جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضـوع:

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

إعداد الطالبين:

- شيخاوي مسعود
- حشماوي مرزاق

الأستاذة المشرفة :

- أ.بلحمري خيرة

السنة الجامعية: 2019-2020



شكر وعرفان

الحمد لله تبارك حق حمده، الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

لا ينبغي وأنا في هذا المقام إلا أن أتقدم بأخلص كلمات الشكر والعرفان وبأصدق معان التقدير والاحترام إلى أستاذتي المشرفة "الأستاذة بلحمري خيرة".

التي لم تبخل علينا بإرشاداتها ونصائحها وتوجيهاتها السديدة التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل، وكذا صبرها وحرصها الدائم على إتمام هذا العمل في أحسن الظروف، كما أحيي فيها روح التواضع والمعاملة الجيدة فجزاها الله عني كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة على موافقتكم لمناقشة هذا البحث.

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ...

الملخص

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

إن أهمية المورد البشري داخل المؤسسة عرف تغيرات كثيرة، حيث أن فكرة الاستثمار في المورد البشري تم طرحها كبديل يؤخذ بعين الاعتبار في عملية التطوير والتنمية، ولتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، هذه الأخيرة تتطلب الدور الحاسم للتكوين، فهو خيار استراتيجي لإعداد كوادر بشرية ماهرة، مبدعة وقادرة على تلبية حاجات العمل وبالتالي الوصول إلى أهداف المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التكوين على الموارد البشرية، حيث تطرقنا في هذه الدراسة إلى فصلين متكاملين من خلال ماهية التكوين وتصميم البرنامج التكويني، ثم قمنا بعرض إدارة الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية.

ومن خلال هذا الموضوع توصلنا إلى أن الدراسة أن هناك حاجة ماسة إلى عمال مؤهلين وقادرين على التعامل والتكيف مع كل ما هو جديد.

الكلمات المفتاحية: التكوين، إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية

Summary

The importance of the human resource within the organization has undergone many changes, as the idea of investing in the human resource was proposed as an alternative to be taken into account in the process of development and development, and to enable the institution to have more control over the prevailing conditions in a rapidly changing environment, the latter requiring the decisive role of training, as it is a choice. A strategy for preparing skilled, creative human cadres capable of meeting business needs and thus achieving the institution's goals.

The study aimed to know the effect of training on human resources. In this study, we touched on two complementary chapters through what training is and designing the training program, then we presented human resource management and human resource development.

KEY WORDS :

Training, human resource management, human resource development, training of human resource.



قائمة المحتويات



قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
البسملة	-
كلمة شكر	-
إهداء	-
المستخلص	-
قائمة المحتويات	I-II
قائمة الجداول	V - IV
مقدمة	أ- ث
الفصل الأول: ماهية التكوين	05
تمهيد	06
المبحث الأول: أساسيات حول التكوين	07
المطلب الأول: مفهوم التكوين	07
المطلب الثاني: أهمية التكوين	10
المطلب الثالث: أهداف وفوائد التكوين	12
المطلب الرابع: أنواع التكوين	13
المبحث الثاني: مبادئ وأساليب التكوين	15
المطلب الأول: مبادئ وإجراءات التكوين	15
المطلب الثاني: أساليب التكوين	18
المطلب الثالث: مجالات التكوين	21
المطلب الرابع: محددات ومعوقات التكوين	23
المبحث الثالث: تصميم البرنامج التكويني	25
المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية	25
المطلب الثاني: تصميم برنامج تكويني	28
المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني	30
المطلب الرابع: تقييم برنامج التكوين	33
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية	37
تمهيد	38

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية	39
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	39
المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية	42
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية	43
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	44
المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية	46
المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية	46
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية	49
المطلب الثالث: متطلبات ومداخل تنمية الموارد البشرية	51
المطلب الرابع: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية	54
المبحث الثالث:آليات وعوامل تنمية الموارد البشرية	55
المطلب الأول: آليات تنمية الموارد البشرية	55
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية	59
المطلب الثالث: تكاليف تنمية الموارد البشرية	61
المطلب الرابع: نتائج تنمية الموارد البشرية	62
خلاصة الفصل	64
خاتمة عامة	66
قائمة المراجع	69

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة	26
(01-02)	احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية	26
(02-01)	مداخل تنمية الموارد البشرية	52

المقدمة العامة

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم ، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات ، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، و من ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكونين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

فالتكوين هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات أي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها، فالمتوقع أن يحتل نشاط التكوين دورا كبيرا في تأهيل اليد العاملة وتكييفها مع مناصب العمل والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل مامن شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عامليها، وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تكوين العمال.

لهذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومن جهة أخرى تولي المؤسسة اهتماما بالغا بالتكوين من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

حيث سنحاول في هذه الدراسة الوقوف على أثر التكوين في تنمية الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة:

بعد هذا التقديم الذي لخصنا فيه أهم ما جاء في هذه الدراسة، نطرح الإشكالية العامة كالآتي: **ما مدى تأثير التكوين في تنمية الموارد البشرية؟**

وينبثق من صميم هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية تتمحور الدراسة للإجابة عليها وهي:

1. ما أهمية نظام التكوين في المؤسسات؟

2. ما علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية؟
3. هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتنمية الموارد البشرية؟

الفرضيات:

وكإجابة مؤقتة عن الأسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالي:

1. تكمن أهمية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية.
2. تتجلى العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية في كون التكوين يقوم بتطوير الكفاءات البشرية.
3. نعم، للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتنمية الموارد البشرية.

أسباب اختيار الدراسة:

أسباب دراستنا لهذا الموضوع هي:

1. طبيعة التخصص.
2. حداثة الموضوع والأهمية الاقتصادية التي يحظى بها.
3. ظهور مشاكل في المؤسسات يعود إلى ضعف التكوين.
4. محاولة التعرف على كيفية تأقلم العامل مع التطورات الحاصلة، وكيف يتم تكوين الموارد البشرية لمسايرة هذا التغير والتطور.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين واكتسابهم خبرات ومهارات جديدة، وعليه فإن البدء بتطبيق التكوين في المؤسسات يعمل على تعزيز وتنمية الموارد البشرية، مما ينعكس ايجابا على المؤسسة.

أهداف الدراسة:

1. إثبات مدى مساهمة التكوين في التحدي للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسات.
2. تقييم فعالية نظام التكوين في المؤسسة.

3. رفع كفاءة الباحث من خلال الإطلاع على الأسس النظرية لمتغيرات البحث التكوين، وتنمية الموارد البشرية.

المنهج وأدوات الدراسة:

بالنظر إلى نوع الموضوع وإشكاليته، فقد تم إتباع المنهج الوصفي

وأما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على: المسح المكتبي بهدف الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية كما تم الاعتماد على الملتقيات والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة:

1. **دراسة آمنة عمري 2015/2014**، بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بوحدة نفطال لتوزيع وتخزين الغاز– أم البواقي، هدفت الدراسة إلى إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة مجال الدراسة حيث تطرقت إلى تحديد طبيعة التكوين في المؤسسة وتنمية الموارد البشرية، والأطر النظرية للموارد البشرية للتكوين، وقد توصلت إلى أن الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يساهم في تنمية مهارات الأفراد وتحقيق الأهداف بشكل كبير.
2. **دراسة بن علية زوبيدة2014/2013**، بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة– المسيلة، هدفت الدراسة إلى إثبات مدى مساهمة التكوين في التحدي للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية، حيث تطرقت إلى ماهية التكوين والموارد البشرية، وتوصلت في آخر الدراسة إلى أن تشخيص احتياجات التكوين للفرد يركز على مدى تكيفه مع دوره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين أدائه الوظيفي.
3. **دراسة بوقطف محمود 2014/2013**، بعنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية– خنشلة، هدفت الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، والكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة،حيث تطرق إلى التكوين أثناء الخدمة والبرنامج التكويني، والأداء الوظيفي، حيث توصل في الأخير إلى أن هناك تأثير كل من المكون وبرامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.
4. **دراسة العقون الصادق 2018/2017**، بعنوان دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بلدية الجلفة، هدفت الدراسة إلى مدى تأثير التكوين على أداء الموارد البشرية في بلدية الجلفة، وتطرق في بحثه حيث توصل في نهاية مطافه إلى أن مؤسسة بلدية الجلفة تطبق الخطوات العلمية الحديثة للعملية التكوينية كما تأثر برامج عملية تكوين الموظف وتحسين أداء الموارد البشرية.

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين أثنين سبقتهما مقدمة وتلتهما خاتمة،تضمنت ملخص للبحث وأهم النتائج المستنبطة مع تقديم اقتراحات وتوصيات.

الفصل الأول: تطرقنا إلى جملة من المفاهيم حول التكوين.

الفصل الثاني: تناولنا فيه تنمية الموارد البشرية.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات من خلال دراستنا لهذا الموضوع نذكر منها:

1. قلة المراجع.
2. الضغط المستمر على مكتبة الكلية.
3. عدم استكمال الجزء التطبيقي بسبب الأوضاع الصحية للبلاد.

الفصل الأول: ماهية التكوين

تمهيد:

يلعب التكوين أثناء الخدمة دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها و متابعتها.

بناءا على ما سبق يمكن تناول هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: أساسيات حول التكوين

المبحث الثاني: مبادئ وأساليب التكوين

المبحث الثالث: تصميم البرنامج التكويني

المبحث الأول: أساسيات حول التكوين

تعتبر وظيفة التكوين والتنمية الإدارية للعاملين بالمؤسسة الصحية إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشر، وتعتبر هذه الوظيفة مكملة لوظيفة الاختيار والتعين فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتعيين، و إنما من الضروري أن يتبعها إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ذلك لأن العنصر البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى،

المطلب الأول: أساسيات حول التكوين

إن وظيفة التكوين موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الوظيفة ما وصل إلينا من المعلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتكوين فيها.

الفرع الأول: تعريف التكوين

هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة ,من خلال تطوير وتحسين أدائهم.[1]

ويعرفه الدكتور الطعاني:"أن تلك الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، خبرات و اتجاهات الأفراد، وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات معلومات و خبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتكونين، بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم، بما يساعد في رفع كفايتهم ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية".[2]

وعرفه " الهيتي "على أنه " :جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل.[3]

---

[1] عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص438 .
[2] حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2007،ص15.
[3] بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير ،تخصص علم الإجتماع، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2014/2013، ص12.

والتكوين كما يراه آخرون هو "نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين في المؤسسة.[1]

ويعرفه الدكتور وصفي عقيلي "على أنه برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات.[2]

والتكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا[3] ويهدف التكوين لإجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل وتتعارض آراء الأفراد حول الاستثمار في التكوين.

الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن التكوين

يعتبر التكوين في الدول الأوربية كمجسد لمجهودات ومطالب عن حاجة عمالية أما في الجزائر فقد جاء عن إرادة وتخطيط مؤسساتي تترجم عزم وإرادة الدولة على انتهاج مسار تنموي معين ,وهذا يستدعي بناء قاعدة وتنظيم جديد ولقد كان التكوين كعنصر فعال وأساسي في تهيئة الأرضية لهذا المشروع الذي تبنته الجزائر عشية الاستقلال ففي إطار التكوين المهني بذلت هذه الأخيرة مجهودات كبيرة في مجال التعليم والتكوين بحيث سجلت الفترة الممتدة بين (1772- 1998) ارتفاع عدد المتمدرسين في النظام التربوي والتكوين المهني من 2.95 مليون الى8 ملايين والمدرسين من 1888 إلى 380000 ومؤسسات الاستقبال من 8500الى أكثر من 21000 منها1072 للتكوين المهني ولقد خصصت الدولة مبالغ مالية هامة من الميزانية لتنمية هذا القطاع ,قدرت ما يعادل75 % من الناتج الداخلي والإجمالي إلى النتائج الايجابية الكثيرة التي تحققت على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن هذا القطاع يعيش منذ سنوات أزمة عميقة تتميز باختلالات عديدة ونسبة تسرب عالية في جميع المستويات، مردودية داخلية وفعالية خارجية مترديين وتأطير تقني وبيداغوجي ينقصه التأهيل والاحترافية ومراد ذلك إلى عدة عوامل نذكر منها:

-ضغط الطلب الاجتماعي المتزايد والذي فاق قدرات استيعاب النظام.

-نقص الموارد المالية أمام تنامي الاحتياجات بالإضافة إلى التوظيف غير الفعال للنفقات ويهدف بذلك إلى التكيف المستمر للعامل مع تطور المهن والتقنيات والتكنولوجيا، وأيضا تحويل العامل بواسطة اكتساب

[1] العقون صادق، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الموارد البشريةن جامعة زيان عاشور-الجلفة، 2018/2017 ، ص23.

[2] أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت،2002،ص87.

[3] نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص70.

وتأهيل جديد وكذلك الترقية الاجتماعية والثقافية للعمال بواسطة التأهيل

في حين أن التكوين في المؤسسة قد أعيد تنشيطه وتنميته في سنة 1982 بغية تشجيع المؤسسات على المساهمة في المجهودات الوطنية لتنمية التكوين المهني ولقد استفادت الكثير من المؤسسات والهيئات العمومية من برامج الدعم الدولية[1].

الفرع الثالث: خصائص التكوين

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي[2]:

أ –التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أو كماليا.

ب –التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

ج – التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية)كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

د –التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفء حتى ينجح، ومن هذه المقومات:

- وضوح الأهداف و تناسقها.
- وضوح السياسات وواقعيتها.
- توازن الخطط و البرامج.
- توفر الموارد المادية و البشرية.
- توفر الرقابة و التوجيه المستمرين.

هـ – التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها[3]:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.
- خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.
- خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.
- خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين.

[1] بن علية زوبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2014/2013 ، ص20.
[2] مدحت محمد أبو النصر،إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،2008، ص61.
[3] نفس المرجع، ص62.

و –التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات،وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.

المطلب الثاني: أهمية التكوين

يحتل التكوين مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف و المعلومات و يكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم و تطوير أدائهم، وهذا يؤدي بل شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة والمستفيدين من خدماتها[1].

كما يمكن توضيح أكثر أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد والمؤسسة والمجتمع.

أ–أهمية التكوين بالنسبة للأفراد[2]:

–توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.

–رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.

–تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.

–تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.

–زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.

–إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.

–التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.

–مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل.

–غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية.

[1] إبراهيمي عبد الله حميدة المختار،دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بسكرة، الجزائر،العدد 07 ، فيفري، 2005 ،ص9.

[2] عامر خضير الكبيسي،التدريب الإداري والأمني – رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الرياض،ط 1، 2010،ص18.

-تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد و استغلال الوظيفة لمصالح خاصة.

-المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

-تطوير الدافعية) التحفيز (للأداء.

-التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.

ب – أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق لمتكونين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في[1]:

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها ، وتقليل العطل والإتلاف.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة[2].
- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

ج/ أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.

-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

-يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

[1] عامر خضير الكبيسي، المرجع السابق، ص19.
[2] بوقطف محمود، مرجع سابق، ص22.

-المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.

د- أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع:

-إن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.

-من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، و السعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

-المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية...، باعتبار الموظفين أفرادا في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت[1].

المطلب الثالث: أهداف وفوائد التكوين[2]

-رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.

-تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء.

-يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.

-تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار النفسية والاجتماعية المتصلة بها والمترتبة عليه، وكذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.

-معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية

-إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة .

-سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعليا وما يجب أن يؤديه.

-مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

-تحسين نوعية الخدمات.

-تقليص المشاكل وتخفيف الحوادث.

-التخفيف من الحاجة إلى الإشراف المباشر.

---

[1] حمزاوي محمد سعيد،تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2004 ، ص104

[2] بوقطف محمود، مرجع سابق، ص25.

-زيادة الاستقرار والمرونة القدرة على التكيف.

-إكساب الأفراد الثقة بالنفس والخبرة.

-توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة.

-المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة.

-رفع معنويات الأفراد .

-المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي و التظلمات .

-تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة.

المطلب الرابع: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...)، ويمكن الإشارة إلى أنواع التكوين[1] كما يلي:

1- التكوين من حيث وقت التنفيذ: و يتقسم إلى نوعين:

أ- تكوين قبل الخدمة :وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب- تكوين أثناء الخدمة :ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

2- التكوين من حيث المكان :وينقسم إلى نوعين:

أ- تكوين داخل المؤسسة.

ب- تكوين خارج المؤسسة: أي تكوين خارج موقع العمل في مراكز أو معاهد متخصصة في التدريب ويتخذ شكلا جماعيا تتكون مجموعاته من عده مؤسسات أو هيئات أو بلدان مختلفة من حيث تدريبهم في دورة أو برنامج تدريبي خاص[2]

3- التكوين من حيث الهدف:

[1] أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1999، ص323.

[2] بشيخ جميلة، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية –علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم،2017/2016، ص20.

أ- تكوين لتجديد المعلومات :وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية

ب- تكوين المهارات :ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج- التكوين السلوكي :وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة و التفرقة في المعاملة.

4- تقسيم التكوين من حيث الفترة الزمنية:

أ- التدريب قصير الآجل : ويكون من ثلاثة شهور واقل إلي يوم واحد.

ب- التدريب متوسط الآجل : ويكون من أربعه أشهر إلي اقل من ستة أشهر.

ج- التدريب طويل الآجل : يكون من ستة أشهر فأكثر[1] .

5- التكوين حسب نوع الوظيفة التي يشغلها العامل، وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أقسام وهي:

أ- التدريب المهني والفني : يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية.

ب- التدريب التخصصي : يتضمن معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات.

ج- التدريب الإداري : ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل.

[1] بشيخ جميلة، مرجع سابق ،ص20.

المبحث الثاني: مبادئ وأساليب التكوين: تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات لتصرفات الأفراد فالحصول على معارف وتقنيات أو تصرفات جديدة يتركز على إدارة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي.

المطلب الأول: مبادئ وإجراءات التكوين:

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من إجراءات التكوين، وكذا مبادئه بالتفصيل.

الفرع الأول: مبادئ التكوين

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التكوين بتغيير اتجاهه، لما يتماشى مع مصلحة المؤسسة[1] وتتلخص هذه المبادئ في:

1- الاستمرارية: والقصد هنا أن التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها وليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حلا بديلا يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له، ولكن التكوين نشاط ضروري ومستمر، أي ملازم للتطور الوظيفي للفرد وشامل لجميع المستويات التنظيمية، فالتكوين المستمر يعد استثمارا في الأداء لذا لا يجب أن يتوقف عند حد معين .فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا ومستمرا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

2- **الشمولية:** تعني الشمولية أن التكوين يشمل كافة الأطر الإدارية والفنية والخدمية من جهة وعموم النشاطات التي تمارس المؤسسة من جهة أخرى ، و ذلك يمتد النشاط التكويني ليشملك ل الفئات والدرجات الوظيفية لمختلفة في المؤسسة نظريا وعمليا. ويعتبر التكوين نشاطا إداريا تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفء منها وضوح الأهداف والسياسات، وتوازن الخطط و البرامج وتوافر الموارد المالية والبشرية وتوافر الرقابة المستمرة، إلى جانب أنها نشاط فني يستلزم توافر خيارات وتخصصات محددة، وتتمثل الجوانب الفنية في تحديد احتياجات وتصميم البرامج، وإعداد المناهج والمواد العلمية، واختيار الأسلوب التكويني، أما الجوانب الإدارية في وضع الخطط وتدريب الموارد وتحديد الاختصاصات والمسئوليات بجانب الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة[2].

[1] مناد مهدي، أهمية التكوين في ترقية أداء العنصر البشري، مذكرة ماستير، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، 2018/2017، ص11.

[2] صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان- الأردن، 2000، ، ص550.

والتكوين هو نشاط مركب بين جانبين النظري والعملي، يتمثل الجانب النظري في عملية استيعاب المعلومات والمعارف، والثقافات المتنوعة بحسن سير العمل. أما الجانب العملي فيتمثل في تطبيقات عملية على العمال، ويراعي في التكوين تحقيق التوازن بين كافة الأطر والجوانب بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

3- التكوين نظام متكامل:

ويقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التكويني، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا، كما أنه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر[1].

إن التكوين نظام متكامل من ناحيتين: نظام متكامل في مدخلاته وأنظمته ومخرجاته ، ومتكامل بمعنى انه يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية والمالية والإنتاجية والتسويقية، التي تهدف للنهوض بالمؤسسة إذا كانت تعاني من عثرة ما[2].

4- التكوين نشاط متغير ومتجدد (غير جامد): ويقصد بذلك أن التكوين عملية مرنة تتصف بالتغير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الآخر .فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته، وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل .وكذلك تصبح إدارة التكوين مسئولة عن تحديد و تطوير النشاط التكويني[3].

5- **التدرج** : يعتبر النشاط التكويني الفعال على تحقيق التراكم في المعلومات و المهارات حتى تتكون الخبرة المناسبة وتتولد الاتجاهات لدى العامل ،والتدرج يعني أن تكون بداية التكوين من المستوى الحقيقي للمستهدفين بالتكوين، بل لابد من إعادة تنظيم ما لديهم من معارف ومهارات والتأكد منها ثم إضافة الجديد، ويعتمد التدرج على استخدام الأسلوب العلمي من حيث تقديم الفكرة ثم الأسس والقواعد، ثم الانتقال إلى التطبيقات المركبة.

ويتطلب لإدارة التكوينية مقومات إدارية وتنظيمية من حيث التدرج في العملية التكوينية وربط التكوين بحوافز مادية ومعنوية ومراعاة التفاوت بين المتكونين، والاهتمام بالتطبيق العملي كذلك الاختيار الدقيق

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر ووتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص2018.
[2] العقون صادق، مرجع سابق،لاص30.
[3] جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة ماجستير، تخصص التحليل والإستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري- قسنطينة، 2009/2008، ص 32.

للمتكونين ومتابعتهم بعد انتهاء التكوين، وتشجيعهم على التشارك، و أخيرا ربط العملية التكوينية بحاجات العمل الحقيقية[1].

