جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

أثر التكوين داخل المؤسسة في فعالية إدارة الموارد البشرية

(دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة (الماستر/الليسانس) في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالب:

- مجبه لخضر
- صيد مصطفى

إشراف الأستاذ:

دحماني محمد

لجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2016 / 2017

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفهرس

الإهداء

الفهرس

مقدمة:..... أ.ب.

الفصل الأول : الإطار المنهجي

المبحث الأول: الإطار المنهجي 09

أولاً : الإشكالية 09

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.....11

1- الأسباب الموضوعية 11

2- الأسباب الذاتية 11

ثالثاً: أهمية البحث 12

رابعاً: اهداف الدراسة 13

خامسا: تحديد المفاهيم 14

1- التكوين 14

2- الموارد البشرية 16

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة 18

أولا: المنهج المتبع في الدراسة 18

ثانيا: أسباب اختياره في البحث 19

ثالثا: كيفية توظيفه 19

1- المجال المكاني.. 20

2- تحديد مصادر جمع المعطيات..... 20

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

3- إعداد أداة جمع البيانات 20

4- الاستمارة 21

الفصل الثاني: ماهية التكوين

تمهيد 22

المبحث الأول: ماهية التكوين 23

المطلب الأول : مفهوم التكوين..... 23

المطلب الثاني: مبادئ التكوين..... 26

المطلب الثالث: أهمية التكوين وأهدافه..... 27

المطلب الرابع: أنواع و أشكال التكوين..... 30

المبحث الثاني: خطوات التكوين..... 33

المطلب الأول: تحديد الحاجات التكوينية 33

المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية..... 34

المطلب الثالث: تنفيذ برامج التكوين..... 36

المطلب الرابع: تقييم برامج التكوين..... 37

المبحث الثالث: نظام التكوين وأساليبه..... 39

المطلب الأول : أساليب التكوين..... 39

المطلب الثاني : مكونات نظام التكوين..... 42

المطلب الثالث: شروط فعالية نظام التكوين..... 48

خلاصة الفصل 50

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

الفصل الثالث: ماهية إدارة الموارد البشرية

تمهيد 52
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية 53
المطلب الأول: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية 53
المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية 55
المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية 56
المبحث الثاني: دور وأهمية إدارة الموارد البشرية..... 59
المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية..... 59
المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية..... 60
المبحث الثالث: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها 62
المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية..... 62
المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية 64
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية..... 65
خلاصة الفصل.....70

الفصل الرابع: الجانب الميداني

أولا: مجالات الدراسة 72
1- المجال المكاني للدراسة 73
2- المجال الزمني للدراسة 74
3- المجال البشري للدراسة 75
ثانيا: المجتمع وطريقة اختيار العينة وخصائصها 75
1- أسلوب اختيار العينة 75

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- مجتمع البحث الأصلي 75
3- العينة وكيفية اختيارها 76
ثالثا: عرض وتحليل البيانات. 82
استنتاج الفرضية الأولى 89
استنتاج الفرضية الثانية 94
خاتمة 96
قائمة المراجع 98
الملاحق 102

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	أنواع التكوين	28
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	78
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	78
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	79
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	80
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	81
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني	81
08	مدى تناسب المنصب المشغول مع التخصص	82
09	يبين تطور الموارد البشرية على أساس تكوين الأفراد	83
10	يبين الاستفادة من برامج تكوين	83
11	جدول خاص بعدد الدراسات التي تلقيتها	84
12	ما رأيك في أساليب التكوين	85
13	مدى تحسين التكوين فى أدائك لعملك	85
14	مدى تحسين التكوين في اكتساب المهارات	86
15	يبين تحصلك على ترقية بعد فترة التكوين	86
16	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والجنس	87
17	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والسن	87
18	يبين العلاقة بين التكوين والفئة السوسيو مهنية	88
19	يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و أساليب التكوين.	89

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

20	يخص الاطلاع على ما يحدث من تطور على المستوى الإداري في الموارد البشرية	**90**
21	يبين المدى الذي يؤثر فيه محتوى التكوين في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة	**91**
22	يخص الخطط التكوينية لتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة.	**91**
23	يخص إدراج العاملين بصفة رسمية في الدورات التكوينية	**92**
24	يبين الصعوبات في القيام بالعمل	**92**
25	يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و الجنس	**93**
26	يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و الترقية.	**93**

2- فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	تحديد أهداف التكوين	**29**
02	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	**34**
03	مدخلات نظام التكوين	**45**
04	مخرجات نظام التكوين	**47**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملخص الدراسة

عملت هذه الدراسة للكشف عن اثر التكوين داخل المؤسسة في فعالية المورد البشري بالنسبة لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الجلفة ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة وقد تم اخيار عينة عشوائية متكونة من 80 موظف وقد حاولنا دراسة الفرضيتين التاليتين.

. التكوين يعمل على تنمية المورد البشري.

. يساهم التكوين في تحقيق أهداف المنظمة

وبعد الدراسة الميدانية تم تحقيق وتأكيد الفرضيتين السابقتين حيث تبين لنا أن التكوين داخل المؤسسة ضروري للمورد البشري في ضل الرهنات لذا لابد من تنمية قدراته وفعاليته من أجل تحقيق اهداف المنظمة.

إن نجاح أي مؤسسة يرتبط أساساً بالاهتمام بالمورد البشري من خلال تكوينه وتطوير معارفه وقدراته تماشياً مع مختلف التغيرات والتطورات المتسارعة وهذا من أجل تحقيق أكثر تنافسية واستمرارية لهذا فبقاء المؤسسة مرهون بمدى تكوين أفرادها تكويناً جيداً

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

Résumé de l’étude

Cette étude a été réalisée pour détecter l’impact de la formation au sein de l’organisation dans l’efficacité des ressources humaines pour le Bureau réel de promotion et de gestion immobilière pour l’état de Djelfa, où l’utilisation de l’approche descriptive qui est adaptée à la nature du sujet de l’étude a été choosers un échantillon aléatoire composé de 80 employés, nous avons essayé deux hypothèses suite à l’étude.

Configuration fonctionne sur le développement des ressources humaines.

La formation contribue à la réalisation des objectifs de l’organisation

Après l’étude sur le terrain a été réalisée et confirmer les deux précédentes hypothèses qui nous montrent que la configuration au sein de l’organisation est essentielle pour les ressources humaines dans le Alrhnat perdu doit donc développer sa capacité et de l’efficacité afin d’atteindre les objectifs de l’Organisation.

Le succès de toute organisation est liée principalement à l’attention du vendeur humain par sa composition et le développement des connaissances et des capacités en ligne avec divers changements et développements rapides et ceci afin de parvenir à une plus compétitive et la continuité de survie de cette institution dépendent de la composition de son personnel bonne éducation

www.manaraa.com

Study Summary

The study was conducted to investigate the effect of the formation within the institution on the effectiveness of the human resource for the Development and Real Estate Development Office of the State of Julfa. The descriptive approach was used according to the nature of the study subject. A random sample of 80 employees was selected and we tried to study the following hypotheses.

The composition works on the development of the human resource.

The composition contributes to the achievement of the objectives of the organization

After the field study, the two previous hypotheses were realized and confirmed. We found that training within the institution is necessary for the human resource in the field of foreclosure. Therefore, it is necessary to develop its capabilities and effectiveness in order to achieve the goals of the organization.

The success of any institution is primarily related to the interest of the human resource through its composition and the development of its knowledge and capabilities in line with the various changes and rapid developments in order to achieve a more competitive and continuity of this institution's survival depends on the composition of its members well configured

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مقدمـــة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مقدمة :

في ظل التغييرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤلهة والدليل على ذلك أن هناك بلدان كثيرة تزخر أراضيها بثروات طبيعية هائلة وتملك رؤوس أموال ضخمة ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة.

ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع أساسا إلى افتقار هذه الدول عموما والجزائر خصوصا إلى الموارد البشرية المكونة والمؤهلة وهذا ما جعل مردود ثرواتها المادية والمعنوية ورؤوس أموالها يعود في غالب الأحيان إلى البلدان الأجنبية محتكرة ومستغلة والدليل على ذلك أن استخراج واستغلال هذه الثروات يتم من قبل الطاقات البشرية المؤهلة لهذه الدول (الأجنبية).

إن اكتساب الموارد البشرية المحلية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد لأن التعليم لم يصبح في العصر الحالي مجرد خدمة اجتماعية بل أصبح استثمارا منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلاقة، ذلك لأن التعليم والتكوين الجيد يساعدان كثيرا في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كما يؤدي التكوين إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، كما أن للتكوين العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، وهو الأمر الذي حاولنا التأكد منه من خلال عملنا الميداني في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة وفي هذا الصدد جاءت محاولة صياغة إطار نظري يتلاءم وطبيعة المؤسسة الجزائرية عموماً وديوان الترقية والتسيير العقاري على

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وجه التحديد وللكشف عن أثر التكوين داخل المؤسسة في فعالية إدارة الموارد البشرية قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى اربعة فصول .

الفصل الأول تطرقنا فيه الى الإطار المفهمي والمنهجي للدراسة حيث تم صياغة الإشكالية التي تمحورت حول التكوين الذي يسود مؤسسة معينة وأثره في فعالية ادارة الموارد البشرية ن كما تم التطرق الى منهج الدراسة وكذا أداة جمع البيانات إضافة الى مجالات البحث .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول:
الإطار المنهجي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولا: الإشكالـــية

بدأ الاهتمام المتزايد بإدراك أهمية ومساهمة إدارة الموارد البشرية خاصة من قبل الإدارة العليا التي أيقنت أن هذا الاهتمام يساهم في بقاء واستمرارية المؤسسة ، وهو الشيء الذي جاء نتيجة لعدد من العوامل المؤثرة كتطور الفكر الإداري والضغوط المتزايدة الناجمة عن التقدم العلمي والتكنولوجي ، وبعد توضيح دور إدارة الأفراد وأهميتها استدعى ذلك تنمية هذه الموارد وتعني هذه التنمية سلسلة من العمليات التعليمية والتثقيفية والتطورية التي تهدف إلى تزويد الفرد بمعلومات أو مهارات ضرورية في المجالات التي يجري تداولها في الوقت الحاضر.

إن المؤسسات الجديدة تعتبر التكوين استثمارا مهما تعطي فيه الفرص للمستخدمين لتلقي خبرات ومهارات مهنية ستؤدي لا محالة إلى تحسين إتقان العمل وبهذا يصبح أفضل وسيلة للتماشي مع المتطلبات المختلفة التي يفرضها التحول الاقتصادي والاجتماعي في محيط المؤسسة .

كما يعتبر العنصر البشري كأهم خاصية للتفاضل بين المؤسسات فتنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مستخدميها أكثر من قيمة تجهيزاتها، فكلفة برنامج اليوم ككلفة آلات، وإسهامات التجهيزات لا تبلغ إلا مردودية ضئيلة إن لم تكن موضوعة ومضمونة ومكيفة ومصانة بقادة وعمال على مستوى عال من الكفاءة، وأن يواكبوا كل تطور علمي، الآن كل تأخر قد يكون سببا في تأخر المؤسسة عن مثيلاتها، وبالتالي تفقد جزء مهم من حصتها في السوق فالتكوين كمتغيرة إستراتيجية اكتسى أهمية خاصة لما ينتجه من أثار ايجابية على مستوى المؤسسة والمجتمع والفرد ككل، كما يسمح للمؤسسة بمواكبة التغيرات الحاصلة في محيط الأعمال والتكنولوجيا والثقافة .... إلخ .

كما يساعد كذلك على فعالية أداء المؤسسات وخاصة التي تبنت التكوين كإستراتيجية تنافسية، فقدرة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية ترجع إلى فلسفتها تجاه العنصر البشري ، باعتباره من أهم الأصول في المؤسسة والعمل على الاستثمار بدرجة عالية في تكوين وتنمية الموارد البشرية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن العنصر الأساسي الذي يؤثر مباشرة في وظيفة المؤسسة هو العنصر البشري فالعامل الذي يتلقى تكوينا أوليا متخصصا يكون متبوعا خلال الحياة المهنية وحسب المتطلبات الفردية للمستخدمين وللمؤسسة بتكوين دائم أو متواصل يهدف على تحصيل المعارف والمهارات العلمية والتقنية لتحسين الأداء وإنتاج سلع وخدمات ذات نوعية عالية تمكن المؤسسة من البقاء والمنافسة ، كما تمنح للموظف حوافز مادية ومعنوية من خلال الترقية والزيادة في الراتب إضافة إلى المكانة الاجتماعية التي قد يكتسبها

مما سبق يمكننا صياغة إشكالية موضوع دراستنا كما يلي :

كيف يؤثرالتكوين في تنمية الموارد البشرية؟

انطلاقا من هذه الإشكالية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور وأهمية العنصر البشري في المنظمة ؟
- هل يعتبر التكوين ضروري في تحقيق فعالية المورد البشري داخل المنظمة ؟

فرضيات البحث:

بعد تجميع المعلومات التي يعتقد أنها ترتبط بالموضوع قمنا بصياغة عدد من الفرضيات و هي:

- العنصر البشري يعتبر عنصر أساسي في التنمية.
- إن الاهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أدائهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع

1- الأسباب الموضوعية:

وقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع لما رأيناه من نقص في تناول هذا النوع من الدراسة رغم أهميتها، هذا من جهة ومن جهة ثانية وهي الأهم فهذا الموضوع يحمل أهمية خاصة في هذه الفترة التي تعتبر بمثابة المخاض للاقتصاد الوطني المستقبلي خاصة في خضم ظهور المنافسة الحرة إضافة إلى قابلية هذا البحث للدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومات المتصلة به ونظرا لسوء التخطيط في المؤسسات الاقتصادية وعدم وضوح أهدافها والوضعية العامة للبلاد والتي أثرت سلبا على المستوى العام للمؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى عوامل أخرى عديدة تؤثر على المؤسسات ونعني بها العوامل التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع لأنه:

- **أولا:** إثراء الجانب العلمي والمعرفي كون المؤسسة الاقتصادية تعتبر أداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بما تمده للمجتمع من خدمات.
- **ثانيا:** تسليط الضوء على بعض التغييرات التنظيمية الحاصلة على المؤسسات الاقتصادية داخل البلاد.

2- الأسباب الذاتية:

فهي ميلنا الشخصي لدراسة الموارد البشرية، و إيمانا بالدور الذي يلعبه التكوين في الرقي بالمؤسسة وبما أن التكوين هو وسيلة رفع إنتاجية المؤسسة فيجب تطبيقه بصفة فعالة لكي تستطيع الاندماج في اقتصاد السوق ومواجهة المنافسة الخارجية كما أنه يعتبر أحد المقومات الضرورية في تحريك وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ومن أجل كل هذه الميزات التي يحتلها التكوين رأينا أنه من اللائق تسليط الضوء على أساليب وطرق التكوين الفاعلة وذلك لإبراز أهمية التكوين والدور الذي يلعبه في تطوير أداء الأفراد العاملين في المؤسسة ومدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات هذه المؤسسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وللإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة الفرضيات الواردة سوف نقوم بتقسيم هذا الموضوع إلى جزأين نظري وتطبيقي.

فالقسم النظري يشتمل على فصلين حيث الفصل الأول فسوف نتناول فيه أهمية التكوين ودوره في تلبية احتياجات المؤسسة حيث نتعرض إلى مفهوم التكوين وأشكاله كما نتطرق إلى مفهوم مخطط التكوين وكيفية إعداده إضافة إلى مفهوم الاحتياجات التكوينية وكيفية تحليلها داخل المؤسسة . أما الفصل الثاني يتناول وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث نتعرض إلى ماهية وتطور إدارة الموارد البشرية ونتطرق إلى تنظيم وأهداف إدارة الموارد البشرية كما نتطرق لأهم التحديات والعراقيل التي تواجهها هذه الإدارة .

