الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية كلية العلوم الاقتصادية

و العلوم التجارية و علوم التسيير

شعبة :علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

دور إدارة الموارد البشرية في تسيير البرامج التكوينية في ظل أزمة كوفيد-19 - دراسة حالة جامعة المدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال

- من إعداد الطاليتين :

- نمامسي خولة
- خليفية منال

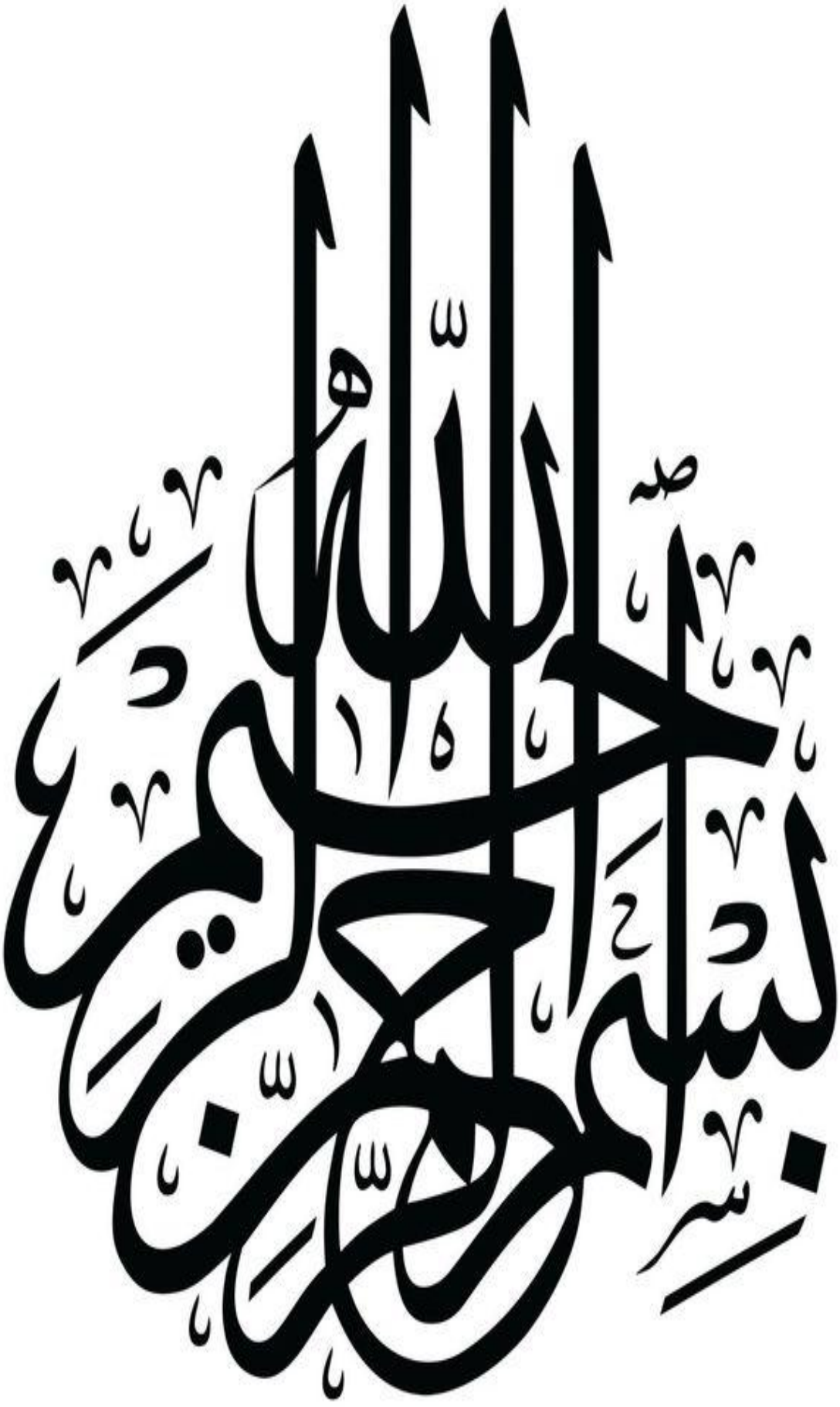
- تحت إشراف الدكتور:

د.قبطان شوقي

لجنة المناقشة

د.ليلى بن زرقة	استاذ محاضر أ	رئيسا
د.شوقي قبطان	استاذ محاضر أ	مشرفا و مقررا
د.بوعزيز محمد	استاذ محاضر أ	ممتحنا

السنة الجامعية 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي

والذي الهمنه الصحة والعافية والعزيمة ،

فالحمد لله حمدا كثيرا ،

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ المشرف قبطان شوقي

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمه ساهمت في

اطراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة كما نتقدم

بجزيل الشكر الى اعضاء لجنة المناقشة الموقرة دون نسيان مديري

ومعلمي ومتعلمي التعليم الثانوي ومديرية التربية والتعليم

لولاية المدية

ولا ننسى تقديم الشكر الجزيل لكل الأساتذة المحترمين والأستاذات

بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

ونقول لكم شكرا جزيلا على كل مجهوداتكم .

الاهداء

الحمد لله في توفيقه لنا على اتمام هذا العمل المتواضع

"فاللهم انفعني بما علمتني،وعلمني ما ينفعني ، و زدني علما

آمين

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ، إلى التي حملتني وضحت من أجل تربيتي

إلى رمز المحبة والحنان إلى "أمي " الحبيبة.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى سندي وقوتي وملاذي إلى من كان له الفضل

في نجاحي هذا وكان سندي في مشواري الدراسي وأعطاني فرصة الدراسة

ونيل الشهادة إلى "أبي" العزيز أطال الله في عمره ورزقه الصحة والعافية .

الى زوجي الغالي على قلبي و رفيق دربي وأنيسي في دنيتي

ومزيج من أب وأخ وصديق و الذي صبر لأجلي وكان لي خير سند فاللهم احفظه

لي واجعله بجواري لآخر العمر .

الى اخوتي و اخواتي "عبد النور"،"سليم"،"وهيبة "،"خليدة"

حفظهم الله ورزقهم من فضله العظيم.

الي صديقاتي وزميلاتي "منال"،"نفيسة "،"سلمى"،"عايدة" .

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع وأرجو من الله سبحانه

وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد.

خولة

الاهداء

إلى من احتضنت دمعتي و ابتسامتي و سهرت على راحتي صغيرتا و مستقبلي كبيرتا

وقتني بدعواتها "جدتي" رحمها الله

إلى أجمل كلمة ينطق بها لساني موطن الحب و الحنان إلى من جعل الله الجنة

تحت قدميها "أمي" الغالية أطال الله في عمرها

إلى من احمل اسمه بكل فخر إلى سندي و قوتي إلى من كان له الفضل

في نجاحي"أبي"العزيز أطال الله في عمره.

إلى شركاء الرحم و رفقاء المنزل و سندي في الحياة إخوتي الأعزاء

"أشرف خولة ، فؤاد" انار الله طريقهم .

و إلى ابن اختي الغالي" هيثم" ، الى رمز التضحية و العطاء

إلى الأخوات التي لم تلدهم إلى من عرفت كيف أجدهم و علموني كيف لا أضيعهم

إلى اعز صديقاتي"أميرة،نفيسة ،سلمى ، عايدة"

الى من تقاسمت معها شقاء هذا العمل رفيقتي "خولة" الى كل أساتذة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الى من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع و أرجو من الله سبحانه و تعالى

ان يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد.

منال

ملخص:

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال ، حيث هدفت دراستنا إلى إبراز مساهمة الموارد البشرية في تسيير البرامج التكوينية في ظل أزمة كوفيد 19 ،إذ كانت هذه الاخيرة مصدر تهديد لمجال التعليم في جميع أنحاء العالم وسبب في إغلاق المراكز التعليمية بشتى مستوياتها ، مما استوجب على الدولة توفير خيارات تعليمية بديلة بشتى مستوياتها ، تمثلت في المنصات الالكترونية ، و الدروس المتلفزة ، أو من خلال التوزيع السريع للموارد المطبوعة لمن ليس لديه اتصال بالانترنت أو جهاز تلفاز ، وابتكار آليات وبرامج تعليمية خاصة للتقليل من تأثير هذه الجائحة ، وقد خلصت دراستنا إلى وجود دور كبير لمهارات وكفاءات ومعارف الافراد في مواجهة الازمات التي تتعرض لها المؤسسات ، و بالأخص المؤسسات التعليمية و التكوينية ، وقد برز هذا الدور في القدرة على استكمال الموسم الدراسي رغم الصعوبات التي واجهتهم في التسيير.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية ، التسيير ، البرامج التكوينية ، ازمة كوفيد 19 ، التعليم عن بعد

Summary :

The subject of human resources is one of the most important topics that have captured the attention and thinking of many writers and thinkers in the field of business administration, as our study aimed to highlight the contribution of human resources in running training programs in light of the Covid 19 crisis, as the latter was a source of threat to the field of education throughout The world and caused the closure of educational centers at all levels, which necessitated the state to provide alternative educational options at all levels, represented in electronic platforms, televised lessons, or through the rapid distribution of printed resources for those who do not have an Internet connection or a TV And the creation of special educational mechanisms and programs to reduce the impact of this pandemic, and our study concluded that there is a significant role for the skills, competencies and knowledge of individuals in facing the crises faced by institutions, especially educational and training institutions, and this role has emerged in the ability to complete the school season despite the difficulties that encountered in management.

Keywords: human resources, management, training programs, the Covid-19 crisis, distance education

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
بسملة	II
شكر و عرفان	IX
الاهداء	IV
ملخص	VI
فهرس المحتويات	IX
قائمة الاشكال	XIII
قائمة الجداول	XV
مقدمة	أ-خ
الفصل الاول :اطار نظري مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية	32-1
تمهيد	2
المبحث الاول :مدخل الى ادارة الموارد البشرية	12-3
المطلب الاول :مفهوم ادارة الموارد البشرية	3
المطلب الثاني :خصائص و مهام ادارة الموارد البشرية	5
المطلب الثالث :اهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية	9
المبحث الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية	21-13
المطلب الاول :تخطيط الموارد البشرية	13
المطلب الثاني : البحث والاستقطاب للموارد البشرية	15
المطلب الثالث :اختيار و تعيين الموارد البشرية	18
المبحث الثالث : الاتجاهات النظرية و التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية	31-22
المطلب الاول :الاتجاهات النظرية لتسيير الموارد البشرية	22
المطلب الثاني :العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية	24
المطلب الثالث :التحديات و الصعوبات التي تواجه ادارة الموارد البشرية	29
خلاصة	32
الفصل الثاني : اطار نظري مفاهيمي للبرامج التكوينية	72-33

تمهيد	34
المبحث الاول : مفاهيم عامة حول البرامج التكوينية	48-35
المطلب الاول :مفهوم البرامج التكوينية و خصائصها	**35**
المطلب الثاني : انواع البرامج التكوينية وأساليبها	**40**
المطلب الثالث :النظام التكويني و عناصره	**45**
المبحث الثاني :مراحل العملية التكوينية	**64-49**
المطلب الاول : تحديد الاحتياجات التكوينية	**49**
المطلب الثاني : تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية	**54**
المطلب الثالث : تقييم البرامج التكوينية	**62**
المبحث الثالث :آثار جائحة كورونا على البرامج التكوينية	**72-65**
المطلب الاول :تعريف ازمة كورونا و اعراضها	**65**
المطلب الاول :تأثير جائحة كورونا على التكوين	**69**
المطلب الاول :تدابير الوقاية من ازمة كورونا	**71**
خلاصة	**72**
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	**104-73**
تمهيد	**74**
المبحث الاول : : تقديم جامعة دكتور يحي فارس بالمدية	**84-75**
المطلب الاول :نبذة تاريخية	**75**
المطلب الثاني :التطور التاريخي لجامعة المدية	**77**
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية	**84**
المبحث الثاني : عرض نماذج تكوينية و تسييرها في ظل ازمة كوفيد-19	**103-85**
المطلب الاول :دورة تكوينية في المحاسبة	**85**
المطلب الثاني :دورة تكوينية في الاسعافات الاولية	**91**
المطلب الثالث :دورة تكوينية في الاعلام الالي	**98**
المطلب الرابع :آلية تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد -19	**102**
خلاصة	**104**

