

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان - ملحقة مغنية -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

شعبة : تسيير الموارد البشرية

مذكرة بحث

مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

تحت عنوان :

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة BENTAL

من إعداد الطالبين:

العصري محام

شباب محمد

تحت إشرافه الأستاذة

أ.أويختي نصيرة

السنة الجامعية : 2013-2014

قوله تعالى
وَاللَّهُ يَتَذَكَّرُ
أَنْ يَكُونَ
ظَالِمًا



شكر و عرفان

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني في عبادك الصالحين "

الى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة " أوبختي نصيرة " التي لم تبخل علينا

بنصائحها القيمة و إسهاماتها المفيدة وبصمتها الواضحة وتعاملها ذو الميزة العالية

وكل الميزات التي تركت انطبعا على صفحات هذا الموضوع.

نشكر كل من أعانونا على انجاز هذا الموضوع من مؤطرين في مؤسسة بنطال

كما نتفضل بالشكر الى جميع أساتدتنا و زملائنا الذين أعانوا ولم ييخلو عنا

بأرائهم و مساعداتهم .

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك ، إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعلني لا أملك أغلى منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع: إلى أغلى إنسانة في الوجود ، إلى التي لا يوفي قدرها أي كلام وعمل ، إلى من علمني وقوفها إلى جانبي كيف أنظر لغدي، إلى من منحتني من غير أن تسألني ، إلى من ضحت بحياتها و آملها من أجلنا، أمي الحنون .

إلى مثلي الأعلى في الحياة إلى من حرم نفسه ليعطينا إلى من حمل هموم الدنيا وشقائها كي تكون لنا مكانة وشأن بين الناس ، إلى من تحدى الصعاب ليوصلنا إلى ما نحن عليه إلى تاج رأسي و دليلي أبي العزيز. إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود أخوأي وأختاي : بن عمر، خالد، حياة وزكية

إلى ابنتي أخي (رنيم ، رماس)

إلى الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيئ الضلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا. إلى من زرعوا التفائل في دربنا وقدموا لنا المساعدات و الأفكار و المعلومات ربما دون أن يشعرو بدورهم فلهم منا كل الشكر و أخص منهم : (يوسف، إيمان، أوشريف، عمارة ، أصيلة ، إلهام ، نجيمة ، أسامة ، دعاء ، أمين ، علي ، إبراهيم)

عصام

إهداء

بدانا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نظوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع. إلى منارة العلم والامام المصطفي إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدي العزيرة.

إلى روح من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بالحكمة والصبر إلى والدي العزيز رحمه الله. إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أختاي (وفاء و بديعة) وإلى أبنائهن (إسراء ، محمد ، و الكتكوت رابع) .

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكا تفنا يداً بيد ونحن نقطف زهرة وتعلمنا معا فلهم أسمى عبارات الشكر منا و أخص منهم (عمارة ، إيمان ، يوسف ، نجيمة ، زينب ، إلهام ، فاطمة ، علي ، إبراهيم ، أمين ، فضيل ، دعاء ، حسين ، خالد ، إسماعيل ، سامية) .

إلى أعز من ساندوي و وقفوا بجاني في السراء و الضراء ، إلى كل من (عبد الحكيم و زاكي) دون أن أنسى أختي الغالية "إيناس"

محمد

المخلص :

إن مسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في حكم المؤكد، ولا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال، ومن ثم تحقيق التنمية الشاملة فإنه يتعين منا المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها باستمرار، ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها وموضوع بحثنا هذا يهتم بأحد هذه العناصر وهو عملية التكوين وفي هذا الصدد سنحاول الإشارة إلى مفهوم التكوين وأنواعه ودوره كحلقة من حلقات تقع ضمن محتوى تسيير الموارد البشرية، في تلمين الموارد البشرية وتنميتها.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، التكوين، التنمية، التدريب، المهارات

Résumé:

La question de la dépendance à l'égard de l'élément humain est devenu presque certaine, il n'y a pas de place pour parler aujourd'hui de l'importance des ressources humaines dans la réalisation des plans, des programmes et des actes effectués, puis le développement global, il devrait nous être pour plus de soin et d'attention au développement des ressources humaines et d'accroître ses performances en continu, Ceci peut être réalisé grâce à la pratique de l'exercice de formation scientifique visant à répondre aux besoins de l'institution et de répondre aux spécificités.

Le thème de cette recherche est intéressé par un de ces éléments, un processus de configuration et à cet égard nous allons essayer de faire référence à la notion de configuration et les types et son rôle de liaison des anneaux entrent dans la gestion de contenu des ressources humaines, dans la valorisation des ressources humaines et du développement .

Mots clés: les ressources humaines, la formation, le développement, l'entraînement, les compétences

Summary:

The question of the dependence of the human element has become almost certain, there is no place to talk today about the importance of human resources in the implementation of plans, programs and actions made, then the overall development, it should be us for more care and attention to the development of human resources and improve its performance continuously, This can be achieved through the practice of exercise science training to to meet the needs of the institution and to meet the specific.

The theme of this research is interested in any of these items, a configuration process and in this regard we will try to refer to the concept of configuration and types and its role linking rings come in content management resources human in the human resource and development.

Keywords: human resources, training, development, training, skills

خطة البحث

المقدمة العامة

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع : إدارة الموارد البشرية و علاقتها بوظيفة التكوين

المبحث الثاني : ماهية وظيفة التكوين

المطلب الأول : تعريف التكوين و مبادئه

المطلب الثاني : تفرقة مفهوم التكوين مع مفاهيم أخرى

المطلب الثالث : أهمية التكوين و أهدافه

المطلب الرابع : أنواع التكوين

المبحث الثالث : تحليل عملية التكوين

المطلب الأول : تحديد الإحتياجات التكوينية

المطلب الثاني : برنامج التكوين

المطلب الثالث : الطرق المتبعة في عملية تقييم في المؤسسة

الفصل الثاني : واقع التكوين في شركة BENTAL

المبحث الأول : تشخيص شركة BENTAL

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني : واقع التكوين في شركة BENTAL

المطلب الأول : طرق و سبل التكوين داخل المؤسسة

المطلب الثاني : شروط التكوين و ميزانيته

المطلب الثالث : مشاكل و نتيجة التكوين

الخاتمة العامة

المقدمة العامة

. تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري

و الذي يعتبر أمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف

إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية و الأهلية

من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية

. و لا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما و نزول أرباح أخرى كان بسبب

الموارد البشرية

في هذه الشركة أو تلك .فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح

للمنظمة و يمكن أن تكون عبء مالي على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات

الحكومية في العالم النامي .إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل

للعنصر البشري المتوفر و المُتَوَقَّع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري

وحماسه للعمل.

تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها فكل هذا النجاح والنتائج

المحققة من قبل هذه الأخيرة يرجع الفضل فيه إلى المجهودات المبذولة من قبل طاقاتها

البشرية. فالتكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقله

للتنمية ، يجب العمل على جعله قوة ، و لا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل

تنمية الموارد البشرية ، فتنمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون تنمية

الموارد البشرية ، ومن هنا لابد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات لقيم

والاتجاهات والقدرات والاستعدادات الخاصة بالفرد والمجتمع ككل.

وبتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمن استمرارية نموه وتطويره يتطلب

تشخيص مخططات و استراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق

الحالية والمنتهجة في التكوين. فالتحولات الهائلة التي تحدث في المجتمع مست جميع

الميادين والمؤسسات.

الإشكالية:

ومما سبق ذكره تتمحور معالم اشكاليتنا فيما يلي " فيما يتجلى دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية." دراسة مؤسسة بنطال جاءت الدراسة مقسمة إلى جانبين الجانب النظري والجانب الميداني:
أما الجانب النظري فقد احتوى على ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : والذي عرضنا فيه الجانب النظري للموارد البشرية من تعريفات و أهمية و علاقته بوظيفة التكوين

المبحث الثاني و الثالث : والذي عرضنا فيه الجانب النظري لتكوين من تعريفه وخصائصه، و مبادئ التكوين، وأهميته، أهدافه و أنواعه كيفية تصميم برنا مجه و تقييم برامج التكوين.

أما الجانب التطبيقي(الميداني) فقد احتوى على : مبحثين

المبحث الأول : والذي تطرقنا فيه إلى تعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي

المبحث الثاني : والذي عرضنا فيه طرق وسبل التكوين داخل المؤسسة . شروط التكوين . مشاكل و نتيجة التكوين

دوافع البحث :

لقد تعددت الدوافع لاختيارنا لهذا الموضوع و تعددت الأسباب نذكر منها مما يلي :
الميل لدراسة مثل هذه المواضيع و التعريف بها.

الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر بيه المؤسسات الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسة
أهمية التكوين وتأثيره على اقتصاد المؤسسات في تحسين الربحية

منهجية البحث :

لقد اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة حالة حيث اعتمدنا في الجانب النظري على منهج تحليلي وصفي أما جانب التطبيقي فهو الذي اعتمدنا على دراسته حالة مؤسسة بنطال.