استفاءا لهذه الدراسة سنحاول أن ندعم ذلك بجزء تطبيقي وهو عبارة عن دراسة حالة توضح أثر التكوين في فعالية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية (مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة)

ثالثا: أهمية البحث

- أهمية البحث تكمن في تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية و التركيز على وظيفة التكوين وعرضها بصفة مبسطة و سهلة.
- إدراك الكثير من الدول أن النجاح في تحقيق أهداف أي جهود تنموية خصوصا في ظل محدودية الموارد البشرية و المالية لبعضها، مرتبط بمدى القدرة على إحداث التغيرات أما أهداف البحث فتكمن في:

- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية.
- إظهار فعالية و أثر التكوين.
- إظهار مدى تطبيق و ممارسة التكوين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعا : الهدف من الدراسة

إن موضوع دراستنا يتمحور حول دور التكوين في تطوير الموارد البشرية حيث يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة في إطار التنظيم إن هذا الموضوع يعد شائكا في جوانبه وهاما ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أنه قائم على عدة عوامل رئيسية وحل المشاكل إذا اقتضت الحاجة لذلك تتطلب حلا سريعا من خلال :

- أهمية التكوين في تلبية حاجيات المؤسسة.
- زيادة الدورات التكوينية له علاقة بأداء العاملين.

فالهدف من الدراسة هو إظهار ما مدى تأثير سياسة التكوين على أداء العاملين كل هذه النقاط سنحاول الإشارة إليها من خلال دراستنا هذه وإبراز دور هذه العوامل في رفع كفاءة ومستوى العاملين وتحسين الأداء أيضا ومما لاشك فيه فيما يتعلق بأهمية الموضوع هو معرفة أن سياسة التكوين الحاصلة في المؤسسة الاقتصادية تعتبر عاملا رئيسيا في إخراج إدارة الموارد البشرية من التنظيم الكلاسيكي والروتيني وبالتالي يمكن المؤسسة من الخروج من أزمة أداء العاملين ومحاولة التوصل لفهم أكثر ومعمق لأثر التكوين في المؤسسات الاقتصادية .

خامسا: تحديد المفاهيم

يتفق الباحثون على أن تحديد المفاهيم يرتبط بالتصورات النظرية التي توجههم في أعمالهم ولذلك تنعكس الاختلافات النظرية على المفاهيم المستخدمة في عملية البحث ككل من جانب أخر فإن تعدد المفاهيم وتداخلها وعدم وضوحها في أحيان كثيرة يجعل الباحث تائها بين كتب المنظرين وتراث السوسيولوجيين ، ويضيع بالتالي الكثير من الجهد والوقت من دون تحديد دقيق للمفاهيم المتعلقة بالموضوع.

وعليه فإن فهمه (الباحث) لموضوعه يتطلب منه توضيح وتحديد أهم المفاهيم المرتبطة به ليتجنب الوقوع في مطبات منهجية تؤدي لا محالة إلى أغلاط علمية وابستيمولوجية خطيرة تعصف بمستوى البحث والمعرفة العلمية عموما.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقبل التطرق إلى تحديد المفاهيم المرتبطة بالدراسة الراهنة، فإننا نشير إلى أنه تم تصنيفها إلى مفاهيم رئيسية (أساسية) محددة لمعالم البحث ككل و أخرى جزئية (مساعدة) أو موضحة للمؤشرات والأبعاد في المراحل اللاحقة من عملية البحث.

1- التكوين:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.[1]

يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر.[2]

كما يعرفه "**LANFER**" بأنه: حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.[3]

أما سيكولي"**SEKIOLI**" يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وموافقتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المؤسسة.[4]

---

[1] زكي محمد هاشم ، **إدارة الموارد البشرية** . جامعة الكويت 1989 ص 255.

[2] أحمد طاطار. **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر ص88.

[3] عمر سالم الرزق ، **برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين** ، منشورات المعهد القومي الإدارة طرابلس 1989- ص8.

[4] LAKANER SEKIOLI- **gestion du personnel, des éditions d'organisation 3ème édition**, canada -1990- p292-293.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يرى لوفر" **LAUFER** أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطوريهم وترقيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.[1]

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثر ها شمولا بجميع الجوانب العلمية التكوينية، وذلك للاعتبارات التالية:

1. أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية متبعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعينه حتى نهاية حياته العملية.
2. أبرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.
3. أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

2- الموارد البشرية:

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعا لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين، و في ما يلي البعض من هذه التعاريف:

[1] André petit-purant belanger – **jean lois Bergeron G.R.H une approche globale et intégrée, 3ème impression**, 1984 paris .Edition . P140.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عرف وليام سيكولا "**W_SIKULA**" إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، التدريب و التنمية، التعويض والمرتبات العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين.[1]

كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و العمل على توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة ، و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.[2]

وتعرف أيضا : إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة.[3]

كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الفنية والعملية و الاستمرارية فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة. ويدخل في كل هذا كل من توفير المزايا و الحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.

كما تعرف مارتين.ج "MARTIIN" إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات ، وعلاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم . وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين .

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الأفراد**، كلية التجارة، جامعة الأسكندرية،الطبعة الأولى،2001 ص16.

[2] مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية**، الجامعة الأردنية، 1996.ص27

[3] أحمد منصور، المبادئ العامة في إداردة القوى العاملة، كالة المطبوعات.الكويت 1997.ص10

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فيما يرى " بيقروس BIGROS" و " ميرس MYRES " بأن إدارة الأفراد هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، والاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.[1]

[1] صلاح الدين عبد الباقي –مرجع سابق ص 17.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا: منهج المتبع في الدراسة

إن لكل بحث أو دراسة عملية تحتاج إلى منهج يوافق البحث ويقود الباحث إلى الوصول لنتائج وحقائق مستوحاة من هذا البحث. ويعتبر المنهج الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته بغية الوصول الى النتائج العلمية .

وتختلف المناهج باختلاف المواضيع، ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، والمنهج أيا كان نوعه ، هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة.[1]

– والمنهج المناسب لدراسة موضوعنا "أثر التكوين في فعالية إدارة الموارد البشرية" هو المنهج الوصفي التحليلي وهذا حتى تمكن من دراسة موضوعنا دراسة أكاديميا ونستطيع الإتمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع .

– المنهج الوصفي التحليلي: و يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة .

وكذالك يهتم بدقة ذكر الخصائص و المميزات للشيء الموصوف ، معبرا عنها بصورة كيفية وكمية ، ويعرف هذا المنهج بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة.

والمنهج الوصفي التحليلي لا يتوقف على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يقوم بتحليلها وتفسيرها والوصول استنتاجات تهتم بتطوير الواقع و تحسينه، و كذا الوصول إلى معلومات جديدة تزيد من رصيد المعارف المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، ونجد أن المنهج الوصفي التحليلي يعتبر الأسلوب الأكثر شيوعا بين الباحثين، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي

[1] عمار بوبحوش ، محمود محمد الذنيبان : **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث** ، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات، ص140.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة أملا في الوصول إلى تعليمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارف تلك الظاهرة .

وبالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي ، ثم استخدام المنهج الإحصائي في هذه الدراسة والذي يساعد على تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية أو كما قيل بأن الإحصاء يعني التعبير عن ظاهرة معينة بالأرقام.[1]

ثانيا: أسباب اختياره في البحث

هناك عدة أسباب لاختيار المنهج الوصفي في البحث :

– خصوصية الموضوع و أثر التكون يندرج ضمن البحوث الوصفية التي تسعى لجمع قدر معين من البيانات والمعلومات عن أية وجدة اجتماعية خصوصا إذا تعلق الأمر بمؤسسة كمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة.

– المرونة الكبيرة التي يتميز بها النهج الوصفي وكذا مرونة الأدوات المستعملة فيه والتي تسمح بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات المعلومات عن الموضوع أو الظاهرة محل الدراسة .

– يساعد الباحث في الحصول على معلومات أساسية تساعده على مواصلة العمل في مواضيع عديدة مستقبلية من خلال التعامل مع عدد من الحالات .

ثالثا: كيفية توظيفه

من المعلوم لدى المختصين في المنهجية أن المنهج الوصفي في الدراسات السوسيولوجية والأنثرولوجية يهدف إلى التعرف على كيفية تكوين الجماعة و أسلوبها في المؤسسة لذلك فإنه يتميز بطريقة خاصة ومميزة في الحصول على معلومات والتعمق فيها تعمل فيها.

لذالك فقد تم توظيف خطوات هذا المنهج في جميع مراحل هذا البحث انطلقا من الجانب النظري يحكم أن البحث العلمي هو عملية متكاملة بين الجانب الميداني والنظري

[1] هشام حسان: **منهجية البحث العلمي** ، مطبعة الفنون البيانية ط1 ،الجلفة،الجزائر، 2007، ص72.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبناء على ما سبق كان ما يلي:

1- المجال المكاني :

فالحالة بالنسبة لدراستنا الراهنة هي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة. وتتمثل هذه الأبعاد في البعد التاريخي، الإداري، الاستراتيجي، المالي القانوني، الغايات والأهداف ، النشاطات ولقد قمنا بهذه الخطوة من خلال جمع المعطيات المتعلقة بجميع جوانب المؤسسة عن طريق مجموعة الأدوات والتقنيات التي تتطلبها الدراسة.

2- تحديد مصادر جمع المعطيات :

من خلال الوثائق الرسمية الخاصة بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية وكذا المسؤولين، والعمال فيها، والذين من خلالهم تم توضيح مجموعة من المعالم المحورية الخاصة بالمعلومات المتعلقة بجانب تكوين موارد بشرية للمؤسسة

3- أداة جمع البيانات

يتسم السلوك الإنساني على العموم بالتشابك والتعقيد، وسرعة التغيير، وبالتالي فان فهم هذا السلوك يفرض على الباحثين استخدام جملة من التقنيات النهجية لاستكشاف وفهم طبيعة هذا السلوك الاجتماعي و متغيراته وارتباطا ته و من أجل الخروج عن دائرة التقنيات والمناهج الشائعة الاستخدام ، جاءوا اعتمادنا على الإستممارة التي تتماشى مع النهج الوصفي المتميز بالمرونة الكبيرة في الاستعمال وكذا التقصي.

وعلى هذا الأساس، استعملنا الاستمارة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4- الاستمارة :

تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل حصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين.[1]

كما أنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد ، أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها .

وقد اشتملت استمارة موضوع دراستنا على المحاور التالية :[2]

- محور خاص بالبيانات الشخصية و هي الأسئلة من 01 إلى 05 و تبحث في: الجنس، السن ، المستوى التعليمي، اللغة المتحكم فيها ، الدرجة المهنية ، طبيعة العمل
- محور خاص بالبيانات التي تبحث في محاولة إبراز أهمية التكوين؛
- محور خاص بالبيانات التي تبحث في الموارد البشرية.

[1] رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص123.

[2] عمار بوحوش : مرجع سابق ، ص66.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني:
الإطار النظري حول التكوين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

تعتبر عملية اكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع ، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية ، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة بتكوينهم لممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين وكفاءتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد وسائل المؤسسة لتطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد الميسرة نحو نجاحها وازدهارها.

وسنتطرق لذلك من خلال ثلاث مباحث نتعرض فيها لمختلف الجوانب المتعلقة بالتكوين حيث نتناول في المبحث الأول ماهية التكوين وفي المبحث الثاني إجراءات وأساليب وأنواع التكوين وفي المبحث الثالث برامج ووسائل التكوين والحاجة إليه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: ماهية التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية ، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية ، وعليه نحاول تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه ومبادئه وأهدافه.

المطلب الأول : مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري.

ومن أهم التعاريف نجد:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.[1]

يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر.[2]

كما يعرفه "**LANFER** " بأنه : حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.[3]

---

[1] زكي محمد هاشم ، **إدارة الموارد البشرية** . جامعة الكويت 1989 ص 255.

[2] أحمد طاطار. **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر ص88.

[3] عمر سالم الرزق ، **برنامج العملية التدريبية لتدريب المدربين** ، منشورات المعهد القومي الإدارة طرابلس 1989، ص8.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما سيكولي"**SEKIOLI**" يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وموافقتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المؤسسة.[1]

كما يرى لوفر"**LAUFER**" أن التكوين حق لكل عامل، يختص بتطوريهم وترقيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.[2]

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين: فهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثر ها شمولا بجميع الجوانب العلمية التكوينية، وذلك للاعتبارات التالية:

1. أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية متبعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ
2. أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعينه حتى نهاية حياته العملية.
3. أبرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق وواضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.
4. أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

[1] LAKANER SEKIOLI- gestion du personnel، des éditions d'organisation 3ème édition، canada - 1990-p292-293.
[2] André petit-purant belanger – jean lois Bergeron G.R.H une approche globale et intégrée، 3ème impression، 1984 paris .Edition . P140

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تحديد المصطلحات:[1]

1- **الإعداد:** إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات ومهارات جديدة للفرد، ويبدأ الأعداد حيث ينتهي التعليم كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد.

2- **إعادة التكوين:** تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

3- **التأهيل:** مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

4- **التعليم:** يعبر عن التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد.

5- **التدريب:** هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، ويهتم بالعامل سواء كان جديدا أو قديما.

---

[1] كمال طاطاي ، **دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة**، مذكرة ماجيستر، 2002، تاريخ الإطلاع 2006.02.20 موقع الانترنت www.sarambité.com – ص 29،30.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات الفنية والمهنية، كما يهتم بالعامل الجديد فقط .[1]

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتبارها معايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ومن أهم هذه المبادئ .[2]

- ❖ يجب أن يكون هدف التكوين تلبية الاحتياجات التكوينية الواضحة والمحددة والتي يمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

1. من هم الأفراد المطلوب تكوينهم؟
2. ما هي المواضيع المطلوب تكوينهم فيها ؟

والإجابة على هذين السؤالين تكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة.

- ❖ استمرارية التكوين الذي يبدأ به الفرد قبل التحاقه بالخدمة ويستمر مواضبا عليه حتى يوصله إلى مراتب أعلى ومسؤوليات أكبر.
- ❖ تعميم التكوين حتى يشمل جميع فئات العاملين في جميع مستوياتهم من القاعدة إلى القمة.
- ❖ واقعية التكوين، بحيث يكون أسلوبه ومادته العلمية سهلة تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية ، ورفع مستوى المكونين.
- ❖ يجب أن يكون التكوين متطورا ولا يقف بالأنشطة التكوينية عند حد معين، بل يساير كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع، يضيف "عبد الغفار حنيفي" مجموعة أخرى من المبادئ التي يراها أساسية لأي برنامج تكويني وتتمثل في.[3]

---

[1] محمد خيري، **علم النفس الصناعي و تطبيقاته المحلية**، بيروت، 1980. ص452.

[2] محمد جمال برعي، **التخطيط للتدريب في مجالات التنمية**، مكتبة القاهرة الحديثة..... ص ص، 310.312.

[3] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية، بيروت 1991، ص ص260. 262.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1.ضرورة خلق الدافع لدى المتكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

2.متابعة تقدم المتكون، فمهمة المكون تكون في متابعة درجة تقدم المكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعمل لمحتويات برنامج التكوين.

3. ربط التكوين ببرنامج التدعيم ومن المدعمات الايجابية وجود فرصة للترقية، زيادة الأجر، توجيه الشكر لما قام به الفرد من جهد وإنجاز.

4.ضرورة الممارسة العملية للمتكون ، لكي يكتسب المهارة والمعرفة ، فلا بد من إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم ، ولابد أن تكون الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في مكان العمل.

5.الانتقال من الكليات إلى الجزئيات حيث لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أم تعلمه على مراحل متتالية، فكلما كان العمل معقدا ومركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه.

