPD و كذا أنماط متعددة للتكوين عن طريق :

○ التمهين

○ التكوين بالدروس المسائية

○ التكوين بالمؤسسة

○ إعادة التأهيل المهني

❖ الاستجابة للاحتياجات الاقتصادية بإدماج خرجي المراكز في مختلف التخصصات التي يعرضها القطاع الاقتصادي.

❖ توسيع الاختصاصات الموجودة ليصل إلى 200 اختصاص في 15 فرع مهني من المستوى الأول إلى المستوى الخامس.

❖ ظهور القانون الخاص بعمال التكوين المهني بمقتضى المرسوم 117/90.

الفرع الثاني : الرحلة الثانية من 1990-2003

خلال هذه المرحلة شهد القطاع ما شهد من تخريب للمراكز و للمعاهد , و تخطى المتربصين من التوجه إلى مقاعد التكوين بسبب سوء الظروف الأمنية أو غلق البعض منها , غير أنه في سنة 2000 ظهر مشروع قيل عنه أنذاك أنه يمثل أبعادا جديدة للقطاع , و تحديد في 7 أوت 2000 تم تنصيب اللجنة القطاعية التي تتضمن ممثلين عن وزارة التكوين المهني , وزارة التعليم العالي , وزارة التربية الوطنية , و قد تم اتفاق على إنشاء شهادتين هما

❖ شهادة البكالوريا المهنية

❖ شهادة التأهيل في التعليم المهني

و في سنة 2002 شهد القطاع تطورا ملحوظا حيث بلغ مجموع الهياكل القاعدية لقطاع التكوين المهني 581 منها سنة هياكل للدعم , للدراسة و البحث , بالإضافة إلى مجموع الملاحق الذي بلغ 222 ملحق

الفرع الثالث: المرحلة من 2003 إلى يومنا هذا

في سنة 2003 تم إبرام اتفاقية بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي بهدف تأهيل قطاع التكوين المهني , بدأ التطبيق منذ جانفي 2003 , و امتد إلى غاية 2009 , بتمويل مشترك من الإتحاد الأوروبي ب 60 مليون أوروبي و وزارة التكوين المهني ب 49 مليون أورو, كان الهدف الأساسي لهذه الاتفاقية هو تكييف قطاع التكوين المهني في الجزائر مع اقتصاد السوق.

و في أيام 8-9-10 أفريل 2007 , تم عقد المؤتمر الوطني الأول حول التعليم و التكوين المهنيين تحت الرعاية السامية لفخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة بقصر الأمم بالجزائر العاصمة لمناقشة كافة القضايا مع جميع الشركاء و أصحاب المصلحة في النظام الوطني للتعليم المهني و التكوين , قصد صياغة إستراتيجية وطنية لنظام التكوين و التعليم المهنيين كفيلة بتقريب التكوين مع متطلبات الشغل.

❖ في سنة 2008 توجت كل هذه الجهود بإصدار القانون التوجيهي للتكوين و التعليم المهنيين.

❖ و شهدت سنة 2011 صدور المرسوم التنفيذي رقم 11-333 , و الذي بموجبه يتم انشاء خلايا الإرشاد و التوجيه في مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين , و كذا اللجنة الولائية المشتركة بين القطاعات¹.

المطلب الثاني: تطور الإطار التنظيمي و التشريعي لنظام التكوين المهني

¹ أنين خالد سيف الدين – سلامي منيرة – دور المؤسسات التكوين المهني في دفع شباب نحو المقاولاتية – مجلة – أداء المؤسسات جزائرية – العدد 02 – 2012 ص 152.

لقد اهتم المشرع الجزائري بميدان التكوين المهني من خلال التشريعات الصادرة و هي
كما يلي :

- ❖ ظهور قانون العمل سنة 1978 الخاص بالجزائر و الذي يتضمن القانون الأساسي العام للعامل , بعد ترك القوانين الفرنسية إلى غاية 1975/07/05 و هي سنة الانطلاق في سن القوانين و النظم الخاصة.
- ❖ قانون 07-81 المؤرخ في 27-06-1981 و المتعلق بالتمهين المهني .
- ❖ المرسوم التنفيذي 81-392 المؤرخ 1981/12/26 تضمن تطبيق أحكام القانون 81-07 المتعلق بالتمهين.
- ❖ المرسوم 81-393 المؤرخ 1981/12/26 يتعلق هذا المرسوم بإنشاء تنظيم و تسيير المعهد لترقية و تطوير التكوين المهني و التمهين في المؤسسة
- ❖ المرسوم 82-298 المؤرخ 1982/09/04 يتعلق بتنظيم و تمويل التكوين المهني في المؤسسة , حيث حدد في مواده الخامسة , السادسة , السابعة و الثامنة الأنماط 4 لتكوين
- ❖ قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل : شرع في هذا القانون ابتداءا من الاحكام الأولى للمادة السادسة سجل التكوين المهني كحق معترف به للعامل , و سماح للعامل بدورات تكوينية مهنية.
- ❖ المرسوم 91-141 المؤرخ 1991/05/11 حدد مشروط إنشاء و مراقبة المؤسسات المعتمدة للتكوين المهني.
- ❖ المرسوم 97-197 المؤرخ 1995/05/18 جاء هذا المرسوم تعديلا للمرسوم 78-135 المؤرخ 1978-06-03 و المتضمن إنشاء مجلس وطني استشاري للتكوين مهني
- ❖ المرسوم 98-355 المؤرخ 1998/11/10 المتضمن انشاء و تنظيم و تسيير الصندوق الوطني لتطوير التمهين و التكوين المتواصل.
- ❖ القانون رقم 08-07 المؤرخ 2008/02/23 المتضمن القانون توجيهي للتكوين و التعليم المهنيين

- ❖ مرسوم التنفيذي رقم 09-316 المؤرخ في 06/10/2009 المتضمن القانون الأساسي للمعهد الوطني للتكوين و التعليم المهنيين.
- ❖ مرسوم التنفيذي رقم 09-713 المؤرخ في 06-10-2009 المتضمن إنشاء معاهد لتكوين المهني.
- ❖ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 09-12-2012 المتضمن تحديد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي للإدماج في رتبتي نائب مقتصد مسير و مقتصد مسير لمؤسسات التكوين و التعليم¹.

المعهد الثاني : هياكل التكوين المهني بالجزائر و أنماطه

إن قطاع التكوين المهني في الجزائر مر بمراحل و تحولات متعددة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمراحل و التحولات التي مرت بها الجزائر عموما و قطاعها الاقتصادي بالخصوص نتجت تلك التحولات هياكل و أنماط تكوينية تهتم كل منها بالتكوين فئة معينة.