صعوبات البحث :

من الصعوبات التي واجهتنا :

-صعوبة الحصول على معلومات من المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

الموارد البشرية و وظيفة التكوين

تمهيد

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية وظيفة التكوين

المبحث الثالث: تحليل عملية التكوين

تمهيد :

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية و أهملت العنصر البشري في السابق , لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية, أصبح إلزاما على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري لان نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية و مهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنه عنصر لا يمكن تجاهله و التقليل من شأنه

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية¹

أول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من اجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات الممهدة الأولى لما يعرف بالنقابات المهنية. وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مديرين ليقوموا بهذا الدور . ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود لغاية الستينات من هذا القرن. أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها. إن إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منشأة، وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري، ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة حيث أن إطلاق طاقات الفرد الكامنة يشبه العثور على الذهب، و قد يتطلب الأمر أن تنتقب وتبحث عن هذه الطاقات، وعندما يتم اكتشافها عليك أن تعمل على استغلالها واستثمارها.

¹ صلاح الدين عبد الباقي , إدارة الموارد البشرية , دار الطباعة المصرية , 2007 , ص7

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

يعتمد نجاح المنظمات بشكل كبير على القوى العاملة التي تعمل بها، وذلك لأن المعرفة والمهارات والقدرات تتبع أساساً من أعضاء المنظمة، وتمثل قاعدة المعرفة الأساس لتصميم وإعداد الكفاءات في المنظمة، وهي التي تجعلها متميزة عن منافسيها كما تعطى تقديراً لدى العملاء. وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في حياة المنظمة والعمل على بقائها واستمرارها. حيث أن عالمنا هذا ما هو إلا عبارة عن منظمة كبيرة نعيش فيها فهناك منظمات كثيرة تحيط بنا، ونحن بالطبع نشارك فيها كأعضاء وموظفين وعملاء ومستفيدين. ومن ناحية أخرى تعتمد المنظمات على الأشخاص، وبدون الأشخاص فإن مصيرها سوف يؤول إلى الزوال².

المطلب الثاني : مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية³

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة. ويرى أصحاب النظرة التقليدية إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات و سجلات العاملين و متابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم و انصرافهم وإجازاتهم. وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة. و من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، إن إدارة الموارد البشرية تعتبر احدي الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل). وذلك لأهمية العنصر الإنساني و تأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة.

ومن هنا نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية.

² نفس المرجع السابق صلاح الدين عبد الباقي ص8

³ علي عبدالهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، إدارة الطباعة المصرية، 2007، ص 10 - 11

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

يعرف A.Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة, الاختيار والتعيين, تقييم الأداء, التدريب والتنمية, التعويض و المرتبات, العلاقات الصناعية, تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد .

و يعرف J Martin إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات, وعلاقاتهم داخل التنظيم, وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية:

تحليل التنظيم, تخطيط القوى العاملة, التدريب و التنمية الإدارية, العلاقات الصناعية مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية, ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين⁴

من ناحية أخرى يعرف E.Flippo إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

كما يرى P.Pigros C.Myres أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق دواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل احدي الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة والتي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت . ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها وأهمها:

- 1- تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة
- 2- صيانة وتدريب وتنمية القوى العاملة
- 3- مكافأة الأفراد وتعويضهم, حيث لا بد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل الجهد والعمل الذي يؤدونه
- 4- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنشأة, والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي نفس المرجع السابق ص9-10

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

5- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين ,وذلك للمحافظة على صحة العاملين وإيجاد نوع من الاتجاهات الايجابية نحو المنشأة⁵

المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم و أعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم و دفعهم للاجتهد و الابتكار .

و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

ثانياً: تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، و كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، و معدل الغيابات و التأخيرات.

ثالثاً: تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المؤسسة.

رابعاً: توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل و إعداد و تهيئة الأفراد العاملين و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور و المرتبات...

خامساً: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات⁶

⁵ علي عبد الهادي مسلم نفس المرجع السابق -ص 11- 15

⁶ الابتسامة : دور وأهمية ادارة الموارد البشرية / 2014/02/15 - / http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_315691.html

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

المطلب الرابع :إدارة الموارد البشرية و علاقتها بوظيفة التكوين

من المتفق عليه أن للتكوين أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر البشرية والقوى العاملة وتأهيلها ,والمنظمة التي ترغب في أن تتميز عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى في السوق عليها أن تسعى سعيا حثيثا وراء توفير الكوادر والإطارات الماهرات ، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا عن طريق التكوين . وهنا قدمنا التكوين على أنه هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في الأفراد المتكونين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك . ويشير هذا التعريف إلى حقائق أن التكوين, هو نشاط إنساني , مخطط له ومقصود, وإنه يهدف إلى إحداث تغييرات هامة في جوانب مختارة لدى المتكونين ,باعتباره الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد والمنظمات , لأنه من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان, بالنظر إليه على أنه عملية مستقبلية لأن التنمية الحقيقية هي التي لا تستثمر الإنسان، وإنما تستثمر في وفي بيئته الطبيعية عن طريق الاعتناء به مباشرة وبمشاكله اليومية⁷

⁷ <http://grh-management.blogspot.com/2011/04/formation-en-gestion-des-ressources.html>

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

المبحث الثاني: ماهية وظيفة التكوين

تهتم المؤسسات بالتكوين، لأن ما ينفق في هذا المجال يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية، أما على مستوى الأفراد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعرفة و المهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع رغبة و قدرة الفرد على العمل.

إن التكوين مسؤولية مشتركة بين أطراف مختلفة في المؤسسات، و المقصودة هنا هو إدارة الموارد البشرية و المدراء بالإضافة للأفراد المكونين الذين يتلقون التكوين. إن العملية التكوينية عملية معقدة، لما يتطلبه تصميمها من وسائل و تقنيات كبيرة، تختلف

حسب نوع و الطريقة المتبعة في التلقين و من أجل الإلمام بالتكوين مفهومها

و أهمينا . قسمنا هذا المبحث أربعة مطالب

المطلب الأول: تعريف التكوين و مبادئه

الفرع الأول: تعريف التكوين

إن التكوين يهتم عادة بتكوين المهارات من أجل أهداف معينة ومحددة وكلمة التكوين أصبحت تأخذ معنى أوسع وأشمل بحيث انتقلت إلى تطوير وتغيير الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية وهذا ما يجعل التكوين يضيف للفرد قيمة إضافية وهناك تعاريف مختلفة للتكوين ومنها

: تعريف أحمد طرطار : التكوين يقصد به العمل على زيادة قدرات الأفراد

العاملين ومهاراتهم، و رفع المستوى عن طريق قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر⁸

كما يعرفها LANFER بأنها حق لكل العمال ويخص أكثر تطوره م وترقيتهم

الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية

مع التطور التقني والمهني⁹

⁸ أحمد طاطار. الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر ص88

⁹ عمر سالم الرزق ، برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين ، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989 ص8

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

يمكن القول إذن:

إن التكوين هو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجملها تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية ودهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الذي يعيش فيها

الفرع الثاني: شروط التكوين

لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من التكوين فإنه يتحتم على المؤسسة ضبط مجال التكوين بشروط وركائز أساسية تتمثل في:

* يجب أن يكون لدى الأفراد رغبة في التعلم قبل قبولهم التوجه للتكوين وهذا راجع لوجود أشخاص لديهم حسب المعرفة و الاهتمام و يحسون بفخر الانجاز الممتاز و يرغبون في الحصول على تقديرا أدائهم لعملهم و من الضروري أن تكون هناك رغبة و اهتمام لدى المتكون فيما يتعلق ببرنامج و أهداف التكوين

* يجب أن يتناسب التكوين مع الحاجات الفردية للمتكونين، حيث يحتاج المشرف قبل تعليم أو تكوين شخص ما، على أداء أي نوع من العمل، إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما يعرفه، حيث تتضح معالم التكوين. من واجبات مسؤول التكوين ملائمة التكوين لشخص بدلا من ملائمة الشخص لتكوين

* يجب أن يتم التكوين تحت إشراف مشرف كفأ، حيث أن هذا الأخير يكون دائما وثيق الصلة برجاله و عمل مسؤول التكوين هو مساعدة المشرف و إرشاده بخصوص الاحتياجات والأساليب و الترتيبات و تقييم النتائج الخاصة بالتكوين.

* يجب أن يتساوى التكوين مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه كلما كان معدل التكوين بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم، كلما كان الفارق أكبر و التكوين الذي يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعلم ليس مجندا فحسب و لكنه ضروري.

إن الأشخاص بإمكانهم أن يتعلموا حين يكونهم أحد على كيفية القيام بالعمل و لكن أفضل من ذلك هو أن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيه

* يجب أن يكون التكوين مخططا، مجدولا، منفذا و مقيما حسب منهج يجب أن تحتوي خطة التكوين على قائمة بالأفكار و المهارات الأساسية للعمل الذي يكون من اجل الشخص

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

كما يجب أن توضح تواريخ إتمام كل بند من بنود خطة التكوين و يمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسب أو عندما تنفذ خطة التكوين يمكن استخدامها للمراجعة و إضافة الملاحظات المناسبة¹⁰

المطلب الثاني : تفرقة مفهوم التكوين مع مفاهيم أخرى

بعد تحديد مفهوم التكوين من خلال التعاريف السابقة نقوم بمقارنته ببعض المفاهيم المشابهة له والتي تدخل في ميدان التربية و التكوين.