6.ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج التكوين مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الأفراد.

المطلب الثالث: أهمية التكوين و أهدافه :

أولا : أهمية التكوين

تشمل أهمية التكوين و فوائده في الجوانب التالية:[1]

- رفع الإنتاجية و الأداء التنظيمي نتيجة لوضوح الأهداف و طرق العمل .
- العمل على ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة .
- تطوير أساليب القيادة و بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية .

[1] سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر ، 2000 ،ص 110/109.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تحديث وإثراء المعلومات التي تسمح بصياغة الأهداف وتنفيذ سياسة المنظمة.
- إقامة الفرصة للأفراد لتحقيق التطوير، التمييز، الترقية في العمل .
- تطوير مهارات الأفراد فيما يخص التفاعلات والاتصالات بما يحقق الأداء الفعال.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .
- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين .
- تزويد المتكون بالمعرفة والمعلومات وتنميتها من خلال إحاطته بتنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها .

وبالتالي فالتكوين يعتبر أمرا هاما من أجل تحسين كمية و نوعية العمل، رفع المعنويات، وتحفيز العاملين، وتزداد أهمية التكوين إذا ما عرفنا أن أهم سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة ي المعارف الإنسانية ، وما يترتب عن ذلك من تغيرات مستمرة في نظم العمل، ما يستوجب من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة للتكيف معها .[1]

ثانيا: أهداف التكوين

إن أهداف التكوين عديدة ومتنوعة تختلف باختلاف البرامج التكوينية و مدتها وطبيعتها ، لذلك يصعب الفصل بينها أو الاكتفاء ببعضها ويمكن حصرها فيما يلي :[2]

- **إزالة نقاط ضعف الأفراد** : سواء تعلق ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع فبواسطة معالجة نقاط ضعف الداء يمكن تحسين الأداء مما يساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها .

أ- **تخفيض النفقات:** عن طريق التكوين تزيد الكفاءة والمهارة مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء ومنه التقليل من تكاليف العمل .

ب-**تمويل المؤسسات بالكفاءات المؤهلة** : بواسطة التكوين يمكن إعداد المؤسسة بالكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة .

[1] رداح الخطيب ، **التدريب الفعال** ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، 2006 ،ص 301 .
[2] صلاح الدين عبد الباقي ، **إدارة الأفراد** ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ،طبعة 2001 ، ص 214 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج- **زيادة الاستقرار التنظيمي و المرونة:** وهو قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد العاملين لديها ذلك أن التكوين ينمي روح الولاء للمؤسسة وكذا اكتساب عدة مهارات مما تتيح العامل شغل أكثر من وظيفة .

د- **رفع درجة الروح المعنوية للعاملين** : اكتساب الفرد لمعلومات وخبرات جديدة يؤدي زيادة ثقة العمال بأنفهم، وهذا ما يترتب عليه إحداث تغير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل المؤسسة، مما يكون له الأثر الواضح على مستوى الإنتاجية .

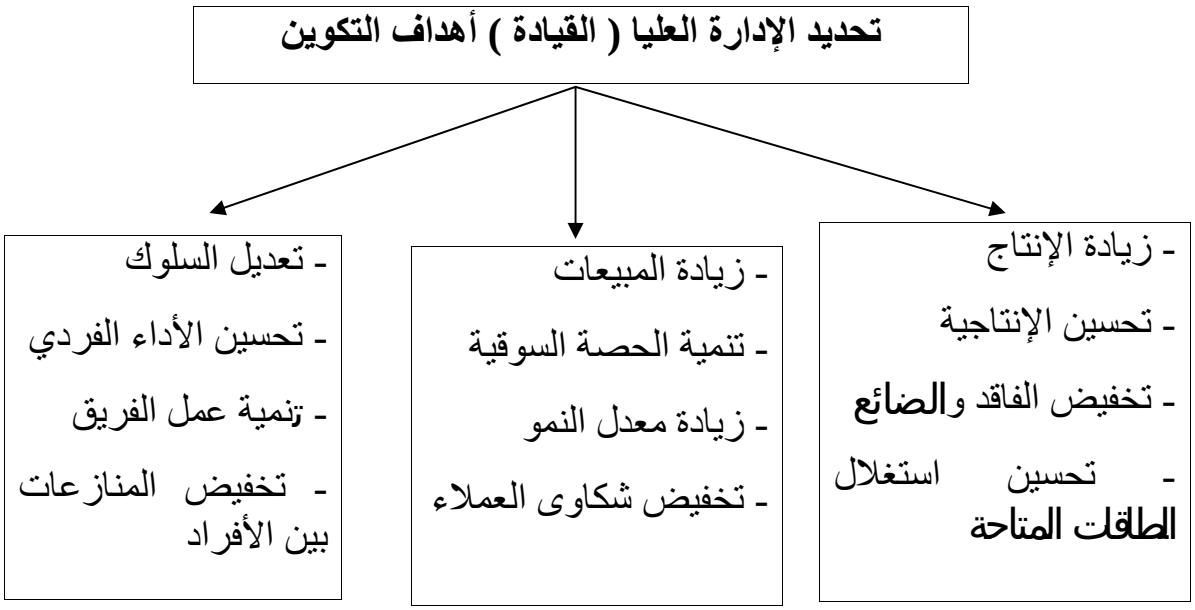
هـ- **تقليل الحاجة إلى الإشراف** : يبقى الفرد بحاجة إلى الإشراف لتوجيه جهوده بالاتجاهات الصحيحة ، مما يخدم أهداف المؤسسة وبالتالي فالتكوين يعمل على تقليل من الأخطاء .

و- **تنمية العلاقات الفردية وروح العمل الجماعي:** وذلك من السلوك السليم والتفكير المنطقي الذي يزيد و يحقق روح التعاون بين العاملين والإدارة .

اكتساب الفرد لمهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل المسؤولية وتمكنه من شغل مناصب قيادية .

و يمكن تحديد أهداف التكوين في المخطط التالي :

الشكل رقم 1 : تحديد أهداف التكوين



المصدر : سلاوي يوسف ، التكوين على مستوى الولاية ، مذكرة تخرج ، المدرسة الوطنية للإدارة ، 2006/2005 ، ص 20 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الرابع : أنواع و أشكال التكوين:

المؤسسة تختار بين أنواع التكوين ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط والتغيرات المتوقعة في التكنولوجيا والتنظيم وعمل المؤسسة وطبيعة سوق العمل والجدول التالي يوضح هذه الأنواع :

الجدول رقم 2: أنواع التكوين			
حسب مرحلة التوظيف	**حسب نوع الوظائف**	حسب نوع المتكونين	**حسب المكان**
1- توجيه الموظف الجديد 2- تجديد المعارف والمهارات 3- التكوين بغرض الترقية و النقل .	1- التكوين المهني الفني 2- التكوين المتخصص 3- التكوين الإداري	1- التكوين الفردي 2- التكوين الجماعي	1- التكوين داخل المؤسسة 2- التكوين خارج المؤسسة

المصدر : د- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1995، ص 323 .

1/- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

أ- **التكوين لغرض توجيه الموظف الجديد** : الموظف الجديد يحتاج إلى مجموعة من المعلومات حيث توجهه إلى عمله الجديد و تؤثر على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة ، فبرامج توجيه الموظفين الجدد تهدف إلى إبراز بعض الأهداف كالترحيب بالموظفين ، إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة . تكوينهم على كيفية الأداء للعمل .

ومن بين أهم المعلومات التي توفرها هذه الطرق للموظف الجديد ما يلي:

- معلومات عامة على المؤسسة : أنواع الخدمات ، التنظيم الإداري للمؤسسة ...
- ساعات العمل و نظام الحضور .
- نظام الأجور والاستحقاقات و العلاوات و الاقتطاعات .
- الترقيات و الحوافز .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أسماء المشرفين و الزملاء و المرؤوسين .

- قواعد الأمن الصناعي و السلامة .

- الإجازات العادية و المرضية و إجراءاتها .

ب- **التكوين أثناء العمل** : بعض المنظمات تقدم التكوين لموظفيها في موقع العمل حتى تضمن الكفاءة أعلى للتكوين بشرط أن يكون المكون ماهرا .

ج- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة : يأتي هذا النوع من التكوين بعدما تتقادم مهارات و معارف الأفراد خاصة عند ظهور أساليب عمل جديدة ، حيث تقوم المؤسسة بتقديم التكوين المناسب لذلك .

د- التكوين بغرض الترقية والنقل: عند الترقية والنقل إلى وظيفة جديدة هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيحول إليها العمل وهذا الفرق سيؤدي حتما إلى إجراء العامل لبرنامج تكويني مناسب .

2/- التكوين حسب المكان :

أ- **التكوين الداخلي:** قد ترغب بعض المنظمات في عقد برامج تكوينية حيث تستعين بمكونين من داخل المؤسسة أو خارجها ، فيكون عليها حينئذ تصميم برامج الإشراف على تنفيذها .

ب- **التكوين الخارجي** : تفضل بعض المؤسسات نقل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ، خاصة إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بكل أفضل حيث يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمعاهد خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية .[N]

3/- التكوين حسب نوع الوظائف : هذا النوع من التكوين يشمل الوظائف والتخصصات انطلاقا من الوظائف الدنيا ، المتوسطة و الإدارات العليا :

[1] - أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص323.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ- **التكوين المهني و الفني** : يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والميكانيك والصيانة وغيرها.

ب-**التكوين التخصصي** : يشمل هذا النوع من التكوين وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية ، و يتضمن عادة الأعمال المحاسبية ، و المشتريات ، وهندسة الإنتاج و هندسة الصيانة ...[1]

ج- التكوين الإداري : ويتضمن هذا التكوين مختلف المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية لمناصب عليا أو وسطى حيث نشمل العمليات الإدارية كالتخطيط التنظيم، الرقابة ، اتخاذ القرارات ، تنسيق اتصال، توجيه ...[2]

4/- التكوين حسب عدد المتكونين :

أ – التكوين الفردي : أي تكوين كل فرد على حدى ، بغرض الإعداد لوظيفة جديدة وتحسين الأداء.

ب - التكوين الجماعي : من خصائصه :

- يتم من مجموعات متفرقة ، حيث يقوم المكون بتكوين مجموعة في الوقت نفسه .
- يتم في بيئة العمل أو خارجها من أمثلته تكوين العمال على استخدام الآلات .

[1] أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 326

[2] مختار حمزة ، رسمية خليل ، السلوك الإداري ، السعودية . جدة ، دار المجتمع العلمي ، 1978 ، ص 73 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: خطوات التكوين .

المطلب الأول : تحديد الحاجات التكوينية .

إن الاحتياجات التكوينية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة ، و يمكن بلورة الاحتياجات فيما يلي :

أ- **تحديد الاحتياجات حسب التنظيم** : بواسطة التحليل التنظيمي تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية فقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف و مدى كفاءة الموارد البشرية لتحقيق هذه الأهداف و مدى تناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ، و مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة . فالتكوين ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي ، لذلك فان نقطة البدء في تحديد الاحتياجات التكوينية تتمثل في معرفة النقاط الفعالة للمؤسسة القبلة للاستمرار أو نقاط الضعف في التنظيم و مدى احتياج هذه النقاط إلى التكوين ، فسوء التنظيم ناتج عن قلة المهارات و الخبرات و تتم معالجة هذا الضعف بالتكوين و تحسين الأداء و بلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة .[1]

ب- **تحديد الاحتياجات حسب مستوى الوظيفة** : تتمثل في توفير المعلومات لكل وظيفة من حيث نقاط القوة و الضعف و تلك التي تحتاج إلى التكوين و تساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التكوينية و يتناول تحليل الوظيفة دراسة وصفية للوظيفة ، و إمكانية تنميتها و تطويرها ، والأدوات المستخدمة و إمكانية إدخال آلات حديثة ثم المهارات اللازمة لأداء ذلك العمل و ما هي نوعية تلك المهارات الجديدة المطلوبة لأداء العمل في ضوء هذه التغيرات.

ج- **تحديد الاحتياجات على مستوى الفرد** : تتمثل في دراسة الفرد من حيث قدراته وأدائه ومؤهلاته واحتياجاته و سلوكه الوظيفي و مدى تأقلمه مع الوظيفة وقدرتها على

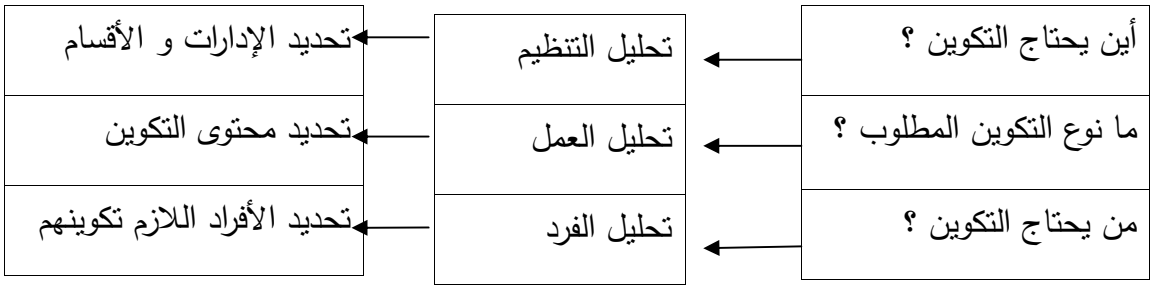
[1] – جمال الدين محمد المرسي ، **إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، القاهرة ،طبعة 2003 ، ص 343 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاتصال و التفاهم مع الآخرين ، ومن الضروري عند تحليل أداء الفرد التعرف على أهدافه و عما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المؤسسة.[0]

والشكل التالي يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية .

الشكل رقم 3 طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر : علي محمد عبد الوهاب ، التدريب و التطوير ، معهد الإدارة العامة الرياض، 1995 ، ص 76 .

المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية

تتمثل في عملية تحويل الاحتياجات التكوينية إلى برامج منظمة تشمل مواضيع وأساليب التكوين ، والمدة الزمنية بهدف اختيار أفضل الطرق للحصول على المهارات المطلوبة ، فيجب أن يصمم برنامج التكوين لحل مشكلة حالية أو مستقبلية والتغلب على فجوة القصور، وإعداد العاملين لمسؤوليات وظيفة عامة و محددة في المستقبل حيث تقوم الإدارة بإعداد البرامج التكوينية لإعطاء الفرص للموظف لاكتساب المهارات والمعارف والاتجاهات المتعلقة بالوظيفة .

ولنجاح هذه العملية التكوينية لابد من واقع البرنامج ان يكون مدركا لمستويات المتكونين و اتجاهاتهم ، و الوقت المتاح لتنفيذ مختلف نشاطات التكوين ، كما يجب أن يراعي تلبيته للحاجيات والاستغلال الأمثل للموارد البشرية و المادية، ومراعاة الخصائص النفسية و الاجتماعية والمهنية للمتكونين و استعدادهم و رغبتهم في التكوين.

[2] - جمال الدين محمد المرسي ، **المرجع السابق** ، ص 344 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية العناصر التالية :[N]

1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها ، فلأهداف هي نتائج مقررة مسبقا توضح المرغوب إحداثه من التغيرات في أداء الفرد و اتجاهاته .

2- وضع المنهج التكويني الذي سوف يغطيه البرنامج التكويني و المدة الزمنية له ويقصد بالبرنامج التكويني المواضيع التي سيتم التدريب عليها و التي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية .

3- اختيار أسلوب و طرق التكوين المناسبة من محاضرات ، ندوات أو حلقات البحث التطبيق العملي ، فاختيار أسلوب التكوين يعتمد على عدة عوامل أهمها:

أ- الهدف الذي يسعى التكوين تحقيقه ، فالبرامج التكوينية الفتي تهدف الى زيادة المهارات الفنية تستوجب أساليب تختلف عن تلك التي تستخدم في البرامج التي تهدف إلى تطوير الاتجاهات .