خاتمة	**108-105**
قائمة المراجع	**115-109**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01-01	مهام ادارة الموارد البشرية	8
02-01	اهداف ادارة الموارد البشرية	12
03-01	الاختيار و التعيين كمرحلة من مراحل تكوين الموارد البشرية	21
04-01	العوامل البيئية المؤثرة على ادارة الموارد البشرية	25
05-01	تداخل البيانات المختلفة للمنشأة	26
01-02	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	53
01-03	الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس – المدية-	84
02-03	مكونات الكمبيوتر	99

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
03-01	احصائيات خاصة بدورة التكوينية في المحاسبة	85
03-02	احصائيات خاصة بدورة التكوينية في الاسعافات الاولية	91
03-03	احصائيات خاصة بدورة التكوينية في الاعلام الالي	98

مقدمة

إن البنية الأساسية لأي مؤسسة هي العنصر البشري ، وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين و الممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية الاستخدام الامثل للموارد و من بينها الموارد البشرية ، فالإنسان هو الهدف و الوسيلة في نفس الوقت ، حيث يعتبر المكون الاساسي للمؤسسة وهو غايتها في النهاية لذلك فانه من المنطقي ان يكون العنصر البشري هو احد الركائز الاساسية لأي مؤسسة ، والذي من خلاله يمكن التحكم في مستوى ادائها ، فالمورد البشري هو أساس النشاط الخدماتي و الفكري و اهم عناصر العمل وتقديم الخدمة ، فبالرغم من ان جميع الموارد المادية ذات اهمية كبيرة للمؤسسات التربوية إلا ان الموارد البشرية تعتبر اهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الابداع و الابتكار ، فهي المسؤولة عن وضع الاهداف و الخطط و البرامج و الاستراتيجيات و تنفيذها ، كما انها العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة و اتخاذ القرارات التي تهيئ فرص النجاح و الانطلاق او تسبب مشكلات ينتج عنها الفشل او تذيل المراتب الاخيرة ، وهكذا من البديهي القول بان نجاح المؤسسات او فشلها في تحقيق غاياتها الاساسية مرتبطة بنوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها ، وبما ان المورد البشري يمثل العنصر الاهم للمؤسسة كان لزاما وجود ادارة تهتم بسيرورة هذا العنصر وهي ادارة الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري .

إن نجاح منظومة تعليمية في أي مؤسسة جامعية أو مهنية مرتبط بالبرامج التكوينية التي تقدم للطلبة ، فكلما كانت البرامج التكوينية ذات صلة بالواقع المحلي او الدولي اثر ذلك على المخرجات النهائية والتي تتمثل اساسا في الطالب و نوعية تكوينه .و تتأثر سيرورة التكوين التعليمي بالمحيط الذي تعيش فيه ، حيث نجد أن ازمة كورونا التي اصابت العالم أثرت على سيرورة التعليم و التكوين في كل المؤسسات التعليمية و التكوينية .

1. اشكالية الدراسة :

في ظل خلفية انتشار فيروس كورونا covide-19 المرحلة الصعبة ،هذا جلب معه تحديات كبيرة لنظام التعليم العالي المتوتر بالفعل مع بداية عام 2020 ،اذ تسبب الاغلاق الوطني في حدوث اضطرابات هائلة في جداول اعمال التدريس و البحث في المؤسسات التعليمية الجزائرية بكل مستوياتها ،مع ظهور ضغوط كبيرة في اوساط الموظفين و الطلاب ،

و من خلال ما سبق نطرح الاشكالية التالية :

- ما هو دور ادارة الموارد البشرية في تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد – 19 ؟

انطلاقا من التساؤل الرئيسي اعلاه ،يمكن ان نطرح مجموعة من الاسئلة الفرعية كالتالي :

- ❖ هل لوظائف ادارة الموارد البشرية دور في تسيير البرامج التكوينية ؟
- ❖ هل لجائحة كورونا تأثير في سيرورة البرامج التكوينية ؟
- ❖ ما هو دور ادارة الموارد البشرية في تسسير البرامج التكوينية بجامعة المدية في ظل ازمة كوفيد-19؟

2. فرضيات الدراسة :

ولمعالجة الاشكالية الموضوعة في هذه الدراسة ،فإننا ننطلق من الفرضيات التالية :

- ❖ لإدارة الموارد البشرية في جامعة المدية دور محوري في تسيير البرامج التكوينية بما يتناسب و تحديات ازمة كوفيد -19 التي تتوافق و البروتوكول الصحي.

3. اهمية الدراسة :

تستمد الدراسة اهميتها من عدة منطلقات هي :

- ❖ التطرق الى اهم عنصر في المؤسسة و هو العنصر البشري ،الذي يطلق عليه الان رأس المال الفكري او رأس المال المعرفي ،و الذي اصبح الاهتمام به من اهم العوامل التي تؤدي الى تفوق جل المؤسسات ؛
- ❖ ان يكون اضافة جديدة و مساهمة علمية في ابراز دور ادارة الموارد البشرية في تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد-19؛
- ❖ معرفة ما اذا كان لادراة الموارد البشرية اهمية داخل المؤسسة لكون ان المؤسسات الجزائرية بدأت تشرك المورد البشري في الادارة لتحسين مستوى ادائها .

4. اهداف الدراسة :

تصب الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف النظرية و التطبيقية على حد سواء ،ولعل ابرزها معرفة مساهمة ادارة الموارد البشرية في تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد-19،و يمكن اجمالا ابراز هذه الاهداف في مايلي:

- ❖ التعرف على المفاهيم و المضامين الاساسية في ادارة الموارد البشرية بخصائصها و اهميتها، وكذا التعرف على البرامج التكوينية و كيفية تصميمها ؛
- ❖ اختيار نموذج الدراسة و الذي يفرض وجود مساهمة ادارة الموارد البشرية في تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد-19؛
- ❖ توضيح اجراءات تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد-19.

5. اسباب اختيار الموضوع :

لا يخلو اي موضوع من الدوافع و الرغبة التي تثير الباحث ،وعليه فان الاسباب التي ادت الى اختيار موضوع البحث الذي يعد من الخطوات الاساسية في الدراسة العلمية ،وقد اخترنا الموضوع لعدة اسباب منها ذاتية ومنها موضوعية :

- ✓ **اسباب ذاتية :**
  - ❖ طبيعة التخصص الذي ادرس فيه،حيث ان هذا الموضوع يدخل في اطاره؛
  - ❖ الميل الشخصي للبحث في مجال ادارة الموارد البشرية ،و القناعة الخاصة بالدور المهم التي تلعبه في التسيير الجيد للمؤسسة ؛
  - ❖ شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها جميع القطاعات وخاصة قطاع التعليم العالي؛
  - ❖ السعي للمساهمة في اثراء البحث العلمي ،لكونها غاية سامية يسعى لتحقيقها كل باحث .
- ✓ **اسباب موضوعية :**
  - ❖ تحسيس المؤسسات الجزائرية عامة و جامعة المدية خاصة بأهمية ادارة الموارد البشرية وبالتالي الاعتناء به ، بتوفير نظام تسيير جيد يساهم في رفع مستوى ادائه الوظيفي؛
  - ❖ محاولة افادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصةعلى مستوى الاداء الوظيفي؛

❖ نقص الاهتمام بالمورد البشري و مهاراته لدى المؤسسات .

6. صعوبات الدراسة :

- نقص المراجع على مستوى مكتبة المركز الجامعي ؛
- الصعوبة البالغة بالخروج بخطة محكمة للموضوع ؛
- ضيق الوقت ؛

7. منهج الدراسة :

في ضوء اهداف الدراسة و طبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،حيث تم وصف و تحديد و تصنيف عناصر الموضوع المدروس ،فالاعتماد عليه ضرورة حتمية ،كما ان الدراسات التي تصف و تفسر الوضع الراهن او ما هو موجود فعلا تعتمد عليه في تكوين فرضيات و اختبارها فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها ام التعبير الكمي فيعطي حجم الظاهرة و درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الاخرى ،كما يقتصر المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة وقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة لتبيان دور ادارة الموارد البشرية في تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد-19،من خلال اخذ جامعة المدية نموذجا بالاعتماد على اسلوب اعداد تقرير لعرض نماذج عن عدة دورات تكوينية.

8. عرض الدراسات السابقة :

✓ الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية و ادارتها

❖ **الدراسة الاولى** : رقام ليندة ،2014/2013 ،دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 1،هدفت الدراسة الى توضيح العلاقات الموجودة بين الادارة العليا و ادارة الموارد البشرية ومن ثم مجال السلطة التي تتمتع به هذه الاخيرة وخاصة في فترات التغيير ، التعرف على المهام الاكثر ممارسة ومن ثم الاكثر اهمية في نشاط ادارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ، الكشف عن درجة المقاومة التي تواجه بها التغييرات المختلفة التي تعيشها المؤسسات و التعرف على سبل معالجتها من قبل الادارة العليا لهذه المؤسسات ،حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى اهدافها

المحددة باستعمال اداتي البحث التالية : المقابلة و الاستمارة لاستقصاء اراء مديري ادارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف موضع الدراسة ،حيث توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

اتضح ان اغلب ادارات الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى سواء العامة او الخاصة و التي تسمى بمديريات الموارد البشرية هناك يقوم مديروها بدور المنفذ للتغيير في غالب الاحيان و ليس القائد له ،مسيرين بذلك كلا من مرحلة انجازه واقعيا و نتائجه ،اي اثاره على العاملين في هذه المؤسسات .

- **الدراسة الثانية** : غزال موسى ،2018/2017،تحت عنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية جامعة مجمد بوضياف المسيلة ،هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية الجزائرية من خلال استطلاع اراء اساتذة التعليم المتوسط حول مكانة التكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية محاولة ايضا الاطلاع على الاثار الايجابية ،و اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لدراسة الواقع الاجتماعي ،وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج ابرزها ضرورة تبني مناهج و طرق علمية من اجل وضع برامج تكوينية اكثر جدية في المؤسسات التربوية من اجل ضمان تحقيق النتائج المرجوة منها ضمن المرتكزات الاساسية للتكوين ،و التي تخدم الوظيفة التكوينية في اي تنظيم كوظيفة اساسية من وظائف ادارة الموارد البشرية باعتبارها افضل وسيلة للاستثمار الفردي و التنظيمي بعيدا عن كثرة البرامج و عدم فعاليتها كما هو حاصل حاليا في الكثير من التنظيمات خاصة التنظيمات التربوية منها .

- ✓ **الدراسات التي تناولت التعليم في ظل ازمة كوفيد -19.**

- **الدراسة الاولى** : زايد محمد ،2020،اهمية التعليم عن بعد في ظل تفشي ازمة كورونا ،المركز الجامعي نور البشير البيض ،هدفت هذه الدراسة الى ابراز اهمية التعليم عن بعد ايجابياته و سلبياته و تحديد التحديات التي تواجه التعليم عن بعد ،و خلصت الدراسة الى النتائج التالية : ان التعليم عن بعد يعتبر ذو اهمية في وقتنا الحاضر لأنه الحل الوحيد لإكمال البرامج التعليمية في زمن تفشي جائحة كورونا و خاصة بعد تفشي جائحة كورونا و خاصة بعد فرض الحجر الصحي و اغلاق جميع المؤسسات التعليمية ،حيث واجه التعليم

عن بعد عدة اشكاليات تعيقه نجد منها الذهنيات و الخلفيات و غياب ثقافة استعمال الفضاءات الرقمية و الدراسة عبر المواقع التعليمية بالإضافة الى ربط فكرة الولوج الى صفحات اليوتيوب و مواقع التواصل الاجتماعي من اجل فعالية هذه الدراسة تم اقتراح بعض الوصيات اهمها : ضرورة اعلام الطلبة من طرف الجهات الوصية بطرق متابعة الدروس و المحاضرات و اهم القنوات و المواقع الالكترونية التي تعرض فيها الدروس ،و مواعيد العرض عن طريق النشر في المؤسسات و مواقع التواصل الاجتماعي ،يجب على الوزارة الوصية اقتناء و توفير المعدات الحديثة اللازمة لتصوير و تسجيل الحصص على كافة المؤسسات التعليمية و تجهيز قاعات مخصصة لذلك.