1 التكوين_التدريب: اشتقت كلمة التكوين من فعل كون former ذات المصدر اللاتيني Former ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، و يقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم Training الذي ترجمه مختلف العلماء و الباحثون العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين Formation ولا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في (المشرق العربي)

و هكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين، ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

2 التكوين_التربية : التربية في التحديد اللغوي من فعل ربا أي زاد و نما وأربيته نميته. أما في التحديد الاصطلاحي فيعرفها جون ديوي (التربية هي حاصل العمليات و السبل التي ينقل بها مجتمع ما، سواء أكان كبيرا أم صغيرا ، ثقافته المكتسبة وأهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمراره ووجوده)

بينما ينصرف مفهوم التكوين لكونه (الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، و القدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة ما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة)

¹⁰ عبد الهادي الجوهري ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، ، ص: 171

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

3التكوين_ التعليم : هناك فرق بين التعليم والتكوين، فالتعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي.

ما التعلّم فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد والنتيجة عن الميزات التي يمر بها، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلكتيات معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التوام المتكون بقواعد محددة¹¹

4التكوين_ التنمية:

تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثير ا بالتكوين و هما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة. فهناك من يعرف التكوين بأنه) التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة و الاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له)

ويرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية و يستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية. من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم ، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلة من آليات التنمية¹².

المطلب الثالث: أهمية التكوين وأهدافه

إن التكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي، التأمين ضد البطالة فقدان التوظيف أو عدم ملائمة الفرد لعمله كما هو وسيلة لتطوير قدرات الموظفين، لیسد الثغرة بين الأداء الفعلي و المستوى المطلوب و من جانب آخر فان الدول التي تعتبر الخدمة العامة مهنة ينبغي أن ينقطع لها الموظف تسعى لتجعله في مستوى التوقعات التي يفوضها عليه التقدم الوظيفي، و ذلك عن طريق

¹¹ سهيلة محمد عباس / علي حسن علي ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، دار . وائل ، عمان ، 1999 ، ص106
¹² جمال الدين محمد المرسي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية . مصر ، 2003 ص333

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

زيادة مهاراته و تطوير سلوكه و علاقته الوظيفية، للاستمرار في الخدمة و التدرج في مستوياتها طوال حياته العملية¹³

الفرع الأول: أهمية التكوين

تظهر أهمية التكوين من النتائج المحققة و المنتظرة، فله فائدة اجتماعية و يعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد و المجتمع و المتمثلة في:

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

-**رفع معنويات الأفراد** : إن اكتساب الفرد المهارات و المعلومات فيما يخص نشاطها العملي يؤدي إلى زيادة الثقة في نفسها وهذا ما سيؤدي حتماً إلى تحقيق الاستقرار النفسي للعامل وبالتالي الرفع من مستوى الإنتاجية.

-**استمرارية التنظيم و استقراره و ثباته** بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليتهم رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين و لاشك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المكونين و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب و يتطلب هذا توفر أفراد من ذوي المهارات المتعددة و لا يكون هذا إلا عن طريق التكوين المتواصل للأفراد في المنظمة¹⁴.

- **المرونة**: تعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغييرات في حجم العمل و يتطلب هذا أفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم إلى أعمال قد تحتاج إليهم بالإضافة إلى ذلك فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل فالأفراد المكونين حتماً تكون لهم دراية عن الأعمال التي يقومون بها¹⁵

- **تحسين سمعة المنظمة**: حيث تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المنظمة بجماهيرها الخارجية من زبائن و مروديين و منظمات و هيئات حكومية و عاملين

13 حسين حسن عمار: إدارة شؤون الموظفين، مطابع الإدارة العامة، السعودية 1991، ص: 218

14 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر ، الطبع 1. 2005، ص436

15 عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر 1991 ص104

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

الفرع الثاني: أهداف التكوين : اشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي¹⁶.

-تخفيف العبئ على المشرفين.

-تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم

-تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات

-أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد.

-يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة

-يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة،

-زيادة الكفاية الإنتاجية حيث تنعكس زيادة مهارة

-تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف

-التكوين يعمل على رفع معنويات

المطلب الرابع : أنواع التكوين¹⁷

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

¹⁶ عادل حسن - إدارة الأفراد في الصناعة - دار الطباعة المصرية، 1971 ، الإسكندرية، ص189- 190

¹⁷ أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية . مركز التنمية الم ركزية- الإسكندرية . 1995 -ص367

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

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

حسب مرحلة التوظيف:

1 - توجيه الموظف الجديد :

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة ، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

- الترحيب بالقادمين الجدد
- تهيئة الموظفين الجدد للعمل
- تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

2 - التكوين أثناء العمل :

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل ، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين ، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على تلك الآلة ومن المشرف عليها. كما يعاب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا و مكونا و ماهرا هو الآخر.

3 - التكوين بغرض تجديد المعرفة¹⁸ :

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق. يحتاج مسئولون هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل بإستخدام الأنظمة الحديثة

4 - التكوين بغرض الترقية والنقل :

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل برنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

5 - التكوين للتهيئة للمعاش :

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

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

حسب نوع الوظيفة : 19

1 - التكوين المهني والفني :

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

2 - التكوين التخصصي :

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

3 - التكوين الإداري :

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

حسب المكان:

1 - التكوين داخل المؤسسة :

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها. وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى " بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

19 العيشي بلعيد، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر دورة 2002 ، ص 2

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

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

2 - التكوين خارج المؤسسة :

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

المبحث الثالث: تحليل عملية التكوين

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 مقدراتها المالية و إمكانياتها و عدد الأفراد الذين يعملون بها، إن التكوين مجموعة من الأعمال و الأنشطة التي تهدف إلى جعل العمال قادرين على العمل بكفاءة و على أداء وظيفتهم الحالية و المستقبلية، و تحقيق محتوى البرنامج التكويني حيث يتجدد على ضوء الهدف من التكوين و الاحتياجات التكوينية التي يسعى لتلبيتها و من هنا سوف نتطرق إلى تحضير خطة التكوين، تنفيذها، متابعتها و تقييمها.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية

تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد وإدارات معينة و التي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التكوين، إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة التغييرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم و سلوكهم. لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة و ظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين و التغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل السياسة العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات، إن الحاجة للتكوين تظهر بسبب وجود

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

قصور معين في الأداء لتوضيح هذه الفكرة من المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية و هي الأداء المطلوب، الأداء الفعلي، العجز، نعبر عليها بالعلاقة التالية:²⁰

$$\text{القصور أو العجز} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

الفرع الأول: مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية

إن تحديد الاحتياجات التكوينية يمر عبر سبيلين و هما²¹

1- على مستوى الأفراد: تحدد الحاجة على مستوى الأفراد بناء على النقاط التالية:

* الترقية: تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد و بين متطلبات الوظيفة الجديدة.

* النقل يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.

* تقييم الأداء: يؤدي إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي و بين الأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم

* برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

* الإدارة و الأهداف: استخدم هذا الأسلوب يؤدي إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن، الوقاية الأجهزة، إذ يجب تكوين هؤلاء الأفراد.

* الشكاوي إذا كانت أسباب الشكاوي من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل و يجب تكوينهم

* القيام بمهام خاصة: إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد في حين أن قدراته الحالية ر ترضي لمتطلبات هذه المهمة، و يجب تكوينه.

²⁰ احمد ماهر: مرجع سابق، ص: 322

²¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص- ص: 324- 325

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

*التناوب الوظيفي: في حالة ما إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تكزينهم على هذه الأعمال.

2- على مستوى المنظمة: يمكن تبين أن هناك قصورا في معلومة الأفراد أو في مهاراتهم و بالتالي الحاجة إلى تكوينهم، وذلك بالنظر إلى أسباب متعددة على المشروع أو المنظمة منها:

* إنشاء وحدات إنتاج جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام آلات و معدات جديدة، الأخذ بمعايير و مواصفات إنتاج جديدة، الأخذ بسياسات التسويق، تسعير أو إعلان جديدة، و يقوم بمعايير و مواصفات إنتاج جديدة، الأخذ بسياسات تسويق تسعير أو إعلان جديد، و يقوم أخصائيو التكوين على مستوى المنظمة باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتكوين، وتدور الأسئلة المطروحة، حول تأثير الأسباب السابقة على الأداء الواجب أو مطلوب في المستقبل. إن مثل هذه الأسئلة تؤدي إلى التعرف على محتوى برنامج التكوين

الفرع الثاني: تصميم البرنامج و تنفيذه

إن الخطوة التي تلي تحديد الاحتياجات هي تصميم البرنامج ثم تنفيذه.

1-تصميم البرنامج:

ينطلق التصميم لبرنامج تكويني من تسطير أهداف و معايير التي يقاس بها الأداء و يجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق يوجد هدفين اثنين وهما: ²²

أ- **الأهداف الرئيسية:** الهدف الرئيسي هو النتيجة الكلية أو المحصلة النهائية للبرنامج التكويني بأكمله، و هو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج بمعنى أن كل مجهودات التكوين تدور حوله و تهدف للوصول إليه.