المطلب الأول : هياكل التكوين المهني بالجزائر و تطوره

الفرع الأول : هياكل التكوين المهني بالجزائر

إن أهم الهياكل التكوين المهني في الجزائر²

- ❖ مراكز التكوين المهين و المهنيين CFPA
- ❖ المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني INSFP
- ❖ المعهد الوطني للتكوين IFP
- ❖ معاهد التكوين المهني INFP يبلغ عدد هذه المعاهد 6 متواجدة بستة ولايات من البلاد
- ❖ مركز الدراسات و البحث في المهن و المؤهلات CERPEQ
- ❖ المعهد الوطني لتطوير و ترقية التكوين المتواصل IDEFOC

¹ بن عزة محمد – مرجع سابق – ص 84.

² بن عزة محمد – مرجع سابق – ص 85.

❖ المركز الوطني للتعليم عن بعد CNEPD

❖ الصندوق الوطني لتطوير التمهين و التكوين المتواصل FNAC

❖ المؤسسة الوطنية للتجهيزات التقنية البيداغوجية للتكوين المهين ENEFP

الفرع الثاني: تطور هياكل قطاع التكوين المهني بالجزائر

قد شهد قطاع التكوين المهني تطور كبيرا خاصا ما يتعلق بالإنجازات الكبرى في إرساء منظمة هيكلية تواكب الاحتياجات المتزايدة في هذا القطاع من خلال توجهات الشباب لهذه المراكز و قد اتجهت الدولة لتحقيق هذا الغرض بالمجهودات معتبرة في إنشاء مراكز التكوين المهني و معاهد تلبي التزايد المستمر لعدد الطلبة الملتحقين بالمراكز التكوينية , و قد تمثلت زيادة المنشآت من مراكز التكوين المهني و التمهين من خلال ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 01 : تطور مراكز التكوين المهني في فترة 1997-2009

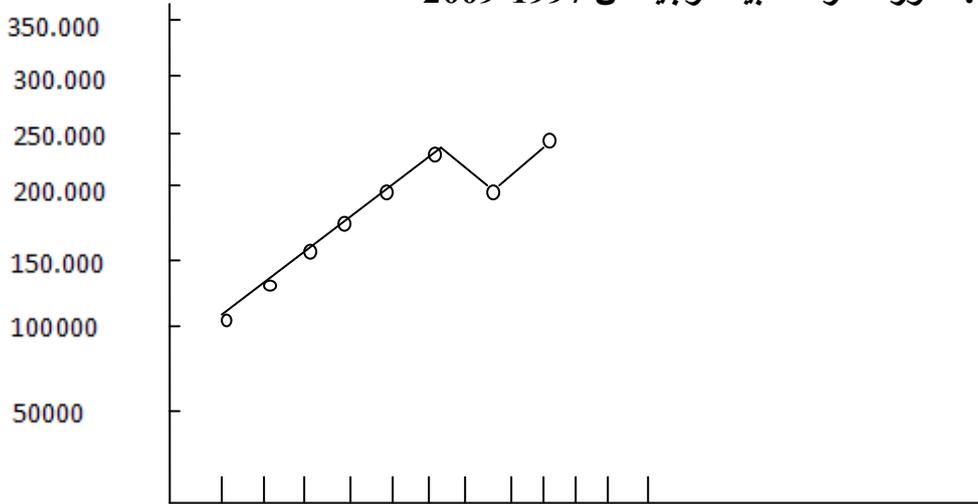
السنوات	1997	1998	200	2005	2008	2009
CFAP	403	418	457	555	628	662
القدرات للبيداغوجية	128508	135091	154285	174800	204900	218760
INSFPD	28	28	54	74	89	99
القدرات البيداغوجية	13175	12835	27385	33375	41250	49525
IFP	6	6	6	6	6	6
القدرات البيداغوجية	2070	2970	2070	21120	21170	22140
مجموع المراكز	437	452	517	635	723	767
مجموع القدرات	143753	150896	184190	229295	267320	290425

المصدر: موقع www.ons.dz

الإذاعة الجزائرية : في حوار حول تطورات قطاع التكوين المهني من خلال الجدول نرى التطور الملحوظ الذي شهده القطاع في زيادة المنشآت من الفترة الممتدة من سنة 1997 إلى 2009 في جميع الأشكال أو المنظمات التي يحتويها القطاع ففي سنة 1997 كان مجموع المراكز التي يحتويها القطاع 437 مركز ليتضاعف سنة 2009 إلى 767 أي بزيادة نسبة 175% و يرجع هذا إلى السياسة الاتفاقية الاستثمارية المتبعة من طرف الدولة كما ظهر في الجدول السابق , و لإيضاح هذا التطور نقوم بوضع شكل التال¹:

❖ تزامن هذا التطور لزيادة مراكز التكوين المهني مع تطور و تضاعف القدرات البيداغوجية ليصل سنة 2009 بنسبة 200 % عن سنة 1997 , و هذا ما يظهر كذلك الشكل المولي² :

الشكل البياني رقم 02 : تطور القدرات البيداغوجية من 1997-2009



المصدر تم إعداد بالاعتماد

¹ بن عزة محمد – مرجع سابق 87² بن عزة محمد – مرجع سابق 88

بالنسبة لمراكز التكوين المهني و التمهين :من سنة 1997 إلى سنة 2004 زادت المراكز بنسبة 130 % أما من سنة 2005 إلى 2009 فزادت النسبة ب 130 % أي أن خلال 5 سنوات الأخيرة تضاعفت المنشأ بنفس النسبة مع الفترة الممتدة من 1997-2004 و هذا يظهر الرغبة و الضرورة القصوي التي أوليت لهذا القطاع للأهمية التي تقضيها في تطوير و ترقية العنصر البشري و بالتالي المجتمع , و اقترنت هذه الزيادة للمنشآت مع تزايد القدرات البيداغوجية لهذه المراكز حيث قدرت الزيادة من 1997-2009 بحوالي نسبة 170 %.

بالنسبة للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني :شهدت هي كذلك تطورات ملموسة من حيث المنشآت أن القدرات البيداغوجية فمن سنة 1997 التي كانت تبلغ 28 مركز بقدرات بيداغوجية تقدر 13175 تحولت سنة 2009 إلى 99 منشأة بقدرات بيداغوجية تقدر ب 49525 أي بزيادة بنسبة 350 % , 375 % على التوالي أما فيما يخص معاهد التكوين المهني فهي ظلت على حالها 6 معاهد.