ب- المستوى الوظيفي للفرد ، فالأساليب التكوينية التي قد تناسب تدريب المديرين أو المشرفين في مستويات الإدارة الإشرافية قد لا تتناسب بضرورة مع تكوين المديرين في المنصب العليا أو الوسطى .

ج- المادة التكوينية ذلك أن التكوين على اتخاذ القرار يستدعي أسلوبا يختلف عن أسلوب التكوين على العلاقات الإنسانية .

4- تحديد ميزانية التكوين حيث تهدف هذه العملية إلى معرفة التكاليف التقديرية لبرامج التكوين و هذا يؤثر في تعديل محتوى البرنامج بالشكل الذي يسمح باقتصاد التكاليف ، والمؤسسة مجبرة على المحافظة على التوازن بين النفقات قصيرة الأجل وإستراتجية التكوين المتبعة .

[1] – محفوظ أحمد جودة ، **تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة** ، أطروحة شهادة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير ، الجزائر ، سنة 2001/2000 ، ص 52 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5- تحديد المؤسسة التكوينية ذلك أن نجاح العملية التكوينية يتوقف على مدى سلامة القرار المتخذ تشكليه هيئة التكوين : فكلما أحسنت الإدارة في اختيار المكونين كلما أدى ذلك إلى أن يكون التكوين أكثر فعالية و أقرب إلى النجاح .[1]

وندرك مما تقدم بأن برامج التكوين تعد من العناصر الأساسية للعملية التكوينية التي تتطلب اختيار المعلومات من أجا الارتفاع بمستوى الأفراد مما يستوجب تخطيط علمي جيد لهذه البرامج .

المطلب الثالث: تنفيذ برامج التكوين

تشمل مرحلة تنفيذ برامج التكوين على ما يلي :[2]

أ- **إعداد جدول زمني لبرامج التكوين** : يتضمن الجدول الزمني عدم أيام البرنامج عدد الجلسات في كل يوم ، زمن بداية و نهاية كل جلسة ، مواعيد الاختبارات بحيث يجب أن يسمح هذا الجدول بتلقي مختلف المهارات والمعارف للمتكونين .

ب- **تجهيز وإعداد مكان التكوين** : يتم إعداد و تجهيز أماكن التكوين من قاعات ومعاهد ومراكز التكوين سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها بالوسائل والتقنيات اللازمة بشكل يسهل عملية التكوين دون عراقيل .

ج- **متابعة المكونين و المتكونين** : يتم مراقبة سير خطوات التكوين منذ أول يوم يبدأ فيه إلى نهايته من أجل ضمان السير الحسن للتكوين من خلال مراقبة المكونين وأسلوب التكوين و مدى فعالية هاته الطرق المتبعة ، وكذا مدة كفاءة المكون في لتحسين أداء أو تزويد الفرد المتكون ، وكذا مراقبة المتكون من خلال اهتمامه بالتكوين و المعلومات المستفادة من خلاله .

---

[1] – حسن الصحاف ، المرجع السابق ، ص 52 .

[2] – صلاح محمد عبد الباقي ، **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية** ، 2001 ، ص 203 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الرابع: تقييم برامج التكوين

تشمل مرحلة التقييم الجوانب التالية :

1- معايير فعالية التكوين : تقاس فعالية التكوين بالآثار التي أنتجها . فأهدف من نشاط التدريب هو تحقيق تغيير معين بالنسبة للمتكون وأيضا بالنسبة للمؤسسة و تتمثل هذه المعايير فيما يلي:[N]

أ- **تقييم الانطباعات:** ويتعلق بوجهة نظر المتكون في البرنامج من حيث المحتوى المكون ، التسهيلات، التوقيت ... ، وعادة ما يطلب من المكونين ملء استمارة الاستقصاء التي تحتوي على الأسئلة تعبر عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج .

ب- **تقييم التعلم** : يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا أو بتصميم اختبارات تقيس المعلومات و البادئ و الوسائل والطرق التي تعلمها الفرد ، وهذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التكوين في مخزون الذاكرة و ليس السلوك الفعلي في العمل .[1]

ج- **تقييم السلوك** : و ذلك من خلال تحديد مدى تغير سلوك المتكون في الوظيفة كنتيجة مشاركته في البرنامج التكويني ، و يتم تقييم الجانب السلوكي للمتكون عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين عن تغير مدى التغير في أداء المتكون.[2]

د- **تقييم النتائج** : هذا المعيار يقيس عائد التكوين بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة ،فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التكوين .

1- المسؤول عن التقييم : يمكن الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأطراف للحصول على معلومات للوقوف على مدى نجاح التكوين من طرف المتدربون المشرفون ، المديرون .

[1] – أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983 ، ص 492 .

[1] أحمد صقر ، المرجع سابق ذكره ، ص 493 .

[2] جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ذكره ، ص 362 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- **الأدوات المستعملة لتقييم نتائج التكوين** : توجد العديد من الوسائل يمكن استخدامها للوقوف على فعالية التكوين ، و من هذه الوسائل :[1]

أ- **الاختبارات والاستقصاءات** : الأولى تقوم على أساس قياس المعارف والمهارات التي اكتسبها المتكون ، وهذا بإجراء اختبار عند بداية البرنامج و آخر في نهايته أما الثانية فتدور حول توزيع الاستمارات على المتكونين عند نهاية التكوين لمعرفة آرائهم حول فائدة البرنامج التكويني . وكذا أهم المشاكل التي واجهتهم ، أو عن طريق المقابلة.

ب- **قياس الأداء** : يتم قياس الأداء قبل التكوين و بعده ، وذلك بالمقارنة بين مجموعتين الأولى يطلق عليها قياسية و الثانية تجريبية ، و يتم تطبيق هذه الطريقة من خلال اختيار مجموعتين متماثلتي من العملين من حيث درجة التعليم، الخبرة ، ظروف العمل ...، ثم نخضع إحداهما للتكوين وبعد الانتهاء من برنامج التكوين نقوم باختبار أداء المجموعة المتكونة ثم نقارنها بالمجموعة القياسية من حيث الأداء .[2]

وبصفة عامة لا توجد وسيلة تقييم مثلى و لكن يتحدد مدى ملائمة الوسيلة في ضوء بعض الاعتبارات أهمها :

- حجم البرنامج التكويني .
- الغرض من التكوين .
- الآثار المترتبة على فعالية البرنامج .
- تفضيلات المؤسسة لأساليب التقييم .
- تكاليف التصميم و استخدام الأداة و الأسلوب .
- مدى الحاجة لسرعة الحصول على النتائج .

إن عملية التقييم للتكوين تعتبر آخر خطوة أو مرحلة من مراحل إعداد البرامج التكوينية وفيها يتم معرفة مدى نجاح عملية التكوين أو فشله على ضوء النتائج المتحصل عليها بعد التكوين .[3]

---

[1] جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ذكره ، ص 363 .

[2] المرجع نفسه ، ص 364 .

[3] المرجع نفسه ، ص 365/364 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: نظام التكوين وأساليبه

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

المطلب الأول : أساليب التكوين

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد.[1]

الفرع الأول: التكوين العملي (COACHING)

حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه ، ويلاحظ أن هذا الأسلوب مناسب أم لا ، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

الفرع الثاني: تمثيل الأدوار (ROLEPLAYING)

يقوم المكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكونين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذه مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها . ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

الفرع الثالث: دراسة الحالات (COSESTUDIES)

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع ، حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتشير البحوث على أن الإستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين

[1] كمال طاطاي : مرجع سابق ص ص 56-58.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها، وعلى هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

الفرع الرابع: البريد الوارد (INBASKET)

من أجل الحكم بصورة واقعية على المتكون في محاولته لإبراز الواقع يتم إعطاءه ملفاته مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد وهناك فعالية لهذا الأسلوب منها أن ّالأشخاص والمنظمات المذكورة وهمية ، كما العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

الفرع الخامس: الوقائع الحرجة (CRITSICAL INCIDENT)

بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير حرجة) والخاصة بموضوع التكوين،وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع والممارسة ،وكذلك بالنسبة للمكون أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة.

الفرع السادس: المباريات الإدارية (BUSINESS GAMES)

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات ، إلا أن المباراة ما هي إلاحالة كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات كما يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا) حل أو إتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى ،وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شاملة، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع السابع: المناقشة الجماعية (GROUP DISCUSSION)

عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة ،وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول ويمكن لهذه المناقشة أن تعود بفائدة عالية على الجميع.

الفرع الثامن: تكوين الحساسية (SENSTTIVITY TRAINING)

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، حيث تبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد (الجماعة) وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة.

الفرع التاسع: نمذجة السلوك (BEAAVIOR MODELING)

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد،ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع فبدور الفرد النموذجي المشرف على الدارسين الطلب منهم القيام بتقليد الأداء النموذجي بمساعدة المشرف على إعطائهم مجموعةمن الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي.

الفرع العاشر: العصف الذهني(BRAINSTO RMING)

ويعتمد على قيام المكون بغرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على أن يقدموا أراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على أن العرض السريع للأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء ، الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ،كما أن مجموعة الأداء كفيلة بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

الفرع الحادي عشر: المكونون (TRAINERS)

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني.

فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمكونيه مع صفات مكون آخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية ، فعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه،والدارسين،ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين.

وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي:

1. المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة.
2. القدرة على الاستماع للدارسين.
3. القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
4. القدرة على رد التسأولات والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

المطلب الثاني: مكونات نظام التكوين

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين، نجد أن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة.

فالتكوين ليس نظاما فقط، بل أنه نظام بالغ التعقيد، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التكوين؟[1]

[1] فؤاد الشيخ سالم ، و آخرون: **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة ، 1995 ، ص55.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1. **المدخلات (INPUT)** وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام.

ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

أ. **مدخلات إنسانية: (Human Input)** : وتتمثل في طاقات و قدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه[1]، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومتكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها .[2]

فبالنسبة للمتكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقيتهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.

أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيون أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين.

أما الإداريون والفنيون والمساعدون،فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، و الذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

ب. مدخلات مادية (Matérial Input) : و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته[3] أي أن

[1] حسين الدوري : **الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق** ، مرجع سابق، ص 125.

[2] علي محمد عبد الوهاب: **التدريب والتطوير**، مرجع سابق، ص 32.

[3]: حسين الدوري ، مرجع سابق ص 126.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من أموال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مراحله، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

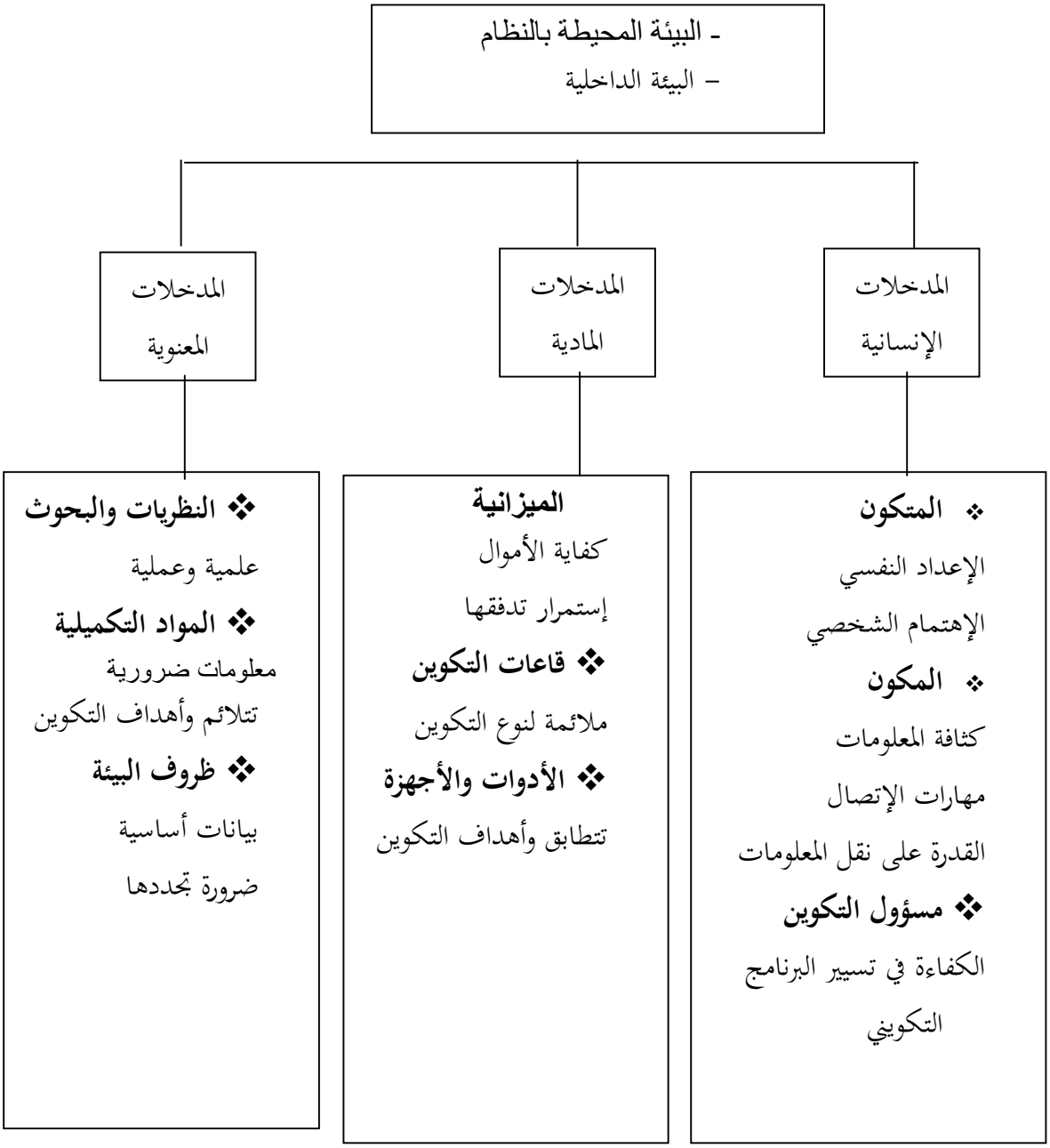
ج. مدخلات معنوية – المعلومات Morale input–Information: تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونون، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام،وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، الإنسانية، المادية و المعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا يوجد نظام. [1]

[1]: محمد عبد الفتاح باغي: مرجع سابق ص 36.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وانطلاقا مما سبق، وتلخيصا لمدخلات نظام التكوين يمكن وضع الشكل التالي:

شكل رقم 4: مدخلات نظام التكوين



المصدر : الشكل من إعداد وتصميم (برقي حسين) رسالة: أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية جامعة الجزائر 1996 ص 45.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- العمليات

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم إكتساب الصفات والخصائص المطلوبة.