ب- **الأهداف المشتقة أو الفرعية:** وهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية و عادة ما تكون هذه الأهداف محور الحصص أو الدورات التكوينية فقد ينصب الهدف الرئيسي مثلا على تنمية مهارة حركية إصلاح الأجهزة مثلا، و قد يتضمن الأهداف الفرعية المؤدية له مثلا مهارة اللحام و استخدام أجهزة الاختيار.

²² علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، سنة 1981ص: 108

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

من بين ما يتضمنه تصميم برنامج التكوين تحديد المحتوى أساليب التكوين، الأدوات المساعدة فيما، و أيضا تحديد المكونين ووضع نظام لتطبيق و متابعة البرنامج

و هي موضحة في الشكل 1

- تنفيذ برنامج التكوين:

فالإجراءات العملية التكوينية تتطلب مراعاة الوقت و المكان المناسبين و مما لا شك فيه أن للجدولة الزمنية مزايا عديدة منها²³

* القضاء على تضارب العاملين على الدورات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد.

* التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل و انتظامه.

* مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل في إدارته بشكل مسبق نظرا لعمله المسبق

،بالفترات الزمنية التي تعقد فيها الدورات، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع

التقليدي بين التنفيذيين و الاستشاريين.

التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل مثال ذلك عدم عقد

دورات للمحاسبين في الشهور الثلاثة الأخيرة من كل سنة نتيجة ضغط العمل الخاص

بالجرد المحاسبي.

مثلما يقرر مصمم البرنامج التكويني الوقت المتعلق بالدورة التكنولوجية فانه يتعين عليه

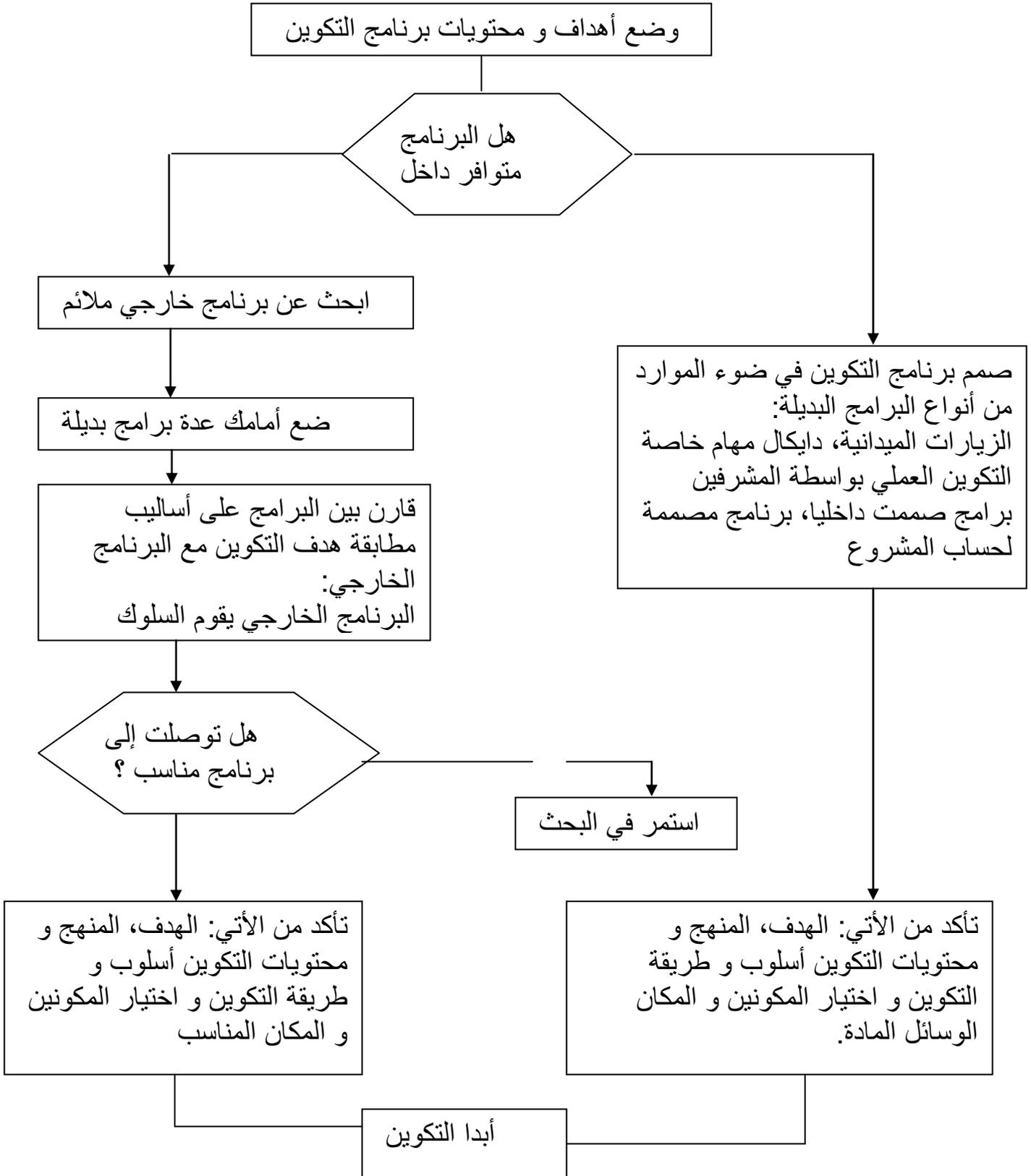
تقرير المكان الذي سيعقد فيه التكوين، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، و يجب أن يكون

هذا المكان مريحا، ملائما و مشجعا على الحضور، إن لتحديد المكان ارتباطا وثيقا بنوع

البرنامج وطبيعته.

²³ حنفي داوود سليمان: إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، القاهرة 1980، ص:366.

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين



الشكل 1

المصدر: أحمد ماهر ص: 34

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

المطلب الثاني: برنامج التكوين

تختلف خطط التكوين التي توضع في دول نامية عن الخطط التي توضع في الدول المتطورة في نقاط أساسية أهمها: ²⁴

- أن الفجوة بين الوضع الراهن، و الوضع المستهدف، كبيرة جدا.
- أن سد هذه الفجوة لا يمكن أن يتم بالأساليب و الوسائل المألوفة التي تتبع عادة في الدول المتطورة لأن الأساليب و الوسائل المتبعة في هذه الدول تستهدف تحقيق وتيرة قدرا كبيرا من وضوح الرؤية و الدقة في التنبؤ باتجاه الأحداث، أو بما سيكون عليه الأمر في المستقبل

الفرع الأول: ضبط محتوى برنامج التكوين

إن من أهم المظاهر التي تمتاز بها الخطة التكوينية هي وضع رزمة من الدروس و التوقيت العائد للدروس.

إن مبررات التكوين تتحدد في إطار غايته القائمة على رفع مستوى الموظف، تأمين قدرته للتدريب وماتتضمنه من مواد، يفترض الانطلاق من بعض المعطيات ²⁵

يقوم مسؤول التكوين بوضع محتوى التكوين، بتحديد مختلف المواضيع التي يتقدم للمكونين خلال أيام البرنامج التكويني، و التسلسل المنطقي لهذه المواضيع و الرابطة بينها، فإذا كشفت الاحتياجات التكوينية مثلا: عن ضرورة تزويد المكونين بمعلومات أساسية في الإدارة فان مواضع التكوين يمكن أن تشمل بنودا رئيسية مثل العملية الإدارية الكلية و المدارس الفكرية المختلفة في الإدارة و نظرية النظم ويمكن أن تحتوي على بنود فرعية أو فصلية مثل اتخاذ القرارات، التنظيم، القيادة و التوجيه، الاتصالات، التقييم و المراقبة، و يمكن أن تقسم كل من هذه المواضيع إلى بنود أكثر تفصيلا) و يراعي في ضبط المحتوى مايلي: ²⁶

²⁴ كمال نوارس: إدارة الموارد البشرية، سلسلة دليل القائد الإداري 1991، ص: 397

²⁵ حسن الحلبي: تدريب الموظف، منشورات عويدات، بيروت ص: 67

²⁶ حسن الحلبي: مرجع سابق، ص- ص: 80- 83

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

1- إن اختلاف البرامج التي يمكن تقريرها للتكوين يأتي بالدرجة الأولى عن تباين الأهداف المحددة لكل نوع من أنواع التكوين.

2- تقرير البرامج على أساس الحاجة بما يؤمن التوازن بينهما، يعني ذلك الضرورة في إقامة التوازن بين المواد و المواضيع التي تتضمنها برامج التكوين، على هذا الأساس لابد من تحقيق ما يأتي:

أ- استبعاد المواد التي يعكس إدخالها في حقل المعارف العامة.

ب- تحديد الوظائف التي يجري الإعداد لها أو التكوين عليها كخطوة أساسية يبنى عليها تقرير المواد التي يمكن إدخالها في برنامج كل دورة، ولا بد من أن تأتي هذه المواد مطابقة لحاجات تلك الوظائف التي جرى تحديدها و معرفة أنواعها بصورة مسبقة.

ج- درس أوضاع العناصر المراد تكوينها أو إعدادها، و أخذ هذه الأوضاع بعين الاعتبار عند تقرير البرنامج، فقد تتحقق الفائدة مثلا من تدريس بعض المواد لفئة معينة دون غيرها نظرا لنوع التحصيل المدرسي أو الجامعي، و بذلك يتم أيضا استبعاد التكرار الذي غالبا ما يحصل بالنسبة لبعض المواد التي سبق تدريسها.