مع العلم أن ملاحق المتعلقة بمراكز التكوين المهني و التمهين , و المعاهد المتخصصة في مراكز التكوين المهني تمثلت في الفترة الممتدة من 2000-2007 على النحو التالي ¹ :

الجدول رقم 02 :تطور الملاحق تكوين المهني من 2000 - 2007

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ملاحق CFPA	178	199	200	203	210	223	228	225
ملاحق INSFP	30	29	22	21	21	20	19	21
مجموع الملاحق	208	228	222	224	231	243	247	246

المصدر: الموقع www.ons.dz

¹ بن عزة محمد - مرجع سابق ص 89.

نرى من خلال الجدول تطور ملاحق و لو بنسبة ضئيلة , و هذا راجع بالخصوص إلى تحول هذه الملاحق إلى مراكز تكوين مهني , كما أنه يظهر من خلال الجدول أن ملاحق مراكز التكوين المهني و التمهين هي أكثر شيوعا مقارنة بالملاحق الأخرى و هذا الأمر بديهي لأن نسبة الملتحقين بهذه المراكز كبيرة.

المطلب الثاني: أنماط التكوين المهني في الجزائر

كل سنة يغادر مقاعد الدراسة آلاف التلاميذ مواجهين قرار "توجه إلى الحياة المهنية" دون مؤهل مهني دولي تكتسب هذا المؤهل يتوجه إلى مراكز التكوين المهني , المعاهد و كل حسب مؤهلاته العلمية و التي يربطها إطارات تتوفر فيهم الشروط البيداغوجية لحسن سير الأداء التكويني , و بدورهم يتلقى هؤلاء تكوينا يتلاءم و متطلبات مناصبهم المهنية.

الفرع الأول: تكوين المتربصين

أنواع تكوين المتربصين

- تتلخص أهم أنواع تكوين المتربصين فيما يلي¹:
- أ- **التكوين من طريق التمهين** : يعد التكوين عن طريق التمهين نمطا تكوينيا متناوبا , تكوين تطبيقي بوحدات الانتاج بالمؤسسة سواء كانت من القطاع العام أو الخاص يدعم بتكوين نظري بالمؤسسة التكوين المهني و يهدف الى اكتساب تأهिला مهنيًا خلال المسار المهني و إن خصائص هذا النمط مرتبطة فيما بينها حيث نجد :

محتوى بيداغوجي

مكون لديه تأهيل تقني و بيداغوجيا لأداء مهمته

ورشة للتمهين

في مؤسسة التكوين المهني

تجهيز تقني كدعامة التكوين التطبيقي

¹سعداوي نعيمة – التكوين و أنماطه – مذكرة شهادة ماجستير – كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير – جامعة الجزائر -2004-2005 ص 106-105.

في المؤسسة

_____ رئيس أو مشرف على التمهين لديه تأهيلا

و تتراوح مدة التكوين عن طريق التمهين من 18 إلى 36 شهرا و ذلك حسب التخصصات

ب - التكوين المهني الإقليمي : يعد هذا النمط تكوينا يتم تقديمه كليا بالمؤسسة و يدعم بتربص مهني في نهاية التكوين و يهدف إلى اكتساب تأهيلا مهنيا بمؤسسة التكوين المهني , و تتراوح مدة التكوين الإقليمي من 12 إلى 30 شهرا و من أهم مميزاته و خصائصه

- ❖ برنامج أو محتوى بيداغوجي للتكوين
- ❖ تجهيز تقني بيداغوجي تدعم التكوين
- ❖ ورشة التكوين

ج- التكوين المهني المتواصل :

يعد التكوين المتواصل نمطا تكوينيا مخصصا للأشخاص الذين يشغلون في المؤسسة و يهدي إلى إثراء و تحسين المكتسبات و ترقية التأهيلات المهنية بالنظر إلى متطلبات تطور سوق العمل , و تكون مدة التكوين المتواصل من 6 إلى 12 شهرا و من خصائصه أنه يتمثل في برنامج أو محتوى بيداغوجي لأداء مهمة التكوين و متابعة العمال المتربصين في المؤسسة الهيئة البيداغوجية التي تضم هذا النوع من التكوين.

د- التكوين المهني عن بعد : يتم هذا النمط عن طريق المراسلة يتم فيه إيصال الدعائم البيداغوجية إلى المعنيين عن طريق المراسلة و يتبع ذلك بتجمعات دورية بواسطة ملتقيات و تربصات تطبيقية و يهدف إلى اكتساب المعارف و التأهيلات و ذلك لا يستدعي الحضور الدائم بالمؤسسة التكوينية لأن التكوين يتم عن طريق المراسلة , و من خصائصه :

❖ محتوى بيداغوجي على شكل معامات بيداغوجية ترسل عن طريق البريد إلى الملتقى.

❖ تجهيز تقني و بيداغوجي يستعمل في التجمعات الدورية المتكونين

❖ مكون لديه تأهيلا تقنيا و بيداغوجيا يمكنه من أداء مهمته.

الفرع الثاني : تكوين الإطارات

1- تكوين الأساتذة المختصين في التعليم المهني PSEP¹

لا يختلف التكوين الذي يتلقاه الأساتذة المختصين في التكوين المهني و أساتذة التعليم المهني إلى في بعض المسائل الطفيفة

أ- التكوين الأولي البيداغوجي حيث يهدف إلى :

❖ أهداف تكوين المكونين يتمحور حول ثلاثية المعرفة –معرفة العمل , معرفة الوجود .

❖ البرنامج يهدف إلى أرجاع المكونين قادرين على :

○ اختيار الطرق و التقنيات البيداغوجية اللازمة

○ تحديد محتويات الميدان الأخلاقي و ترجمتهم على شكل أهداف التكوين و استعمال

الوسائل التعليم الضرورية

○ تحليل و التدخل في الديناميكيات النفسية –الاجتماعية في حالة التكوين

○ اتباع مراقبة النتائج و اعداد منهجيات التعليم

○ تطبيق تقنيات قيادة المجموعة و توجيه التأطيرات المتكونة طبقا للأهداف

¹ سداوي نعيمة – مرجع سابق – ص 145.

الجدول رقم 03 : توزيع المواضيع لتكوين الأساتذة المختصين

المواضع المدرسة و التكوين الإقليمي	الحجم الساعي	الموضوع التطبيقي	حجم الساعي
الموضوع النفسي و البيداغوجي	87 ساعة	تحليل كيفية تعامل المتربص و الأساتذة	60 ساعة
بيداغوجية التعليم	225 ساعة	- وضع في حالة مزدوجة تحليل جهاز التتابع كما هو مطبق في المعهد الوطني للتكوين المهني	90 ساعة 60 ساعة
منهجية اعداد برنامج التكوين الإعلام الآلي و التكنولوجيات المحلي للإعلام و الاتصال	60 ساعة 57 ساعة	تحليل برنامج تكوين كما هو مطبق في المعهد الوطني للتكوين المهني	60 ساعة

المصدر : المعهد الوطني للتكوين

ب- تكوين لتقوية المعلومات : هو برنامج الإلتقان يدخل في الإطار الإجراءات المتعلقة بالمرسوم رقم 92-96 الصادر في 1996/03/03 المتعلق بالتكوين, الإلتقان و تحسين مستوى الموظفين و الذي يحدد الأهداف و الإطار المنهجي لإعداد البرنامج الوطني للإلتقان و تحسين مستوى عمال التكويني المهني :

- ❖ مدراء مؤسسات التكوين المهني
- ❖ مفتشي التكوين المهني
- ❖ رؤساء مصلحة مديريات التعليم و التكوين المهني للولايات
- ❖ مدراء الدراسات و التبرصات للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني
- ❖ الأساتذة المختصون في التعليم المهني المكلفون بالبالكوريا المهنية.