- **الدراسة الثانية** : سحر سالم ابو شخديم ،فاعلية التعليم الالكتروني في ظل انتشار فيروس كورونا من وجهة نظر المدرسين ،جامعة فلسطين التقنية (خضوري) ، ولتحقيق اهداف الدراسة جرى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،وجرى جمع البيانات باستخدام استبيان تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث كشفت نتائج الدراسة ان تقييم عينة الدراسة عينة الدراسة لفعالية التعليم الالكتروني في ظل انتشار فيروس كورونا من وجهة نظرهم كان متوسطا ،وجاء تقييمهم لمجال استمرارية التعليم الالكتروني و مجال معيقات استخدام التعليم الالكتروني و مجال تفاعل اعضاء هيئة التدريس مع التعليم الالكتروني ،و مجال تفاعل الطلبة في استخدامه كان متوسطا ،فاوصى الباحثون بعقد دورات تدريبية في مجال التعليم الالكتروني لكل من المدرسين و الطلبة و المساعدة في التخلص من كل المعيقات التي تحول دون الاستفادة من نظام التعليم الالكتروني المتبع ،و ضرورة المزاوجة بين التعليم الوجاهي و الالكتروني في مؤسسات التعليم العالي مستقبلا .

9. هيكل الدراسة :

بهدف الاجابة عن اشكالية الدراسة المطروحة و اسئلتها الفرضية ،وكذا للتحقق من الفرضيات المطروحة، ومن اجل استيفاء الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع ،قسم الباحث دراسته الى مجموعة من الفصول و المباحث :

- **الفصل الاول** : خصص لإدارة الموارد البشرية ،حيث تم في المبحث الاول ابراز مدخل لإدارة الموارد البشرية مفهومها وخصائصها ومهامها وأهميتها ،ام في المبحث الثاني فتطرقنا الى

وظائف ادارة الموارد البشرية من تخطيط والبحث و الاستقطاب و الاختيار و التعيين ،ام في المبحث الثالث فتطرقنا الى ابراز الاتجاهات النظرية و العوامل و التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية .

- **الفصل الثاني** : تناول الية تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد-19، حيث المبحث الاول تحدثنا فيه عن مفهوم البرامج التكوينية و خصائصها ،اساليب البرامج التكوينية ،وكذلك النظام التكويني و عناصره ، ام في المبحث الثاني فتطرقنا الى مراحل العملية التكوينية ،حيث قمنا بشرح كل مرحلة اما في المبحث الثالث الذي كان تحت عنوان اثار جائحة كورونا على البرامج التكوينية ،حيث تم التطرق فيه ال تعريف ازمة كورونا و اعراضها وكيف كان تأثيرها على البرامج التكوينية وكيف سارت هذه البرامج في ظل الازمة ،و في الاخير البروتوكول الصحي المتبع في تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كورونا .
- **الفصل الثالث** : فقد خصص لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني ،حيث في المبحث الاول تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، اما المبحث الثاني خصص لعرض الدراسة وتسييرها.

الفصل الاول :إطار نظري مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر اثمن مورد لدى الادارة و الاكثر تأثيرا في الانتاجية على الاطلاق ، ان ادارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا اساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية و تأهيل الكفاءات اللازمة و القادرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية

وفي هذا الفصل سيكون اهتمامنا منصب على العناصر الموجودة في المباحث التالية:

- **المبحث الأول : مدخل الى ادارة الموارد البشرية .**
- **المبحث الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية .**
- **المبحث الثالث : الاتجاهات النظرية و التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية .**

المبحث الاول : مدخل الى إدارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر اثمن مورد لدى الادارة و الاكثر تأثيرا في الانتاجية على الاطلاق ،إن ادارة الموارد البشرية ركنا اساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية ،و تمكين الوزارات و المنظمات الحكومية و الاهلية من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة و القادرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية

المطلب الاول : مفهوم ادارة الموارد البشرية .

تقم ادارة الموارد البشرية بمعناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمة لمساعدتها على تحقيق اهدافها وتهتم كثيرا بالوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية على مستوى الادارة التشغيلية والإدارة الوسطى ومستوى القمة الادارة العليا .

وهناك تعريفات عديدة لإدارة الموارد البشرية نذكر منها :

- عرف فرنشي **French** مصطلح ادارة الموارد البشرية على انها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتفويض الموارد البشرية المنظمة [1] "
- عرفها **De Nisi and Griffin** انها " مجموعة الانشطة الادارية و المهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة و الحفاظ على قدرتها و تأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة " [2].
- و عرفها ايضا **Sherman et shruden** "ادارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات اساسية يجب ادائها و قواعد يجب اتباعها و المهمة الرئيسية لمدير الافراد هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجونه من رأي و مشورة تمكنهم من ادارة مرؤوسيهم بفعالية اكثر ".[3]

---

[1] مجيد الكرخي,**ادارة الموارد البشرية** ,دار المناهج للنشر والتوزيع ,عمان,2014,ص22.

[2] De Nisi, Angelo, S, and Ricky W, Griffin ,**Human resources Management, Boston, Houghton Mifflin company,** 2001,p4.

[3] نعيم ابراهيم الظاهر ، **عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع** ،عمان الاردن ،2009،ص ص 9 – 10 .

- و عرفها **Aswathappa** "ادارة الموارد البشرية بانها وظيفة ادارية تساعد المدراء على استقطاب و اختيار و تدريب و تطوير اعضاء في المنظمة ،و تهتم ادارة الموارد البشرية بالبعد الانساني في المنظمات ".[1]
- عرفها ايضا **Glueck.w** على انها " الوظيفة في التنظيم التي تختص بامداد الموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الاستغناء عنها ".[2]
- و عرفها **Flippo.E** بأنها "التخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد وتنميتهم وتعويضه والمحافظة عليها بغرض تحقيق اهداف المنشأة " .[3]
- كما عرفت انها " العملية التي يتم من خلالها توفير انتاجات المنظمة من الايدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية [4] "
- كما عرف البرنوطي ادارة الاعمال البشرية بأنها : عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالمارد البشرية التي تحتاجها اي منظمة لتحقيق اهدافها , وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها و الحفاظ عليها وتطويرها "[5] .
- كتعريف اخر تعتبر ادارة الموارد البشرية بأنها تلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات داخل التنظيم وكذلك الطرق الت يستطيع بها الافراد المساهمة في كفاءة التنظيم "[6].
- وتعرف على انها الادارة الخاصة باستقطاب واختيار ,تطوير , تنظيم , تقييم وإدارة اعضاء المنظمة من الافراد وجهات العمل وذلك لتحقيق الاهداف التنظيمية وأهداف الافراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعلية وإنتاجية العاملين " [7]

---

[1] Aswathappa, K, **Human Resources and personnel management, text and cases**, 3 thEdition, New Delhi, Tata Megraw-Hill publishing company limited 2002, p4.

[2] عبد الهادي مسلم ،**ادارة المواررد البشرية** ،المكتب الجامعي الحديث ،2007،ص 12.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي , **ادارة الموارد البشرية** ,الدار الجامعية,الاسكندرية,مصر,1999،ص115.

[4]صلاح الدين محمد عبد الباقي ،مرجع سابق ذكره ،ص115.

[5]محمد سرور الحريري , **ادارة الموارد البشرية** , دار الجاهد للنشر والتوزيع , الاردن , عمان, ،2012، ص ص19-20.

[6]فايسي ايهان,قايدي,**دور ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء**,مذكرة لنيل شهادة الماستر,فرع العلوم التسيير,تخصص ادارة اعمال 2019ص4.

[7] ديزن تيم , **ادارة الموارد البشرية** ,اساليب الادارة الحديثة .

- يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بأنها (جميع الانشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ,ومنحها التعويض والتحضير والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهدها وفكرهامن اجل تحقيق اهداف المنظمة". [1]

- اما التعريف الاسلامي لإدارة الموارد البشرية. , (هي طاقات الانسان وخبراته باعتباره محور عملية التنمية والقائم بمهامها , والمكلف بمسؤولية الاستخلاف الالهي للإنسان في الارض لقوله سبحانه وتعالى : (هو انشاكم من الارض واستعمركم فيها) الاية 61 من سورة هود ,وقول عز وجل (وإذ قال ربك للملائكة اني جاعل في الارض خليفة)الاية 30 من سورة البقرة[2]

ومنه فان ادارة الموارد البشرية هي تطبيق وظائف الادارة بالنسبة للموارد البشرية

المطلب 02: خصائص ومهام إدارة الموارد البشرية .

الفرع الاول : خصائص ادارة الموارد البشرية

تتمثل خصائص ادارة الموارد البشرية فيما يلي : [3]

- القدرة على التفاعل في السوق الذي يتصف بالتقلبات الفجائية .
- المرونة والقدرة على التخلص من اساليب العمل النمطية الى اساليب متغيرة وغير جامدة كمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنطقة .
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع اتاحة مساحة المعارف والمساندة .
- الابتكار والإبداع والاستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الافكار والمقترحات والحلول للمشكلات وإتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الاهداف .

---

[1] عبد الجميد عبد الفتاح المغربي استاذ، **ادارة الموارد البشرية** , كلية التجارة جامعه المنصورة المكتبة العصرية .الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية.

[2] هايل عبد المولى طشطوش ،**ادارة الموارد البشرية انعكاسها على اداء منظمات الاعمال "تقدير اقتصادي اسلامي ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة** يومي 13 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 03.

[3] بوهنة زينب , بلهادي مريم , **إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية** ,مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة , تخصص إدارة الموارد الموارد البشرية , شعبة ادارة اعمال , 2013,ص 18.

- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الاخطاء الموجودة .
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر ومن قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية وتوفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد .
- القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة ان تكون على اساس المواجهة الشخصية وعلى ادراك قيمة العمل والتعامل بمنطق مع الفريق .
- قبول التنوع وتجعل اعبائه سواء كان هذا في اعضاء فريق العمل التي تتعاون معها او في العلماء او في مجالات العمل والمسؤوليات
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرص لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التطور والتمييز .

التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل انماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف

الفرع الثاني : مهام إدارة الموارد البشرية[1]

- **تخطيط الموارد البشرية** : يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا , ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح لها , ومن ثم المقارنه بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز او الزيادة من الموارد البشرية .
- **تحليل وتوصيف الوظائف** : يقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشفرها .
- **وضع نظام الاختيار والتعيين** : اي الحصول على الموارد البشرية وإجراء عمليات المقابلة والاختيار وغيرها من الاساليب لضمان وضع الشخص المناسب , وتقييم الموظف الجديد إلى محيطه الإنساني (التوجيه) .
- **تصميم نظام الاجور** : اي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد اجرها .

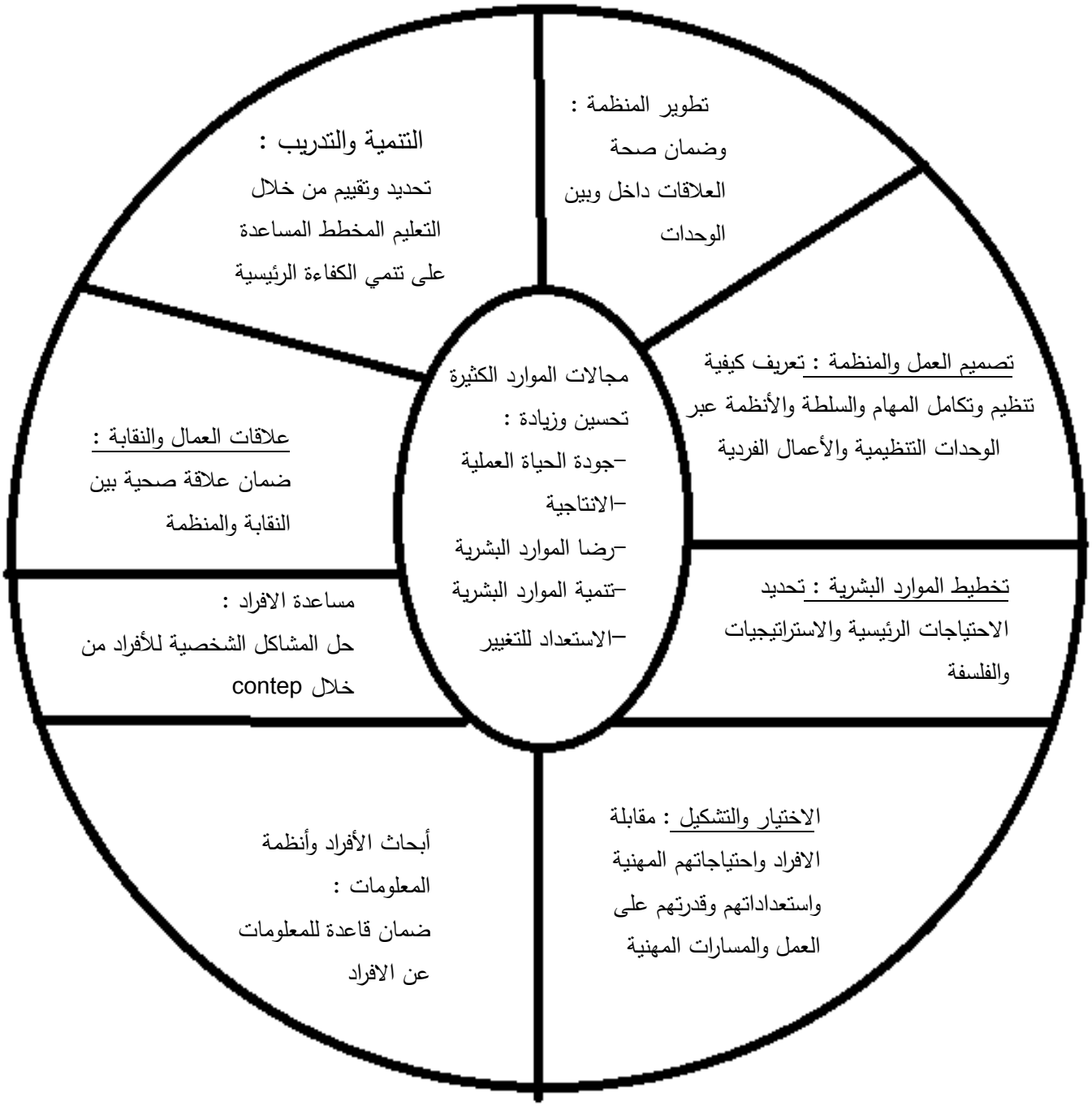
[1] نادر احمد أبو شيلة , **إطار نظري وحالات عملية** , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان الاردن , 2010 ص ص 32-34 .