3- اختلاف البرامج من منظمة إلى أخرى، أو من بلد إلى آخر.

4- عدم انفراد المعاهد و أجهزة التكوين في تقرير مضمون البرنامج

كما يمكن أن يلخص محتوى التكوين في حصيلة تقدم على شكل دليل يحوي الدروس و القراءات و يستخدم كمرجع لهم للاستذكار و مراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين كما يحوي إرشادات لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم تركيز العرض على النظري و متى تعطى لهم الأمثلة؟ و ما هي و كيف تدار الأسئلة و كيف يتم التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ الخ.

ولكي تؤدي عملية التكوين مهمتها أي تطبيق محتوى الخطة هناك مساعدات ووسائل للإيضاح التي عن طريقها يمكن جذب انتباه المتكويين للموضوع المعروض عليهم و هي كالتالي:²⁷

²⁷ حسن الحلبي: مرجع سابق، ص- ص84

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

* أساليب التكوين

* وسائل التوضيح تتمثل في:

- الوسائل البصرية منها الفوتوغرافية، الصور المتحركة، الرسوم التوضيحية.
- الوسائل السمعية: تشمل الراديو و الأسطوانات و التسجيلات الصوتية.
- الوسائل السمعية البصرية: تضم مجموعة المواد و الأدوات التي تساعد على زيادة فعالية التكوين، تشمل الصور المتحركة الناطقة التي تتضمن الأفلام و التلفزيون، و هناك وسائل جديدة منها التكوين بمساعدة الحاسوب الآلي.

الفرع الثاني: اختيار المكونين و المكونون

إن أنواع البرامج التكوينية سواء كانت تخصصية، عامة، نمطية أو خلاف ذلك، أو كانت من البرامج التي كشفت البحوث الفنية عن الحاجة إليها لرفع الكفاية الإنتاجية فهي تقوم على ثلاثة عناصر، المضمون، المكونون و المكونين.

1- اختيار المكونين: يعتبر اختيار المكونين أهم مرحلة من مراحل تصميم البرنامج التكويني فهم يقدمون التكوين و المساعدة مع النصائح للمكونين. تتوقف كفاءتهم على الشروط التالية:

الخبرة في مادة التكوين أي أن يكونوا متخصصين في الموضوع الذي سيتحدثون فيه و لهم المعرفة بالعالم المؤسساتي بمعنى أنهم على دراية بالهيكل التنظيمي الرسمي و غير الرسمي للمؤسسة و خطوط الاتصال. يتأثر عدد المكونين في البرنامج التكويني الواحد أيضا بتخصصهم و مراكزهم التنظيمية

أ- شروط المكون: هناك شروط أساسية يجب توافرها في المكون و هي:

- أن يكون متخصصا في الموضوع الذي يتحدث فيه.
- أن يكون مهتما بهذا الموضوع، حريصا على الأداء الجيد فيه مطلعاً على الجديد الذي يبتكر أو يكتب في نطاقه.
- أن يكون على إمام بالمبادئ النفسية و السلوكية لعملية التعليم.

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

- أن يكون مهتما بالتكوين و حارصا على تنمية المهارات المطلوبة في المكونين.
- توفر الوقت الكافي لديه لإعداد الجلسة التكوينية و إعطائها حقها من تغطية جوانب الموضوع، سواء كانت محاضرة أو نقاشا أو تمثيل أدوار
- أن تكون عنده القدرة على الاتصال، لأن التكوين عبارة عن رسالة يتم تبادلها بين المكون و المتكون، فإذا لم يكن المكون متصلا جيدا، ماهرا في تبادل المعلومات و إدارة النقاش و الأخذ و الرد و تلقي الحجج و إعطائها، فلن يكون للتكوين حدود حتى و إن كانت مادته غزيرة

2- اختيار المتكونين:

إن جميع المؤسسات التكوينية العربية تقريبا تعتمد فيما يخص اختيار المتكونين على الترشيحات التي تردها من الجهات الخارجية عنها غير أن الاختيار الأفضل للمتكونين يكون عبر المباريات، الامتحانات و المقابلات الشخصية .

إن البحث في موضوع إلحاق الطلاب يقتضي في البداية التفريق بين أنواع التكوين فإذا كانت الترشيحات تؤلف عنصرا مهما في مجال التكوين فلا يجوز اعتمادها بصورة مطلقة، و تجريد المؤسسة أو الجهة المسؤولة عن التكوين من الصلاحيات التي تخولها دراسة هذه الترشيحات و تقديم ملاءمتها لحاجات و امكانيات التكوين.

أما بالنسبة للإعداد فان عملية الاختيار، غالبا ما تتم على أساس المباريات أو الامتحانات التي يجري تنظيمها بطريقة أو بأخرى للأشخاص الذين يرغبون الالتحاق ببرامج الإعداد.²⁸

لابد من توفر شروط معينة في عملية الإختيار وهي :

- أ- عدم إمكانية فصل عملية الاختيار و بصورة مطلقة عن الحاجات الحقيقية للإعداد و التدريب أو إجراؤه بمعزل عن الأفضليات التي يجب تقريرها في هذا النطاق.
- ب- ضرورة فرض الشروط الخاصة بالعناصر التي يمكن إلحاقها بالبرامج المقررة، الأمر الذي يساعد على تأمين ترشيح العناصر المؤهلة دون غيرها.

²⁸ حسن الحلبي: تدريب الموظف، المرجع السابق، ص- 132

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

ج- ضرورة اعتماد طريقة محددة وواضحة في إجراء عملية الاختيار، إذا لا يجوز تحقيق الاختيار بطرق تحيظها الغموض و الإبهام أو تكون عرضة للتغيير و التبديل عند كل برنامج يراد تحقيقه

د- عدم جواز إبقاء الإدارات المعنية بالبرامج التي يراد تحقيقها عن عمليات الاختيار و إذا كان من المسلم به لفائدة البرنامج أن تترك المسؤولية الأخيرة في تقرير الاختيار و طرق إجرائه للجهات المختصة في أجهزة الإعداد و التكوين فان من الفائدة بمكان أن تشترك الإدارات المعنية بإبداء رأيها حول الطرق التي يمكن اعتمادها لتحقيق الاختيار الجيد و قد يستحسن في بعض الأحيان أن تكون المجموعة المتكونة متنوعة وذلك في الحالات التي يراد فيها تنمية مهارات واحدة لأفراد مختلفين، كالرؤساء و المرؤوسين مثلاً، ويتم ذلك غالباً بين أعضاء المنظمة الواحدة، حيث يكون الهدف تطوير عدد من المكونين سوياً، حتى لا تحدث فجوات في التحصيل، وكذلك حتى يحدث تقارب فكري بين المكونين و تبادل لوجهات النظر بين الأطراف المتنوعة

الفرع الثالث: ميزانية التكوين

توضع ميزانية التكوين بمراعاة العناصر التالية

* أنواع البرامج التكوينية سواء كانت تخصصية، عامة، نمطية أو خلاف ذلك، أو كانت من البرامج التي كشفت البحوث الفنية عن الحاجة إليها لرفع الكفاية الإنتاجية عدد الدارسين الذين سيلتحقون بكل برنامج، أماكن التكوين عدد الحصص الممارسة العملية، المحاضرات التي ستعقد في كل برنامج على حدا وفئات المكافآت التي ستمنح للمكونين و الإداريين.

* أنواع تكاليف التكوين: إن ميزانية التكوين تتطلب الوضوح و الدقة في تحديد و تخصيص الموارد المالية الموجهة للبرنامج التكويني و كيفية توزيعها، وأيضاً المرونة نظراً للتغيرات الطارئة التي تحدث فيما يخص البرامج التكوينية (التغيير في الموارد المخصصة للتكوين أو في كيفية توزيعها) إلى جانب الاقتصاد في التكاليف يجب تجنب الإنفاق غير الضروري. تقسم النفقات التكوينية إلى نفقات استثمارية و نفقات تشغيلية

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

1- النفقات الاستثمارية:

وهي تكاليف للمدى الطويل يمكن الاستفادة منها و استخدامها في برامج تكوينية متنوعة مثال ذلك إقامة المباني و الغرف التكوينية ذات التصميم الخاص و إنشاء الدورات التلفزيونية المغلقة .

2- النفقات التشغيلية: تقسم إلى تكاليف مباشرة و غير مباشرة و تشمل:

أ- **التكاليف المباشرة:** وهي كافة المصروفات التي تنفق خصيصا لبرنامج تكويني معين كرواتب المكونين و المعدات الخاصة بكل برنامج و كذا التسهيلات المقدمة للمكونين كالإقامة في الفنادق و الزيارات و غيرها.

ب- **التكاليف غير المباشرة:** هي تلك المصاريف التي تنفق في تصميم و تجهيز البرامج التكوينية، و التي يصعب تحميلها على برنامج تكويني مثل مكافآت المستشارين الخارجين لتصميم البرامج و مصاريف تكوين المكونين، و تنقسم هذه التكاليف إلى تكاليف تكوينية و مصاريف مساعدة:

***التكاليف التكوينية:** تشمل مكافآت المستشارين الخارجين لتصميم أو إعداد البرامج و مصاريف تكوين المكونين.

* **المصاريف المساعدة:** تتكون من كافة النفقات التي تسهل تنفيذ البرامج التكوينية مثل مكافآت تشغيل و صيانة الأجهزة المستخدمة في التكوين، و أعمال السكرتارية و المصاريف الإدارية الأخرى.