6- **الواقعية**: يقصد بها تلك الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين وذلك من خلال تعيين الفجوة بين ماهو قائم وما يجب أن يتمتع به العامل من مهارات تمهيدا لتصميم البرامج التكوينية المناسبة والقابلة للتطبيق، و ذلك يمثل التكوين الإداري احد الاستثمارات الرئيسية في مجال تنمية الموارد البشرية، ويتطلب ذلك استثمار الأموال بصورة صحيحة لمواجهة المشاكل الحالية أو المستقبلية في أداء العمال. ولكي يكون التكوين واقعيا يجب أن يلتزم باحتياجات المستهدفين في المضمون والمحتوى ، وان يتفاعل التكوين مع ما تقرره الممارسات العملية من مشكلات فنية أو إدارية، أي يكون التكوين واقعيا وفقا لاحتياجات التكوينية التي يتطلبها العمل داخل وخارج المؤسسة[2].

الفرع الثاني: إجراءات التكوين.

يستدعي تنفيذ التكوين مجموعة من الإجراءات والخطوات وهي:

1- إعداد المكون و تأهيله : لا بد أن يلم المكون بجميع الجوانب المتصلة بالعمل و أن يزود بالتعليمات و الوسائل التي تساعد في تعلم و تكوين المتعلمين ولا بد أن يكون قادرا على تحليل العمل ومعرفة مكوناته و أجزائه مع توفير المكان المماثل لبيئة العمل.

2- إعداد و تهيئة المتكون : و يعني التحضير الجيد لذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات و التعليمات مع بيان أهمية السرعة في التعلم و كذا بيان أهمية العمل و علاقته بالفاعلية.

3- استعراض العمل و أسلوب أدائه : بمعنى عرض و بيان لكيفية انجاز العمل وشرح وتوضيح مختلف النقاط مع مراعاة التتابع المنطقي لهذه الخطوات وهي:

-الشرح و التفسير التتابع المنطقي للعمل.

-الدخول في الأجزاء الخاصة بالعمل ببطء.

-فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها.

4- إعطاء المتكون الفرصة للممارسة الفعلية للأداء :بعد اجتياز المراحل السابقة ينبغي قيام المتكون بالتطبيق العملي.

[1] العقون الصادق، مرجع سابق، ص31.
[2] المرجع السابق، ص32.

5– المتابعة : و هي المراقبة المستمرة لأداء الفرد بعد التكوين سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي ومن حيث تطور قدراته و مهاراته وكفاءاته الإدارية بعد فترة التكوين[1].

وحتى يكون التكوين فعالا ويفرز أثار ايجابية فانه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات وعملية تقييم برامج التكوين لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية مستخدما الوسائل الآتية[2]:

أ –**الاستبيانات** :توزع على المكونين استبيانات قبل بدء البرامج التي اكتسبوها فيما يتعلق بهذه النواحي ثم تطبيقها بعد نهاية البرنامج لمدة معينة لمعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم والذي حدث نتيجة التكوين

ب –**الاختبارات السيكولوجية** :تستخدم خاصة اختبارات القدرات الخاصة المتعلقة بالمتكونين هذه المؤشرات هي:

- الأداء في العمل, الحوادث في العمل, الغياب بالإذن أو بدونه.
- مخالفات التعليمية للعمل – تقدير الكفاية الإنتاجية.
- عدد مرات التردد على العيادة الطبية

وتجمع بيانات المؤشرات قبل وبعد برنامج التكوين لمدة معينة ويتم مقارنة هذه المؤشرات عند التكوين فإذا انخفضت بعض المؤشرات كالغياب والحوادث وزاد بعضها كالأداء ودرجة تقريق الكفاية دل ذلك على قيمة البرنامج التكويني ومدى تأثيره على المتكونين

المطلب الثاني: 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 –**التكوين العلمي**: ويقوم المكون بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون و يشجعه على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصيصية الصغيرة ويمكن الحصول

[1] إليفي محمد، بوجين ناصر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات،جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2018/2017، ص12.

[2] برقي حسين، برقي حسين:أسس نظام التدريب وفعاليته في المؤسسات الصناعية, رسالة ماجستير,كلية العلوم الاقتصادية والتسيير,جامعة الجزائر، 1996، ص61-62.

على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم[1].

2- تمثيل الأدوار: ويقوم المكون بعرض المشكلة و الخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه و هذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع ,وذلك بأخذ المشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3- **دراسة الحالات**: في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل و أسبابها، وحلولها البديلة و تقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

4-**البريد الوارد**: في محاولة أخرى لإبراز الواقع للحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاؤه ملفا به مجموعة من الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بنود البريد الوارد ,ويلاحظ أن هناك حدود لفاعلية هذا الأسلوب، ومنها أن الأشخاص و المنظمة المذكورة في التمرين وهمية كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة[2] .

5-**المحاضرات** : تعتمد المحاضرة على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكونين وتستخدم هذه الطريقة من اجل إيصال المعلومات للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوب معين في عرض هذه المعلومات أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أخر أكثر دراية وفهم للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة وعدم المشاركة الجماعية من

[1] مناد مهدي، مرجع سابق، ص14.
[2] برقي حسين، مرجع سابق، ص91.

قبل المتكونين كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضر ويفهمون موضوع المحاضرة[1].

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

7- المباريات الإدارية: يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة وأن يتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تأخذ حالة المنظمات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية و المشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع و منتجات وبرامج ترويج وإعلان و الجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج وخطوط إنتاج وتدفق خدمات و صيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة و اختبار وتعيين وتكوين وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل و غيرها من البيانات أو يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين مديرين غالبا حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثير يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد إلى إكساب المديرين مهارات النظر إلى الأمور بصورة شمولية و يمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى المنظمات

8- المناقشة الجماعية: عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة و التعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار و الاقتراحات والحلول، ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات ,وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا (4-6) أشخاص و يلعب المكون دورا رئيسيا في تلخيص المشاكل و الحلول و ربط مجموعات العمل ببعضها[2].

[1] بن علية زبيدة، مرجع سابق، ص28.
[2] برقي حسين، مرجع سابق، ص59.

9- تدريب الحساسية: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات ,والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 28 إلى 18 فردا على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سالفة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم

ومشاكلهم،ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم.

10- نماذج السلوك: وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية، ويطلب من الدارسين أن يقوم بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الإداري بنفس الأداء النموذجي[1].

المطلب الثالث: مجالات التكوين

1- التدريب على العمل للأفراد وإعادة تدرب الإفراد القدامى: الغرض الأول للتدريب على العمل بالنسبة للأفراد القدامى هو الوصول بهم إلى درجة من المعرفة والمهارة تتماشى مع المستوى المرغوب فيه، وبمضي المدة واستمرار الفرد في خدمة المشروع فانه يحتاج أيضا إلى التدريب إذ يعطيه المزيد من المعرفة ويتيح له فرصة الحصول على مهارات جديد، وذلك يساعد على تدريب الفرد للقيام بفعالية اكبر مما يؤهله للشغل في مراكز أخرى أعلى وقد احتلت برامج إعادة التكوين في الصناعة أهمية خاصة بعد أن أصبح عدد المشروعات الصناعية التي تدخل الآلية في عملياتها في ازدياد مستمر[2].

كما لا تقوم برامج إعادة التكوين لغرض تعليم العمال عديمي المهارة أو متوسطي المهارة فقط أعمالا جديدة باعتبار أنهم أول من يتعرضون للبطالة عند إدخال الآلية وما تتطلبه من امتاع جديدة من المهارة، كما

[1] بن علية زبيدة، مرجع سابق، ص30-31.
[2] صلاح الشنواتي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1987، ص140.

انه بتطور معدات الإنتاج بحيث أصبحت أكثر تعقيدا وبازدياد استخدام الأجهزة المتقدمة أصبحت متاحة لهم[1].

2- **التدريب الإشرافي والإداري:** تضع الكثير من المشروعات الكبيرة برامج خاصة بتدريب المشرفين والمدربين وأيضا الأفراد الذين يجري إعدادهم لاحتلال مراكز في المستويات الأعلى، ومن المعترف به أن الأفراد الذين ارتقوا إلى أعلى السلم التنظيمي في المشروع فإنهم يصبحون في حاجة إلى زيادة وتنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات التي تحتاج إليها تلك المستويات مثل اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية.

3- التدريب على الأمن: ازداد اهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على وسائل الأمن المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع والمكاتب وبهذا النوع من التكوين يزداد وعي الأفراد واتجاه الأمن كما يمكن أن تمتد البرامج الخاصة بهذه الناحية لترشد العامل ليس فقط إلى توفير الأمن وحماية نفسه وهو داخل المصنع وفي محيط العمل وإنما أيضا وهو خارج المصنع كتوعيته مثلا من حوادث السيارات وغير ذلك من الأخطار التي يتعرض لها.

4-التكوين لتعليم الأفراد وتثقيفهم: ليس التكوين مطلوبا عن الأعمال التي يقوم بها الفرد ولكن بعض المشروعات وبدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقدم لأفرادها دروسا في مجالات علمية وثقافية مثل العلوم الإنسانية والاقتصادية والتاريخية، ولا يستفيد من هذا التدريب الفرد فقط وإنما من المتوقع أن يستفيد منها أيضا المشروع بطريقة غير مباشرة وكنتيجة لزيادة المعرفة لدى الفرد وإشباع أفق تفكيره وما إلى ذلك من الانعكاسات على أدائهم، ولعل كل شخص منا يتساءل عن نقطة هامة في الموضوع ألا وهي التكوين مسؤولية من ؟ عندما ترسم السياسات الخاصة بالتكوين فإنها تأخذ في الاعتبار آن التكوين هو مسؤولية كل مدير ومشرف في المشروع ونجد في المشروعات المتوسطة أقسام إدارة شؤون الأفراد وفي المشروعات الكبيرة تكون هناك إدارات لشؤون الأفراد تتبعها أقسام للتكوين أي إن وجود أقسام متخصصة للتكوين يتوقف على حجم المشروعات المتقدمة[2].

[1] بن علية زبيدة، مرجع سابق، ص36-37.
[2] بن علية زبيدة، المرجع السابق، ص38.

المطلب الرابع: محددات ومعوقات التكوين

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى محددات التكوين وكذا المعوقات التي تواجه التكوين الكفء.

الفرع الأول: محددات التكوين

يمكن تقسيم محددات التكوين إلى قسمين وهما:

1- المحددات البيئية: يمثل التنوع وعدم التجانس والاستقرار بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمنظمة، لذلك فانه من المنطق افتراض أن لهذين البعدين تأثير الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد ومع أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التكوين فان هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنضمة ففي البيئة التي تتسم بعدم التجانس فالأفراد وخاصة هؤلاء الأفراد الذين يتعاملون مع أطراف خارج المنظمة سوف يحتاجون لتنمية قواعد وأسس اكبر للمعرفة، لكن يتكيفون مع التنوع الخارجي الذي يواجه المنظمة، ومن ثم فان التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب ويمكن أن توفر التعلم المطلوب أحداث هذا التكيف من خلال التكوين أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة وغير المتجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتكوين سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

واستقرار البيئة مهم في هذا السياق لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد يمكن النظر إليها على أنها دالة بمعدل التغيير البيئي، وهذا بدوره التدريب في المنظمة وثم يمكن افتراض[1]:

- كلما زادت المنافسة وزاد اعتماد المنظمة على أساس جودة المنتج كلما زادت الأنشطة التكوينية.
- كلما زادت المنافسة وزاد اعتمادها على الابتكار في المنتجات كلما زادت الأنشطة الإنتاجية.
- كلما زادت المنافسة في جانب طلب سوق العمل الذي يستقطب من المنظمة أفراد كلما زادت المنضمة من أنشطتها التكوينية.