- **تصميم نظام الحواجز** : يقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل لأدائه المتميز , وتحديد الحوافز الفردية والجماعية , كما تعني هذه المهمة انضباط العاملين ووضع نظام الترقية والدخل الخاص بهم .
- **تصميم خطة التدريب** : وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المنارات المناسبة والاتجاهات الايجابية المناسبة للعمل .

وضع نظام الترقية والعمل .

- **صيانة ورعاية العاملين** : تعني وضع ضمن السلامة المهنية و الرقابة الصحية والاجتماعية للعاملين .
- **تطوير علاقات العمل** : وتتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوي العاملين .
- **حفظ النظام** : وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة وتحديد انواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخافة هذه القواعد .
- **تقييم خدمات العاملين** : وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية .
- **تخطيط المسار الوظيفي** : ويقصد بها تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة , انشطة ادارة الموارد البشرية تتمثل في الحصول على الموارد البشرية ويتضمن تخطيط الموارد وتحليل وتصميم الوظائف والاختيار والانتقاد , من ثم مكافأة الموارد البشرية والتعويض وخدمات الموظف ليأتي بعدها تنمية الموارد البشرية , و السلامة المهنية .

شكل رقم (01-01) : يوضح مهام ادارة الموارد البشرية



المصدر: راوية محمد حسن **إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع**,الإسكندرية,القاهرة ،2000،ص24.

المطلب 03 : اهمية وأهداف الموارد البشرية

الفرع الاول : أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع اهمية الموارد البشرية من الأتي :[1]

انها تدير اهم اصل من اصول المنشاة وهو المورد البشري , فبالرغم من اهمية العوامل الفنية كدالة في الانتاجية وتحقيق الاهداف التنظيمية ,إلا ان تلك العوامل مهما بلغت من الدقة والكفاءة , لا يمكن ان تؤدي الى زيادة الكفاءة الانتاجية بدون وجود عوامل انسانية قادرة على العمل ولاغية في العمل , وبالرغم من عدم ظهور راس المال البشري بالميزانية , إلا ان له تأثيرا بالغا على ادارة المنشاة وتحقيقها لأهدافها .

وفقا لمفهوم النظم تعتبر ادارة الموارد البشرية نظاما فرعيا من النظام الكلي فمثل المنظمة , وتحقيق النظام الفرعي لأهدافه يساهم في تحقيق اهداف النظام الكلي , فمثل قيام ادارة الموارد البشرية بوظيفة الاختيار بكفاءة يؤدي الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي كفاءة اداء ادارة الموارد البشرية وتحقيقها لأهدافها ومن ثم كفاءة اداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها .

تميز الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية , ويقصد بالميزة التنافسية : عنصر او عناصر تميز المنشاة عن غيرها من المنشات وقديما كان ينظر للسعر والجودة على انهما عناصر للميزة التنافسية , ولكن حاليا بدا النظر للعنصر البشري كمدخل للميزة التنافسية , ويمكن ان تحقق المنشاة ميزة تنافسية من خلال العنصر البشير الاتية : ري اذا توفرت فيه المعايير الاتية :

اذا حقق المورد البشري قيمة للمنشاة بمعنى اذا استطاع زيادة كفاءة وفاعلية المنشاة من خلال تخفيض التكاليف او زيادة الجودة او هما معا وتحاول المنشأ زيادة قيمة المتعاملين من خلال استخدام برامج التمكين , وبرامج الجودة الشاملة والتحسين المستمر .

اذا كانت الموارد البشرية التي تعمل بالمنشاة موارد نادرة , بمعنى انها تتميز عن موارد المنافسين في المعارف والقدرات والمهارات , وتحاول المنشات توفير هذا المعيار من خلال :

---

[1] مصطفى مصطفى كامل , نفيسة محمد باشري ,دعاء محمد رستم , **إدارة الموارد البشرية** , كلية التجارة , جامعة القاهرة , سنة 2018 .

- استقطاب واختيار افضل العاصر والاهتمام بالتدريب ؛
- اذا كانت الموارد البشرية صعبة التقليد , بمعنى انه يصعب على المنشات المنافسة تكوين قوة عمل بنفس قدرات وإمكانيات الموارد البشرية للمنشاة؛
- اذا امكن تنظيم الموارد البشرية للمنشاة ؛
- اذا امكن تنظيم الموارد البشرية من خلال تجميع المواهب وتشكيلها في فرق عمل لأداء مهام جديدة ومحددة .

المتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المنظمات سواء متغيرات بيئية داخلية مثل : التغير في حجم المنظمات وهياكلها التنظيمية والتغيرات الديمغرافية للعاملين , والتطور التكنولوجي للمنشاة .....الخ ومتغيرات بيئية خارجية مثل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية القانونية والتنافسية والنقابية والاتجاه نحو العولمة .....الخ.

وقد ساهمت تلك المتغيرات في زيادة درجة عدم التأكد امام المديرين وانتشار حالات الاندماج وحالات الافلاس ,وتشتت الاسواق الخ , مما يلقي عبء على ادارة الموارد البشرية للتوجيه براس المال البشري والاستفادة من الفرص والتكيف مع التحديات .

الفرع الثاني :اهداف ادارة الموارد البشرية

يتفق اغلب الباحثين على اهداف ادارة الموارد البشرية هي اهداف المؤسسة ايضا ,وعندما نحلل اهداف المؤسسات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما : [1]

- الكفاءة
- العدالة

وتتجسد " الكفاءة "من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها , وتحقق كفاءة الاداء كلما كانت قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات , ومن خلال حرص المؤسسة على تحقيق اقصى

[1] سنان الموسوي , **إدارة الموارد البشرية ,وتأثيرات العولمة عليها** ,دار مجدلاوي للنشر والتوزيع , الاردن , 2008 , ص25.

استخدام لمواردها البشرية فان هذا يساهم إلى جانب مدخلات أخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة ,أما فيما يتعلق " بالعدالة "

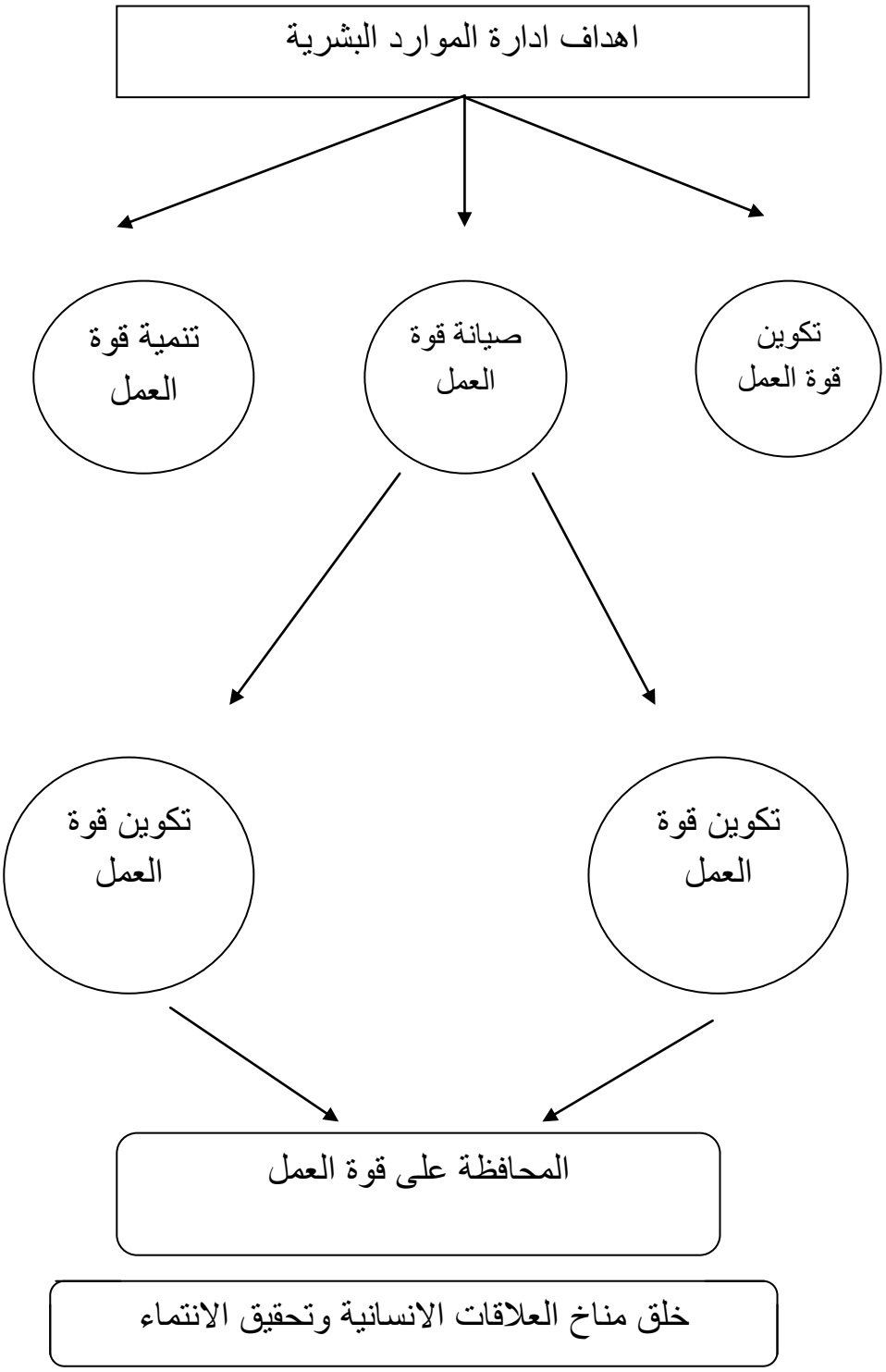
وهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية , فكلما روعيت العدالة في امور التوظيف , التكوين , التقييم والحواضر ...كلما ادى ذلك في النهاية الى رضا العمال , وكما هو الحال في جانب قياس كفاءة اداء المؤسسة , فان العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المؤسسة والعمال , اذ تستطيع المؤسسة تحقيق العدالة من خلال سياسيات واضحة في عدم التحفيز او المحاباة في كل ما يرتبط بالعمال وبتحقيق رغباتهم وفي الجانب الاخر نستطيع الحكم على العدالة في المؤسس من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العمال .

وفي ضوء هذين الهدفين الاساسيين للمؤسسات يمكن تتبلور اهداف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة على النحو الاتي : [1]

- الحصول على العمال الاكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل انتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق واقل التكاليف .
- الاستفادة القصوى من جهود العمال في انتاج السلع والخدمات وفق المعايير المحددة سالفا كما ونوعا .
- تحقيق انتماء وولاء العمال والمؤسسات والمحافظة على استقرارية رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلها ان امكن ذلك .
- تنمية قدرات العمال من خلال تكوينهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية والبيئية .
- ايجاد ظروف عمل جيدة تمكن العمال من اداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من انتاجيتهم ومكاسبهم المالية .
- ايجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العمال تتفادى المهام التي تعرضهم للإخطار .

[1] سنان الموسوي , مرجع سبق ذكره , ص25.