المطلب الثالث : الطرق المتبعة في عملية تقييم التكوين في المؤسسة

يتم التقييم عادة في المراحل التالية:

أولا : التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني:

هذا التقييم ليس إلا نوعا من مراجعة البرنامج الموضوع لنتيبت ملائمة حاجات الدارسين فأى برنامج يعرف سابقا أنه لا يمكن أن تحقق الأهداف من التكوين ،لا يمكن أن نتفاجئ بأنه حققها فعلا بعد تنفيذها، فهذه نظرية لا يمكن قبولها لأنه نوع من المراهنه على الجواب الخاسر. ويمكن أن يتم تقييم برنامج التكوين قبل تنفيذه بواحد أو أكثر من الأساليب الآتية.

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

- 1- استطلاع آراء المتكويين حول البرنامج التكويني من حيث الموضوعات التي يتضمنها وترتيبها ، ودرجة تفصيلها أو اختصارها والمشكلات التي يعرضها وكذلك من حيث المواد والوسائل والأساليب التكوينية، وفترة التكوين ومكانه ومواعيد الجلسات ، وذلك حتى يتوفر للبرنامج الإقبال الملائم من جانب المتكويين إذ يشعرون أنهم ساهموا في وضعه
- 2- استطلاع آراء رؤساء المتكويين ومروؤسيهم في البرنامج التكويني، فالتحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يأخذ في حسابه هذه الآراء لأهميتها وفائدتها، حيث أن الرؤساء والمرؤسين يتعاملون مع المتكويين، ويعرفون النقاط الإيجابية والسلبية في معلوماتهم وأدائهم ،ومن ثم يستطيعوا أن يساهموا في تقرير الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التكويني²⁹
- 3- إعطاء اختيار أو سلسلة من الاختبارات والتمارين تكشف عن المعلومات والمهارات التي يحوزها المتكوي في الموضوعات التي يحتويها البرنامج التكويني وتفيد هذه الاختبارات في تقرير درجة التفصيل أو الاختصار في الموضوعات المدرجة بالبرنامج وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى شرح نظري، وتلك التي تستلزم التطبيق العملي واختيار الأسلوب التكويني الملائم وتقرير الوسائل التي يجب استخدامها في نقل الرسالة المطلوبة.
- 4- استعراض نتائج البرنامج التكويني إذا كان قد نفذ من قبل (داخل المؤسسة أو خارجها) وكذلك البرامج المشابهة له أو المتعلقة به، والإطلاع على درجة نجاحها أو فشلها. ويفيد هذا الاستعراض في التعرف على الأسباب التي ساعدت في نجاح التكوين وتلك التي عوقبت تحصيل النتائج حتى تعالج هذه الأخيرة وتستثمر الأولى.

ثانيا : التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني

يمكن في هذه المرحلة تقييم جوانب متنوعة في البرنامج التكويني فينصب تقييم أهداف البرنامج وتصميمه وسير العملية التكوينية والنتائج التي يحققها أولا بأول. فيما يتعلق بالبرنامج التكويني المراد تحقيقه من سير الجلسات المتتابعة للبرنامج حسب الأهداف المقررة، فيتم التأكد من أن كل جلسة تحقق هدفها الفرعي في إطار الأهداف الكبيرة

²⁹ علي محمد عيد الوهاب .مرجع سابق .ص162

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

وأن مجهودات المكونين توجه جميعا نحو هذه الأهداف التي خصص البرنامج لبلوغها والاحتياجات التكوينية التي تم اكتشافها وكذلك نريد أن نتأكد من أن المتكونين المنضمين في البرنامج هم الأشخاص المناسبون. وفيما يخص سير العملية التكوينية فإن الغرض من تقييمها هو التعرف على نجاح التكوين وذلك من جوانب عدة منها:

تسلسل موضوعات التكوين وتكامل محتوياتها وشمولها ودرجة التفضيل فيها ، واحتوائها على المعلومات النظرية التي يلزم إمداد المتكونين بها.

وأخيرا هناك تقييم النتائج التي يحققها البرنامج ، ويشمل هذا التقييم المعلومات والمفاهيم والاتجاهات التي استطاع البرنامج من خلال الجلسات التكوينية المتتابعة أن يزود بها المتكونين ، أو يغيرها أو يطورها ويعدل فيها. ويمكن أن يستخدم في تقييم البرنامج التكويني مجموعة من الطرق منها:

استقصاءات المتكونين ، أي توزع عقب كل جلسة تكوينية قائمة استقصاء يذكر المتكونين فيها ملاحظاتهم على سير هذه الجلسة ، ويمكن أيضا عقد مجموعة من الإختبارات والتمرينات على فترات دورية من انعقاد الجلسات التكوينية ، كما يمكن أن يجمع قدر هائل من الحقائق على سير العملية التكوينية ، وبالتالي تقييمها بشكل موضوعي.

ثالثا : التقييم بعد إنهاء البرنامج التكويني³⁰

إن أول ما يتبادر إلى الذهن بعد أن ينتهي برنامج تكويني معين هو السؤال عن النتائج التي حققها هذا البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحددة له، وتتنحصر نتائج التكوين في أربعة عناصر هي:

رد الفعل عند المتكون ،المعلومات التي حصلها تغير السلوك
ثم الأداء أو النتائج الفعلية في العمل وفيما يلي تفصيل ذلك:

1- رد الفعل : يتم التعرف عليه من طرف قائمة الاستقصاء التي توزع على المتكونين في نهاية البرنامج التكويني ، وأحيانا في نهاية أجزاء أو مراحل معينة منها

³⁰ علي محمد عبد الوهاب .مرجع سابق .ص162

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

وتشمل هذه القائمة أسئلة عن شعور المتكويين اتجاه التكوين ،ومقدار الفائدة التي يرون أنهم حصلوها ،وارتباط ما حصلوه بوظائفهم ،والاقتراحات التي يرونها مناسبة لتحسين التكوين وتطويره.

يتميز هذا العنصر من عناصر التقييم إلى جانب بساطته بقلة تكاليفه،إمكانية الحصول منه على فكرة وافرة بشأن الأثر السريع الذي يتركه التكوين على المتكويين وأرائهم،وإلا أنه من جهة أخرى لا يكفي للدلالة على كفاءة البرنامج التكويني وفعالته ،فشعور المتكويين الإيجابي اتجاه التكوين يعني أنه حقق الأهداف المطلوبة منهم ،كما أن شعورهم السلبي لا يعني بالضرورة أنه فشل في تحقيق أهدافه والملاحظ في الأغلب أن رد الفعل عن المتكويين اتجاه التكوين يتصف بالإيجابية إذا أن البرامج التكوينية وخاصة تلك التي تصمم جيدا تتضمن معلومات جديدة بالنسبة للمتكويين الأمر الذي يضيف جوا من الاسترخاء والراحة النفسية فتكون النتيجة درجة عالية من الرضى.

2-التعليم : هو قياس المعلومات التي يكتسبها المتكون نتيجة لانضمامه للبرنامج التكويني ،وهذا في حد ذاته أمر صعب ويخضع لعدد من المؤثرات ،ولكن لا بد من إجرائه وخاصة تلك البرامج التي تضع المعلومات المحصلة عدة أساليب أهمها الاختيارات والمناقشات الفردية والجماعية ،البحوث التي يكلف المتكونون بكتابتها التي يطلب منهم معالجتها وكذلك استقصاء الآراء.

3-سلوك المتكويين : إن تقييم سلوك المتكون بعد انتهاء التكوين أمر صعب ،ولكي يتم قياسه بشكل موضوعي وبدرجة من الدقة ،فمن الواجب التعرف على سلوك المتكون قبل بداية البرنامج ،وبعد نهايته ،ومقارنته في الحالتين ،ويمكن جمع هذه البيانات من عدة مصادر هي:

المتكون نفسه ورؤساءه ومرؤوسه وزملائه، وتصبح دراسة المتكونون بعد البرنامج التكويني ذات معنى إذا ما قورنت بسلوك مجموعة من المتكويين لم يحصلوا على نفس البرنامج ،وذلك حتى يمكن إرجاع الفروع بدرجة كبيرة من الثقة إلى التكوين الذي حصلته المجموعة الأولى.

الفصل الأول : الموارد البشرية و وظيفة التكوين

أداء المتكويين : إن الاختيار الحقيقي لفعالية التكوين هو أداء المتكون في وظيفته و الذي يتمثل في إنتاجية المتكون و قدرته على بلوغ الأهداف المحددة للدور الذي يقوم به في المؤسسة ، ومختلف النتائج التي تترتب على قيامه بهذا الدور. ومع أن هذا العنصر يعتبر أهم مؤشر لنجاح التكوين ، إلا أنه أصعب الأجزاء في قياسه وتتبعه وهناك طرق عديدة لقياس الأداء أهمها:

معدلات الإنتاجية بصورتها المختلفة من نسب المخرجات إلى المدخلات بنتائجها ، ساعات العمل ، ومعدات... الخ.

ونسب الفاقد والضياح من الوقت والجهد والمال ، ومعدلات الغياب والتأخر والأخطاء.