2- تكوين أعوان الاستشارة و التقييم¹

✓ **تكوين المفتشين** : يتم قبولهم بعد الحصول و بجدارة على المسابقة (شفوية و كتابية) للدخول كعضو في المفتشين التقنيين و البيداغوجيين و تتكون مدة التكوين 6 أشهر .

فالمفتش يعمل على تقييم الأساتذة و التعليم في التكوين المهني من جهة و من جهة أخرى يعمل على النصح و التوجيه و لضمان أحسن تكفل لهذه الأدوار فان التكوين الهادف يصبح شيئاً ضرورياً و الهدف الرئيسي من التكوين هو السماح للمفتشين بتقوية مكتسباتهم

تكوين مستشاري التوجيه : يهدف الى ما يلي

❖ **في نهاية التكوين المتربص مرشد التوجيه و تقييم يجب أن يكون عملي فيما**

يخص المعرفة و معرفة العمل

❖ **المرشد المتخصص في التوجيه و تقييم يستطيع أن :**

- استقبال و تقييم قدرات المتربصين
- توجيه و مساعدة المتربصين في اختيارهم المهني
- التحكم في تقنيات الاتصال

و مدة تكوينهم تدوم 3 أشهر

ثلاث أسابيع تكوين اقامي

ثلاث أسابيع تكوين تطبيقي

3- تكوين أعوان الادارة

أ- **تكوين مدراء تكوين المدراء**

في نهاية تكوين المدير المتربص يجب أن يكون قادرا على

❖ **معرفة مهام التكوين المهني**

❖ **تحسين تقنيات الاتصال و التنشيط**

¹ سعداوي نعيمة – مرجع سابق – ص 147.148.

- ◆ التحكم في الجوانب البيداغوجية
- ◆ التمرن على عقود التسيير مراكز التكوين المهني و التمهين خاصة الجانب الميزاني
- ◆ اعداد برامج نشاطات التكوين المهني
- ◆ تطبيق عقود تكوين الانتاج

الجدول رقم 04: برنامج تكوين المدراء مراكز التكوين المهني و التمهين

حجم الساعة	تحديد المواد	الرقم
30 ساعة	- جهاز التكوين و محيطه	01
12 ساعة	-النصوص القانونية الخاصة بالتكوين المهني	02
30 ساعة	-تسيير الاتصال	03
42 ساعة	-تسيير الموارد البشرية	04
69 ساعة	التسيير المالي	05
48 ساعة	-تسيير تقني . البيداغوجي	06
56 ساعة	-تسيير رأس المال	07
24 ساعة	-التخطيط للنشاطات	08
60 ساعة	-الإعلام الآلي	09
390 ساعة	-التربص التطبيقي	10
24 ساعة	-تقييم تقارير التربص التطبيقي	11

المصدر: المعهد الوطني للتكوين

ب.تكوين المقتصدین: في نهاية هذا التكوين سيصبح المقتصد قادرا على :

- تحديد مهمة التكوين و مختلف هياكله.
- التحكم في عقود التسيير الإداري لموظفي مركز التكوين المهني و التمهين .

- التحكم في عقود التسيير المالي لمركز التكوين المهني و المهين خاصة الجانب الميزانية .

- التحكم في تسيير الممتلكات بهدف الحفاظ على الممتلكات العقارية و الغير العقارية لمركز التكوين المهني .

- التحكم في عقود التكوين الإنتاج¹.

الفرع الثالث : التكوين الخاص

1. التكوين بالبطاقة و التكوين التحويلي²

أ- التكوين بالبطاقة

هو تكوين على المقاس و الذي يحدد نوع من التكوين في المؤسسات الذي يسمح بخلق و تنظيم أنشطة التكوين المبينة على تحليل محدد لاحتياجات التكوين المتعلقة بحالة خاصة , و يهدف إلى إعادة التحويل و تسمية توظيف خدمات حماية الدخل لصفة أخرى لتنمية الكفاءات المهنية الضرورية بإدماج الهيئات و الكفاءات المهنية الأفضل للعمل للسماح لهم بإشغال الوظائف المتوفرة في سوق العمل .

ب- التكوين بإعادة التحويل

◆ إعادة التحويل : هو تكييف المصنع لليد العاملة الاحتياجات الجديدة الشروط الاقتصادية الجديدة

◆ أن أعيد التحويل هو تكوين متواصل يسمح للعمال بإشغال مناصب عمل مختلفة عن مناصبهم الأولى و لكن بنفس مستوى التأهيل .

2 - التكوين – الإنتاج

يفهم من تكوين الإنتاج نشاط المتربصين أثناء مدة تكوينهم الذين ينجزون متوجات أو خدمات ذات فائدة و قابلة للمتاجرة بها و الذي يهدف كالتالي:
- ضمان تحسين دائم لنوعية التكوينات المتوفرة

¹ - سعداوي نعيمة –مرجع سابق-ص 149

² - سعداوي نعيمة –مرجع سابق-ص 180

- توفير الموارد التكميلية لتفعيل قدرات الإنتاج الهامة الموضحة في المؤسسات
- إحلال خلق أنشطة في ميدان التكوين و لتسهيل إدماج المتربصين في الوسط المهني.
- الأعمال و الخدمات التي يمكن انجازها من طرف مؤسسات التكوين و تحت رعاية
وزارة العمل التكوين المهني تهدف إلى:

- انجاز منشورات ..متوجات و أدوات
- صباغة و رعاية الوسائل و التجهيزات التي تتعلق بالتكوين.
- الخدمات ,أعمال الدراسات و البحوث.