2- المحددات التنظيمية: يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها على الاستثمار و في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التكوينية بصفة خاصة، وقد يرجع السبب في هذا الإنفاق على أن التكوين لم يلقى نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضا

[1] نفس المرجع السابق، ص8.

الإنفاق على التكوين يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة وعلى هذا يمكن افتراض الأتي[1]:

- كلما زادت ربحية المنظمة كلما زادت أنشطتها التدريبية.
- كلما زادت الاحتياطات المالية للمنظمة كلما زادت الأنشطة التدريبية.

أما بالنسبة لبقية الجوانب المختلفة للمنظمة وعلاقتها بالتدريب يمكن افتراض ما يلي:

- المنضمات التي يكون لديها تنمية الموارد البشرية تكون أنشطة التدريب فيها أكثر من الأنشطة التدريبية الموجودة بالمنظمات التي ليست لها المهارات المنخفضة.
- كلما كان نمط القيادة السائد بين المديرين كلما زادت الأنشطة التدريبية.
- كلما كانت دورة حياة مهارات ومعارف الأفراد في المنظمة قصيرة كلما زادت الأنشطة التدريبية.
- يتوقع انخفاض حجم النشاط التدريبي كلما زادت نسبة الأفراد كبار السن بالمنظمة.

الفرع الثاني: معوقات التكوين

نستطيع تقسيم مشاكل التكوين إلى مشاكل تقليدية ومشاكل حديثة لكل منها أثر في التكوين اللافعال التي يمكن إجمالها كالآتي:

1- المعوقات التقليدية للتكوين: و تتمثل في[2]:

-نقص المعرفة :من المشاكل التي يواجهها التكوين نقص المعرفة المكتسبة منه، ففي هذه الحالة يصبح من الضروري تطوير التقنيات البيداغوجية و ذلك بغرض إيصال المعلومات بصفة دقيقة و مباشرة.

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

2 -المعوقات الحديثة للتكوين : و تتمثل في:

-إدراج جهود التكوين : لم تسمح الكثير من الهياكل التنظيمية من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، ولا الطريقة المثلى لإدماج الجهود ، و التعليم في هذا المجال لا زال بطيء يتطلب تغيير أساسي في السلوكيات.

[1] المرجع السابق، ص39.

[2] بدواني الجيلالي، عيشور مهدي، التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، مذكرة ماستير، في إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة،2015/2014، ص40.

–توضيح الأهداف الفردية و علاقتها مع أهداف المؤسسة :يتعلق الأمر هنا أيضاً بمشكل التنظيم، و الذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين، التوجيه المعلوماتي الذي يعطى للمجموعة (01).

نظراً للأهمية البالغة للتكوين، لا ينبغي للمؤسسة أن تنثني عزيمتها في التوجه إلى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل التي يواجهها هذا الأخير، بل يجب عليها أن تعمل جاهدة من أجل إدماج جهود التكوين داخلها و أن توفر كل ما يمكن بغية تحقيق أهداف التكوين[1].

المبحث الثالث: تصميم البرنامج التكويني

إن أهم السبل الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين هي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لا بد أن نتبع بعض النظم الخاصة بعملية التكوين.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية:

لا بد أن تكون العملية التكوينية مخططة ومدروسة ترتكز على أساس علمي حتى تتحقق أهدافها، وأول خطوة في هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية.

الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب[2].

ففاعلية التكوين تتوقف على :"تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات".

فالحاجة التكوينية تعني: "وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا"[3]، والجدولان التاليان يوضحان على التوالي احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا، واحتياجات التكوين الخاصة بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد.

[1] المرجع السابق، ص40.
[2] أحمد عقيلي، مرجع سابق، ص458.
[3] بوقطف محمود، مرجع سابق، ص33.

جدول رقم (01-01) يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة

فئات الإطارات	احتياجات التكوين
إطارات دنيا	– مهارات التوجيه – مهارات تحفيز المرؤوسين – كيفية إعداد وتنفيذ البرامج – كيفية التخطيط والرقابة – كيفية الاتصال مع الرئيس – كيفية تعامل الإدارة العليا
إطارات وسطى	– معارف معمقة في وظائف التسيير –معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة
إطارات عليا	– معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة –التخطيط الاستراتيجي

المصدر: بوقطف محمود ص33.

جدول رقم (02-01): يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية

مراحل الحياة المهنية	احتياجات التكوين
بداية الحياة المهنية	– تنمية طرق العمل –تنمية الأساليب التي تساعد الفرد على ابتكار –تكليف الفرد بوظائف مساعدة
منتصف الحياة المهنية	– تنمية قدرات عمل أكثر شمولية – تنمية المؤهلات لتكوين المرؤوسين –التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة –معرفة أكثر بسياسات المؤسسة
المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية	تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية

المصدر: بوقطف محمود، ص34.

الفرع الثاني: مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حاليا، أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي[1]:

أ- مؤشرات الأداء التنظيمي :حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية(سلعة أو خدمات) و معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

ب- مؤشرات أداء العاملين :إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين ومكونات الأداء.

ج- مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين : تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

-جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

-جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كمالا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

[1] بوقطف محمود، مرجع سابق، ص35-36.

-جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء[1].

المطلب الثاني: تصميم برنامج التكوين

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة تبدأ عملية بناء وتصميم البرنامج التكويني بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين، وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية مجموعة من الإجراءات أهمها :تحديد الأهداف، تحديد المحتوى، تحديد الموضوعات المطلوب التكوين عليها، تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، تقدير وإعداد ميزانية البرنامج التكويني[2].

الفرع الأول: تحديد أهداف البرنامج التكويني

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي[3]:

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.

-اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

-تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

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

ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي:

-أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.

-أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات.

-أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.

[1] جغري بلال، مرجع سابق،125.
[2] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص339.
[3] عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجيستير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص 86-87.

-أن تنسجم مع سياسات المؤسسة[1].

الفرع الثاني: مضمون البرنامج التكويني:

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلميةالتي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها ومن وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا.

وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكونين ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين. وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية أهمها :

-التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.

-مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين.

-إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.

-الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.

-أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكونين، وذات معنى لهم.

-أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.

-أن تراعى الدقة والموضوعية والحداثة.

-أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة،و متتابعة ومترابطة وواضحة.

-أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.

-أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني وتوجهاته.

-أن تناسب مستوى المتكونين الذين سيشتركون في البرنامج.

-أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون[2].

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص240.
[2] محمود بوقطف، مرجع سابق، ص47.

الفرع الثالث: الوسائل المساعدة في التكوين

هنا يجب التفريق بين الوسائل والأساليب[1]:

فالأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين كالاعتماد على أجهزة العرض الحديثة(datachow) أو التقليدية (العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو السبورات المثبتة والمتحركة...

بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لتقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب.

وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها:

-المستوى الإداري للمتكونين.

-عدد المتكونين.

-موضوع التكوين.

-فترة التكوين (أسبوع، شهر...)

-الإمكانيات المتوفرة.

-ميزانية البرنامج التكويني.

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التكويني

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا[2] وتتم كما يلي:

1- وضع التجهيزات والمطبوعات

لكي يحقق التكوين الهدف منه فلا بد من تهيئة البيئة المادية المناسبة لتنفيذ العملية التكوينية كإعداد الأدوات و الوسائل المساعدة داخل قاعات التكوين، حيث يحتاج العمل التكويني إلى بعض المعدات و المستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية إلى المتكونين، فليس المكون هو

[1] عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص87.
[2] محمود بوقطف، مرجع سابق، ص48.

الوسيلة الوحيدة لنقل المحتوى التكويني إلى المتكونين، بل هناك وسائل أخرى هامة و إن لم تحل محل المكون فهي تساعد في نقل المعلومات و توصيل المفاهيم و المعاني، لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات التكوين، ومن أهم تلك المساعدات ما يلي[1]:

مختلف وسائل الإيضاح السمعية و البصرية كمكبرات الصوت، و آلات التسجيل الصوتي، وآلات عرض الأفلام،وآلات التسجيل البصري، وتتبلور وظيفة هذه الفئة من المساعدات في تسيير عرض بعض جوانب المادة التكوينية التي يعجز المكون ذاته عن عرضها بطبيعتها الأمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني و مساعدة المتكونين على إدراج واستيعاب الأفكار و المعلومات التي تمثل أنماط السلوك المستهدفة.ويكون واجب المخطط التكويني أن يتخذ الإجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات) بالإضافة إلى التقليدية مثل أماكن التكوين، والتجهيزات المكتبية (في ضوء الاحتياجات التكوينية المحددة والأساليب التي يتم اختيارها في كل برنامج.

2- تحديد الزمان والمكان

يعتبر تحديد الزمان و المكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلابد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج[2].

أ- الزمان

يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني،إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقا لاعتبارات متعددة أهمها ما يأتي:

- موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه
- توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة مع تحديد فترات الراحة.

ب- المكان:

يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين و إمكانيات المنظمة، فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوينية بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تكوين خارجية أو تقييم مركز تكوين خاص بها

[1] عبد المعطي محمد عساف، التدرب وتنمية الموارد البشر ة "الأسس والعمليات"، دار الزهران للنشر والتوزيع،الأردن،2000 ،ص 285.
[2] جغري بلال، مرجع سابق، ص126

وبصفة عامة يمكن القول أن اختيار مكان التكوين يتضمن:

-اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج (مثل قاعات كبيرة أو حجرات صغيرة)، ووفقا للأساليب المستخدمة للتكوين و إمكانيات المؤسسة.

-تصميم طريقة جلوس المتكونين (مائدة مستديرة،صفوف مستقيمة في مواجهة المكون،أوعلي شكل حرف U) مع تعيين مكان المكون.

-تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة ،جهاز عرض،....الخ)[1].

3- متابعة المكونين والمتكونين: تتمثل في[2]

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتكوين في الوقت المناسب.
- إعداد القوائم الخاصة بالمتكونين وتتضمن (أسمائهم، مؤهلاتهم، وظائفهم).
- تذكير المكونين بالبرنامج والمواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.
- تقديم المكون للمتكونين.
- متابعة سير المحاضرات.

3- وضع آلية التنفيذ:

هنا يبدأ التنفيذ الفعلي للبرنامج و غالبا ما يسير حسب وثيقة البرنامج المكتوبة،ويراعي الخطوات الإجرائية الآتية:

- توزيع معلومات وافية عن البرنامج كالأدلة و النشرات، ووضع المعلومات والجداول و التعليمات بأماكن واضحة حتى يسهل تناولها من قبل الجميع.
- عقد اجتماع مع المتكونين لتعريفهم بالبرنامج و تسهيلاته وهيئته التكوينية، ومن ثم القيام بجولة سريعة في مواقع التكوين للتعرف على التسهيلات المتاحة والتأكد من استعداد الجهات كافة، والتأكد من صلاحية التجهيزات و المعدات وأجهزة قاعات التكوين..الخ.
- توزيع المتكونين إلى مجموعات و تعريفهم بأماكن تكوينهم.