3- المحرجات (OUTPUT)

إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة – المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكونون) عن العمليات، والتي تعبر أن المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي [1]:

أ- **المخرجات الإنسانية (Human Output)**: وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية،ويفترض الآن أنهم إكتسبوا خصائص جديدة، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم

ب- **المخرجات المادية (Material Output)** : أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، وتكمن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة ، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف وتحقيق الوفرات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء

[1]: للمزيد من التفاصيل راجع :

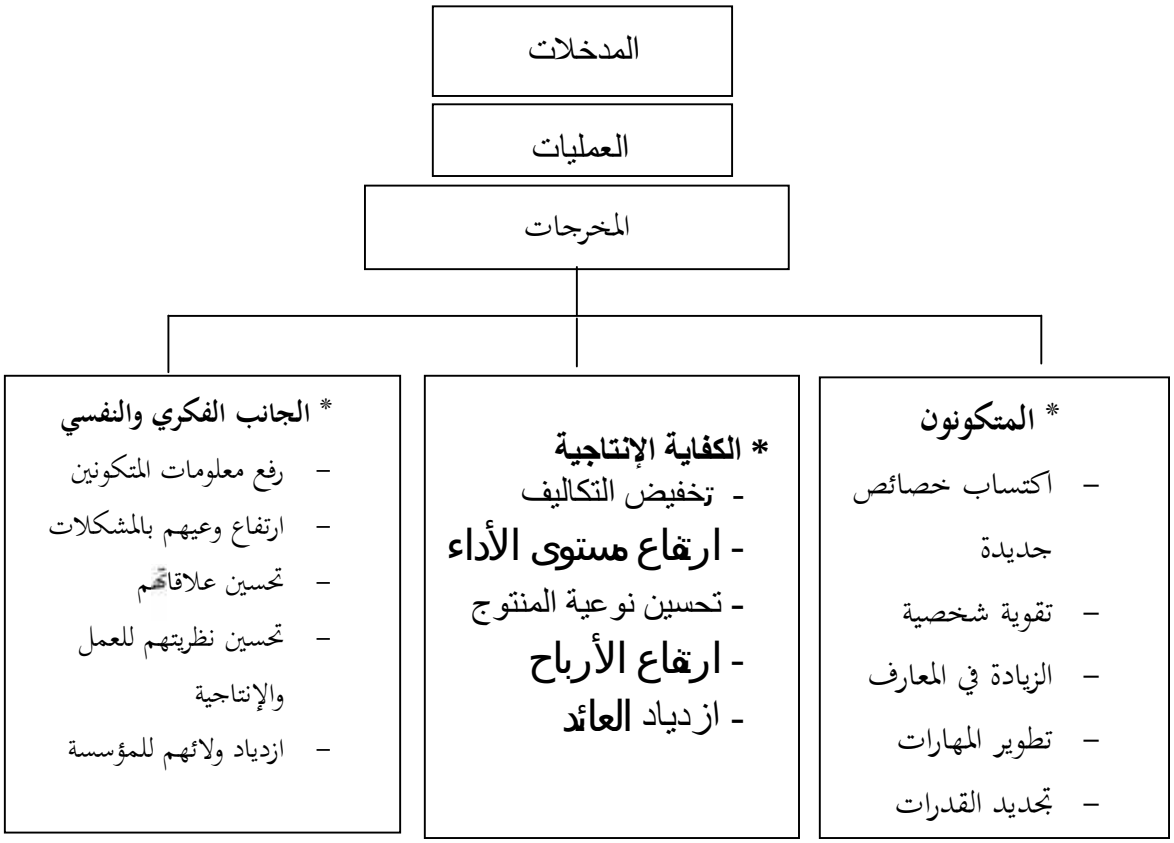
- علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مرجع سابق ص 36-37
- محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سابق ص 37.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج- **المخرجات المعنوية المعلومات (Morale Output Information)**: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

وانطلاقا مما سبق ذكره، وتلخيصا لهذا العنصر يمكن وضع الشكل الآتي:

الشكل رقم 5: مخرجات نظام التكوين



المصدر : يرقى حسين مرجع سابق ص 48

4. **الأهداف:** إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها، بالنظر إلى أمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، عناك شروط يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تكويني يكون الهدف من وراءه إلى تحقيق مبتغى الفرد والمؤسسة في آن واحد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. البيئة : هي مجموعة الظروف لما تحتويه من فرص وقيود، والتي تحيط بالنظام وتتأثر به وتؤثر فيه، والتكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين.

المطلب الثالث : شروط فعالية النظام

يعتبر التكوين نظام متكامل،لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين، ويدرس العلاقة بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل، وبالتالي فإنه يعمق الفهم ومن ثم يساعد في اتخاذ القرار المناسب لعملية التكوين.

ولكي يكون النظام فعالا، يقترح (جونسون)، (كاست) و(روزتروي) خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل النظام يحقق أهدافه، وترى أن هذه الخصائص يمكن الاستفادة منها وتطبيقها على نظام التكوين وهي كما يلي:[1]

1. **البساطة** : ليس من الضروري أن يكون النظام معقدا حتى يكون ناجحا وفعالا بل على العكس من ذلك، فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. فإنه ما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليته مثلا: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفته المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المكون والمتكونين وطرق تقسيم أداء المتكونين.

2. **المرونة:** وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصمما، بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.

3. **الثقة:** تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات وتنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلا، يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا و وسائل تكوينية معينة، حتى يتخرج المتكونون منه بمهارة في اتخاذ القرارات.

[1] Johnson، Kast and Rosenzweig : the theory and management of systems 3rd edi، New York، MC GRAW، Hill 1973 P 144-146.

نقلا عن علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير مرجع سابق ص 42-44.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. **الإقتصاد:** يمكن للنظام أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط، حسب الاحتياجات التكوينية، وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه مهام النظام

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصل:

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة لمتخصصين في القيام به، ذلك أن التكوين في مجال الادارة 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 المشروع 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 تفطن 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 وأداء الأفراد أن التكوين والتطور لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجديد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث:
الإطار النظري حول
إدارة الموارد البشرية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

جاء إنشاء حقل إدارة الأفراد متأخرا بالقياس إلى الحقول الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري.

وبزيادة المعرفة والتطور في الجوانب الإدارية المختلفة أصبح لزانا على الإدارة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الأفراد العاملين لدمجهم وتكييفهم في العمل وليأخذوا دورهم في إدارة وتوجيه الموارد المادية فهم العنصر الفعال والمؤثر في العمل والإنتاجية

وعند ذلك تغيرت اتجاهات الإدارة نحو الأفراد العاملين من كونهم أدوات للإنتاج شأنهم شأن العناصر الأخرى، إلى اعتبارهم هدف العملية الإنتاجية التنظيمية في أية منظمة

ومن خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تعتبر كمدخل لإدارة الموارد البشرية تتضمن التعريف، التطور التاريخي، النشأة ، الوظائف والأهداف، ثم بيان أهميتها ودورها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين ، وقد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية ، ولكن بعد الثورة الصناعية وحدوث التطورات المختلفة أدى إلى اختلاف وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعا لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين ، وفي ما يلي البعض من هذه التعاريف:

عرف وليام سيكولا "**W_SIKULA**" إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.[1]

كما تعرف بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة ، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.[2]

وتعرف أيضا: إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة.[3]

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي: **إدارة الأفراد**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى،2001 ، ص16.

[2] مصطفى نجيب شاوش: **إدارة الموارد البشرية**، الجامعة الأردنية، 1996. ص27.

[3] أحمد منصور: **المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة**، وكالة المطبوعات، الكويت 1997. ص10.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الفنية والعملية والاستمرارية فيه، و حثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة. ويدخل في كل هذا كل من توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.

كما تعرف مارتين.ج "MARTIIN" إدارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات ، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم . وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

فيما يرى "بيقروس BIGROS" و "ميرس MYRES" بأن إدارة الأفراد هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، والاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.[1]

و كمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي:

1. البحث عن الرجل أو الشخص المناسب (المواصفات العلمية ...).

2. يجب أن تكون عملية التوظيف تبعا للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي والعملي).

3. يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بعنصر الوقت).

4. وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات).

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ص 17.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية

يعتبر علم إدارة الموارد البشرية من العلوم الحديثة إذا ما قورن مع بقية العلوم البشرية الأخرى، فقد بدأ الاهتمام بهذا الميدان مع بداية القرن التاسع عشر من خلال ظهور إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعامل أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية وصمود المؤسسات أمام العراقيل، وكانت الدراسات بريادة "فريديريك تايلور" في 1911 و بعده "فايول" .

لقد أضحى من الضرورة الملحة على الدول المساهمة في وضع برنامج ينظم العلاقة الموجودة بين المؤسسة والعمال وذلك بإصدار قوانين واضحة في هذا المجال ضف إلى ذلك فقد عمد أخصائيو علم الاجتماع الصناعي إلى القيام بتجارب وأبحاث لدراسة الجانب النفسي للعامل كان لابد من إنشاء إدارة تسهر على تسيير شؤون العاملين والهدف منها تحقيق الاندماج بين الأفراد و الإدارة .

ويرجع الفضل إلى ميلاد و تواجد إدارة متخصصة إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى، حيث كان على المصانع أن تنتج أكبر قدر ممكن من السلاح ولذلك فإن الوصول إلى حد أقصى من الإنتاج لا يتحقق إلا بوجود إدارة تسير هذه المصانع وتقوم بالاستغلال العقلاني لمواردها البشرية . و في عام 1936 لم تكن هناك مساهمة في اتخاذ القرارات غير أن ظهور النزاعات والاضطرابات ظهر جليا أنه لا بديل يطرح إلا العودة إلى الأفكار التي جاء بها "تايلور" و"فايول"، وقد عملت الدول المتقدمة سيما الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا إلى توفير المعلومات وكشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال و الرفع من روحهم المعنوية خصوصا أثناء الحرب التي كانت السبب الأساسي في إنشاء لجنة تهتم بتلك المشاكل، إضافة إلى ذلك فقد تشكلت الإدارة العلمية بهدف مواجهة الصعوبات والعراقيل الحاصلة :ارتفاع نسبة الغيابات وسرعة تغيير المناصب.[1]

[1] Werther.J.R . la gestion des ressources humaines , canada ,1990,P57.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعاقد، وظهر ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية و ظهور الآلات في مجتمعات العمل، وسنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.[1]

الفرع الأول: الثورة الصناعية

أهم ما كان يميز هذه الفترة ظهور الآلات والمصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا على العمال ، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل مثلا (ساعات عمل طويلة...)، إضافة إلى ذلك ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا إلى العاملين، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تحسين ظروفهم.

الفرع الثاني: ظهور الحركات العمالية

نظرا للمساوئ التي ظهرت في المرحلة الأولى، كان على العمال مواجهة أصحاب الأعمال، و تجلى ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات و نقابات عمالية تطالب بحقوقهم.

الفرع الثالث: الإدارة العلمية

حاول "فريديريك تايلور fredrick_taylor" أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، و تدريبهم ، و إعطائهم أجورا حافزة .

[1] أحمد ماهر : **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999 ص ص 35-36.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع الرابع: ظهور علم النفس الصناعي

تلا هذه المرحلة اهتمام من طرف علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد، والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية و الجسمية للقيام به، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

الفرع الخامس: ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم.[1]

الفرع السادس: البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

وكانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، و علم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش و الحكومة.(الخدمة المدنية)، و كان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، استخدام الاختبارات النفسية، الاهتمام بأنظمة الأجور.

الفرع السابع: البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، الأجور خدمات العاملين....

الفرع الثامن: ظهور حركة العلوم السلوكية

ظهرت هذه الحركة في النصف الثاني من القرن العشرين والتي كان تأثيرها على تطوير ممارسات الأفراد لمواكبة التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها تخطيط المسار الوظيفي، إثراء الوظائف، ومراكز التقييم الإدارية.

[1] - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ص 19.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرع التاسع: تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات

قامت الكثير من الدول مع نهاية القرن العشرين بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها: الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات و صحة العاملين.[1]

[1] أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص ص 36-37

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني: دور وأهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز إدارة الأفراد في المؤسسة أهميتها وبصورة خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لوحداتها الإدارية المختلفة وبالتخصصات والمؤهلات المتنوعة، ولذلك يمكن القول أن إدارة الأفراد ذات أهمية كبيرة في المؤسسة مما جعلها تلعب الدور الرئيسي لتنمية الموارد البشرية.[1]

المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية[2]

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة عل بلوغ أهدافها و ذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، و الهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات و قرارات الإدارة بشأن العاملين و العلاقات بينها وبينهم ويشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد.

إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم وتطور سبل الإفادة من الفرص التي تظهر بالسوق أو تلك التي تخلقها إدارة المؤسسة مثلا: ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل و يقتنع بفكرة منتج جديد في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات وقدرات معينة. وتهيئة هذه العناصر لأن تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتوج بشكل ناجح إلى السوق، وهذه مهمة رئيسية لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية.

كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلولا لأية مشكلة تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية مثل قصور فني أو عددي في العاملين، أو قصور في تحفيزهم ودافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات .

---

[1] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، 2000 ، ص24.

[2] أحمد سيد مصطفى: **إدارة الموارد البشرية**، جامعة الزقازيق (بنها)، القاهرة 2000 ، ص 21.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعلى ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية (المدير ومساعدوه) العمل مع فريق الإدارة العليا على تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة، والتأكد من سلامة تصميم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم وهذه الاستراتيجيات ويسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التي نذكر منها:

- ☜ البعد الاستراتيجي للمورد البشري .
- ☜ البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين.
- ☜ الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء.
- ☜ استثمار في رأس المال البشري.
- ☜ توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهاد و الابتكار.[1]

وفيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية:[2]

أولا: تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

[1] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، 2000 ، ص 25.

[2] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص24.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، ومعدل الغيابات والتأخرات.

ثالثا: تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.[1]

رابعا: توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور والمرتبات ...

خامسا: ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

[1] - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص26.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث: وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الأنشطة والوظائف التي تؤديها إدارة الأفراد متداخلة ومترابطة مع بعضها البعض، بحيث ينظر إليها بأنها وحدة واحدة متكاملة وهذا يؤدي إلى تسهيل عملية التنسيق فيما بينها لغرض بلوغ الأهداف المحددة، ويتجلى التكامل من خلال أداء بعض وظائف الأفراد التي لا تحقق هدفا بحد ذاتها إلا أنها تعتبر ضرورية لأجل التمكن من أداء وظائف أخرى.[1]

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الأفراد بممارسة عدد كبير من الوظائف تتجلى فيما يلي:[2]

تخطيط الوظائف، توظيف الأفراد، توجيه الأفراد، تنظيم الأفراد، التنسيق مع الوظائف الأخرى، الرقابة على الأفراد، تقييم كفاءة الأفراد، متابعة الأفراد، تحسين أداء الأفراد مراجعة وظائف الأفراد.

كما يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:[3]

المجموعة الأولى:

وتهدف إلى تحقيق وزيادة المقدرة على الأداء، و تشمل الوظائف التالية:

1. **الاستقطاب والاختيار:** ويتم بموجبه انتقاء أفضل المتقدمين للعمل على ضوء المواصفات التي تحتاجها الوظيفة والعمل، وذلك ليجرى تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يناسبه، فمن المعروف أن تحقيق الفرد النجاح في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها، لأن ذلك يمكنه من استخدام كل إمكاناته في أدائه لعمله، مما يدخل السعادة إلى نفسه ويرفع من روحه المعنوية.

---

[1] صالح عودة سعيد: **إدارة الموارد البشرية**. مطبعة الانتصار. طرابلس 1994 ، ص 46.

[2] فريد النجار: **إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية**، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1998-1999 ص62.

[3] عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية**، كلية الاقتصاد، جامعة حلب1991 ، ص ص 5 . 6 . 7.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. **التدريب:** ومن خلاله يمكن تنمية وتحسين القدرات والمهارات والخبرات المتوافرة لدى العاملين ، مما يزيد من انتاجيتهم في العمل .

3. **تخطيط وتنفيذ** برامج جيدة للأمن الصناعي وتهيئة الظروف المناخية المناسبة في مكان العمل كالإضاءة الجيدة، والتهوية، الحرارة المناسبة ... الخ، مما يساعد العاملين على الأداء، ورفع إنتاجاتهم، والمحافظة على سلامتهم من أخطار الأعمال التي يؤدونها داخل أماكن العمل.