- نتائج تكوين الإنتاج على مستوى مؤسسات التكوين المهني

- أ- نسبة إدماج تكوين الإنتاج في قطاع التكوين المهني
 - عدد المؤسسات التي تضمنت تكوين الإنتاج حسب الفرع المهني
 - الفروع الموجودة في تكون الإنتاج
 - ب- نسبة الإنتاج في التخصصات المدروسة
 - تقديم الأقسام التي تضمن تكوين الإنتاج حسب فروع التكوين المهني
 - تقديم التخصصات الموجودة لتكوين الإنتاج
- إن أنماط التكوين المهني في الجزائر متعددة و مختلفة تتناسب مع كل فئة مستهدفة بالتكوين و تتحقق أهداف التكوين من خلال وضع تصميم برنامج تكويني محدد المعالم و المراحل و توفير عناصر المكونة كفاءه¹

¹ - سعداوي نعيمة -مرجع سابق- ص181-182

المبحث الثالث: التكوين المهني و دوره في تنمية

قدرات المتكويين و اندماجهم في سوق العمل

أصبحت السلطات العمومية تهتك كثيرا بالتكوين المهني و تعمل جاهدة على ربطه بعالم الشغل و هذا من أجل مساهمته في تأهيل الشباب و دمجهم في سوق العمل .

المطلب الأول: مدونة التكوين المهني في الجزائر

الفرع الأول: تعريف مدونة التكوين المهني

تعريف 1:

تعرف المدونة على أنها أداة ضبط و توجيه و تخطيط للتخصصات التي يجب برمجتها على المدى المتوسط و البعيد لتلبية احتياجات الاقتصادية من اليد العاملة المؤهلة.

تعريف 2:

تعد المدونة بمثابة أداة تسيير توحيد و إعلام، فهي المرجع الوحيد لإثبات المؤهلات و الكفاءات التي تحددها شهادات الدولة حسب التنظيم الساري المفعول و تغطي مستويات التأهيل الخمس المتوجة بالشهادات:

- المستوى الأول المتوج بشهادة التكوين المهني المتخصصة (ش.ت.م.م)
- المستوى الثاني المتوج بشهادة الكفاءة المهنية (ش.ك.م)
- المستوى الثالث المتوج بشهادة التحكم المهني (ش.ت.م)
- المستوى الرابع المتوج بشهادة تقني (ش.ت)
- المستوى الخامس المتوج بشهادة تقني سام – ش.ت.س*

تكتسي مدونة تخصصات التكوين المهني طابع وطنيا. هذا الطابع الوطني يجد تبريره في كون هذه الأخيرة تشكل أداة مرجعية و قانونية للتكوينات و شهادات التكوين المهني المتوجة لها .¹

الفرع الثاني: تخصصات التكوين المهني

تتهيكّل مدونة الشعب المهنية و تخصصات التكوين المهني – طبعة 2012 في شكل أنماط تكوينية و تغطي اثنين و عشرين (22) شعبة مهنية .
و الجدول التالي يوضح تخصصات التكوين المهني الموزعة حسب الشعب المعنية و حسب المستوى التأهيلي.
الجدول رقم 05: جدول تلخيصي لتخصصات التكوين المهني الموزعة حسب المستوى التأهيلي

1- وزارة التكوين و التعليم المهني – المدونة الوطنية لتخصصات التكوين المهني – الجزائر 2012

المطلب الثاني: التكوين المهني و علاقته بقطاع التشغيل في الجزائر

الفرع الأول: البطالة و سوق العمل في الجزائر

الجدول رقم (06) : تطور نسبة البطالة في 1987 – 2013

السنة	1987	1995	199	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013
نسبة البطالة	17%	28%	30%	15.3%	11.3%	13.8%	10.2%	10.0%	11.0%	9.8%

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات

لقد تميز سوق العمل بالجزائر منذ النصف الثاني لثمانينيات إلى غاية 1999

بارتفاع كبير في نسبة البطالة وصلت في بعض الأحيان إلى أكثر من 30%

حيث بلغ معدل البطالة في الجزائر سنة 1997 نسبة 20% ضعف المعدل

المسجل في سنة 1990 .

ولقد بلغ هذا المعدل على نفس الوتيرة خلال السنوات الموالية .

و تدل إحصائيات اليوم على تراجع معدلات البطالة حيث انخفضت نسبتها إلى 11.3%

كما أكد الديوان الوطني للإحصائيات أن نسبة البطالة لسنة 2009 هي 13.8% و أكد

نفس الديوان أن معدل البطالة إلى غاية نهاية شهر أكتوبر في نفس السنة هو 10.2%

تفاقم ظاهرة البطالة مس كل الفئات الاجتماعية لا سيما الشباب و حاملي الشهادات

العلمية ضمن مجموع العاطلين عن العمل و البالغ عددهم الآن 1.7 مليون شخص نجد

أكثر من 73% منهم تقل أعمارهم عن 30 سنة . و برغم من كل هذا فقد ساهمت الدولة

بمجهود كبير من خلال برنامجي إنعاش الاقتصادي وحكم النمو. في القضاء على شبج البطالة¹.

المبحث الثاني : علاقة التكوين بقطاع التشغيل في الجزائر

الجدول الآتي يوضح لنا أعداد المنتسبين لقطاع التكوين المهني في 2010

الجدول رقم 07: يوضح أعداد المنتسبين لقطاع التكوين المهني حسب النمط و الجنس لسنة 2010

المتخرجون	المجموع	المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	
1631	219049	61494	19248	41623	95824	290	الإقليمي
46.8	45.6	49	55.5	54.4	37.6	49.6	منهم الفتيات %
8563	246570	27919	19786	44080	153573	1212	التمهين
26.3	29.2	56.8	61	49.4	14.5	13.2	منهم الفتيات %
4963	20997	8301	7227	2059	3410	0	الدروس المساوية
45	41.3	33.4	42.5	48.1	53.8	0	منهم الفتيات %

المصدر: احصائيات 2010 مديرية التخطيط و الإحصائيات بوزارة التكوين و التعليم المهني

أصبح نظام التكوين المهني في الجزائر يلعب تحدي كبير أمام الدولة في ظل التطورات التي يشهدها العالم وارتباطه بقطاع التشغيل.

1- العيب عبد الرحمان و بقة شريف .. العمل و البطالة كمؤشرين لقياس تنمية المستدامة – حالة الجزائر-أبحاث اقتصادية و إدارية – العدد- 04- 2008 ص 104- 105

بحيث يتم توجيه المترشحين بعد حصولهم على الشهادات المهنية نحو سوق العمل قصد البحث عن مناصب عمل و تجنب البطالة, مما يعني أن هناك سلسلة مترابطة في القطاعين – العمل – التكوين المهني, بحيث تعتبر مخرجات قطاع التكوين المهني مؤهلات لقطاع سوق العمل¹

حيث اهتمت الدولة في بداية الألفية الثالثة و حتى سنة 2010 بميدان التكوين المهني و العمل على ملائمة التخصصات و الشهادات المحصل عليها من قبل المتكويين لاحتياجات واقع الشغل و الجدول الموالي يوضح نسبة البطالة التي أصبحت معقولة في أواسط المتكويين بالمقابل مع متخرجين التعليم العالي¹.