[1] عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 285.
[2] العقون الصادق، مرجع سابق، ص46.

- –توزيع البرنامج اليومي على المتكونين، وكذلك توزيع أعضاء هيئة التكوين لخططهم الخاصة بتدريس المواد التكوينية على المتكونين.
- تعريف المتكونين بوسائل التقييم[1].

المطلب الرابع: تقييم برنامج التكوين

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها[2].

وتمر عملية التقييم للبرامج التكوينية بثلاث مراحل أساسية هي:

1-تقييم التكوين في مرحلة التخطيط

وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التكوين، بين الرؤساء والمشرفين على الإرادات و الأقسام التي أوضحت احتياجاتها لتكوين بعض الأفراد، وكذا إجراء لقاءات مع المكونين للاتفاق معهم، على تفاصيل مشاركتهم العلمية، بحيث تأتي متوافقة مع احتياجات المتكونين من ناحية ومتجانسة فيما بينها من ناحية أخرى، كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتكونين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء[3].

2-تقييم التكوين أثناء العمل

وهنا تتخذ عملية التقييم أشكالا متعددة منها:

–التقرير اليومي عن حضور وغياب المتكونين.

–التقرير اليومي عن متابعة المتكونين وتوافر المساعدات التكوينية.

–التقرير اليومي الذي يعده كل مكون عن مدى تجاوبا لمتكونين مع المادة العلمية ومناقشتهم وأسئلتهم.

–استمارة تقييم البرنامج الذي يعدها المتكونين والتي توضح أرائهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغيير[4].

3- تقييم التكوين عند التنفيذ

[1] جغري بلال، مرجع سابق، ص126.
[2] عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص285.
[3] السكارنة بلال خلف، التدرب الإداري، دار وائل للنشر، الأردن،2009 ، ص75
[4] العقون صادق، مرجع سابق، ص46.

وهنا يجب التأكد من حدوث تغيرات جوهرية في نوعين رئيسيين هما:

-التغيرات في مستوى المهارة والمعرفة أي القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التكوين.

-التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطن به في عمله مع زملائه ورؤسائه والعملاء[1].

ولتقييم البرنامج التكويني هناك أساليب لقياس مدى نجاح البرنامج وهي:

1- **الملاحظة المباشرة** :تمثل ملاحظة نشاطات المتكون في موقع العمل أداة لتقييم مدى استخدام هذا الأخير المعارف المكتسبة في دورة التكوين، ويمكن ملاحظة مدى استخدام المشارك للحركات والمعارف النظرية وعادة ما يكون المسؤول المباشر سندا حقيقيا لتطبيق هذه التقنية.

2- **المقابلة** :يمكن إجراء مقابلات فردية مع المتكونين الذين شاركوا في دورة التكوين وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تطبيق المتكون محتوى البرنامج في موقع العمل، وتسمح الإجابة عن هذه الأسئلة بالتعرف على المعوقات والعراقيل التي تكون قد اعترضت الموظف في تطبيق المعارف والمعلومات الجديدة في موقع العمل[2].

3- **الاستقصاءات والاختبارات** :يمكن استخدام هذه الأداة في عملية التقييم ، وذلك بتوزيع استقصاء على المتكونين عند نهاية الدورة التكوينية وذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج، وأهم المشاكل التي واجهتهم ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتكونين، أو إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهاية البرنامج.

4- **المؤشرات** :يمكن قياس أداء الموظفين واستخلاص أثر التكوين عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التكوين :سجلات الإنتاج، سجل الخدمات المقدمة، أو معدل دوران العمل، معدل الحوادث، معدلات التغيب، درجة الرضا عن العمل، معدلات التأخير وأخطاء العمل والجزاءات والشكاوي...ويمكن للمسئول التكوين أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث يعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التكوين ونتائجه[3].

[1] العقون صادق، المرجع السابق، ص47.
[2] المرجع السابق، ص48.
[3] بوقطف محمود، مرجع سابق، ص52-53.

5- **تقارير تقييم الأداء** :تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدرا جيدا عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته، ويمكن لمسؤول التكوين أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغيرات التي طرأت على سلوك الموظف بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التكوين.

6- **طريقة التجربة** :تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة و معدلات الأداء ونوع ظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها) المجموعة التجريبية (لبرنامج تكوين معين بينما لا تخضع الأخرى) المجموعة الرقابية (لأي برنامج تكويني.

وبعد انتهاء البرنامج التكويني يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير للتقييم، وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التكويني.

وبصفة عامة فإن نوع أداة القياس التي سيتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقييم، فمثلا أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج[1].

[1] جغري بلال، مرجع سابق، ص148.

خلاصة

يعتبر التكوين أهم نشاط يمكن المنظمة من استغلال القدرات الذهنية والجسمية والإبداعية لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق، فهو يساهم بذلك في تحقيق الهدف الجوهري للمنظمة المتمثل في بقائها ونموها هذا من جهة، ولا يتحقق هذا الغرض من التكوين إلا إذا قام على أساس الاحتياجات الفعلية للأفراد التي يتم تحديدها مسبقا وفقا للتغيرات البيئية المختلفة، وما يزيد من فعالية التكوين حرص المنظمة على تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، وأيضا تقييم نتائجه التي تعتبر عملية صعبة لارتباطها بالمورد البشري، وعليه يمكن القول أن التكوين هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم.

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية

مقدمة

إن أهم ما أفرزه الانتقال من الثورة الصناعية إلى ثورة المعلومات والإدارة الإستراتيجية إلى ثورة المعرفة هو زيادة وعي المؤسسات وإدراكها لأهمية المورد البشري، هذا ما يمكن ترجمته في تحول وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي؛ وعليه أضحت الموارد البشرية اليوم موردا استراتيجيا هاما ومصدرا للمعلومات، الابتكارات، المعارف وأساسا للتميز والتفوق، بما يضمن للمؤسسات على اختلافها أداء مهامها بكفاءة وفعالية من جهة وخلق مزايا تنافسية واستدامتها من جهة ثانية، هذا لن يكون إلا إذا سعت هذه الأخيرة إلى تنمية مواردها البشرية والاستثمار فيها كضرورة حتمية للحاق بركب التقدم ومواكبة التطورات ومسايرة التغيرات.

وعليه فتزايد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات اليوم؛ إنما فرضته التطورات والتغيرات السريعة في كافة المجالات والتي كان من نتاجها تطور وتعقد المجتمعات الحديثة، هذا شكل ضغوطا عليها جعلتها تعيش تحديات كثيرة تراوحت بين فرص لا بد من استغلالها وتهديدات لا بد من تجنبها، كذا نقاط قوة لا بد من دعمها ونقاط ضعف لا بد من معالجتها والوقوف على مسبباتها ضمن قيد الوقت وسرعة انتقال المعلومة، مما ألزمها واضطرها إلى العمل الجاد على إيجاد وانتهاج سبل تمكنها من التكيف ومحاولة التناغم وهذه التغيرات، للارتقاء بأدائها ومن ثم تعظيم قدراتها على مواجهة تحديات المنافسة.

بناءا على ما سبق يمكن تناول هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول:إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني:تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث:علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يُعتَمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها في اختبار نوع القوى العاملة اللازمة لملء الشواغر الوظيفية ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزياد إنتاجها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لا يعد أمرا حديثا، فقد تطور هذا النظام ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر الإداري، من خلال مساهمات المدارس التسييرية، والتحولات التي عرفتها المؤسسة وظروف العاملين، إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة استراتيجية لا تقل أهمية عن بقية الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، تقدم بعض المفاهيم المرتبطة بها:

أ- تعريف الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات؛ إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى اكتساب أفضلها، حيث يتم تقديم بعض التعاريف الخاصة بالموارد البشرية فيما يلي:

- "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات[1]".
- "تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"[2].

[1] حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت،2002، ص18.
[2] مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص31.

– "جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي :ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية"[1].

وعليه فإن الموارد البشرية تتشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها.

ب– تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:

– "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة"[2].

" –إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما[3]".

" –النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولا إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع"[4].

– "مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع".

وعليه فإدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فتتشكل بذلك يدا عاملة محفزة، راضية ومنتجة، أما مفهومها الواسع فهي تم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم، إنما هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والإدارية، فهي ليست وليدة الساعة وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية، عكست صيغ العلاقة

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص11.
[2] علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر- قسنطينة، 2002، ص17.
[3] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص14.
[4] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص62.

بين الإدارة العليا والعاملين، حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل؛ إلا أن المضمون كان موحدا، نقدمها موجزة فيما يلي:

1. **الثورة الصناعية**: تشمل هذه المرحلة فترة ما قبل الثورة الصناعية فترة الثورة الصناعية، ففي فترة ما قبل الثورة الصناعية تركز الإنتاج على استخدام الطرق البدائية اليدوية وظهر الإقطاع، وكانت تتمركز وظيفة إدارة الموارد البشرية في توضيح شروط الدخول للمهنة وأجور العمال وإيقاع العقوبات على من يخالف النظم، فيما تميزت فترة الثورة الصناعية بظهور الآلات والمصانع الكبيرة وزيادة ساعات العمل، والتركيز على الإنتاج، مما أدى إلى ظهور المشرفين والملاحظين الذين في كثير من الأحيان أساءوا إلى العاملين تحت إمرتهم، مما أدى إلى ظهور دعوات لتحسين شروط العمل، ومن ثم تشكلت النقابات واتحادات العمال التي تطالب بحقوقهم[1].
2. **ظهور حركة الإدارة العلمية**: من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي تزعمها (فريدريك تايلور) (1856-1915م) فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب، وكان العمال يخضعون لرقابة دقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة[2].
3. **الفترة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية**: كرد فعل لمدرسة الإدارة العلمية ظهرت حركة العلاقات الإنسانية لتؤكد على العنصر البشري وذلك انطلاقا من تجارب "هاوثرون" التي أجراها "التون مايو" مع زملائه، الذي أوضح اهتمام الغدارة بالعاملين والسعي لتحقيق رغباتهم والمحافظة على شعورهم، كما أظهرت الدراسة روح العمل الجماعي وأن العامل الاجتماعي سبب في تحفيز الأفراد.
4. **ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن**: تطورت إدارة الموارد البشرية تطورا هائلا ولم تعد تهتم فقط بالإجراءات الشكلية والأعمال الروتينية مثل حفظ الملفات وضبط الحضور والغياب، بل امتدت إلى تدريب الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها وضبط علاقات العمل، ولقد استفادت إدارة الموارد البشرية من تطور علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا، الذي أدى إلى ظهور المدخل السلوكي في الإدارة الذي يركز على جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها في سلوكه، مما يفيد في وضع سياسات التحفيز، ونظم الاتصالات الإدارية وأنماط القيادة والتنظيمات غير الرسمية[3].