شكل رقم (01-02) : اهداف ادارة الموارد البشرية



المصدر : علي السلمي , ادارة الموارد البشرية , دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة، ص132.

المبحث الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية

تختلف وظائف ادارة الموارد البشرية باختلاف المجتمعات و الدول و الثقافات تبعا للمستويات التطويرية و التنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة و باختلاف انشطة المنظمات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي و الدولي من حيث احجامها و نشاطاتها من جهة اخرى .

المطلب الاول : تخطيط الموارد البشرية

- ✓ **مفهوم تخطيط الموارد البشرية :**

يعتبر التخطيط احدى الوظائف الادارية بصفة عامة ويتضمن تحديد الاهداف , ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ في مجال ادارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية احدى وظائفها الاساسية , يهدف الى تقدير احتياجات المنشاة من الموارد البشرية حيث :

انواع الوظائف او الاعمال المطلوبة

اعداد الافراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية

- ✓ **اهمية تخطيط الموارد البشرية :**

السبب الرئيسي للحاجة الى تخطيط الموارد البشرية انه يمد بالبيانات الاساسية لكثير من وظائف ادارة الموارد البشرية مثال ذلك الاستقطاب والاختيار والتدريب وكثير من نواحي الكفاية والفعالية لوظائف ادارة الافراد تعتمد على دقة الموارد البشرية , فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي الى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف , والتدريس والتنمية اصبح نشاطا ضروريا هذه الايام نتيجة للتغيرات العامل في السكان والتجديدات التكنولوجية وحجم تعقد التنظيمات الحديثة .

وأهمية تخطيط القوى العاملة يمكن النظر اليها من 3 مستويات : المستوى الفردي المستوى التنظيمي المستوى القومي [1]

[1] صلاح الدين مجمد الباقي , مرجع سابق ص 150 .

- **الاهمية الفردية :** يعتبر التخطيط القوى العاملة هاما بالنسبة لكل فرد في المنطقة لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات , وتتحقق الكفاءة الفردية بسهولة اكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب , ويمكن القول ان الشخص ذو الاهداف الوظيفية المحددة وأهداف العمل المحدد , والخطط الوظيفية المحددة , يكون الشعور بالفشل اقل وتعرضه للضغوط التنظيمية اقل , وخوفه من المستقبل اقل .
- **الاهمية التنظيمية :** تستفيد المنظمات من عملية تخطيط القوى العاملة لتحسين الكفاءة الانتاجية وهذه العملية تضمن للمنظمة :

الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من القوى العاملة تفي احتياجاتها

الاستخدام الافضل لمصادرها من القوى العاملة

امكانية توقع المشاكل التي قد تنشا نتيجة عن زيادة او نقص العملة

- **الاهمية القومية :** احد الاسباب الاقتصادية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب القوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المنشات ومن الواضح ان الاقتصاد في مصر يعاني من نقص الافراد المدربين المتطورين اللازمين الانشطة المصاحبة للتوسع السريع والتقدم التكنولوجي .

ولكي يتقدم الاقتصاد لابد ان تخطط لعرض الدائم من العاملين المهرة والقيمين ومن الكفاءة الادارية ايضا .

- ✓ **اهداف تخطيط الموارد البشرية :**

على اساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الاهداف الاتية :

- استيفاء الاحتياجات من الافراد في التوقيت المنسب ؛
- تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية ؛
- الاعداد لبرامج التدريب وتهيئة الافراد لتولي مهام وظائفهم ؛
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافئات؛

– الاعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين .[1]

المطلب الثاني : البحث والاستقطاب للموارد البشرية

بعد ان تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد انواع الوظائف المطلوبة , وعدد العاملين بكل منها . والشروط والمواصفات اللازمة توفرها في من يشغلها , تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن انسب الاشخاص لهذه الوظائف , ومحاولة جذب واستقطاب اكفا الاشخاص للعمل بالمنظمة ويقضي البحث عن الموارد المطلوبة للمنطقة , دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الايدي العاملة , ولا شط ان جميع المصادر , قد لا يفيد لمعظم المنظمات استخدامها كما ان اهمية المصدر قد تخلف من وقت لأخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة والظروف الاقتصادية بصفة عامة .

ما هو الاستقطاب : يشير لفظ الاستقطاب الى تلك المراحل او العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنطقة .

وقيل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة الى شغل الوظيفة , ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنطقة , ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة [2]

- ✓ **مصادر الاستقطاب :** بعد ان قامت المنطقة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية , وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن اعداء وظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها وتتقسم مصادر الاستقطاب الى مصادر داخلية (من داخل المنطقة) ومصادر خارجية (من خارج المنطقة) , ومصادر خارجية (من خارج المنطقة).

[1] صلاح محمد عبد الباقي , مرجع سابق ص ص151–152.

[2] احمد ماهر , **ادارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ، مصر ،2007، ص30.

اولا : المصادر الداخلية

يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من اهم المصادر التي يمتد عليها في شغل الوظائف الشاعرة , وهذا يعني انه اذا خلت وظيفة معينة في المنطقة فانه يجب الاعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العامين بها ان يتقدم لها وفي الحياة العملية يتم الحصول على الافراد المناسبين من داخل المنطقة بإحدى الطرق التالية :

- **الترقية :** تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية , وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية , يوضع فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الاخرى والطرق و الاجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا الى الوظيفة الاعلى ولكن تحقق برامج الترقية الاهداف المرجوة منها , فان عملية الاختيار لابد ان ترتكز على اسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تهمها والتعرف عليها
- **النقل والتحويل :** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل انظمة عن طريق التنقل الداخلي للعواطف من وظيفة الى وظيفة اخرى او من فرع الى فرع اخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين الادارات المختلفة , فقد تكون هناك اقسام او ادارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص هي بعض الادارات

الاخرى .

- **الموظفون السابقون :** قد تلجا بعض المنظمات الى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين عل اساس انهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبين منهم العودة الى العمل وذا المصدر تبت اهمية ودواه في بعض المنظمات , وهناك سياسة اخرى قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف ابناء العاملين بالمنطقة وإتباع هذه السياسة الاكثر وضوحا في المنظمة الصغيرة وتحقق مزايا عدة للمنطقة منها زيادة الشعور بالولاء بينهم ولكن عيوب هذه الطريقة كثيرة منها الحد من قدرة الادارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنطقة او قد تكون تنظيمات غير رسمية تقوم على اساس القرابة والعلاقات الشخصية .

وهناك عدة مزايا الاعتماد على المصادر الداخلية منها :

- خلق قدر اكبر من الحوافز لدى العاملين , حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والترقية للعاملين؛
- تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين الافراد ؛
- وضوح المستقبل الوظيفي امام العاملين ؛
- الحكم على قدرة وكفاءة الشخص , نتيجة للمعرفة والاحتكاك مع الشخص اثناء العمل .

كما ان هناك عيوب لهذه الطريقة منها حرمان المنظمة من الكفاءات البشرية من خارج المنطقة كما ان العاملين بالمنطقة قد لا يصلحوا الشغل الوظائف الشاغرة

ثانيا : المصادر الخارجية

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها ايضا وقد يقصد بها ايا سوق العمل , حيث تنقسم تلك المصادر الى مصادر عديدة اهمها :

مكاتب العمل الحكومية : هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل , وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية , وتقوم هذه المكاتب عادة بحصرها الى الوظائف من الذين يترددون عليها كما انها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة بمعنى اخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالب العمل والمنظمات الباحثة عن طالبي العمل , ومن الطبيعي ان يتوقع ان يقوم الاشخاص ذوي الكفاءات العالية او النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب , لذلك فان دورها قد ينحصر في توفير العمالة غير الماهرة [1]

مكاتب توظيف خاصة : ظهرت المكاتب في كثير من الدول , وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة , وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت ادارة الموارد البشرية في المنظمات اذا ادت واجبها بشكل جيد , وهناك شكوى مستمرة من ان معظم هذه المكاتب ترسل الاشخاص غير المناسبين دون تصفية او تفرقة بين الاشخاص ذوي الكفاءة العالية او المنخفضة , وعادة ما ندفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل او طالب العمل .

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي , مرجع سابق،ص ص 173-174-175.

الاعلان : من اهم المصادر الخارجية للحصة على الافراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية من عدم مكان شغلها من العاملين , وقد زادت اهمية الاعتماد على الاعلان بعد ان ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال , الجماهيرية وقد يتبع الاعلان في الصحف العامة او المجلات المخصصة لاجتذاب افضل الاشخاص .

الجامعات والمدارس : وهي تعتبر من المصادر المباشرة , لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية او الجامعات التي تجرح الافراد بمواصفات معينة تحتاج اليها المنظمة , وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة , وقد تتصل بعض المنظمات لبعض طلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم اثناء اجازتهم وقبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج وقديما ب على هذه الطريقة ان خريجي الجامعات قد لا تتوافر لديهم الخبرة العلمية السابقة مما يتطلب بذل جهد كبير لإعداد وتدريبهم على الفعل.

الترشيحات من قبل موظفي المنطقة : هذا الاسلوب شائع في كثير من المنظمات الخاصة , حيث يزكي العاملين في المنظمات بعض اصدقائهم للعمل بالمنطقة , كذلك يميل بعض اصحاب الاعمال التي تعين الافراد الذين يوص العاملون لديهم وأصحاب اعمال اخرين تعيينهم على اساس ان التوصية اذا صدرت من اشخاص موثوق بهم فلا بد ان تكون مثمرة وان الشخص الذي يعين لهذه الطريقة غالبا ما يكون صالحا للعمل [1].

المطلب الثالث : الاختيار والتعيين للموارد البشرية

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء افضل المترشحين للوظيفة , وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة اكثر من غيره ويتبع هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة , اما التعيين فهي مرحلة , اما التعيين فهي مرحلة تأتي بعد وظيفة الاختيار ويقصد بها توجيه الفرد الجديد الى وظيفة ومسؤولياته , و اهداف التنظيم وفلسفة الادارة العليا والسياسات والعادات و الاجراءات و انظمة العمل وعادي ما

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي , مرجع سابق ص 176 .

يجري التعيين لهذه معينة تختلف حسب الدرجة ومستوى الوظيفة وخلال هذه المدة يخضع العامل الى عدة اختبارات كي تحدد جدارته ومدى استطاعته على مزاولة هذا الفعل [1] .

✓ **اهداف سياسة الاختيار والتعيين :**

ومن اهم اهداف السياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية :

- جذب واختيار افضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل .
- الاحتفاظ بالقوى العالمية المنتجة , وتفضيل القوة المحلية .
- حقر العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم .

الاسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين :

على اي منطقة اينما كانت ان تراني الاعتبارات التالية عند وضعها على اي منطقة في الاختيار والتعيين :

– اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف فيها , ومن ثم تحديد مؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات العلمية في مجال العمل المطلوب , والعمل على المطلوب والمؤهلات العلمية ذات العلاقة بذلك .

– تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيينات في المنطقة .

عوامل اخرى مثل :

– القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية

– تحمل المسؤولية وقدرة تحمل المرشح القيام بالواجبات المكلف بها سواء كانت تلك المسؤوليات مادية او ادبية .

عوامل مساعدة اخرى مثل : السن , الجنس , المظهر والشخصية .

معوقات التمييز و الاختيار :

كثيرا ما تعترض سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما عوالم مختلفة تشكل عوائق مانعه من تطبيق سياسة اختيار وتعيين جيدة ومن هذه العوامل :

---

[1] احمد ماهر , مرجع سابق ص 155.