الجدول 08 : مستوى البطالة حسب المستوى التعليمي و حسب الجنس لسنة 2010

مستوى التعليم	ذكور	إناث	المجموع
دون المستوى	1.7	2.7	1.9
ابتدائي	7.5	8	7.6
متوسط	10.5	12.8	10.7
ثانوي	7	17.2	8.9
عالي	10.4	33.3	20.3
الشهادة متحصل عليها			
دون شهادة	7.2	7.7	7.3
شهادة تكوين مهني	10.5	20.2	12.5
شهادة تعليم عالي	11.1	33.6	21.4
المجموع	8.1	19.1	10

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات ONS لسنة 2010.

تبين الإحصائيات أن نسبة البطالة مرتفعة لدى المتخرجين من جامعات التعليم العالي , إذا قورنت بالمستويات الأخرى و كذلك فئة الحاصلين على شهادة التكوين المهني. حيث قام مركز الدراسات و البحث في المهن و المؤهلات CEBREQ ببحوث في هذا المجال متواصل إلى النتائج التالية.

أولاً: السياسة الجديدة في إدماج الشباب في عالم الشغل:

¹ - أنين خالد سيف الدين – سلامي منيرة – دور المؤسسات التكوين المهني في دفع شباب نحو المقاولاتية – مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 02-2012 ص 154

قامت الدولة بوضع برنامج و هياكل في مجال الإدماج و التشغيل خلال السنوات الأخيرة و خاصة بداية من سنة 2008 أهمها

* دعم تنمية المبادرات المقاوله:

يعتمد العنصر الأساسي الأول لترقية تشغيل الشباب على دعم المبادرات المقاوله , وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى انه هناك ثلاث أجهزة عملية :

- جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب البطال ذوي المشاريع و البالغين بين 19 و 35 سنة

- الجهاز المسير من طرف صندوق الوكالة الوطنية للتأمين عن البطالة *

- جهاز القرض المصغر المسير من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

المخصص لتحفيز التشغيل الذاتي و تطوير مهني صغير

* دعم ترقية الشغل المأجور

خلال سنة 2008 , تمت إعادة النظر في مسألة كيفية إدماج الشباب خاصة حاملي الشهادات , وذلك من طرف قطاع العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي الذي شجع "الإدماج المهني" و من طرف قطاع التضامن الوطني عن طريق " الإدماج الاجتماعي "

الإدماج المهني عن طريق جهاز دعم الإدماج المهني DAIP

جاء هذا الجهاز من خلال المرسوم التنفيذي رقم 08 – 162 تسييره وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل و يرمي هذا الجهاز إلى:

* دعم أكثر لفائدة المستخدمين لتحكم في تكلفة التشغيل

* التحفيز على التشغيل من خلال تقاسم تكاليف الأجور مع المستخدم بعد فترة الإدماج

* التكفل بالنشاطات التكوينية التأهيلي و تحسين المستوى خلال فترة الإدماج

* إدراج نظام عقود التشغيل التكوينية ينتهي بتوظيف دائم للشباب

و هناك 3 أشكال للعقود حسب مستوى التعليم

1/ عقود إدماج حاملي الشهادات :

بالنسبة لخريجي التعليم العالي والتقنيين السامين خريجي مراكز التكوين المهني .

بأجر إجمالي قيمته 12325 دج على التوالي قد بلغ عدد طلباتهم في أكتوبر 2006- 166000 طلب توظيف أي 14% من مجموع طلبات التوظيف .

2/ عقود الإدماج المهني :

بالنسبة للشباب ذوي مستوى التعليم الثانوي و مراكز التكوين المهني' أو الذين تابعو تكويننا تمهينيا و الذي قدر عددهم 64% من مجموع بطالينا بأجر إجمالي قيمته 6100 دج في الإدارة و الهيئات العمومية 8000 دج في قطاع الاقتصادي بمعدل اشتراك قدره 7% تكفلت بها الدولة .

3 / عقود التكوين الإدماج :

بالنسبة للشباب الذين لا يملكون لا تكويننا ولا مؤهلا و تبلغ نسبتهم 22% من مجموع البطالين

ب- الإدماج الاجتماعي عن طريق (جهاز إدماج اجتماعي)

خلال سنة 2008 تم وضع جهاز الإدماج الاجتماعي للشباب الحاصلين على الشهادات (مرسوم تنفيذي رقم 127-08 المؤرخ في 30 أفريل 2008) تسييره وزارة التضامن الوطني عبر وكالة التنمية الاجتماعية يهدف هذا الجهاز إلى ...