[1] صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص19-20.
[2] الهيتي خالد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص26.
[3] عبد الباقي صلاح، مرجع السابق ص29.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة كذلك، ولكي تتمكن هذه الأخيرة من بحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية لابد لها من بحقيق أهدافها المتعلقة بالموارد البشرية سواء كانت وظيفية أو تنظيمية مثل جذب الموارد البشرية المؤهلة، الحفاظ على الموارد البشرية، زيادة تحفيز الموارد البشرية، تيسير تدفق الموارد البشرية في المؤسسة، تحسين جودة حياة العمل، تأمين الإطار القانوني واحترام القانون، وزيادة إنتاجية العمل[1].

فمن خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، يمكن أن نستنتج الهدف الأساسي لهذه الإدارة والذي تسعى إلى تحقيقه وهو:"وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز الإستراتيجية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على ضمان تحقيق المؤسسة لأعلى مستوى من الأداء والانجاز، من اجل ضمان نجاحها وبقائها ونموها".

إذن فإن مضمون هدف إدارة الموارد البشرية يمكن تفصيله فيما يلي[2]:

أ- تحقيق الكفاءة الإنتاجية

يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة،بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات (Inputs) ، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها(مواد، آلات، تكنولوجيا) ... ، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات(Outputs) (سلع وخدمات)بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالمورد البشري هو المسئول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات تخفيض تكلفة المدخلات، هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا ومحفزا ولديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

ب .تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي

إن الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفء للموارد المتاحة (المدخلات)، يجب أف يكون بمستوى عالي من الجودة، بهدف تحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلبي المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص29.

[2] بن عنتر عبد الرحمن، ، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية :دراسة حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر،2004 ،ص25-26.

احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، فالمنتج أو الخدمة الجيدة ليسا من وجهة نظر المؤسسة، ولكن من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أهمية مسألة الجودة ورضا الزبون، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاء هذه الأخيرة في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، لذلك فالجميع مطالب بخدمة عملاء المؤسسة.

مما تقدم نستنتج أن الكفاءة الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض، فمن خلالهما تتمكن أي مؤسسة من تحقيق الرضا لدى عملائها، ما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، على اعتبار أنها جزء من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، وعلى الرغم من ذلك فليس هناك اتفاق حول وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تختلف هذه الوظائف تبعا لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمؤسسات المختلفة . وبصفة عامة يمكن القول أن وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة تتمثل فيما يلي[1]:

أ- **تحليل وتوصيف الوظائف** :وهذا بغرض تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وتحديد شروط شغل الوظيفة.

ب- **تخطيط الموارد البشرية** :وهذا حتى يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، بكافة مجالات المؤسسة سواء كان ذلك بالحاضر أو المستقبل.

ج- **الاستقطاب والاختيار** :هنا نركز على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواءا داخل أو خارج المؤسسة، بعدها يتم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

د- **تدريب وتنمية الموارد البشرية** :هذه الوظيفة تعد من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والقدامى، حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.

هـ- **تقييم أداء العاملين** :هنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين، من خلال قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي والقدرات المستقبلية لهم.

[1] سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس- سطيف،2012/2011، ص19-20.

و- الأجور والحوافز :وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأهداف الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية لهم وزيادة إنتاجيتهم.

ل- النقل والترقية :تعد وظيفة هامة، فهي بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المؤسسة، وعليه لابد من العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة.

ن- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية : هذه الوظيفة تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية، وتطوير نوعية حياة العمل فضلا عن توفر الأمن والسلامة للعاملين.

ي- وظيفة علاقات الموارد البشرية :هذه الوظيفة تشمل نشاطين فرعيين هما[1]:

- **دمج الموارد البشرية** :هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتفعيل الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل أو بينهم وبين المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المؤسسة التي تعمل فيها.
- **علاقات العمل** :هذا النشاط سمي سابقا بالنشاطات الصناعية، ويمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة بالتفاوض معها فيما يتعلق بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

المطلب الرابع:التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...الخ، إن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وأكثر قابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين، لا سيما وأن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذات قدرات إبداعية وابتكاريه ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص ومن هنا يمكن القول بان التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فعال على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز آثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:

[1] عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص33-34.

أ- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلائه أهمية كبيرة سيما التركيز على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين.
- التمكين.
- تحقيق رضا المستهلكين.
- الوقاية بدلا من العلاج.
- التركيز على العمليات.
- التحسين المستمر[1].

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وإن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تغطي إدارة الموارد البشرية أدوار شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير وحول إثارة الايجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها[2].

ب- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية (العالمية) أيضا كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

ج- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها في القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب

[1] خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، غدارة الموارد البشرية، دار الميسرة النشر والتوزيع،عمان- الأردن، 2006،ص 24-25.
[2] بن علية زبيدة، مرجع سابق، ص72.

هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل والمواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

د- التحديات البيئية: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم غلى اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية.

أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين، ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها النوعية[1].

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

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

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تلعب تنمية الموارد البشرية دورا هاما في جعل الأفراد قادرين على تحقيق متطلبات الوظيفة وحائزين على مقومات الإبداع والابتكار من مهارات ومعارف وخبرات عالية المستوى

الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

لقد تعددت تعريفات الكتاب والباحثين لمفهوم تنمية الموارد البشرية، وذلك لتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والفكرية لهم، ويمكن إدراج التعاريف الآتية:

"هي عملية تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية، والمحافظة عليها، وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتدريب ملائم للموارد البشرية".

"هي كل نشاط يقوم على تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد، والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف

[1] خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص26-27

وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة".

وتعرف بأنها "مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية".

هي "تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة، المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"[1].

"عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، بالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة"[2].

"عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، التي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي"[3].

يمكن القول مما سبق أن" تنمية الموارد البشرية هي عملية دائمة ومستمرة تستهدف تطوير معارف الموارد البشرية وتحسين سلوكياتهم، بما يضمن تعديل اتجاهاتهم وتغيير معتقداتهم، بهدف التكيف مع التطورات والتغييرات البيئية الداخلية والخارجية، من ثم رفع قدراتهم على التعامل مع مختلف الظروف والمستجدات، هذا يؤدي إلى خلق نوع من التوازن بين توجهات، معتقدات، ميولات، دوافع وأهداف الموارد البشرية وبين توجهات ودوافع وأهداف المؤسسة".

الفرع الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية:

- عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل.
- عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة.

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص197.
[2] بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 84.
[3] مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مذكرة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2015/2014، ص47.

- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، ضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، بالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر و تهديدات من جهة ثانية[1].
- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.
- نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي[2].

أما من وجهة نظر عمر وصفي عقيلي أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تختلف خصائصها، لاعتبار أن مفهوم التنمية من وجهة نظر حديثة يجب أن تتصف بخاصيتين أساسيتين من خلالهما تكون الخصائص الأخرى واضحةهما[3]:

أ. **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:** فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة.

وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر،بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعايش معها، وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

ب. **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة، تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين وضعها

[1] آمنة عمري، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2015/2014، ص39.
[2] مانع سبرينة، مرجع سابق، ص49.
[3] سراج وهيبة، مرجع سابق، ص29.

الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، بالتالي من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها[1].

الفرع الثالث: أسباب تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها .لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي[2]:

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة؛
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة[3].

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

الفرع الأول: أهمية تنمية الموارد البشرية

من المهم أن تكون المؤسسات قادرة على تعيين العناصر البشرية الجيدة، لكن تطوير قدراتهم، ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكانياتهم أمر لا يقل أهمية عن تعينهم بل قد يكون أكثر أهمية، لذلك تعد

[1] عمروصفي عقيلي، مرجع سابق، ص437
[2] سراج وهيبة، مرجع سابق، ص32.
[3] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص237.

عملية تنمية الموارد البشرية جانبا أساسيا في كل المؤسسات المعاصرة لأنها تساهم في تحقيق عديد من المكاسب، وهي كالآتي[1]:

- تحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية للموارد البشرية العاملة الحالية والمستقبلية في المؤسسة.
- تحديد كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة، ورسم رؤية مستقبلية لتنمية الموارد البشرية.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية العاملة.
- التعامل مع كافة المشكلات التي تواجه الموارد البشرية وحلها.
- تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين لتحسين أدائهم الوظيفي.
- الكشف عن متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال تحديد طبيعة وأنماط الأنشطة السائدة بها، وكذلك حجم القوى العاملة فيها حاليا ومستويات تأهيلها ومدى ملائمتها من حيث الحجم، ومستوى التأهيل لأداء تلك الأنشطة.
- تحقيق المؤسسة لأهدافها نتيجة لاعتمادها على طاقاتها البشرية المدربة[2].

الفرع الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية

تتنوع الأهداف الدقيقة لتنمية الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطور الخاصة بالمؤسسة، لذلك فإن أهداف تنمية الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة، ويمكن ايجازها في ما يلي:

- الاستفادة من جهود العاملين وخبرتهم في إنجاز المهام، وفق المعايير المحددة سلفا.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم العمل فيها[3].
- تنمية قدرات العاملين، من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية الإدارية.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على أداء عملهم بصورة جيدة.
- دعم فرص حصول العاملين على التقدم والترقي الوظيفي من خلال تأهيلهم لذلك.

[1] باسم جميل مطرية، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى- غزة، تخصص برنامج القيادة والإدارة، 2016، ص43.
[2] أبو زيد بسمة، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة،2008، ص10.
[3] آمنة عمري، مرجع سابق، ص63.

- تحديد احتياجات أفراد المنظمة، والعمل على تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي[1].

المطلب الثالث: متطلبات ومداخل تنمية الموارد البشرية

تعد وظيفة تنمية الموارد البشرية من أكثر الوظائف أهمية وتعقيدا في المؤسسات المعاصرة التي تبنت التوجه الاستراتيجي في تنمية رأس مالها البشري، هذا ألزمها التركيز في تحديد مداخل ومسؤوليات هذه التنمية، يتم فيما يلي تقديم مداخل تنمية الموارد البشرية ومتطلبات:

الفرع الأول: مداخل تنمية الموارد البشرية

إن المؤسسات اليوم في رسمها لاستراتيجياتها التنموية للموارد البشرية لا يجب أن تركز فقط على ما لديها من موارد بشرية؛ بل لا بد من خلق إستراتيجية وقائية تمكنها من إنجاح عملية التنمية الفعلية لما لديها من طاقات بشرية، تتمثل في تبني بعض المداخل التي تجعل وظيفة تنمية الموارد البشرية تبدأ من الاستقطاب والاختيار الأمثل للموارد البشرية والتي سيتم توظيفها وتنتهي بانتهاء مسارها الوظيفي، نبرز هذه المداخل من خلال الجدول(01-02)

[1] باسم جميل مطرية، المرجع السابق، ص 43-44.