المجموعة الثانية:

تهدف إلى تحقيق وزيادة الرغبة في العمل، وإدخال السعادة إلى نفوس العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتشمل هذه المجموعة على الوظائف الآتية:[1]

1. وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية والمعنوية، لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولية وعلى أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل، وعلى رأس هذه الحوافز الأجر المناسب والعادل الذي يضمن مستوى معيشيا مناسبا للعاملين.

2. المعاملة الحسنة للعاملين من خلال تنفيذ برنامج يخدم هذا الغرض ويساعدهم في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل والخاصة أيضا وتوفير معاملة إنسانية لهم وتجنب الاستخدام اللاإنساني لجهودهم، وتوفير حرية التفكير والرأي لهم والمحافظة عليهم، وإقامة علاقات حسنة بين العاملين أنفسهم.[2]

3. تقدير جهود العاملين المبذولة بحيث يكافأ كل فرد على قدر جهده المبذول في العمل، وذلك باستخدام قياس الكفاءة.

المجموعة الثالثة:

[1] صالح عودة سعيد: مرجع سابق_1994 ، ص 50.

[2] - فريد النجار: مرجع سابق_-1999

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافها وتشمل على الوظائف التالية:

1. تخطيط القوى العاملة وتصميم وتحليل الأعمال، حيث من خلالها يتم تحديد احتياجات المنشأة من العمالة في الأمد القريب والبعيد.

وتحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظائف الشاغرة لتقوم وظيفة الاختيار بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المنشأة على ضوء المواصفاة المحددة.

2. تقويم الوظائف، وبموجبه يتم تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة لتحديد الأجر المناسب والعادل لها.

3. بحوث الأفراد وتهدف إلى القيام بدراسات سلوكية وغيرها، يتم التوصل بموجبها إلى نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها وأداء عملها.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتبلور الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية أهمها:[1]

1. تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال بتقديم فرص التعلم والتطوير المستمر.
2. تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
3. تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية .
4. مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استمرارها (الملاك، الحكومة، العاملون، إدارة، والموردون).

[1] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 48-49.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والتحفيز المناسب.
6. إدارة قوة عمل متنوعة (السن، الجنس، الجنسية، العرق...) مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وما تفرزه من اختلاف في توقعات وتطلعات العاملين وفي الحاجات المطلوب إشباعها .
7. تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.
8. كفالة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة العاملين.

– إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تحقق مصالح المؤسسة أي من وجهة نظر أصحاب العمل:[1]

1. تكوين قوة عمل متجانسة.
2. تكوين قوة عمل منتجة، فعالة وكفوءة.
3. تكوين قوة عمل مستقرة، منتظمة.
4. تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية.
5. تحقيق الانتماء والولاء من الموارد البشرية للمؤسسة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدث الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة واتجاه المؤسسة من ناحية أخرى.

وسوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:[2]

الفرع الأول: زيادة الإعتمادات على التكنولوجيات الحديثة

لا شك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيدا على الإدارة فسوف تِؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيية الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع

[1] علي السليمي: **إدارة الموارد البشرية**، دار عزيب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة 1995 ، ص 135.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 103.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات

كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا، الإستغناء على بعض العاملين والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تغير من سياستها اتجاه العمالة لتتلائم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية .

الفرع الثاني: التغيرات في تركيب القوى العاملة

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشئات وخاصة الحكومية، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي هذا عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقي الوظيفي، كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا، يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرات على إيجاد الناصح المخلص (وهو ما يتاح بشكل أفضل) الرجال، كذلك تتطلب الزيادة في معدلات النساء العاملات وإعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات كالرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانة وإجازات الحمل، الولادة، والرضاعة. وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر.[1]

الفرع الثالث: نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوافر للإدارة قاعدة من

[1] - علي السليمي ، مرجع سابق ،1995 ، ص 138.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.[1]

الفرع الرابع: تغير القيم والاتجاهات

تلعب القيم والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

ولو أمعنا النظر إلى التقدم الإقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها، كذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب عن المسؤولية النظرة المضادة للتغير والتجديد، انخفاض دافع الإنجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وقوة تأثير العلاقات الإنسانية والصلات الشخصية.

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة قادرة على الإستفادة الكاملة من القوى العاملة للمنشآت .

الفرع الخامس: العائد و التعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى وعدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى التضخم، وضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي.

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 104.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعدم جدية تقارير الأداء السنوية عن العاملين، وأيضا عدم فعالية الحوافز السلبية وهذا يلقي عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم ببذل مجهود أكبر للعمل.

الفرع السادس: زيادة حجم القوى العاملة

كنتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي، أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين منذ فترات سابقة في درجة تعليمهم وثقافتهم ومهاراتهم وهذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين:

الأولى: ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين ويجب أن يكون العاملون بإدارة الموارد البشرية على قدر من المهارات القدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة.

الثانية: لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة والمهارة والإلمام بالجوانب السلوكية بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الموارد البشرية من إعداد برامج تنمية معارف المديرين ومهاراتهم وقدراتهم الإدارية.

كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة، وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية وبرامج التنمية الإدارية المتجددة.[1]

الفرع السابع: التشريعات و اللوائح الحكومية

تشكل هذه اللوائح الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختيار والتعيين، الأجور والمرتبات الترقية

[1] – صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 109.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النقل، نظم التأديب والحوافز، التأمينات الاجتماعية والخدمات الطبية، تقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين وأخيرا التقاعد والاستغناء عن العاملين.

من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل بسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها ولذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم وقدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.

مما سبق يتضح أن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته وتعقيده وذلك يتطلب المزيد من التخصيص لذوي القدرات والمهارات وبهذا نجد أن الموظفين الذي سيتم الإشراف عليهم سوف يكونوا على درجة عالية من التعليم المهارة، التدريب، ولذلك فإن مديري الموارد البشرية سيحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر.

وهناك أسباب متعددة أخرى تؤيد وجهة نظرنا منها :

1. تزايد نمو وإعداد الموظفين المتخصصين.
2. عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم ورقابة الأداء بفعالية.
3. تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية و الربحية .
4. زيادة حجم المنشآت وتعقد علاقات العمل.
5. تزايد عدد الوظائف الذهنية مع التناقص في الأعمال اليدوية.
6. الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين، ويتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية حتى تصبح أكثر ديناميكية واستمرارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلاصة الفصل:

تمثل الموارد البشرية موردا من أهم موارد المنظمة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الأخيرة فلا يمكن تحقيق أهدافها (المؤسسة) بدون هذه الموارد. كما تعتبر وظيفة من الوظائف والعلوم الحديثة نسبيا. عرفت الانتعاش في منتصف القرن الماضي من حيث الأسس والمبادئ والأهداف.

حيث قديما كان يعتبر الفرد كباقي الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة تنجر عنه تكاليف يجب تنميتها ومع مرور الوقت وبروز التطورات والتغيرات الاقتصادية والفكرية التسييرية أصبح ينظر للفرد من منظور آخر حيث أصبح عبارة عن مورد يجب استغلاله واستثمار الأموال الباهظة في سبيل تنمية أدائه وكفاءته الإنتاجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع:
الجانب الميداني

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولا- مجالات الدراسة:

لقد شكل فضاء الدراسة منذ البداية في إنجاز البحث هاجسا حقيقا ، فلم يكن متبلورا كما ينبغي ، بل كان التصور للميدان يشوبه الغموض ويكسوه الوضوح فمنذ بداية البحث كان التساؤل يتمحور حول معضلة الميدان، و ما تفرضه من إشكالات.

لقد كان هاجس الميدان يبرز الاستمرار في كل مراحل إعداد الإطار النظري مشكل بذلك جملة من التوترات والمخاوف بين الحين والأخر، وأما هذه الإشكالية الميدانية و الموقف الإشكالي استقر بنا الرأي على إجراء مجموعة من المقابلات من خلال توظيف تقنية الملاحظة والمقابلة باعتبارهما أداتين هامتين لتقصي الحقائق والمعلومات من الميدان. ومن ثم الاستقرار على إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة (OPGI)، تأكدنا من كونها الميدان المناسب للدراسة وهذا لعدة مبررات :

- انتهاج مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة سياسة نهوض جديدة متمثلة في العمل على الاهتمام أكثر بالمورد البشري و جعله الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية القريبة وبعيدة المدى .

- عمل المؤسسة بنظام الجودة الشاملة هو مؤشر على سير المؤسسة بالمعايير والمقاييس الوطنية مما يجعلها تحت المراكز الأولى على المستوى الوطني ومراتب ريادية في المجال .

- النتائج المحققة خلال السنوات الأخيرة ، حيث حققت وعاء عقاري كبير في السنوات الأخيرة .

- وسنتطرق إلى توضيح حقل الدراسة في ثلاث مجالات كما يلي : المجال المكاني أو الجغرافي ، المجال البشري ، المجال الزماني .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة بديوان الترقية و التسيير العقاري (OPGI) بالجلفة.

- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

تم إنشاء ديوان الترقية و التسيير العقاري لكل ولايات الوطن بموجب المرسوم رقم 76/143 المؤرخ في 29 شوال 1396 هجري الموافق ل 23اكتوبر 1976 بالجريدة الرسمية الى غاية 1991 ثم تغيرت طبيعته القانونية لتحمل الصفى التجارية وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 91/147 المؤرخ في 27 شوال 1411 هجري الموافق ل 12 مايو 1991 ثم تغيرت الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقار وتحديد كيفية تنظيمها و عملها لتصبح ذات صفة تجارية تشرف عليها وزارة السكن وتتمتع هذه الدواوين بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي .

يقع مقر ديوان الترقية و التسيير العقاري (OPGI) الجلفة بحي بربيح على بعد حوالي 2 كم عن مقر الولاية يحده جنوبا مقر الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء بالسلف – وكالة الجلفة– و من الناحية الشمالية سكنات ومن الجهة الغربية إكمالية "حاشي بلقاسم" أما من جهة الشرق فتحدها مديرية البناء و التجهيزات العمومية (DLEP) وتتربع المديرية العامة لديوان الترقية و التسيير العقاري على مساحة إجمالية قدرها 1605 متر مربع و نظرا لتوسع نشاطاته و مهامه فالديوان يشمل على عدة فروع :

- وحدة 05 جويلية
- وحدة عين وسارة
- وحدة محمد بوضياف
- وحدة مسعد
- وحدة الشارف
- وحدة حاسي بحبح

ومن مهام ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ✓ الترقية العقارية
- ✓ تحصيل إيرادات المساكن العقارية
- ✓ تأجير وبيع السكنات ذات الطابع السكن التجاري.
- ✓ تجسيد سياسة الدولة فيما يخص السكن لاجتماعي.
- ✓ متابعة جرد الممتلكات وكذا طبيعة الاستغلال من طرف المستفيد.

ولقد تم اختيارنا لهذه المديرية نظرا لتوفرها على جميع مستويات الهرم التنظيمي للمديرية وهذا يخدم في نظرنا فرضيات الدراسة.

2- المجال الزماني للدراسة:

حيث تم تقسيم هذه المرحلة إلى مرحلتين:

- المرحلة الأولى كانت بتاريخ 2017/02/02 إلى غاية 2017/02/12 وخلال هذه المرحلة قمنا بعدة جولات استطلاعية حتى نعطي للدراسة هدفا علميا و مصداقية علمية وحتى لا تبقى مجرد أفراد و يتم دراسة هذا الموضوع بطريقة علمية في ميدان العمل: وقد تم في هذه الجولة الاستطلاعية و ذلك بهدف التأكد من رغبتهم في التعمق في موضوع التكوين المورد البشري وعملية التحفيز وبعد شرحنا لهم موضوع بحثنا هذا وطلبنا تسهيل مهمتنا و مساعدتنا كان لنا ما أردنا ووجدنا تجاوب و تفهم كبيرين من طرف المسئولين وقدموا لنا يد العون من الوهلة الأولى .

وفي نفس الوقت قمنا بزيارة العمال في مختلف أقسام المديرية و ذلك بغية تقديم بعض الشرح لهم فيما يخص موضوع البحث حتى نقرب لهم الفكرة أكثر وتكون الصورة واضحة حول طبيعة الموضوع .

- المرحلة الثانية كانت بتاريخ 2017/03/06 إلى غاية 2017/03/14 في هذه المرحلة قمنا بمقابلات مع تسيير الموارد البشرية بالديوان بالإضافة إلى توزيع استمارات واسترجاعها بعد ملئها من طرف العمال المبحوثين (أفراد العينة).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- المجال البشري للدراسة :

يحتوي ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بالجلفة على قدرات كبيرة من الموارد البشرية ، حيث يبلغ مجموع العاملين بالديوان 397 عامل موزعين على كافة وحدات والفروع بالولاية من بينهم39 امرأة .

يتوزع العمال بحسب الفئات المهنية كالتالي :

- الإطارات ← 25
- أعوان التحكم ← 119
- أعوان التنفيذ ←325

ثانيا- المجتمع وطريقة اختيار العينة وخصائصها:

1- أسلوب اختيار العينة:

يلجأ الباحث في العلوم الاجتماعية في إطار جمعه للمعلومات والبيانات حول ظاهرة اجتماعية إلى انتهاج أسلوب العينة التي تعتبر جزأ من الكل بمعنى أمه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة للمجتمع الأصلي لتجرى عليها الدراسة.

والعينة تهدف إلى الحصول على معلومات ومعطيات عن طريقة تمثيل الكل بالجزء وهي تؤدي في أغلب الأحيان إلى إظهار معطيات يمكن استغلالها وتكميمها مباشرة .

2- مجتمع البحث الأصلي:

مجتمع البحث الأصلي للدراسة التي قمنا بها على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة ، وهو مجموع العمال من إطارات وأعوان تحكم ومنفذين يزاولون مهامهم على مستوى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة مع جميع فروعه والذي بلغ عددهم 397 عامل موزعين كما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إطارات ← 25
- أعوان تحكم ← 119
- أعوان تنفيذ ← 253

3- العينة وكيفية اختيارها :

ليس بمقدورنا دراسة كل الطاقة البشرية العاملة في المديرية العامة نظرا لكبر عددهم وبالتالي اخترنا نسبة 20 % من حجم العمال مع مراعاة كل فئات العمل من إطارات تحكم وتنفيذ ، وقد تم اختيارنا لهذه العينة بطريقة طبقية وكان السحب عشوائي لإعطاء كل مفردة حق الظهور .

تمثيل مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الكلي من 397 عامل في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة على جميع على جميع فروعها و هم موزعين كما يلي:

- 25 إطار مسير
- 119 عون تحكم
- 253 عون تنفيذ

أخذنا عينة تظم 80 عامل ما يعادل نسبة 20 بالمائة من المجتمع الكلي وباستعمال العينة الطبقية ومراعاة لإعادة إنتاج المجتمع الكلي قمنا بإنتاج نفس النسبة الخاصة بالعمال كما يلي :

- فئة الإطارات

لدينا : 397 x ← %100

25 ← x

% 6.25 = X من فئة الإطارات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- فئة أعوان التحكم :

لدينا :397 x ← %100

119 ← y

% 30 = y

من فئة أعوان التحكم

- فئة أعوان التنفيذ :

لدينا: 397 x ← %100

119 ← z

% 63.75 = z

من فئة أعوان التنفيذ

تمثيل حجم العينة:

قمنا باختيار عينة تظم 80 عامل تم توزيعها حسب العينة الطبقية كما يلي :

- فئة الإطارات

لدينا : %100 ← 80 عامل

12.5 ← x

10 = X

من فئة الإطارات

- فئة أعوان التحكم :

لدينا : %100 ← 80

62.5 ← y

50 = y

من فئة أعوان التحكم

- فئة أعوان التنفيذ :

لدينا : %100 ← 80

25 ← z

20 = z

من فئة أعوان التنفيذ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* يتم التعرض في هذا الفصل من الدراسة لمختلف الأسئلة المطروحة في أثر التكوين في فعالية إدارة الموارد البشرية وهذا بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالنتائج المستخلصة من العينة حيث تم التطرق إلى النتائج في إطار الفرضية المطروحة في البحث و في ما يلي عرض لمختلف النتائج.

جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	60	%75
أنثى	20	%25
المجموع	80	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة هم من جنس الذكور التي تقدر نسبتهم 75% من أفراد العينة محل الدراسة . يرجع هذا التباين إلى طبيعة المجتمع الأصلي والذي يغلب عليه الجانب الذكري بالإضافة إلى طبيعة العمل الذي لا يختصر على العمل داخل المؤسسة فقط بل هناك مهام توكل خارج المؤسسة مثل متابعة مشاريع البناء والمراقبة التقنية التي تتطلب جهد كبير ومتابعة ميدانية في أرض الواقع.

جدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

فئات السن	التكرار	النسبة
25ـــــــ 35	40	%50
36ـــــــ 46	24	%30
47 فما فوق	16	%20
المجموع	80	%100

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال تحليلنا للجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم مابين: 25 ـ 35 بنسبة تقدر ب 30% من مجموع العمال تليها الفئة الثانية التي يتراوح سنها ما بين 36- 46 سنة ثم الفئة الثالثة التي يبلغ سنها مابين 47 فما فوق بنسبة 20%.

نلاحظ أن الاتجاه العام هو لفئة 25 ـ35 بأكبر نسبة وهي50% مما يعني أن المديرية تحوي فريق عمل شاب وذلك لحاجة المديرية للفئات الشابة التي تتوفر فيها المؤهلات والخبرات والقدرة على تحمل المهام و الأعمال الداخلية والخارجية كون المؤسسة نشاطها خارجي تقني.

جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

فئات السن	التكرار	النسبة
1 ـــــ 9	24	%30
10 ـــــ 19	16	%20
20 ـــــ 24	20	%25
25 ـــــ 29	12	%15
30 فما فوق	08	%10
المجموع	80	%100

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن نسبة العمال الذين لهم أقدمية قليلة في العمل يمثلون النسبة الأكبر المقدرة بـ : 30% من العينة المدروسة تليها نسبة العمال الذين لهم م 20 ـ 24 سنة في العمل يمثلون نسبة 25% من العينة المدروسة تليها فئة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العمال الذين لهم أقدمية في العمل من 25 ـ 29 سنة بنسبة 15% من العين المدروسة و أخيراً نسبة العمال الذين لديهم أقدمية 30 سنة فما فوق بنسبة 10% .

بناءاً على هذه النسب المتفاوتة فغالبية أفراد العينة المدروسة تتكون من أصحاب الخبرة القليلة مما يعني أن المؤسسة تعتمد أساساً على الطاقات المتجددة تليها مباشرة الفئة المتوسطة الخبرة كدلالة على أن المؤسسة لا تستطيع أن تستغني على ذوي الخبرة المهنية مما يشجع الفئة السابقة على المواظبة في العمل غير أن النسبة الأقل فهي نسبة أصحاب الخبرة المهنية ويدل ذلك على أن العمر التاريخي للمؤسسة قديم ومعتمد على وسيلة ترك الخبرات المكتسبة للأجيال القادمة.

جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
متزوج	60	%75
أعـزب	16	%20
أرمـل	01	%1.25
مطلـق	03	%3.75
المجموعـة	80	%100

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن الاتجاه العام يقدر بنسبة 75% والذي يمثل الحالة العائلية متزوج هي النسبة العالية وتليها نسبة 20% مدعمة بخانة أعزب وبنسبة 3.75% تدعمها خانة مطلق وأخيراً نسبة 1.25% تمثل حالة أرمل من مجموع عينة الدراسة.

بعد التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة متزوجون وهذا راجع بالأساس إلى وجود استقرارا وظيفي وأسري.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	05	%6.25
ثانوي	15	%18.75
جامعي	60	% 75
المجموع	80	%100

من خلال الجدول رقم (05) يتضح لنا أن أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي جامعي يمثلون الأغلبية بنسبة تقدر بـ: 75% ثم تليها فئة العمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 18.75% ثم في الأخير نجد فئة العمال الذين لهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 6.25%.

بعد تحليل الأرقام الإحصائية يتضح لنا أن معظم عمال المديرية لهم مستوى تعليمي جامعي والسبب راجع إلى كون التوظيف أصبح يتطلب الكفاءات العلمية العالية

جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني

المنصـب	التكرار	النسبة
الإطارات	10	% 12.50
أعوان التحكم	50	% 62.50
المنفذيـن	20	% 25
المجموع	80	%100

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة السوسيو مهنية التي تمثل النسبة العالية هي فئة أعوان التحكم بنسبة تقدر بـ50 % ثم تليها فئة المنفذين بنسبة 25 % وفي الأخير نسبة الإطارات بـ : 12.50 %

من خلال النتائج والنسب المتفاوتة نجد أن أكبر نسبة هم أعوان التحكم هذا راجع إلى طبيعة نشاط المنظمة والتي تتطلب وجود إداريين مهرة ذو درجة مهنية من فئة التحكم وبعدها فئة المنفذين ويرجع ذلك إلى طبيعة عملهم مثل الإعلام الآلي والصيانة وغيرها، أما الإطارات فهي أضعف نسبة وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع الأصلي والذي يتكون من 10 إطارات .

ثالثا- عرض وتحليل البيانات:

- **الفرضية الأولى**

العنصر البشري يعتبر عنصراً أساسياً في التنمية

جدول رقم (07) هل المنصب الذي تشغلونه يناسب تخصصكم أو لا ؟

إحتمالات	التكرار	النسبة
نـعم	75	% 93.75
لا	05	% 06.25
المجموع	80	%100

من خلال الجدول تلاحظ أن نسبة العمال الذين يتناسب تخصصهم مع طبيعة منصبهم يمثلون النسبة العالية بـ: 93.75 % أما فئة العمال الذين أجابوا بعدم توافق منصبهم مع تخصصهم يقدرون بنسبة 06.25 % .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن المديرية تعمل على توافق بين المنصب والكفاءة ومؤهلات الموظف من أجل التحكم الأفضل في العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من ومرودية عمل أكبر.

جدول رقم (08) هل تطور الموارد البشرية عود في الأساس إلى تكوين الأفراد فقط ؟

إحتمالات	التكرار	النسبة
نـعم	65	% 81.25
لا	15	% 18.75
المجموع	80	%100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلب الإجابات بنعم وبنسب 81.25 % أما فئة العمال الذين أجابوا بـ: لا فكانت النسبة 18.75 % ..

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن الاتجاه العام للعمال كان مع المؤيدين للتكوين ,انه يلعب دوراً أساسيا وفعالا في تطوير الموارد البشرية داخل المنظمة لتحسين الأداء والعمل على أكمل وجه. بينما نرى فئة من المال لا ترى أن للتكوين تأثير في الحياة العملية وأن الخبرة أهم من التكوين في التحكم الأمثل للعمل.

جدول رقم (09) هل سبق لك وأن استفدت من برنامج تكوين

احتمالات	التكرار	النسبة
نـعم	68	% 85
لا	12	%15
المجموع	80	%100

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة الذين سبق لهم وأن استفادوا من دورات تكوينية سابقاً يقدر بـ: 85 % أم الذين لم يستفيدوا من برامج التكوين تقدر نسبتهم بـ: 15% ..

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن الأغلبية قد استفادوا من برامج التكوين وهذا راجع لحرص الإدارة على تطوير أدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية ،وهذه الإستراتجية من شأنها أن تحقق درجة عالية من التطور لذا فإن توفير التكوين ضروري.

جدول رقم (10) جدول خاص بعدد الدراسات التي تلقيتها

احتمال	التكرار	النسبة
دورة	30	%37.50
دورتان	40	%30
أكثر من دورتين	10	%12.50
المجموع	80	%100

نلاحظ مما سبق أن نسبة العمال الذين تلقوا دورتين تقدر بـ: 30% تليها فئة المال الذين تلقوا دورة واحدة بنسبة 37.50% وأخيراً العمال الذين تلقوا أكثر من دورتين تكوينيتين بنسبة 12.50% ..

نستنتج من القراءة الإحصائية أن المؤسسة تعمل جاهدة على تكوين أكبر عدد من موظفيها من خلال تنظيم دورات تكوينية لتطوير إدارة الموارد البشرية وحرصها على تنظيم دورة واحدة على لكل موظف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (11) ما رأيك في أساليب التكوين؟

احتمال	التكرار	النسبة
مناسبة	65	%81.25
غير مناسبة	15	%18.75
المجموع	80	%100

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن نسبة العمال الذين سبق لهم وأن استفادوا من دورات تكوينية . كانت أساليب التكوين مناسبة هي النسبة الأعلى و مقدرة بـ: 81.25% وتعود نسبة العمال الذين سبق لهم أن استفادوا من دورات تكوينية كانت فيها أساليب التكوين غير مناسبة بـ 18.75 % ويعود هذا لحرص الإدارة على تطوير إدارة الموارد البشرية بتوفير اختصاصات مناسبة.

جدول رقم (12) هل التكوين حسن من أدائك لعملك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	60	
لا	20	
المجموع	80	%100

من خلال قراءتنا للجدول يتضح أن نسبة العمال الذين تحسن أدائهم من خلال البرامج التكوينية جاء بنسبة 75% وهذا دليل على أن إستراتجية التكوين المتبعة في المؤسسة على تحسين أداء العاملي. وقد جاءت نسبة الذين لم يتحسن أدائهم بـ: 25% وهذا راجع إلى قلة الاهتمام بالدورات التكوينية المنظمة من طرف المؤسسة أو قلة الوعي بالبرامج التكوينية لديهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (13) هل التكوين حسن من أدائك لعملك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة
كافية	70	% 87.50
غير كافية	10	% 12.50
المجموع	80	%100

من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن اقتناع العاملين بالمعارف و المهارات المكتسبة من البرامج التكوينية جاء بنسبة 87.50% ,ان العاملين الذين يرون أنها غير كافية بنسبة 12.50%

نستنتج أن البرامج التكوينية ساهمت في اكتساب العمال مهارات ومعارف كان لها دور إيجابي في تحسين أدائهم الوظيفي وشعورهم بالرضي الوظيفي.

جدول رقم (14) هل تحصلت على ترقية بعد فترة التكوين؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	40	%50
لا	40	%50
المجموع	80	%100

من خلال قراءتنا للجدول نجد أن نسبة الترقية لدى العمال أخذت بعين الاعتبار الاحتمال الأول سياسة التكوين في مجال الترقية وقد جاءت النسبة بـ 50% وجاءت نسبة الذين لم يتحصلوا على الترقية بنسبة 50% .

نستنتج من القراءة الإحصائية أنم سياسة غدارة الموارد البشرية للمؤسسة تعتمد في ترقية العمال على تقييم الأداء والخبرة بالإضافة للعامل في منصبه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (15) يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والجنس

المستوى التعليمي / الجنس	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ذكر	60	03	%53.33	08	60	03	%53.33	08
أنثى	40	02	% 46.6	07	40	02	% 46.6	07
المجموع	% 100	05	% 100	15	% 100	05	% 100	15

من خلال الجدول تلاحظ أن الاتجاه العام يقدر بنسبة 75% والذي يمثل جنس الذكور وتدعمها خانة الجامعي بنسبة 81.66% أما الإناث فتقدر النسبة بـ:46.67% بعد تحليل هذه الأرقام الإحصائية أن غالبية أفراد العينة يتراوح مابين الجامعي والثانوي وينتمون إلى جنس الذكور وهذا راجع إلى نسبة التفوق الدراسي الخاصة بالذكور أكثر من الإناث بسبب أن التخصص العلمي عند الذكور أكثر من الإناث.

جدول رقم (16) يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والسن

المستوى التعليمي / السن	متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
من 25-35	%00	00	%13.33	02	%66.66	40	%52.5	42
من 36-46	%40	02	%53.33	08	%25	15	%31.5	25
من 47 فما فوق	%60	03	%33.33	05	%08.44	05	%16.25	13
المجموع	% 100	05	% 100	15	%100	60	%100	80

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والذي يمثل 52.50 %من خلال الجدول تلاحظ أن الاتجاه العام يقدر بنسبة أما أقل نسبة 66.66%الفئة العمرية من 25 ـ 35 وتدعمها خانة الجامعي بنسبة وتدعمها خانة المتوسط بنسبة 16.25%تمثل الفئة العمرية من 47 فما فوق بنسبة %60.

من خلال المعطيات الجدول الإحصائي يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة لها مستوى تعليمي جامعي وينتمون إلى الفئة العمرية من 25 ـ 35 هذا يعيني أن فئة الشباب هي المسيطرة في المؤسسة وهي تمثل الغالبية في مجتمع المؤسسة، كما يتميزون بالمستوى لتعليميي العالي ويتمثل في الشهادات والتربصات التي تسمح لهم بالتكيف السريع ومتطلبات مناصبهم داخل الإدارة.

جدول رقم (17) يبين العلاقة بين التكوين والفئة السوسيو مهنية.

الفئة مهنية / استفادة من التكوين	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	%90	09	%84	42	%85	17	%85	68
لا	%10	01	%16	08	%15	03	%15	12
المجموع	% 100	10	% 100	50	%100	20	%100	80

من خلال الجدول تلاحظ أن الاتجاه العام يقدر بنسبة 85 % والذين أجابوا بنعم مدعمين بخانة الإطارات بنسبة 90% بينما أعوان التنفيذ تقدر نسبتهم بـ:85%.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة تعمل جاهدة على تكوين موظفيها لفرع أدائهم ومستواهم للتحكم الأكبر في وظائفهم ورفع قدراتهم المعرفية من أجل الوصول غالى فعالية اكبر وتحقيق أهداف المؤسسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (18) يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و أساليب التكوين.

الفئة مهنية / أسليب التكوين	الإطارات		أعوان التحكم		منفيذين		المجمـوع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
مناسبة	%90.7	07	%90.6	48	%50	10	%81.25	65
غير مناسبة	%09.3	03	%09. 4	02	%50	10	%18.75	15
المجموع	% 100	10	% 100	50	%100	20	%100	80

من خلال الجدول تلاحظ أن الاتجاه العام يقدر بنسبة 81.25% والذي تدعمه خانة أن أسليب التكوين مناسبة بينما الذين يرون أن أساليب التكوين غير مناسبة فتقدر نسبتهم بـ: 18.75 % .

من خلال القراءة الإحصائية المنتهجة في التكوين تحضا برضي وقبول مختلف الفئات السوسو مهنية وهذا بدل على أن البرامج التكوينية والتخطيط لها لم يتم بطريقة ممنهجة ومتميزة وفعالة وتحضا بقبول لدى أغلب الفئات السوسو مهنية.

نتائج الفرضية الأولى:

من أهم النتائج المستخلصة من بحثنا هذا أن للتكوين تأثير كبير في الحركة التنظيمية وتنمية قدارات المورد البشري وتطويره الذي ينطبق على جميع الفئات السوسيو مهنية (مديرين ، رؤساء ، موظفين) كما ان التكوين يحقق مبادئ تنظيمية تنصب على الهدف والمادة التكوينية وارتباط التكوين بعمل المتكون ومساهمته في مشكلته ، كما أن تحقق مبادئ اجتماعية تتعلق بالتعامل مع جماعة المتكونين وفهم البيئة الثقافية والاجتماعية كما أنه يحقق مبادئ نفسية تتلخص في الدوافع والاتجاهات والفروق الفردية ودرجة النضج وعائدات التكوين والممارسة وتجزئة التعلم والترقيات والنتائج هذا من جهة ومن جهة أخرى تتحقق مبادئ تعليمية تختص بطرق التعليم وأساليبها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن التحديد السليم للاحتياجات التكوينية تقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين وتحليل العمل الذي يوضع نوع التكوين المطلوب وتحليل الفرد والذي يحدد الأشخاص الملائمين لتكوين وتتكامل في منظومة فرعية مدخلاتها المعلومات ومخرجاتها لا احتياجات تكوينية محددة الأنواع والمواقع والأشخاص، كما أن الاحتياجات التكوينية تختلف باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك راجع إلى طبيعة الوظائف فكلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية ، كما أن الاحتياجات التكوينية تختلف حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه.