رابعاً : متابعة درجة التكوين³¹

قد يكون من المناسب بعد انتهاء التكوين بفترة معينة أن يعاد تقييم سلوك المتكون وأدائه في وظيفة ، ونقارن نتائج التكوين بتلك التي تم الحصول عليها بعد انتهاء البرنامج التكويني مباشرة ، وذلك حتى يمكن التعرف على درجة استمرار تأثير التكوين بمرور الزمن ، ويتطلب الأمر هنا عناية كبيرة ، وتخطيط سليماً للعناصر المراد قياسها.

وعلى هذا متابعة نتائج التكوين بعد انتهاء البرنامج التكويني بفترة زمنية معينة تعتبر ذات أهمية كبيرة للتعرف على الأثر الذي يتركه التكوين على المتكون ، من حيث سلوكه وأدائه الوظيفي.

³¹ علي محمد عبد الوهاب . مرجع سابق . ص 163

خلاصة الفصل

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

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

الفصل الثاني

واقع التكوين في شركة BENTAL

تمهيد

المبحث الأول: تشخيص شركة BENTAL

المبحث الثاني: سياسة التكوين بشركة BENTAL

تمهيد

ستقوم الدراسة في هذا الفصل على إسقاط ما تعرضنا له في الجانب النظري على مؤسسة BENTAL فلتحقيق هدف هذا الفصل اعتمدنا خطة تتمثل في تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين .سيكون اهتمامنا في المبحث الأول منصب على تقديم مؤسسة BENTAL مع عرض هيكلها التنظيمي و تحليل خصائص موارده البشرية، .

أما المبحث الثاني فسيتم التطرق من خلاله إلى دراسة التكوين بالمؤسسة من أجل الوقوف على أهم طرق التكوين و القواعد و الإجراءات التي يقوم عليها .

المبحث الأول : تقديم مؤسسة BENTAL :

المطلب الاول : تعريف بالمؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية للمواد النافعة والمنتجات المنجمية غير الحديدية

-فرع بنتال-(وحدة مغنية)، أحد أقدم المؤسسات وجودا بالغرب الجزائري.

فحتى سنة 1950 كانت التربة الأم تستخرج من مقالع حمام بوغرارة يتم دراستها بفرنسا، وبعد هذا التاريخ أنشئ أول مركب لدراسة وتحليل تربة"البانتونيت" بعين المكان بالتعاون مع شركة OTA/ CECA "الفرنسية إلى غاية سنة 1970 حين تم تأسيسها تحت اسم سونارام "SONAREM" الشركة الوطنية للبحث والتنقيب

عن المعادن، وسارت على هذا المنوال حتى سنة 1983 حيث تغير أسرها

إلى "ENOF" والتي تعمل حتى وصاية وزارة الطاقة والمناجم، والتي تختص باستغلال بعض الموارد المنجمية والتي تبلغ بحوالي 19 موردا منها: الزئبق، الزنك الرصاص، البانتونيت، كاربونات الكالسيوم

وتنقسم مجموعة ENOF إلى 6 فروع وهي:

BENTA ، SOFELD ، ALGRAN ، SOMIBAR ، DIATAL ،
SOALKA حيث يختص كل فرع بإنتاج موارد معينة لتتفرع بعدها في سنة
2000 إلى أربعة فروع منها: "فرع بنتال" شركة البانتونيت الجزائرية التابعة
لها وحدة مغنية.

وينقسم هذا الفرع بدوره الى وحدتين وهما:

- وحدة مغنية BENTAL MAGHNIA

- وحدة مستغانم BENTAL MOSTAGHANEM

القصل الثاني : واقع التكوين في شركة BENTAL

بدأت وحدة مغنية ممارسة نشاطها منذ سنوات الاحتلال الفرنسي للجزائر وبالتحديد سنة 1952، تتربع على مساحة 2 هكتار تقريبا ويبلغ الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة بـ: 64.000.000 دج، ويبلغ عدد عمالها الإجمالي (114) عاملا وعاملة من بينهم 70 عامل في الإنتاج و 21 إداري إضافة إلى 23 عون أمن سنة 2014.

وكانت تختص وحدة مغنية بإنتاج 3 أنواع من المنتجات والتي تعتبر مهمة واحد المواد الأولية التي تدخل في صناعات عديدة وهي:

- البانتونيت Bentonite

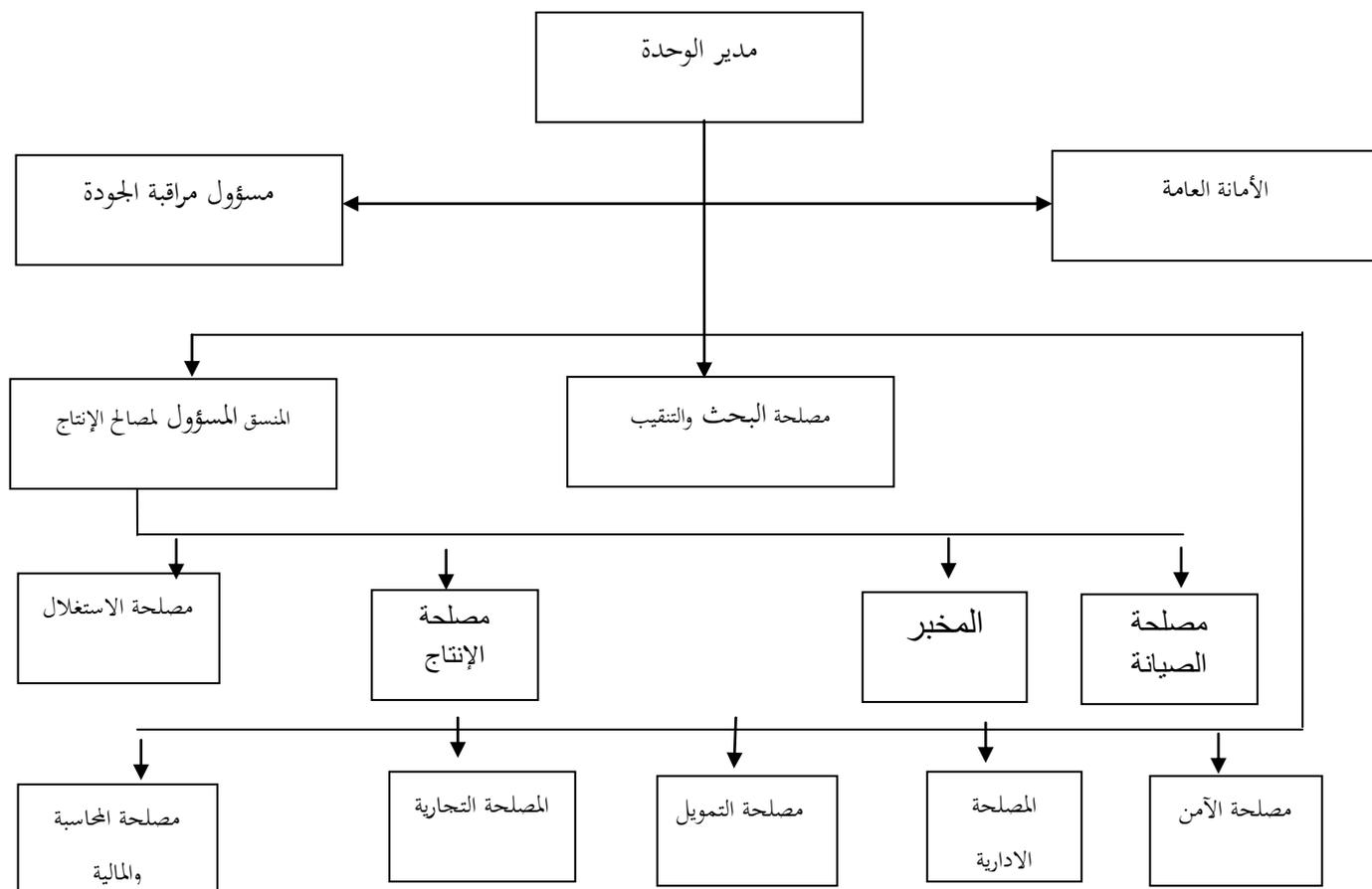
- كاربونات الكالسيوم Carbone de calcium

- الديكولورانت TD terre décolorante

إلا أنه حاليا تم التخلي على إنتاج المنتج الثالث (الديكولورانت) وحسب مدير وحدة بنتال بمغنية سبب التخلي على هذا المنتج هو الخوف على العاملين بالمؤسسة، لأنه يؤدي إلى حوادث في العمل وتوقف إنتاج هذا المنتج سنة 2003، ورغم أن هذا المنتج هو الذي كان يرفع من مبيعات المؤسسة، وكانت تصدره للخارج.

ويستخدم البانتونيت عند القيام بحفر أبار البترول، وهذا لمنع تسرب المياه عند الحفر، حيث تعتبر مؤسسة سونطراك إحدى الزبائن الرئيسية لهذه المؤسسة بالنسبة لهذا المنتج، كما يستخدم أيضا في صناعة الفخار والدهون (peintures).