جدول رقم (01-02): مداخل تنمية الموارد البشرية

المداخل	المضمون	الشرح
مدخل سلسلة المهارات والمعرفة	تخطيط المهارات والمعرفة	– تقدير احتياجات المؤسسة والمعرفة المستقبلية. – مقارنة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة بما تتوفر عليه من مهارات ومعرفة. – تحديد الفجوة بينهما ثم العمل تقليصها وتضييقها.
	الحصول على المهارات والمعرفة	– التوظيف الخارجي من خلال الدخول في معادلة سوق العمل. – التوظيف الداخلي من خلال الانتقال بين الوظائف أو الترقية.
	تنمية المهارات والمعرفة	– الوظيفة التدريبية. – التعلم التنظيمي. – الوظيفة التطويرية. – الإبداع الوظيفي.
مدخل تصميم العمل	علاقة تصميم العمل والأداء الوظيفي	– توفير معلومات كاملة عن الوظائف ومتطلبات الأداء. – إعطاء تصميم للعمل والوظائف يعكس متطلبات الأداء. –تحديد احتياجات العمل من المهارات من خلال التحليل المعمق للوظائف (يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على كيفية تصميم العمل والتحديد الجيد لمتطلباته من المهارات والمعارف).
	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	– التخطيط الجيد للمسار الوظيفي. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

المصدر:مانع سبرينة، مرجع سابق، ص54.

نلاحظ من الجدول أن كل من مدخل سلسلة المهارات والمعرفة ومدخل تصميم العمل وإن اختلفا في الأساليب والمضامين والمنطلقات إلا أن لكليهما فكرة مفادها أن نجاح المؤسسة في تنمية ما تمتلكه من طاقات بشرية ومهارات ومعارف، إنما هو امتداد لمدى نجاحها في التخطيط الجيد لاحتياجاتها من موارد بشرية وكذا متطلبات العمل والتي تأتيها فقط من التصميم الجيد والواقعي للعمل، هذا يمكنها من الكشف عن الفجوة (ما تملكه من طاقات بشرية وما تحتاجه منها) وبالتالي إمكانية سدها باستقطاب وتعيين أكفاء ووضعهم في

مناصب مناسبة لهم، هذا يسهل على المؤسسة فيما بعد الاعتناء بهذه الكفاءات والعمل على صقل مهاراتها وزيادة معارفها من خلال تبني استراتيجيات فاعلة لتنمية ما لديها من طاقات بشري[1]ة.

الفرع الثاني: متطلبات تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقتهم الكامنة، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات الآتية:

1. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.
2. توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:
   - **مستوى الإدارة العليا**: والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها :الفهم الصادق والاقتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الإستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.
   - **مستوى الوحدة أو القسم**: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد الاحتياجات التكوينية.
   - **مستوى العمليات**: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة محددة للتكوين والتنمية.
3. إ دارة موارد بشرية فعالة وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.
4. الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك كتحديد احتياجات كل من المستوى الإستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
5. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية :وذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتكوين وتنمية قوة العمل و دورها في انجاز أهداف المؤسسة.

[1] مانع سبرينة مرجع سابق، ص54-55.

6. تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة[1].

المطلب الرابع: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية هي:

أ- **المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا**: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، بالتالي فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نموا أو تقدما في إمكانيات المورد البشري لديها، فعليها مراجعة النظم: هيكل المؤسسة، سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها، مع توفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات.

ب -**المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية**: تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية وظائفها بكفاءة وفعالية، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدرا ا وطاقا ا الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تم ب:

-تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة والاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد.

-مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة وتقييم النتائج.

ويعد المدير المباشر أهم عناصر عملية تنمية الموارد البشرية، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، بالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التنموية، حيث تحدد المسؤوليات الأساسية التي يقوم ا المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي :

-المشاركة في اختيار المورد البشري وإسناد المهام له.

-متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

-الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمورد البشري.

- التدريب أثناء العمل.

- استخدام نظام الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة[2].

[1] أ حمد، سيد أحمد، ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة لمنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2009، ص83.
[2] سراج وهيبة، مرجع سابق، ص26.

ج –المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة: سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتنمية الموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة.

د –المسؤوليات على مستوى المورد البشري: لا بد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية، أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجات وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي.

وعليه حتى تنجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجابا على أهدافها وتوجهاتها، لا بد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسئولين على هذه التنمية، بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل وخارج المؤسسة وأخيرا أهم حلقة في دائرة التنمية وهو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة[1].

المبحث الثالث: آليات وعوامل تنمية الموارد البشرية

تأكدت الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات بهدف الوصول لمستويات الأداء المتميزة للعاملين ومن ثم للمؤسسات، رغبة منها في الحفاظ على بقائها وتطورها في ظل عالم كثير التغير.

المطلب الأول: آليات تنمية الموارد البشرية

1– أنظمة التعليم المتعددة في إعداد قوة العمل: يبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعميم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعميم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات، واستراتيجيات التعميم يجب أن تتضمن الأنظمة التعميمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعميم ومحو الأمية.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.
- استخدام التكنولوجيا التعميمية.
- ربط برامج التعميم بمتطلبات التنمية الشاملة.

2– تطوير آليات تخطيط قوة العمل: لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة، وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي:

[1] مانع سبرينة، مرجع سابق ص 56.

- العناية بالإنسان.
- تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي.
- رفع نصيب الفرد من الناتج القومي[1].

فتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة[2].

كما تنطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل الظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة، وكذلك في رغبة المؤسسة استخدام فعال وناجح لمواردها وتوجيه الجهود نحو هدف محدد.

3. **تطوير آليات الاختيار والتعيين**: إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تخفيف الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم.

يعرف الاختيار على أنه" تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

فالفروق الفردية بين الأفراد ليس فقط في الصفات الظاهرة كالطول والوزن والقوة، بل هي أيضا في القدرات العقلية والخصائص النفسية، هذا ما يفسر فشل الأفراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية اختيار العمل وحسن توجيههم إلى المهن والمهام التي تناسب ميولهم وقدراتهم الجسمية والعقلية.

لذلك يجب أن تستند عملية التعيين والاختيار لقوة العمل على:

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

فهناك تزايد مستمر في أهمية المستخدمين في أي مؤسسة وأول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي الاختيار، إلا أن الخلط في التقييم والفشل في اختيار أنسب العمال يؤدي إلى انعكاسات خطيرة ومكلفة، إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى تكوين وتكييف خلال فترة من التجريب وهي عوامل مكلفة للمؤسسة، إضافة إلى ذلك عوض كون العامل الجديد عونا مساعدا على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، أصبح عالة يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها لهذا يجب اعتماد المؤسسات عند التوظيف

[1] زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط3، دار مجدي لاوي، 1998،ص 42.
[2] آمنة عمري، مرجع سابق، ص42.

على طرق علمية أثبتت نجاعتها، كما يجب أن توكل مهمة الاختيار إلى أخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على أياد عاملة كفئة تساهم في رفع نجاعتها وفعاليتها.

وبالتالي يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حسب مهاراتهم وخبراتهم واستعداداتهم وتحقيق الملائمة بين القدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية ومتطلبات وظيفية من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد[1].

4. **تطوير آليات التكوين** حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا عمى مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلائم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمّنه من توقعات وأفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تحديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور أهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة متنوعة ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدّل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات شكل ينعكس عمى العمل بحبّ وإخلاص وزيادة الإنتاجية، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تكوين، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تكوينهم، بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التكويني وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده، كما يجب التركيز على عملية اختيار المكوّن والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية[2].

5. **تطوير آليات الأجور والحوافز**: تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين

[1] زويلف مهدي حسن، مرجع سابق ص43.
[2] آمنة عمري، مرجع سابق، ص78.

الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسرّبها إلى الخارج.

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

وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمنظمة، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المنظمة، فمهمة إدارة الموارد البشرية تقريب وجهات نظر الطرفين في هذا المجال بالذات لتحقيق توقعات كل منها مما يعود بالنجاح على المنظمة.

ويعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة[1].

وبناءا على ذلك يجب على كل منظمة من خلال إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل ويجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:

أ .الوضوح والبساطة.

ب .ضمان حدّ أدنى من الأجور.

ج .مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.

د .التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.

هـ .تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد.

و .أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا.

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة بل لابدّ من إتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل، وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية:

أ. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز.

ب. إعداد دراسات شاملة لحوافزها.

ج. الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبنّي أنظمة حوافز جيدة[2].

[1] زويلف مهدي حسن، مرجع سابق، ص 43.
[2] آمنة عمري، مرجع سابق، ص 80-83.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

فيما يلي نعرض بعض العوامل والمتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

1. **العوامل التعليمية**: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمدّ المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافه وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معيقات تنمية الموارد البشرية، ومن هذه المعوقات نجد[1]:

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- قصور نظام التعميم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية .
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخرّيجين.
- قصور في البرامج التكوينية والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التكوين الحكومية ومؤسسات الأعمال.

وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية[2].

2. **العوامل الاجتماعية**: ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، يمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

- **المسؤولية الاجتماعية**: فهيئات الأعمال تضمّ الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.
- **الجوانب الأخلاقية** : هذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات ايجابية.

[1] بودوح، غنية إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل درجة دكتوراه، جامعة بسكرة 2013، ص51.
[2] بودوح غنية، مرجع سابق، ص52.

- **الزيادة السكانية**: يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع إستراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من المعوقات[1].

3. العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظّم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية للمؤسسة، حيث أنها تشلّ الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

4. العوامل الاقتصادية: للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر ايجابيا على التنظيم، أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر سلبيا على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا ما يتطلب وضع استراتيجيات التعامل مع هذه الأوضاع، أما إذا كانت الظروف في حالة تراجع أو ركود فإن ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.

5. تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية: يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للّحاق بتكنولوجيا العصر

وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي يطلق عليها "دور كايم" اسم التضامن الآلي، تميّزا لها عن أنماط التضامن العضوي.

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحمية أو العالمية.

فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدّة أسباب:

[1] آمنة عمري، مرجع سابق، ص75-76.

- افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.
- تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل :طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.
- الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة، وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة، فعلى سبيل المثال تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية أو قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد.

وفي كل الأحوال فإن هناك عديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وكثير من القرارات التي يجب أن تؤخذ عند التقدّم التكنولوجي الجديد، أو حتى تقدم الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا، وبصفة عامة يمكن القول أن إحداث التغيرات التكنولوجية تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الحديثة[1].

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

المطلب الثالث: تكاليف تنمية الموارد البشرية

إن تكاليف تنمية الموارد البشرية حسب ما تم ملاحظته بقيت محصورة ببعض المؤسسات التي تؤمن بالتدرج والقادرة على تحمل نفقاته، في حين لا تقوم بعض المؤسسات بدفع أي شيء يذكر على تدريب أفرادها، وهذا حسب بعض الباحثين مثل الكاتب"كونت (Conte)." وتجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات تركز على تدريب ارالمدراء والموظفين التقنيين دون سواهم، والحل كما يراه بعض الباحثين، ومنهم" ثورنبرغ " (Thornburg)و "كار"(Kare) يكمن في رفع النسبة المخصصة للتدريب والتركيز على التدريب كلما دعت الحاجة إلى ذلك[2].

وحسب بعض الباحثين فإن التدريب سيتطلب مزيدا من الوقت والتكلفة في الوقت الحالي والمستقبلي، وذلك راجع لعدة أسباب يمكن ذكرها على النحو التالي[3]:

- ارتفاع عدد الموارد البشرية غير المؤهلة وغير المثقفة التي ستعمل في وظائف إدارية.
- التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة وأهمية استخدامها عند تنمية الموارد البشرية.