- اللادماج الاقتصادي للشباب الحاملين للشهادات

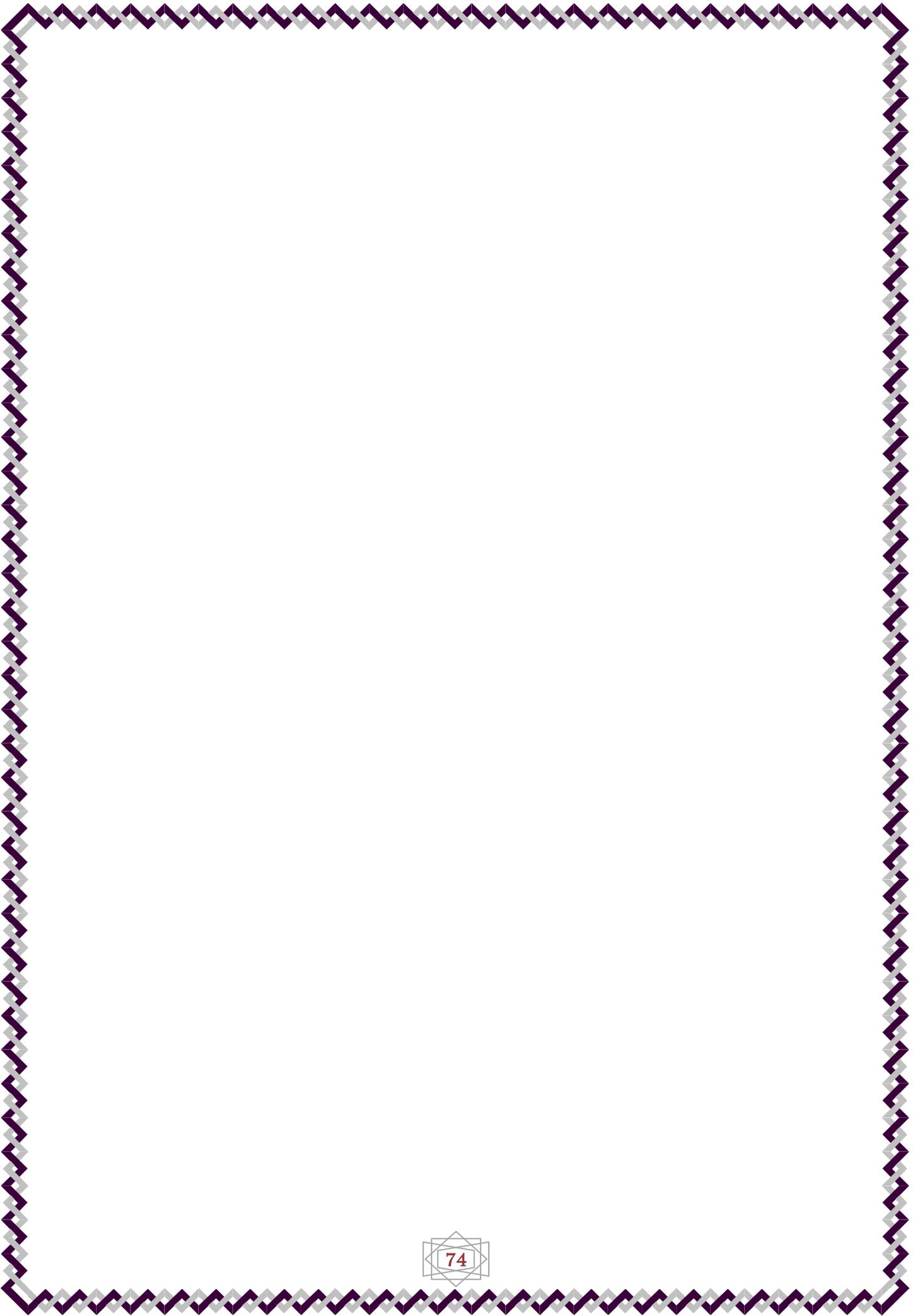
- ترقية نشاط التنمية ذات المصلحة المحلية

- محاربة الفقر و الحرمان والتهميش¹

¹- بن عزة محمد -مرجع سابق ص 93 - 94 - 95 - 96 - 97 -

خلاصة

تأهيل التكوين المهني و تكييفه مع متطلبات سوق العمل أمر ضروري لابد منه و هذا من أجل تزويد المؤسسات الاقتصادية باليد العاملة المؤهلة التي تمكنها من مسايرة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين و المجالات , و بالتالي المساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية , و المشاركة في تزويد سوق العمل بالكفاءات و الخبرات . و بذلك فان قطاع التكوين المهني في الجزائر قطاع حيوي و حساس .



المجموع	ش,م	ش,ا,ق	ش,ت,م	ش,ت,س	ش,ت	ش,ت,م
37	0	0	0	11	2	1
13	0	0	0	5	2	3
26	0	0	0	1	2	3
6	0	0	0	1	0	3
43	0	0	0	17	10	5
14	0	0	0	6	6	1
23	0	0	0	4	8	4
25	0	0	0	7	8	6
12	0	0	0	2	2	0
42	0	0	0	14	17	6
13	0	0	0	3	3	2
23	0	0	0	10	5	1
15	0	0	0	5	3	0
10	0	0	0	5	4	1
7	0	0	0	6	1	0
12	0	0	0	7	1	3
13	0	0	0	3	2	1
13	0	0	0	3	4	3
27	0	0	0	5	6	6
11	0	0	0	2	1	0
28	2	1	1	11	6	4
9	0	0	0	4	4	1
	2	1	1	132	97	54

توزيع التخصص		الشعبة المهنية	رمز الشعبة
شركم	ش,ت,م,م,		
17	6	الفلاحة	AGR
3	0	الفنون والصناعة المطبعية	AIG
20	0	الحرف التقليدية	ART
2	0	الخشب والتاثيث	BAM
9	2	البناء والأشغال العمومية	BIP
1	0	الكيمياء الصناعية والتحويلية	CIT
6	1	الانشاءات المعدنية	CML
4	0	الانشاءات الميكانيكية والحديدية	CMS
6	2	الصناعات الجلدية	CPX
5	0	الكهرباء الالكترونية والطاقة	ELE
4	1	صناعة البسة والانسجة	HTE
7	0	الفندقة والسياحة	HTO
7	0	صناعة الاغذية الزراعية	IAA
0	0	المعلوماتية	INF
0	0	الصناعات النفطية	INP
1	0	مهن المياه والبيئة	MEE
6	1	حرف الخدمات	MES
2	1	المناجم والمحاجر	MIC
7	3	ميكانيك المحركات والاليات	MME
5	3	الصيد البحري وتربية المائيات	PEC
2	1	تقنيات الادارة والتسيير	TAG
0	0	تقنيات السمعى البصري	TAV
114	21	المجموع	

إن نظام التكوين المهني هو احد أوجه التطور والرقي , حيث تمكنت العديد من الدول أن تجعل منه أداة فعالة في إدماج اكبر عدد من الأفراد المؤهلين في سوق العمل .

وعليه رأينا من خلال بحثنا أن قطاع التكوين المهني في الجزائر تمكن من تحقيق بعض الأهداف التي سطرت له , وقد قطع طريقا طويلا وشاقا منذ الاستقلال ولا يزال يواصل مسيرته حتى الآن حيث تمكن من انجاز العديد من الهياكل البيداغوجية وقام بتجهيزها وتاطيرها لاستقبال اكبر عدد من الراغبين في الحصول على التكوين .

فدراستنا هذه هدفت إلى معرفة أهمية التكوين المهني في الجزائر ومدى مساهمته في تزويد سوق العمل باليد العاملة المؤهلة والكفوءة حسب مذكرناه في دراستنا ومن تم مساعدة هذا القطاع الدولة في مكافحة البطالة.

وقد توصلنا في بحثنا هذا إلى البعض النتائج تمثلت فيما يلي

كشفت هذه الدراسة أن التكوين المهني يعتبر أداة فعالة في تنمية المورد البشري , فهو يعمل على تأهيل الأفراد في مختلف المهن و الحرف هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

كما بينت الدراسة أن التكوين المهني يسهل إدماج المتكويين في سوق العمل كما أن التقليل من معدلات البطالة يقتضي وجود علاقة تربط بين قطاع التكوين المهني وقطاع التشغيل وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

رغم هذه النتائج إلا أن التكوين المهني في الجزائر لا يزال يعاني من ضعف في علاقته مع سوق العمل إضافة إلى بعض الجوانب الأخرى التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل ان يصبح التكوين المهني أكثر فعالية وتتمثل فيما يلي

- على قطاع التكوين المهني ان يكون على اطلاع دائم بالتطورات التكنولوجية , تطور الإعلام والأنماط الجديدة لتنظيم العمل
- العمل باستمرار على تحسين مستوى التكوين وإعطائه الأهمية من خلال تعزيزه ودعمه في التخصصات الثقيلة
- إعطاء أهمية كبرى لتكوين المهني المتواصل.