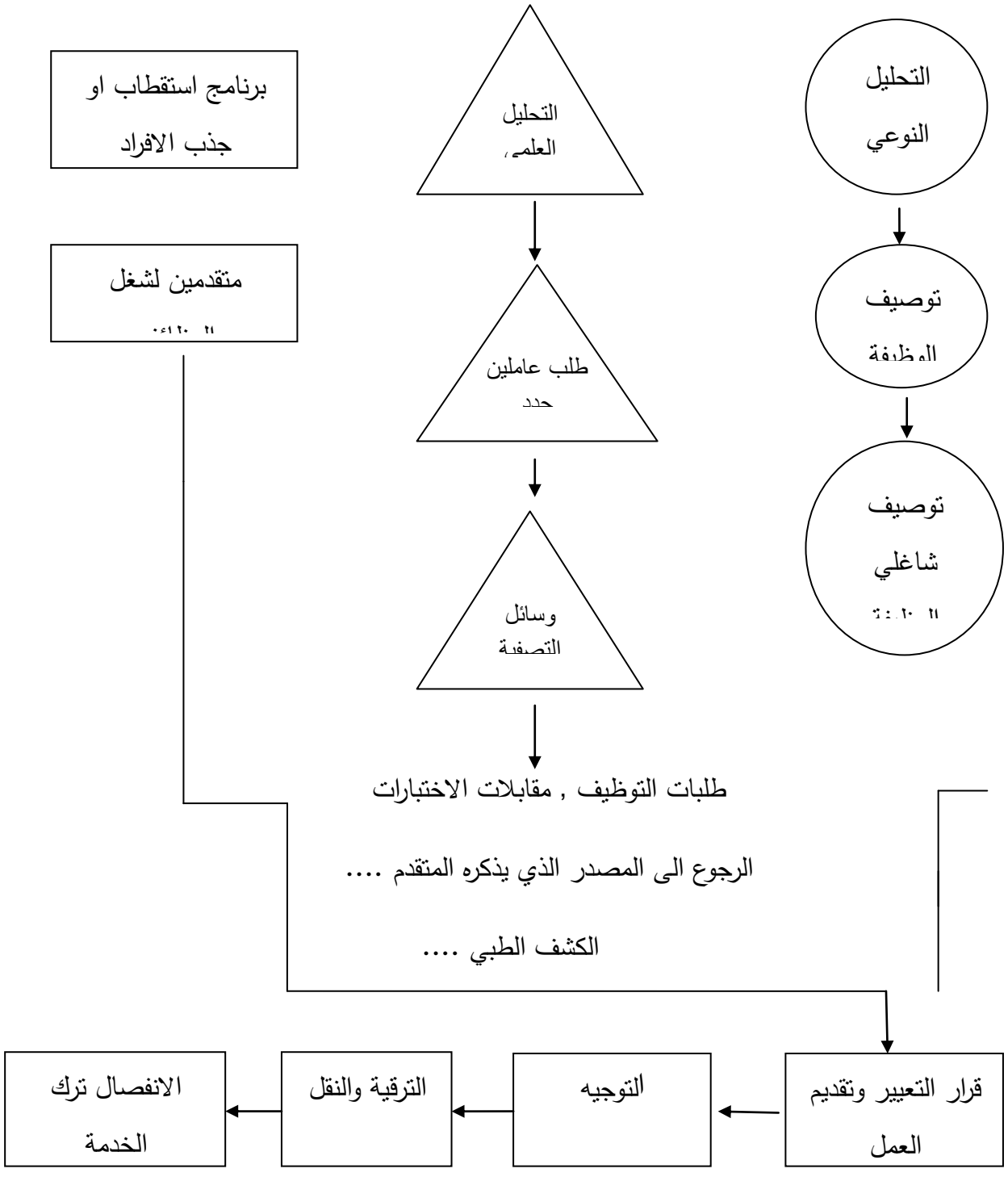
المنافسة الشديدة في سوق العمل على الكفاءات العالية والتخصصات النادرة , فما تريده مؤسسة ما قد تريده مؤسسة اخرى مثلها او اكبر منها واقدر على دفع اجور اخرى .

السياسات الحكومية مثل :

* اولوية تعيين المواطنين المحليين؛ [1]
* وضع قيود على المؤسسات تحدد شروط وظروف تسريح الموظفين غير الاكفاء ؛
* وجود او احتمال قيام علاقات سياسة متوترة بين الدول المعنية بالعمالة ؛
* حدوث انتعاش اقتصادي وتوفر فرص عمل مريحة في مواطن العمالة المطلوبة ؛
* ضعف المركز المالي للمؤسسة بحيث لا يمكنها من دفع رواتب ومزايا منافسة وحاضرة تدخل العلاقات الشخصية في تعيينات , وهنا قد يتم تعيين اشخاص غير مناسبين للوظيفة ؛ عادات وتقاليد المجتمع , حيث يرفض المواطنين في بعض البلدان العمل في بعض الوظائف لذا يتوجب على على المنظمة توفير الايدي العامل اللازمة في تلك المجاملات من اماكن اخرى, عوائق طبيعية من حرارة , رطوبة وثلوج تدفع بعض الاشخاص الى عدم قبول العمل فمثل هذه الظروف .

[1] محمد فالح الصالح ، **ادارة الموارد البشرية** , دار الجاهد للنشر والتوزيع ط1 , 2003 , ص ص 177 – 178 .

شكل رقم (01-03): الاختيار والتعيين كمرحلة من مراحل تكوين الموارد البشرية .



المصدر: محمود أبو بكر، **الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية**، ص 30.

المبحث الثالث : الاتجاه النظرية والتحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

تواجه المؤسسات اليوم تحديات متمثلة في المتغيرات الاقتصادية السياسية ،مما يجعل من مهمتها اكثر صعوبة خاصة في مجال القوى العاملة و التعامل مع النقابات العمالية و مركبة التشريعات الحكومية فضلا عن العالمية ،و الاتجاهات و المتغيرات في القيم الاجتماعية و العادات و التطلعات العالمية والتي اصبحت تشكل مسائل غاية في الاهمية تقتضي مواجهتها و التعامل معها بكل حرص و فعالية.

المطلب الاول : الاتجاهات النظرية لتسيير ادارة الموارد البشرية .

تختلف نظرة المدارس الادارية المختلفة للموارد البشرية , حيث تعتبرها المدارس العلمية كوورد اساسي لتحقيق اهداف المنظمة , وتعتبر العمليات الادارية كوظيفة ضرورية لبقائها , وتركز مدرسة العلاقات الانسانية على تشجيع مشاركة العمال لرفع الانتاجية اما الاتجاه التنظيم ي فيهتم بالقوانين والإجراءات اللازمة لتنظيم هذه الموارد البشرية , ويمكن تصنيف الاتجاهات النظرية في كيان الموارد البشرية الى الاتجاهات الاساسية التالية : [1]

- **الاتجاه الاقتصادي** : اعتبر رواد هذه المدرسة الموارد البشرية كمورد ضروري لتحقيق اهداف المنظمة , ويركز هذا الاتجاه على الجانب الاقتصادي حيث يتم تقسيم العمل بين العمال ويقاس اجر العامل على اساس النتائج المحققة ويميل هذا الاتجاه الى نظرية الادارة العلمية للعمل لروادها فريديريك تايلور التي ركزت على تنظيم العلاقة بين الادارة والعمال .
- **مدرسة العملية الادارية** : يعتبر انصار هذه المدرسة (رائدها هنري فايول) بان الموارد البشرية تشكل احد الوظائف الاساسية الخمسة الضرورية لبقاء المنظمة حية وناجحة وتتمثل هذه الوظائف الخمسة في وظيفة الانتاج , التسويق , التمويل , والإدارة والتوظيف فالموارد البشرية تجاوزت صفة الموعد الذي يدخل في انجاز المهام المطلوبة فقط , وأصبحت حسب هذه النظرية تهتم بتخطيط وتنظيم وتنفيذ هذه المهام بصورة منظمة ومهيكلة .

[1] حمداوي وسيلة , **ادارة الموارد البشرية** , مديرية النشر لجامعة قالمة , الجزائر 2004 , ص ص 29 , 32.

- **نظرية علم النفس الصناعي:** تلت نظرية علم النفس الصناعي نظرية الادارة العلمية للعمل حيث قام علماء النفس بدراسة بعض الظواهر مثل تحليل العمل وتطوير الاختبارات النفسية واختيار العاملين المتقدمين للوظائف الشاغرة وقد اهتمت هذه النظرية بتعريف الوظائف لتحسين اختيار العمال الصناعيين وتحسين الموافقة بين الافراد والعمال .
- **الاتجاه الاجتماعي (مدرسة العلاقات الانسانية) :** ركزت هذه النظرية على انتاجية العمال وقد اهتمت بالعمال ونمط الاشراف والخدمات المقدمة لهم وظهر هذا الاتجاه كنتيجة من تجارب "هاوثون" التي اشرف عليها " ألتون مايو" ويعتمد الاتجاه الاجتماعي على تشجيع العمال .
- **الاتجاه التنظيمي :** يعتبر انصار هذه المدرسة المورد البشري احد الموارد الاساسية لمنظمات الاعمال حيث يوفر المعارف والكفاءات والطاقات الضرورية لعمل هذه المنظمات , ويركز هذا الاتجاه على القوانين والإجراءات التنظيمية اللازمة لحسن تسيير الموارد البشرية .
- **المدرسة السلوكية :** يعتبر انصار المدرسة السلوكية بالإضافة الى افتراضات مدرسة المنظومة , ان سلوك العامل هي جوهر العمل الاداري , كما يرون ان تأهيل الاداري يجب ان يركز على تأكيد من ان اداء العاملين هو الذي يؤدي الى بناء ونمو المنظمة ,
- **الاتجاه الاستراتيجي :** تعتبر الموارد البشرية حسب هذا الاتجاه كمورد استراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الاخرى وعلى المنظمة ادماج العامل البشري في جميع مشاريعها كما يجب ان تهتم هذه الاخيرة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار استراتيجيتها , وقد اعطى اتجاه الموارد البشرية دور اكثر استراتيجية حيث تلعب دور في رؤية وتكامل فرص العمل وتحريك العاملين , تنمية قدرات العاملين وخلق فرص العمل في المنطقة.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية ,

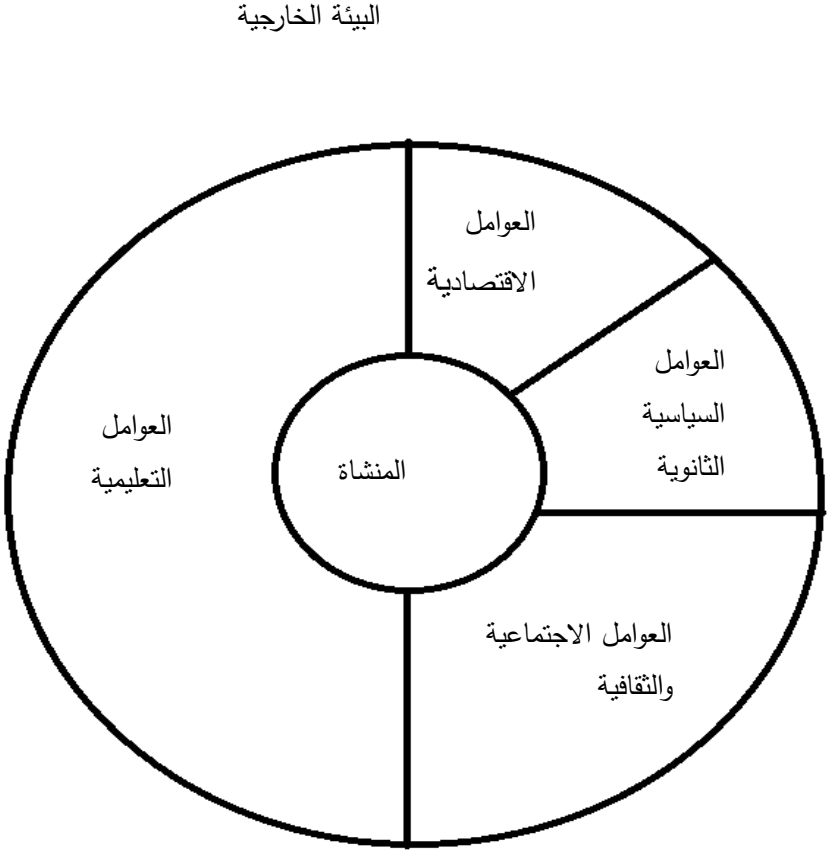
يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على ادارة الموارد البشرية الى مجموعتين رئيسيتين : [1]

- **مجموعة العوامل الداخلية** : وهذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنشاة مثل السياسات الادارية العامة للمنشاة وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشاة على سياسات ادارة الموارد البشرية وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة ادارة الموارد البشرية .
- **مجموعة العوامل الخارجية** : ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنشاة والتي تمثل الاطار الذي تتحرك فيه المنشاة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها , ذلك لان المنشاة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ولا تخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعش فيها , ولا بد للمنشاة ان تتكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية , ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينهما بما يحقق مصلحة كامل الاطراف , وبعض اخر ينبغي ان توقف بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنشاة والنظام المفتوح .

و يوضح الشكل رقم (01-04) كيف يمكن ان تتداخل العوامل البيئية المختلفة والتي تؤثر على ادارة الموارد البشرية في المنشاة , حيث يصعب تحديد معالم كل نوع بدقة تامة .

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي , **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية** , دار الجامعه الجديدة للنشر , الازاريطة , الاسكندرية ,مصر 1 ،2002،ص ص 53 – 60 .