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة: أنظر الشكل رقم-1-



المصدر: من وثائق الإدارة العامة للمؤسسة 2014

القصل الثاني : واقع التكوين في شركة BENTAL

شرح مبسط لعناصر الهيكل التنظيمي:

- مدير الوحدة: هو المسؤول الأول عن المؤسسة.
- مسؤول مراقبة الجودة: مهمته التنسيق بين جميع المصالح من حيث طريقة العمل ليكون مطابق لما هو معمول به دوليا.
- الأمانة العامة: وهي أمانة المديرية لكافة المديريات.
- المنسق المسؤول عن مصالح الإنتاج، الصيانة، الاستغلال، السوق
- مصلحة البحث والتنقيب: وهي المصلحة المسؤولة عن البحث والتنقيب
- عن الموارد الأولية عن طريق الحفر من منطقة بوغرارة ومنطقة بني صاف، القريبتان من مدينة مغنية

المبحث الثاني : واقع التكوين بمؤسسة BENTAL

المطلب الأول : طرق وسبل التكوين داخل المؤسسة

يمكن تصنيف التكوين داخل المؤسسة إلى صنفين داخلي و خارجي

أولاً : التكون الداخلي:

يسمى بالتكون في موقع العمل يكون من مركز إلى آخر تهدف هذه العملية الى تكوين الأفراد لتغطية النقص في حالة غياب احد العمال ويتم الإشراف عن طريق عمال قدامى ذوي الخبرة في هذا المجال و يشمل العمال التقنيين فقط و تكون هذه العملية أثناء أوقات العمل .

ثانياً : التكوين الخارجي: أنظر (الملحق 1)

يكون ه ذا التكوين خارج المؤسسة و ذلك عن طريق اطلاع المؤسسة على الإعلانات التي ترسلها المؤسسات أو المعاهد الخاصة بالتكوين وهنا تقوم المؤسسة بدراسة هذه الإعلانات التي تتضمن مجموعة مختلفة من مواضيع التكوين فتختار المؤسسة الموضوع الذي يلبي احتياجاتها من حيث تطوير الكفاءات و تغطية النقص الذي قد تعاني منه المؤسسة . وفي حالة ثبوت هذا النقص تلجأ المؤسسة إلى التسجيل في أحد المعاهد . ثم تنتظر الرد من هذه الأخيرة و الذي يشمل التاريخ و المدة إضافة الى تكلفة التكوين التي يستوجب على المؤسسة دفعها .

المطلب الثاني : شروط التكوين وميزانيته

للخضوع لعملية التكوين لابد من وجود سمات او صفات أو بالأحرى شروط يجب ان تتوفر في الفرد الخاضع لعملية التكوين و لعل من هذه الشروط كما ذكر المشرف على عملية التكوين في هذه المؤسسة هو الاختصاص أي لابد أن يكون موضوع التكوين شاملا لإختصاص المكون على سبيل المثال : محاسب يكون في مجال المحاسبة فقط ولا يخضع في اختصاصات أخرى .

اضافة الى هذه الشروط يوجد شروط تعتبر ثانوية مثل الأقدمية . الخبرة

أما فيما يخص ميزانية التكوين فإن المؤسسة بعدما تقوم بحساب التكلفة الأجرية تخص 2% من هذه التكلفة وتخصرها لعملية التكوين .

المطلب الثالث : مشاكل و نتيجة التكوين

مشاكل التكوين :

في سياق الحديث مع المشرف على التكوين في هذه المؤسسة ذكر لنا بعض المعوقات التي قد تواجههم قبل أو أثناء التكوين و من بين هذه المشاكل :

أنه يمكن أن يقوم المعهد الخاص بإلغاء عملية التكوين و هذا إذا لم يتحقق الهدف المرجو من هذه العملية وهو تحقيق أرباح مادية و ذلك بجمع عدد كبير من المسجلين فإن كان العدد قليل تلغي العملية مما يعيق عملية التكوين .

أن تشمل عملية التكوين إطار مهم في المؤسسة و لا يوجد بديل له فتأبى المؤسسة إرساله و هذا حتى لا يحدث خلل في أنظمة المنظمة .

القصل الثاني : واقع التكوين في شركة BENTAL

إضافة إلى عامل الوقت فقد تشمل مدة زمنية طويلة مما يكلف المؤسسة كثيرا مع أن بعد أماكن التكوين قد تعيق العملية .

نتيجة التكوين :

عند انتهاء التربص يعود الإطار المكون إلى المؤسسة و يقوم بإلقاء محاضرة صغيرة تحت إشراف المدير و بعض الإطارات في قاعة الاجتماعات يعرض فيها المعلومات أو الأفكار الجديدة التي قد يجهلها باقي أعضاء المؤسسة مما يعطيهم نظرة شاملة عن ما تلقاه الفرد أثناء فترة التكوين .

وفي غالب الأحيان ما تكون نتيجة التكوين إيجابية و تظهر هذه النتيجة من خلال تحسن مردود الأفراد المكونين إضافة إلى اكتسابهم لخبرة إضافية و هذا كله يعود بالنفع

على المؤسسة.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا تجسيد في أرض الواقع كل العناصر التي تم استخلاصها في الشق النظري والمتعلق بطرق وسبل التكوين ، مشاكل ونتيجة التكوين ويمكننا أن نلخص ما توصلنا إليه في العناصر التالية:

1. طرق التكوين.

2. مشاكل ونتيجة التكوين.

3. تكاليف التكوين

فجل هذه العمليات التي تم العمل بها تدرج ضمن التسيير التقديري للموارد البشرية بهدف تنميتها وتسييرها بفاعلية والمحافظة على مواردها المتاحة واستقطاب الكفاءات وهذا يقودنا إلى الجزم أن نظام التكوين يعد عملية متطورة ومستمرة،

الخاتمة العامة

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة إلى متخصصين في القيام به ذلك أن التكوين في مجال الصناعة الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمشروع من ناحية أخرى . هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

في المشروع الحديث.

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

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



التحريم



قائمة مقال مراجع

- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، دار الطباعة المصرية. 2007.
- علي عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الطباعة المصرية 2007
- أحمد طاطار .التدريب الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر
- عمر سالم الرزق ، برنامج العملية التدريجية لتدريب المدرسين ، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989 .
- سهيلة محمد عباس / علي حسن علي ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، دار وائل ، عمان ، 1999
- جمال الدين محمد المرسي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية . مصر ، 2003.
- حسين حسن عمار: إدارة شؤون الموظفين، مطابع الإدارة العامة، السعودية 1991
- عادل حسن - إدارة الأفراد في الصناعة - دار الطباعة المصرية، 1971 ، الإسكندرية
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر ، الطبع.1. 2005
- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر 1991
- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الم ركزية- الإسكندرية1995
- العيشي بلعيج، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر دورة2002

- علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، الرياض،

معهد الإدارة العامة، سنة 1981

- حنفي داوود سليمان: إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، القاهرة 1980

- كمال نوارس: إدارة الموارد البشرية، سلسلة دليل القائد الإداري 1991

- حسن الحلبي: تدريب الموظفين، منشورات عويدات، بيروت

مواقع الأنترنت

الالتزام : دور وأهمية ادارة الموارد البشرية / 2014/02/15

http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_315691.html

<http://grh-management.blogspot.com/2011/04/formation-en-gestion-des-ressources.htm>

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
20	نظام لتطبيق و متابعة البرنامج	الشكل 1
36	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل 2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
43	مخطط التكوين خارج المؤسسة	الملحق 1

The page features a highly decorative border with intricate floral and geometric patterns. Two horizontal floral ornaments, each with a central diamond-shaped motif and symmetrical scrollwork, are positioned above and below the main text.

الفهرس

مقدمة عامة.....أ- ب- ج

الفصل الأول: الموارد البشرية و وظيفة التكوين

2..... **تمهيد**

2..... **المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية**

2..... **المطلب الأول: لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية**

3..... **المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية**

5..... **المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية**

6..... **المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية و علاقتها بوظيفة التكوين**

7..... **المبحث الثاني: ماهية وظيفة التكوين**

7..... **المطلب الأول: تعريف التكوين و مبادئه**

7..... **الفرع الأول: تعريف التكوين**

8..... **الفرع الثاني: شروط التكوين**

9..... **المطلب الثاني: تفرقة مفهوم التكوين مع مفاهيم أخرى**

10..... **المطلب الثالث: أهمية التكوين وأهدافه**

11..... **الفرع الأول: أهمية التكوين**

12..... **الفرع الثاني: أهداف التكوين**

13..... **المطلب الرابع: أنواع التكوين**

- المبحث الثالث: تحليل عملية التكوين.....16
- المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية.....16
- الفرع الأول: مستويات تحديد الاحتياجات التكوينية.....17
- الفرع الثاني: تصميم البرنامج و تنفيذه.....18
- المطلب الثاني: برنامج التكوين.....21
- الفرع الأول: ضبط محتوى برنامج التكوين.....21
- الفرع الثاني: اختيار المكونين و المكونون.....23
- الفرع الثالث: ميزانية التكوين.....25
- المطلب الثالث: الطرق المتبعة في عملية تقييم التكوين في المؤسسة.....26

31..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: واقع التكوين في شركة BENTAL

- تمهيد.....33
- المبحث الأول: تقديم مؤسسة BENTAL.....34
- المطلب الأول: تعريف المؤسسة.....34
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....36
- المبحث الثاني: واقع التكوين بمؤسسة BENTAL.....38
- المطلب الأول: طرق وسبل التكوين داخل المؤسسة.....38
- المطلب الثاني: شروط التكوين وميزانيته.....39
- المطلب الثالث: مشاكل و نتيجة التكوين.....39

41..... **خلاصة الفصل**

42..... **خاتمة عامة**

44..... **قائمة المراجع**