. خاص بإدارة الموارد البشرية

. الفرصية الثانية

. إن الاهتمام بالتكوين الجيد للإفراد يسمح برفع مستوى أدائهم ومنه تخفيض معدل حوادث العمل.

جدول رقم (19) يخص الاطلاع على ما يحدث من تطور على المستوى الإداري في الموارد البشرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	68	% 85
لا	12	% 15
المجموع	80	%100

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الموظفين الذين لديهم اطلاع على ما يحدث من تطور على مستوى إدارة الموارد البشرية يقدر بـ : 85% وأكبر من نسبة الذين لا يعلمون بهذا التطور وذلك بنسبة 15% .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نستنتج من القراءة الإحصائية أن فئة العمال الذين لديهم اطلاع يرجع بالأساس إلى معاينة التطورات والتغيرات داخل المؤسسة أو عن طريق المنشورات وغيرها ، أما فئة العمال الذين ليس لديهم اطلاع فيعود بالأساس إلى الإهمال وعدم المشاركة.

جدول رقم (20): ما هو المدى الذي يؤثر فيه محتوى التكوين في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة
يؤثر	60	% 75
نوعاً ما	15	% 18.75
لا يؤثر	05	% 06.25
المجموع	80	%100

من خلال دراستنا الإحصائية للجدول نجد أن نسبة الاحتمال الأول تبين بأن تأثير التكوين في تطوير إدارة الموارد البشرية تحتل نسبة كبيرة بـ:75% وهذا راجع إلى إقناع العاملين بضرورة التكوين كعمل أساسي في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية ,تأتي المرتبة الثانية في الاحتمال الثاني بنسبة : 18.75% ثم الاحتمال الثالث بـ: 06.25% .

جدول رقم (21) يخص الخطط التكوينية لتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	70	% 87.50
لا	10	% 12.50
المجموع	80	%100

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال النتائج الإحصائية وجدت أن الإجابة بنعم تمثل نسبة :87.50% وهذا راجع إلى دور الإدارة ووعيها بدور التكوين البارز من خلال نشاط التكوين في جهازهم والأساليب التي يتبعونها في تحديد وتخطيط الاحتياجات من أجل الوصول إلى أحسن الطرق لرفع الكفاءة والنجاعة في تطوير إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (22) يخص إدراج العاملين بصفة رسمية في الدورات التكوينية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	67	% 83.75
لا	13	% 16.25
المجموع	80	%100

من خلال النتائج الإحصائية وجدت أن الإجابة بنعم تمثل نسبة 83.75% وهذا راجع إلى كون الاهتمام البالغ الذي توليه إدارة الموارد البشرية للتكوين وإعطاءه الأهمية البالغة في رفع مستوى الموظفين لتحسين أدائهم والحصول على أفضل النتائج.

جدول رقم (23) هل تواجهون صعوبات في القيام بالعمل؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	% 37.50
لا	50	% 62.50
المجموع	80	%100

من خلال النتائج الإحصائية نرى أن المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود صعوبات في العمل تقدر نسبتهم بـ 62.50 % وهذا راجع إلى المسؤولية والخبرة أو إلى دور

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التكوين في تطوير العمل أما نسبة العمال الذين وجدو صعوبات في القيام بالعمل فتقدر بـ: 37.50% هذا راجع إلى عدم وجود روح المسؤولية أو إلى طبيعة عملهم.

جدول رقم (24) يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و الجنس

المستوى التعليمي / الفئة مهنية	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجمـوع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ذكر	%70	07	%80	40	%65	13	%75	60
أنثى	%30	03	%20	10	%35	07	%25	20
المجموع	% 100	10	% 100	50	%100	20	%100	80

من خلال الجدول تلاحظ أن الاتجاه العام يقدر بنسبة 75 % والذي يمثل جنس الذكور وتدعمه خانة أعوان التحكم بنسبة 80% أما الإناث فتقدر النسبة .: 25% مدعمة بخانة أعوان التنفيذ بنسبة 35% .

بعد تحليل هذه الأرقام الإحصائية نرى أن الغالبية من فئة أعوان التحكم وينتمون إلي جنس الذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل والتخصص العلمي إضافة إلى طبيعة العمل الميداني.

جدول رقم (25) يبين العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و الترقية

المستوى التعليمي / الترقية	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجمـوع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	%80	08	%32	16	%80	16	%50	40
لا	%20	02	%68	34	%20	04	%50	40
المجموع	% 100	10	% 100	50	%100	20	%100	80

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال الجدول تلاحظ أن الاتجاه العام يقدر بنسبة 50% والذين أجابوا بنعم ونسبة الذين أجابوا بـ لا 50 % الشيء الذي يوضح أن سياسة الترقية تعتمد على الشفافية من خلال اعتماد مبدأ الأقدمية والتدرج في المناصب داخل المنظمة ، بالإضافة إلى الكفاءة والمستوى التعليمي ومر دودية كل عامل داخل المؤسسة.

نتائج الفرضية الثانية:

إن الهدف العام من التكوين هو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديل اتجاهاتهم حيث يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف أخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار ، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد العاملين على مساعدة المنظمة على رفع كفائها وزيادة فعاليتها ، حيث يجب أن تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة المرونة والثقة والاقتصاد والإقناع والقبول ، قد يختلف في تحديد تعريف مفهوم التكوين عند الفئات المختلفة من الناس لكنه بوجه عام واضح في أذهان العاملين ووجود إدارات متخصصة له ومنه ، ولأهمية العنصر البشري واعتباره عنصراً أساسياً في التنمية فإن التكوين داخل المنظمة بعد تحديد احتياجاته والبرامج التي تعمل على رفع كفاءته وفعاليته لأقصى درجة من أجل رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخاتمة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خاتمة

بعد دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية حيث تطرقنا إلى أبرز العناصر التي تتضمنها وظيفة الموارد البشرية ووظيفة التكوين وبعد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي توصلنا إلى جملة من النتائج منها:

أن للتكوين علاقة مباشرة مع مختلف نشاطات وظيفة الموارد البشرية حيث يستطيع التكوين أن يلبي الحاجيات من اليد العاملة بصفة والتي تعبر عن تخطيط الموارد البشرية بالحفاظ على كفاءة اليد العاملة بصفة مستمرة، وكما له علاقة بتحليل تقييم الوظائف بتعويض النقص الموجود بين الكفاءات التي يملكها العامل.

كما أن للتكوين علاقة برفع مستوى العامل و كنتيجة ترفع رتبته و أجره، و للتكوين علاقة بالتوظيف حيث تختار المؤسسة تكوين الموظفين بدل تشغيل مترشحين جدد لأن ذلك يكلف مالا و وقتا، وللتكوين تأثير على تقييم الموارد البشرية ففي إطار تكوين الموارد البشرية يمكن أن يسمح هذا النشاط بتحديد الحاجيات من التكوين لكل موظف.

ونجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه و تطوير معلوماته وتكيفه مع التحولات والتغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم والنمو الديناميكي للمؤسسة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في الدول، وإدراكها أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن استغلال وليس تكلفة يجب تدنيتها وأن التكوين استثمار منتج وليس جامد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع

1- باللغة العربية:

أ- الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الزقازيق- بنها.
- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، منظور القرن 21. جامعة بنها – كلية التجارة 2000.
- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، مصر، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر عام 1984.
- أحمد طاطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر. بدون سنة نشر.
- أحمد عامر راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بيروت 1981.
- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، – الإسكندرية – الدار الجامعية 1999.
- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية المركزية. الإسكندرية 1995.
- أحمد منصور، "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"، وكالة المطبوعات. الكويت 1997.
- حسين دوري، "الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق"، مطبعة القاهرة. بدون سنة نشر.
- د.صالح عودة، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة. ليبيا 1994.
- زكي محمد هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الكويت 1989.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- زهير ثابت، "كيف يقيم أداء الشركات و العاملين"، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن21. دار قباء للنشر و التوزيع. القاهرة2001.
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر 2000.
- صالح عود سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الانتصار .طرابلس1994.
- صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى 2001.
- عادل حسن، "إدارة الأفراد في الصناعة"، دار الطباعات المصرية الإسكندرية1971.
- عبد الحكيم خزامي، "تنمية مهارات مسؤولي التدريب"، ايتراك للطباعة و النشر – القاهرة 2001.
- عبد الرحمان توفيق، "العملية التدريبية. موسوعة التكوين"، و التنمية البشرية.
- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، الدار الجامعية، بيروت 1991.
- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع. القاهرة 1995.
- علي محمد عبد الوهاب، "التدريب و التطوير"، مدخل علمي لفعالية الأفراد. والمنظمات. معهد الإدارة العامة. الرياض 1981.
- عمر سالم الرزق، "برنامج العملية التدريبية لتدريب المتدربين"، منشورات المعهد القومي – الإدارة– طرابلس 1989.
- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب1991.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عمر وصفي عقيلي، "الإدارة، أصول و أسس و مفاهيم"، عمان، الأردن، دار الزهراء 1997.
- فريد النجار، "إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة 1998- 1999. القاهرة2000.
- محمد جمال مرعي، "التخطيط للتدريب في مجالات التنمية"، مكتبة القاهرة الحديثة. بدون سنة نشر.
- محمد خيري، "علم النفس الصناعي، و تطبيقاته المحلية"، بيروت 1980.
- محمد ماهر عليش،"إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة. مصر1992
- مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الأردنية 1996.
- مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، مدخل كمي، الأردن 1998.
- هشام حسان، منهجية البحث العلمي ، مطبعة الفنون البيانية ط1 الجلفة الجزائر 2007ص72.

ب- المذكرات:

- إبراهيم زوبيدة، بلحاج فايزة، "تقييم أداء الفرد في المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 1996.
- بن نوي بلقاسم، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، دورة 2002.
- بولمسامر حدة، بن رابحة فاطمة، "أثر التكوين على مردودية المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال 1998.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

✍ حسن باية أمين، "سياسة التكوين وأهميتها في تنمية كفاءة الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال 1998.

✍ العيشي بلعيد، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، دورة 2002.

✍ كمال طاطاي، "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير 2002

2- باللغة الأجنبية

أ- بالفرنسية

* André petit. Purant belanger. Jeam lois bergero : G.R.H une approche globale et integrée. 3émé impression 1984 . Paris.

* Jacque soyer. Fonction formation 2ème édition. Les éditions d'organisation. Paris 1996.

* LAKANDERS SEKIOLI : gestion des personnel, des éditions d'organisation 3ème éditions . canada 1990.

ب- بالإنجليزية

Marsick vjet : wathinsmki informal and incidental in the work place london 1991.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البيانات الشخصية

01 **الجنس** ذكر ☐ أنثى ☐

02 **السن**

03 **الخبرة** 25ـ35 ☐ 36ـ 46 ☐ 47فما فوق ☐

04 الحالة المدنية

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

05 المستوى التعليمي متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

06 الفئة المهنية إطار ☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

علاقة التكوين بالموارد البشرية

07 هل المنصب الذي تشغلونه يتناسب وتخصصكم

نعم ☐ لا ☐

08 هل تطور الموارد البشرية يعود في الأساس إلى تكوين الأفراد فقط

نعم ☐ لا ☐

09 هل تكوين الأفراد يسمح برفع الأداء والمستوى داخل المؤسسة

نعم ☐ لا ☐

10 هل استفدت من برنامج تكوين سابقاً

نعم ☐ لا ☐

11 في حالة استفادتكم من برامج التكوين كم عدد الدورات :

دورة واحدة ☐ دورتان ☐ أكثر ☐

12 ما رأيك في أساليب التكوين

مناسبة ☐ غير مناسبة ☐

13 هل تعتقد أن التكوين الذي تحصلت عليه حسن من أداءك لعملك

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

14 هل التكوين والمهارات التي تحصلت عليها كافية لإنجاز عملك

كافية ☐ غير كافية ☐

15 هل تحصلت على ترقية بعد فترة التدريب

نعم ☐ لا ☐

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خاص بغدارة لموارد البشرية

16 هل أنت على علم بما يحدث من تطور على مستوى إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

نعم ☐ **لا** ☐

17 **إلى** أي مدى يؤثر محتوى التكوين في تطوير الموارد البشرية

يؤثر ☐ **نوعاً ما** ☐ لا يؤثر ☐

18 هل هناك خطط تكوينية لتطوير **الموارد** البشرية داخل المؤسسة

نعم ☐ **لا** ☐

19 ها تم إدراجك بصفة رسمية في مختلف الدورات التكوينية التي قامت بها المؤسسة

نعم ☐ **لا** ☐

20 هل تواجه صعوبات في القيام بعملك

نعم ☐ **لا** ☐

21 في حالة الإجابة بنعم يرجع ذلك **إلى**:

الحاجة الى العمل الجماعي ☐ **قلة الدورات** التكوينية ☐ **أخرى** ☐

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

أثر التكوين داخل المؤسسة في فعالية إدارة الموارد البشرية

(دراسة حالة بديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة)

إعداد الطالب:

- مجبه لخضر
- صيد مصطفى

إشراف الأستاذ:

دحماني محمد

السنة الجامعية: 2016 / 2017

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

البيانات الشخصية

01 الجنس ذكر ☐ انثى ☐

02 السن

03 الخبرة 25ـ35 ☐ 36ـ 46 ☐ 47فما فوق ☐

04 الحالة المدنية

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

05 المستوى التعليمي متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

06 الفئة المهنية إطار ☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐

علاقة التكوين بالموارد البشرية

07 هل المنصب الذي تشغلونه يتناسب وتخصصكم

نعم ☐ لا ☐

08 هل تطور الموارد البشرية يعود في الأساس الى تكوين الأفراد فقط

نعم ☐ لا ☐

09 هل تكوين الأفراد يسمح برفع الأداء والمستوى داخل المؤسسة

نعم ☐ لا ☐

10 هل استفدت من برنامج تكوين سابقاً

نعم ☐ لا ☐

11 في حالة إستفادتكم من برامج التكوين كم عدد الدورات :

دورة واحدة ☐ دورتان ☐ أكثر ☐

12 ما رايك في أساليب التكوين

مناسبة ☐ غير مناسبة ☐

13 هل تعتقد أن التكوين الذي تحصلت عليه حسن من أداءك لعملك

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

14 هل التكوين والمهارات التي تحصلت عليها كافية لإنجاز عملك

كافية ☐ غير كافية ☐

15 هل تحصلت على ترقية بعد فترة التدريب

نعم ☐ لا ☐

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خاص بإدارة الموارد البشرية

16 هل أنت على علم بما يحدث من تطور على مستوى إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

نعم ☐ لا ☐

17 الى أي مدى يؤثر محتوى التكوين في تطوير الموارد البشرية

يؤثر ☐ نوعاً ما ☐ لا يؤثر ☐

18 هل هناك خطط تكوينية لتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة

نعم ☐ لا ☐

19 ها تم إدراجك بصفة رسمية في مختلف الدورات التكوينية التي قامت بها المؤسسة

نعم ☐ لا ☐

20 هل تواجه صعوبات في القيام بعملك

نعم ☐ لا ☐

21 في حالة الإجابة بنعم يرجع ذلك الى:

الحاجة الى العمل الجماعي ☐ قلة الدورات التكوينية ☐ أخرى ☐

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com