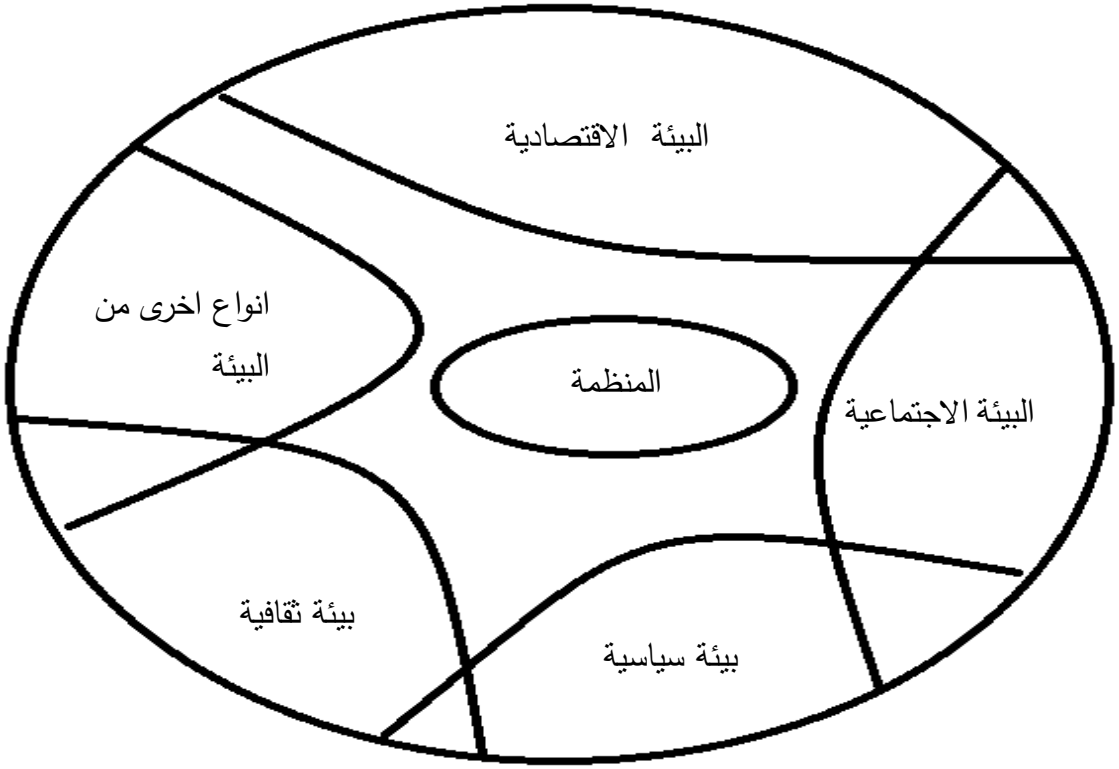
شكل رقم(01-04): العوامل البيئية المؤثرة على ادارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي , الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية , دار الجامعه الجديدة للنشر , الازاريطية الاسكندرية , مصر 2002 ،ص ص 53 – 60.

وينبغي التأكد على ان هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنشاة , بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنشاة ويوضح الشكل رقم **(01-05)** كيف يمكن ان تتداخل البيئات المختلفة للمنشاة , حيث يصعب تحديد معالم كل منها بدقة.

الشكل رقم(01-05) : تداخل البيانات المختلفة للمنشاة



المصدر : صلاح الدين مجد عبد الباقي , **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد الموارد البشرية** , دار الجامعة الجديدة للنشر , الازاريطة , الإسكندرية ,مصر , 2002 , ص5

وسوف نركز اهتمامنا في هذا المقام على دراسة مجموعة العوامل الخارجية والتي سبق ذكرها وهي العوامل الاجتماعية , الاقتصادية , العوامل الحضارية والثقافية وسوف نستعرض المكونات أو العناصر الرئيسية التي تتكون منها هذه العوامل مسترشدين في ذلك التحليل الذي أورده richmob و frenchy وفيما يلي العوامل البيئية والعناصر المكونة لها :

العوامل التعليمية :

- ❖ المستوى التعليمي للسكان والعاملين للسكان في قطاع الاعمال وكذلك مستوى الامية؛
- ❖ نوعية التعليم المعني الفني المتقدم ونوعية الافراد الذين ينطقون مثل هذا التعليم ونسبة تمثيلهم في قطاع الاعمال ؛
- ❖ نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاع الاعمال ؛

- ❖ برامج التخصيصية في الإدارة , نوعيتها وعددها ونوعية وعدد الملتحقين بها ؛
- ❖ مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الاعمال وكذلك نسبة الموجودة على قطاع الاعمال .

العوامل التكنولوجية : [1]

في بداية القرن العشرين اتجهت الصناعة الى استعمال اكثر الالات المتطلبة ليد عاملة اكثر تكوينا وأهمية من المؤسسات من جهة , ومن جهة اخرى اتجهت هذه الاخيرة الى طلب عمال ادارة اكثر تكوينا تقنيا , تجاريا وعلميا ومن جانب اخر فقد ساهم التطور التكنولوجي للآلات الصناعية بشكل عام في اظهار الدور الخاص بالعامل في المؤسسة اكثر فأكثر حيث لا يمكن اعتبار هذا الاخير كما كان في الصناعة بإمكانه متابعة عدد من الالات في نفس الوقت وبادراك ما يمكن ان يحصل لها في حالة اهماله لها وتأثيره سلبيا عليها وما لذلك من اثر معتبر على نتيجة المؤسسة ككل .

العوامل الاجتماعية :

- ❖ النظر للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة , كذلك نظرة المدير للأعمال الادارية؛
- ❖ النظرة لمفهوم السلطة والنظرة الى المرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والمعاونين معه في العمل ؛
- ❖ التعاون بين مختلف المنظمات مثل : المؤسسات الصناعية , اجهزة الحكومة , المؤسسات التعليمية والمؤسسات المتشابهة وقدرة هذا التعاون في دفع عجلة الصناعة والتقدم الاقتصادي ؛
- ❖ النظرة الى تحقيق المكاسب والانجاز ؛
- ❖ التصنيف الاجتماعي في المجتمع وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى لاخر ؛

[1] اسماء مزاري , **اثر الموارد البشرية على اداء المؤسسة العمومية** , دراسة حالة ثانوية بوسيلة , امعمر بواهري,المدية , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على على شهادة الماستر علوم تجارية تخصص علوم مالية , 2012- 2013 .

- ❖ النظر الى الثراء والأثرياء وهل هذا مقبول اجتماعيا , ومدى نظرة العاملين الى الى منظمة الاعمال لهذا الجانب ؛
- ❖ النظرة الى تحمل المخاطر والإقدام عليها؛
- ❖ النظرة الى التغيير الاجتماعي والثقافي .

العوامل السياسية والقانونية :

- ❖ مدى نوعية وكفاءة الانظمة والتشريعات في مجال الاعمال والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الاعمال ؛
- ❖ السياسة الدفاعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المؤسسات او الدول الاجنبية العدوة , تطوير الصناعة وسياسات الشراء والأفراد ؛
- ❖ السياسة الخارجية وتأثير هذه السياسة على منظمات الاعمال في اطار القيود التجارية الجمارك , التبادل التجاري الاستقرار السياسي ؛
- ❖ مرونة الانظمة والتشريعات ؛
- ❖ النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي , كذلك دول الدولة في التسعير , احتياطي البنوك فوائد القروض؛
- ❖ السياسة المالية للدولة من حيث الانفاق الحكومي , توقيت الانفاق , العجز او الفائض نصيب الدولة من الانفاق من جملة الانتاج القومي الاجمالي ؛
- ❖ هيكل الاسواق المالية او مدى تواجد سوق الادارة المالية , ومدى تواجد سوق الادارة المالية وفاعليتها وتأثيرها الكلي في الاقتصاد القومي , دور البنوك كمؤسسات الافتراض ؛
- ❖ العرض النسبي من الاموال والأراضي (المواد الزراعية والخام) , حجم صحة القوى العاملة وخاصة لقطاعات الاعمال ؛
- ❖ القوى الشرائية في السوق المحلية وفرض التصدير للخارج ؛
- ❖ مدى توفر المرافق العامة مثل الكهرباء , الماء ...الخ ؛

وكمحاولة لتوضيح مدى تأثير والتفاعل بين العوامل البيئية وبين ادارة الموارد البشرية ,نقترح فيما يلي بعض العناصر الحرجة ونواحي اتخاذ القرارات في ادارة الموارد البشرية التي يمكن ان تتأثر بهذه العوامل البيئية :

- ❖ الطرق المستخدمة في توظيف الموارد البشرية ؛
- ❖ الاساليب المستخدمة في تقييم اداء العاملين وقياس كفاءتهم ؛
- ❖ طبيعة واستخدام عملية توصيف الوظائف ؛
- ❖ مستويات الاجور والمرتبات ؛
- ❖ طبيعة ودرجة وقت البرامج التدريبية الازمة ؛
- ❖ درجة التنمية الذاتية للموارد البشرية ؛
- ❖ سياسة وإجراءات الاستغناء عن العاملين ؛
- ❖ سهولة او صعوبة فضل الافراد غبر المرغوب فيهم ؛
- ❖ سهولة او صعوبة الحصول والمحافظة على الافراد في جميع المستويات الادارية وبمختلف التخصصات والمهارات .

المطلب الثالث : التحديات والصعوبات التي تواجه ادارة الموارد البشرية .

لقد صاحبت التطورات الكبيرة في مجال العمل الكثير من المتغيرات والتحديات على مستوى المنظمة ككل وعلى ادارة الموار البشرية بشكل خاص , ومن ابرز هذه التحديات

ما يلي :

1. **التحديات البيئية :** ويقصد بها كل متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر على ادائها , فنظرا لصعوبة السيطرة عليها لابد للمنظمة من الاحتياط المسبق لها , من خلال تحليل الفرص والتهديدات التي تتطلب سياسات مرنة وسريعة تهدف للتقليل من المخاطر المرافقة للاستثمار في الموارد البشرية , ففي ظل العولمة التي تمد حاليا واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد

البشرية [1] , القي كل عائق ادارة الموارد البشرية العديد من المتطلبات و الاعباء , كالتأكد من وجود المزيج المناسب من العاملين , من حيث اللغة والمهارة والقدرة والتوافق من الثقافات الاخرى , حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم في ظل انفتاح الاسواق العالمية وانتشار الشركات متعددة الجنسيات وغيرها من المظاهر التي تفرضها عالمية النشاط ولكي تكون ادارة الموارد البشرية قادرة على تحقيق هذا الهدف تقع على عاتقها العديد من المسؤوليات تجاه الافراد , اهمها ما يلي : [2]

- ❖ اكتساب العاملين المهارات اللغوية الخاصة بالدول التي ينتقلون للعمل بها , كون اللغة تعد عامل اساسي في نجاح الافراد في بيئة العمل الدولية , ولتأكد الادارة من سلامة عمليات الاتصال داخل المنظمة بفروعها المختلفة ؛
- ❖ التأكد من فهم الافراد المكلفين بأعمال في دول اخرى لثقافة هذه الدول , كون الاعتبارات الثقافية من الامور المحددة لنجاح المنظمة في بيئة العمل الدولية ؛
- ❖ كما يجب على ادارة الموارد البشرية مساعدة الافراد ذوي الثقافات المختلفة على الاندماج في العمل , لأنه من المعروف ان تنوع اللغات والعادات قد تولد عنه العديد من الصراعات في بيئة العمل ؛
- ❖ تدريب المديرين ليكونوا اكثر مرونة من ممارستهم الادارية عند التعامل مع الافراد ذوي الثقافات المختلفة ؛
- ❖ العمل في تطوير معارف ومهارات الافراد في التكنولوجيا والتقنيات الحديثة اكثر تأقلما مع بيئة العمل الدولية .

2. **التحديات التنظيمية** :ويقصد بها جميع المتغيرات الداخلية للمنظمة ,والتي تربط مباشرة بالعمليات التشغيلية فيها , ولابد من مواجهتها والاستعداد لها , فالموقع التنافسي للمنظمة يتطلب الميل نحو اللامركزية ,وفي ظل التوجهات الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية , كان لزاما عليها تحسين القرارات الادارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع العسكرية الى الافراد في المواقع الدنيا المختلفة

---

[1] عبد القادر شلالي ,**دورة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي** ,اطروحة دكتوراه ,جامعة سعد دحلب , البليدة , الجزائر , 2007–ص30

[2] جمال الدين محمد المرسي , **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين** , دار الجامعة للنشر والتوزيع , الاسكندرية , مصر ,2006,ص ص58 – 59 .