[1] أمنة عمري، مرجع سابق، ص75-77.
[2] حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص240.
[3] المرجع السابق، ص241.

- زيادة عدد المؤسسات التي استعانت بمجموعات وفرق العمل المدربة والقادرة على استخدام أدوات الإبداع والابتكار.
- حاجة المؤسسات إلى تنمية الموارد البشرية كأداة فعالة في مواجهة تحديات المحيط التنافسي المحلي والعالمي.

وعليه يمكن القول بأن تكاليف التدريب تحتل الجزء الأكبر في تكلفة تنمية الموارد البشرية، لذلك فإن تكلفة البرنامج التدريبي تعتبر على قدر كبير من الأهمية للأسباب التالية[1]:

- لحساب تكاليف البرنامج التدريبي المباشرة وغير المباشرة،.
- لمقارنة البدائل المختلفة للبرنامج التدريبي.
- لتقييم تكاليف التصميم، الإدارة، وكذلك لمعرفة ما تم إنفاقه من تدريب على الفئات الوظيفية المختلفة
- للرقابة على التكاليف.

ومنه فإن تكاليف التدريب يمكن تحديدها على النحو التالي[2]:

أ. **التكاليف المباشرة:** وتشمل أجور جميع العاملين في البرنامج التدريبي، أجور المتدربين والمستشارين، العاملين بالبرنامج، الذين قاموا بتصميم البرنامج، القائمين على تجهيز البرنامج، أدوات التدريب، قاعة التدريب والمخابر السمعية والبصرية وتكاليف بدل السفر.

ب. **التكاليف غير المباشرة:** هي تكاليف غير مباشرة ولكنها مرتبطة بالبرنامج التدريبي مثل: المصاريف المكتبية في إدارة التدريب كالتصوير، المحادثات التلفزيونية، الأدوات المكتبية والتسهيلات، حجز تذاكر السفر، الحجز في الفندق علاوة على التكاليف غير المرتبطة بالبرنامج التدريبي مباشرة كأجور العاملين في إدارة التدريب.

المطلب الرابع: نتائج تنمية الموارد البشرية

غالبا ما تقع الطموحات التنظيمية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج أو إضافة قيمة في قلب إستراتيجية الإدارة، هذا الانجاز الذي ترتبط به ممارسات تشجع الموارد البشرية على التفكير والمبادرة بتحسين النظم وتمنحهم السلطات والصلاحيات ما يمكنهم من القيام بذلك .إذن أصبحت تنمية الموارد البشرية بندا ثابتا في الكثير من الأجندات المؤسسية، وهو الوضع الذي قد يكون له عدة نتائج مثل[3]:

- تنمية الموارد البشرية تزيد من جاذبية المؤسسة بالنسبة للموظفين المحتملين أو الأطراف الأخرى ذات المصلحة.

[1] سراج وهيبة، مرجع سابق، ص48.
[2] جمال ثابت، مبادئ ونظريات التعلم، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان :التدريب المؤسسي الموجه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008 ، ص 250.
[3] المرجع السابق، ص43.

- في عصر ممارسات العمل المرنة، توسع قوى العمل الأساسية قدراتها من خلال التنمية.
- تعمل تنمية الموارد البشرية على تحسين القدرات الشخصية للموظفين الهامشيين أو المستبعدين.
- الشركات الأصغر التي تطبق بالضرورة مناهج ذات طابع رسمي أقل تبدي اهتماما متزايدا بتنمية الموارد البشرية.

إن أرباب العمل مطالبون بمهارات ذات مضمون وظيفي فني ومهارات عامة، كالاتصال والتعامل مع العملاء والعمل الجماعي، وهي مهارات ناقصة في سوق العمل حاليا،وسوف يزداد الطلب عليها أكثر في المستقبل، وعليه فإن قوى التغيير والاقتصاد تحث المؤسسات على تحقيق وتوفير إمكانيات الموارد البشرية العاملة بالكامل على جميع المستويات، ومع هذا فإن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية مقيد بوجه عام بقدرات مديري الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين على إعادة التفكير في الأساليب التي يتبعونها للحفاظ على الميزة التنافسية وتنفيذ استراتيجيات فعالة.

خلاصة:

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات، وعليه كان لزاما اعتبار تنمية الموارد البشرية بندا أساسيا لتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، هذه التنمية التي تفرضها التغيرات الحاصلة في بنية المؤسسات سواء كانت داخلية أو خارجية والتي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة التجاوب والانسجام معها ومواكبة متطلبات التغيير والتطوير.

إذن فالاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة لها.

لذلك لابد أن نأخذ بعين الاعتبار أن وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، لأن جميع هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقا لمعايير الكمية والجودة والزمن والتكلفة المحددة.

الخاتمة العامة

يبقى موضوع الموارد البشرية من أهم قضايا الساعة التي أثيرت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسيها العنصر البشري فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق وضمان استمرارية ووجود أي مؤسسة لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية.

وعليه فالمؤسسة التي أولت اهتمام كبير بتكوين أفرادها، قد يمكنها معرفة مدى استيعاب الأفراد للدروس والحلقات الخاصة بذلك، وهذا من خلال عملية تقييم أدائهم بعد كل عملية إنتاجية، ومنه معرفة مدى مستوى أداء الفرد مقارنة مع الإمكانيات التي سخرت له من أجل ذلك.

ومما يزيد من أهمية التكوين وأولويته ظهور واستحداث مهن ووظائف جديدة تتطلب مهارات خاصة، والتطور المتسارع جدا في التكنولوجيات المستخدمة والحواسيب والبرامج، والحاجة إلى الاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط وتفادي المخاطر.

إذن فالتكوين يهدف في مجمله إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة و يستمد نشاطه من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الجوهري في العملية الإنتاجية, وعليه فان المؤسسات تحتاج إلى بذل جهود بتدريب القوى البشرية لإثراء معارفهم وتوسيع مداركهم.

ولقد تأكدنا من خلال دراستنا أن الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية مهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالهم، حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية العملية التكوينية.

نتائج الدراسة:

بناءا على ما سبق توصلنا إلى جملة النتائج التالية:

- ✓ العمال المتكونون بشكل جيد لهم تأثير في رفع إنتاجية المؤسسة.
- ✓ استخلص من الدراسة بأن التكوين يعنى به جميع أفراد المؤسسة وليس منصب دون الأخر، فهو عملية أولية ومستمرة.
- ✓ للموارد البشرية أدوار مهمة وفاعلة داخل المؤسسة فهم يعتبرون محور أرائها.

- ✓ لا يمكن الاستغناء عن التكوين دون رفع كفاءة الفرد فهما يكملان بعضهما وذلك من خلال الإلمام بمختلف السياسات والممارسات المتعلقة بتنمية وتطوير المورد البشري.
- ✓ أوضحت الدراسة أن هناك حاجة ماسة إلى عمال مؤهلين وقادرين على التعامل والتكيف مع كل ما هو جديد.
- ✓ يجب أن تقوم المؤسسة بجملة من البرامج التدريبية حسب تطلعاتهم.
- ✓ يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار وليس مصروفا كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية في حد ذاته.

الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج السالفة الذكر يمكن القول أن نظام التكوين المطبق في المؤسسات يعتبر من الأنظمة التي تخدم طموحات المؤسسة وطموحات أفرادها، إلا أن هناك خلل في ذلك بحيث أن التكوين الداخلي لا يعمل بالشكل المطلوب وعليه نقترح ما يلي:

- ✓ يجب على المؤسسات أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي، وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها، من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير أساتذة ذات خبرة وكفاءة عالية.
- ✓ يجب على المؤسسة أن تواصل في التكوين الخارجي وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقعت فيها في التكوين الداخلي، لأن التكوين الخارجي يعمل بالأسلوب المطلوب.
- ✓ إعلام وتحسيس الخاضعين لعملية التكوين وأهميته، ومحاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام وخاصة التكوين الداخلي
- ✓ ضرورة مراجعة النتائج وتقييميها من طرف الإدارة العليا.
- ✓ توفير وتحسين ظروف العمل، للوصول إلى أفضل أداء لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته.

آفاق الدراسة:

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية وتحضيرية لبحوث أخرى تكمله، تبحث في كل ما من شأنه أن يفعل نظام التكوين في المؤسسات، ويجعله في موقع قوة يؤهلها لمواجهة التحديات التي تواجهها لتحقيق التنمية المستدامة.

ويمكن لهذا البحث المتواضع أن يكون نقطة بداية لدراسات أخرى تبحث في هذا المجال، منها:

- ✓ دور برامج التكوين في تأهيل الكفاءات لاستخدام الإدارة الالكترونية.
- ✓ إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في دعم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999.

2 أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت،2002.

3 أحمد، سيد أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة لمنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2009.

4 برقي حسين، أسس نظام التدريب وفعاليته في المؤسسات الصناعية, رسالة ماجستير,كلية العلوم الاقتصادية والتسيير,جامعة الجزائر، 1996.

5 حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2007.

6 حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت،2002.

7 حمزاوي محمد سعيد،تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2004 .

8 خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، غدارة الموارد البشرية، دار الميسرة النشر والتوزيع،عمان-الأردن،2006.

9 زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط3، دار مجدي لاوي، الأردن، 1998.

10 السكارنة بلال خلف، التدرب الإداري، دار وائل للنشر، الأردن،2009 .

11 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2000.

12 صلاح الشنواتي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987.

13 عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني – رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010 .

14 عبد الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، عمان- الأردن، 2000.

15 عبد المعطي محمد عساف، التدرب وتنمية الموارد البشر ة "الأسس والعمليات"، دار الزهران للنشر والتوزيع،الأردن،2000 .

16 علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر- قسنطينة، 2002.

17 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة،- بعد استراتيجي- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

18 مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.

19 مدحت محمد أبو النصر،إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2008 .

20 نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.

21 الهيتي خالد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003.

ثانيا: المذكرات والأطروحات الجامعية

1 أبو زيد بسمة، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

2 إليفي محمد، بوجين ناصر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات،جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2018/2017.

3 آمنة عمري، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2015/2014.

4 باسم جميل مطرية، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى- غزة، تخصص برنامج القيادة والإدارة، 2016.

5 بدواني الجيلالي، عيشور مهدي، التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، مذكرة ماستير، في إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة،2015/2014.

6 بشيخ جميلة، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية –علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم،2017/2016.

7 بن علية زوبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2014/2013 .

8 بن عنتر عبد الرحمن، ، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية :دراسة حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر،2004 .

9 بودوح، غنية إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل درجة دكتوراه، جامعة بسكرة2013 .

10 بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير ،تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2014/2013.

11 جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة ماجستير، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة منتوري- قسنطينة، 2009/2008.

12 سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس- سطيف،2011 /2012.

13 العقون صادق، دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، 2018/2017.

14 عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجيستير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2006/2005.

15 مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مذكرة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2015/2014.

16 مناد مهدي، أهمية التكوين في ترقية أداء العنصر البشري، مذكرة ماستير، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، 2018/2017.

ثالثا: الملتقيات العلمية والمجلات.

1 إبراهيمي عبد الله حميدة المختار،دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بسكرة، الجزائر،العدد 07 ، فيفري،2005 .

2 جمال ثابت، مبادئ ونظريات التعلم، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان :التدريب المؤسسي الموجه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.