-وختاماً لا يسعنا القول سوى أن التكوين المهني في الجزائر قطاع حيوي , لا بد على الدولة أن تعطيه الأهمية البالغة حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المرسومة له والتي من بينها تأهيل الموارد البشرية وتحضيرهم لدخول إلى سوق العمل ومن ثم المساهمة في الحد من الوباء الاقتصادي والذي هو البطالة.

الثلاثة العالمات

قائمة المراجع

الكتب

- (1) أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الأفراد - دار النهضة العربية 1981
- (2) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية : مركز تنمية مركزية الإسكندرية 1995
- (3) أحمد مندور , أحمد رمضان "اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية "دار الجامعة ' بيروت 1990
- (4) بوثلجة غياث - التربية و التكوين بالجزائر ديوان المطبوعات الجامعية 1990
- (5) حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية -مديرية النشر لجامعة قالمة 2004
- (6) خضير كاظم محمود ,ياسين كاسب الخرشة "إدارة الموارد البشرية" دار المسيرة الطبعة الأولى
- (7) خيرى خليل الجملي :التنمية الإدارية الاجتماعية - المكتب الجامعي الحديث - مصر 1988
- (8) السعيد مبروك إبراهيم :تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبات و مرافق المعلومات الطبعة الأولى 2012
- (9) صالح الدين عبد الباقي الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار الجامعة للنشر - مصر -2002
- (10) صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية "المكتب الجامعي الحديث 2007
- (11) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية" الناشر العصرية
- (12) عبد الرحمان العيساوي "الكفاءة الإدارية" الدار الجامعية مصر 1998
- (13) عبد الغفار "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد "دار جامعة الاسكندرية و بيروت العربية للنشر 1997
- (14) عبد الغفار حنفي :السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد .دار الجامعة المصرية 1991
- (15) عبد الفتاح بوخمخ : تسيير الموارد البشرية - دار الهدى الجزائر 2011
- (16) عبد القادر محمد عبد القادر عطية "اتجاهات حديثة في التنمية" الدار الجامعية - مصر 2003
- (17) علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية , دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة
- (18) علي السلمي :إدارة الأفراد و كفاءات إنتاجية -مكتبة -مصر
- (19) علي عبد الرزاق الجبلي "علم الإجتماع الصناعي " دار المعرفة الجامعة مصر 2003
- (20) عمر الوصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد إستراتيجي -دار وائل للنشر الطبعة 1-2005

- (21) غياث بوفلجة : مبادئ التسيير البشري – دار غرب –الجزائر
- (22) مصطفى نجيب شوايش – إدارة الموارد البشرية (إدارة لأفراد) لشروف 205 الطبعة الغربية الثالثة
- (23) ناصر دادي عدون"إقتصاد المؤسسة – دار المحمدية العامة – الجزائر 1998
- (24) نور الدين – حاروش :إدارة الموارد النشرية – الطبعة الأولى – دار الأمة –الجزائر 2011

مذكرات

- (25) بودوح غنية – مذكرة ماجيستر "دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية"تحت إشراف د.عبد الرحمان بوقوف
- (26) سعداوي نعيمة – التكوين و أنماطه – مذكرة شهادة ماجيستر – كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير – جامعة الجزائر -2004-2005
- (27) كمال طاطاي : دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات رسالة ماجيستر جامعة الجزائر 2002

مجلات

- (28) أنين خالد سيف الدين – سلامي منيرة – دور المؤسسات التكوين المهني في دفع شباب نحو المقاولاتية – مجلة – أداء المؤسسات جزائرية – العدد 02 – 2012
- (29) بن عزة محمد : مجلة الحكمة لدراسات الإقتصادية عدد 21 سداسي الأول 2013
- (30) العيب عبد الرحمان و بقة شريف .. العمل و البطالة كمؤشرين لقياس تنمية المستدامة – حالة الجزائر-أبحاث اقتصادية و إدارية – العدد- 04- 2008

وثائق الرسمية

- (31) احصائيات 2010 مديرية التخطيط و الإحصائيات بوزارة التكوين و التعليم المهني
- (32) التكوين و التعليم المهني – المدونة الوطنية لتخصصات التكوين المنهي – الجزائر 2012
- (33) الديوان الوطني للإحصائيات ووزارة
- (34) الديوان الوطني للإحصائيات ONS لسنة. 2010 العدد 02

المعهد الوطني للتكوين (35)

موقع الالكتروني

موقع www.ons.dz (36)

المخلص

تعالج هذه الدراسة موضوع : دور التكوين المهني في التنمية الموارد البشرية ، تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم الأساسية حول التكوين المهني ، أما في الفصل الثاني حاولنا تحليل العلاقة بين التكوين المهني ودوره في تنمية الموارد البشرية. وختمنا بالفصل الثالث التي تضمن دراسة حالة حول التكوين المهني في الجزائر. وكانت نتيجة البحث مفادها أن إعداد برامج التكوين المهني في الجزائر يجب أن تكون أكثر فاعلية في تنمية قدرات الأفراد، ومساعدتهم على الإدماج في سوق العمل .

الكلمات المفتاحية: التكوين المهني، التنمية البشرية، الجزائر

Résumé :

Cette étude traite le sujet : le rôle de la formation professionnelle dans le développement humain, nous avons traité dans le premier chapitre les concepts de base les plus importantes sur la formation professionnelle, et dans le deuxième chapitre, nous avons essayé d'analyser la relation entre la formation professionnelle et son rôle dans le développement des Ressources humaines. Et enfin dans le troisième chapitre, qui comprenait une étude de cas sur la formation professionnelle en Algérie.

Le résultat de cette études ce que les programmes de formation professionnelle en Algérie de recherche devrait être plus efficace dans le développement de la capacité des individus, en les aidant à s'intégrer dans le marché du travail .

Mots-clés: la formation professionnelle, le développement humain, l'Algérie

Abstract:

This study examines the subject :: the role of professional training in human development, we treated in the first chapter the most important basic concepts of professional training, and in the second chapter, we tried to analyze the relationship between professional training and his role in the development of human resources. And finally in the third chapter, we examined a situation of professional training in Algeria .

The result of this study that a professional training programs in Algeria must be more effective in developing the capacity of individuals and helping them to integrate into the labor market .

Keywords: professional training, human development, Algeria