بالمنظمة , اي اللجوء الى تمكين العاملين .[1] وحتى تستطيع المنظمة القيام بعملية التمكين لابد ان تتأكد بان اتخاذ القرارات لا يمكن ان يكون مطلقا وإنما يجب ان يكون مقيدا بشروط ,كالتوجه الواضح حيث يجب ان يكون جميع افراد الفريق على دراية بإستراتيجية المنظمة وأهدافها , ومختلف زبائنها اضافة الى ضرورة تحديد مجال الحرية بالنسبة الافراد في عملية اتخاذ القرارات , وتمنع هؤلاء الافراد بالمهارة والخيرة الكافية لأداء مهامهم والعمل على تجهيز الافراد لتقديم افضل ما لديهم .

وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية في عملية التمكين , والذي يتركز اساسا في تدريب الموارد البشرية وزيادة قدرتهم على الاسهام والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات خاصة وان تمكين الافراد لاتخاذ القرارات يتطلب التدريب المكثف في كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة , وفي مجال العلاقات التبادلية مع الاخرين من اجل فدمان المشاركة الادارية . [2]

3. **التحديات الفردية** : وتعني هذه التحديات بكل القضايا الخاصة بالعاملين والقارات المرتبطة بهم كالتهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخصيص القوى العاملة لإعادة هيكلة المؤسسة , لهذا برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية , فالتهديد الذي يواجه العاملون بفقد وظائفهم يؤثر على دافعيتهم للعمل وصحتهم النفسية وهذا ما دفع العديد من المنظمات الى ايجاد بدائل محل الاستغناء عن العامين عندما تواجه ظروفا اقتصادية تضطرها الى تقليص نشاطها , كالاستغناء المؤقت مع ضمانات مادية , وإعادة الهندسة ويظهر دور ادارة الموارد البشرية في عملية اعادة الهندسة من خلال عديد الممارسات ومن بينها مايلي :

- ❖ العمل على حل الصراعات والضغوط التي يتعرض لها الافراد اثناء التغيير ؛
- ❖ الاهتمام بالتدريب , واعتماد برامج تدريبية متنوعة سواء على عمليات جديدة او للعمل في فرق العمل ,او لممارسة سلطة اكبر في اتخاذ القرار , او غيرها من الحالات التي تفرضها اعادة الهندسة ؛

---

[1] عبد القادر شلالي ,مرجع سبق ذكره ص 32 .

[2] سميرة عبد الصمد ,**اهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية** , رسالة ماجستير , جامعة الحاج لخضر ,باتنة ,الجزائر ,2008 ,ص 19 .

- ❖ اعادة توصيف وتعريف انشطة ادارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الافراد بعد عملية اعادة الهندسة , فمثلا اذا كانت اعادة تصميم ممارسات العمل لتتسبب في احداث تغيرات في سياسة التعويضات فانه على الافراد ان يعرفوا هذه التغيرات او ان معايير تقييم الاداء تغيرت فانه يجب ايضا على ادارة الموارد البشرية تعريف الافراد بها ؛
- ❖ كما يجب على ادارة الموارد البشرية التغيير في مختلف انظمتها لتتلاءم مع التغيرات الحادثة .

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل أصبح من الواضح أن إدارة الموارد البشرية أصبحت مسؤولة في زيادة فاعلية الموارد البشرية من خلال تطويرها والحفاظ عليها وصيانتها بما يساهم في تحقيق أهداف الافراد وذلك من خلال إشباع رغباتهم وحاجاتهم كونهم عنصر مهم في العملية الانتاجية ، وتحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة من أجل الوصول إلى الاداء المتميز كهدف للمنظمة ، كما تكون هناك بعض العوامل التي لها تأثير على إدارة الموارد البشرية تتمثل في العراقيل التي تواجهها كبعض المعتقدات والعادات الاجتماعية والتعقيدات الروتينية والقوانين التي ينبغي لها أن تراعيها وتأخذها بعين الاعتبار وذلك أيضا من خلال مواكبة التغيرات الحاصلة .

الفصل الثاني :اطار نظري مفاهيمي للبرامج التكوينية

تمهيد:

إن البرامج التعليمية والتكوينية هي من أحد الركائز الأساسية في تنمية وتأهيل الأفراد للقيام بجميع المهام والأعمال في كافة المنشآت والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء ، حيث أنها تؤدي إلى اكتساب المهارات المختلفة وتنمية وصقل مواهب وأفكار وتكوين ثقافات واعية.

وبعد ظهور جائحة كورونا التي أحدثت اختلال خطير زعزعت البناء الاجتماعي وأيضا قطاع التعليم الذي يعتبر من أبرز القطاعات التي تأثرت بشكل كبير جراء هذه الجائحة إذ عرف ركود لمدة ، حيث أصبح في هذه الظروف الاستثنائية يوجد صعوبة في تسيير البرامج التكوينية فما كان متاحا في الظروف العادية أصبح غير متاح في ظلها ، فلزم التفكير في حلول بديلة تسمح بتسيير تلك البرامج التكوينية .

وفي هذا الفصل سيكون اهتمامنا منصب على العناصر الموجودة في المباحث التالية:

- **المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التسيير والبرامج التكوينية.**
- **المبحث الثاني : مراحل العملية التكوينية .**
- **المبحث الثالث : اثار جائحة كورونا على البرامج التكوينية.**

المبحث الاول :مفاهيم عامة حول تسيير البرامج التكوينية

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال زيادة المهارات والقدرات وبالتالي يساعد على تحسين الأداء ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها.

المطلب الاول : مفهوم برامج التكوين و خصائصها

الفرع الاول: مفهوم البرامج التكوينية

– تعرف البرامج التكوينية بأنها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها وهي العملية العميقة التي تجري على الإنسان بغية تعديل آلياته أساليبه، مهاراته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى اكتساب الفرد جملة من المعارف والمهارات و آداب السلوك.[1]

– تعرف البرامج التكوينية على أنها مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخططة والتي تهدف على تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتكونين والتي تساعدهم على تحديد معلوماتهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية وحل مشكلاتهم وتطوير أدائهم.[2]

– يرى احمد إبراهيم أن البرامج التكوينية بمعناها الواسع هي تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان و موجه إلى إنسان آخر فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيميه وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة ، أو مهارات ، أو اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.[3]

---

[1] محمودي زين الدين، **بعض مشكلات المكونين في التعليم الجامعي، الملتقى الدولي، إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم** العربي، العدد4 ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2004 ،ص222.

[2] هاني محمود بني مصطفى ، **بناء برامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاءتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية** ، ط4 ،دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص ، 62.

[3] رشاد احمد عبد الطيف ، **إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية** ، **المكتبة الجامعية** ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ،ص ص 422–426

– يعرفها السيد محمود أبو النيل بأنها مجموعة الظروف أو الموافق المستخدمة لزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل البرامج التكوينية.[1]

– البرامج التكوينية فعلا بيداغوجيا يكتسب وليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم لعادات معينة. فالبرامج التكوينية تتبغي أن تسعى إلى بناء والى تحليل المواقف وامتلاك المهارات والكفاءات مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين وفي السلوك وفي تحليل المواقف المختلفة.[2]

– البرامج التكوينية تدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية.[3]

– يرى علي سلمي أن البرامج التكوينية هي عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة ، والأنماط السلوكية ، والمهارات الملائمة ، والعادات الازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وكذا الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.[4]

– البرامج التكوينية نشاط مخطط يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومعارفهم ومهارتهم وقيمهم وسلوكياتهم بأعلى كفاءة ممكنة وهو مزيج من العمليات ابتداء بالتخطيط وانتهاء بالتقييم.[5]

– يعرفها فرج عبد القادر تعليم منظم ومحدد ومبرمج لاكتساب المتدرب عادات ومهارات وقدرات على أداء معين، أو رفع لكفاءته فيه. ويتم عادة في مؤسسات أو مراكز خاصة للتكوين كما تحدد له عادة

---

[1] السيد أبو النيل، **علم النفس الصناعي "بحوث عربية وعالمية** "، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،4991 ،ص220.

[2] Morineau.M ,**La construction d'objectifs, innovation dans la formation des enseignants**, Lp parisMEDRA_Formation,1985, p60

[3] Demmont,M ,**Formation dans la vocabulaire de psychologie** , Edition : paris P.U.F,1979, P 60

[4] علي السلمي ، **التدريب** ، كتيب 1 ،سلسلة الكتيبات ، مجلس المعرفة الصناعية والتجارية العربية ، السعودية ،1998 ،ص 54.

[5] يس سعيد عامر، **الإدارة وأفاق المستقبل** ، شركة وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة ، مصر، 1998 ،ص 54.

دورات تكوينية تستغرق كل منها وقتا محددا وتشترط الالتحاق بها شروطا معينة وتشرف عليها هيئات محددة ويقوم بالتكوين فيها اختصاصيون في التكوين ومسئولون عنه.[1]

– إن البرامج التكوينية حسب أحد الباحثين تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات تؤدي بالفرد إلى تغيير عام يسمح له بالقيام بمهام أخرى.[2]

– البرامج التكوينية بمفهومها الواسع عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف لظروف عمله في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن وال تقتصر على النواحي الفنية للعمل بل تتناول جوانبه الاجتماعية أيضا فهنالك برنامج لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو إداريا.[3]

الفرع الثاني : خصائص البرامج التكوينية

1-التكوين نشاط رئيسي مستمر

–التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه[4].

–فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي ، واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد ، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة ، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي.

*** نستنتج ان التكوين نشاط يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية مساره الوظيفي .**

---

[1] فرج عبد القادر طه ، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2001 ،ص30.

[2] Jardilier.p, **Développement humain dans l'entreprise**, paris, P.U.F, 1986, p 44.

[3] اشرف محمد عبد الغني شريت ، علم النفس الصناعي(أسسه وتطبيقاته)، كلية رياض الأطفال ، جامعة الإسكندرية ، مصر ، 2000 ،ص 13.

[4] خيري خليل الجميلي ، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية** ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1998 ، ص ص94،95.

2- التكوين نظام متكامل

- التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها عالقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العالقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به ، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كمايلي[1] :

أ- **التكامل في مدخلات التكوين** : أي في المجالات الاساسية التي يقوم عليها التكوين وهي الأفراد الوظائف ، الخبرات والمعارف ، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني ، الاوضاع الادارية والتنظيمية.

ب - **التكامل في الانشطة التكوينية** : و هي الاجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الاداء الأمثل للوظيفة التكوينية ، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع والأنماط الإدارية ، كذلك العمليات والإجراءات ، تحديد الاحتياجات التكوينية ، تصميم البرامج ، إعداد المكونين والمعدات التكوينية تنفيذ البرامج التكوينية ، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه.

ج - **التكامل في نتائج التكوين** : يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية ، النتائج السلوكية ، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل ، فلا يكون التركيز مثال على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكونين ذوي المهارة الوظيفية ، و اهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية ، و اغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

*** نلاحظ أن التكوين عملية مترابطة ومتكاملة تشمل العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مدخلات التكوين ، التكامل في الأنشطة التكوينية والتكامل في نتائج التكوين.**

---

[1] علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997 ، ص ص 357-358.

3-النظرة المستقبلية

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق ، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

*** نستنتج أن برامج التكوين توضع وفق احتياجات واقعية ومحددة بدقة.**

4 -التكوين نشاط متغير ومتجدد

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم ال يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكا ته وكذا مهاراته ورغباته ، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها.[1]

*** نلاحظ أن التكوين يتعامل مع متغيرات نتيجة التطورات السريعة التي يعيشها المجتمع.**

5 -الشمولية

التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني ، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد ، فالعامل أين ما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات الحاصلة[2].

*** نلاحظ أن التكوين عملية شاملة حيث تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من القيادات العليا الوسطى والدنيا.**

---

[1] علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية** ، مرجع سابق ، ص ،358 .

[2] أحمد عادل راشد ، **مذكرات في إدارة الأفراد** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص183.

المطلب الثاني :انواع البرامج التكوينية وأساليبها

الفرع الاول : انواع البرامج التكوينية

هناك العديد من أنواع البرامج التكوينية الموجهة للعاملين بالمؤسسة وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة المستهدفين (جدد ، قدامى ، تنفيذيين ، عمال تحكم ، إطارات ، تقنيين ، إداريين...) .

و يمكن تقسيم أنواع البرامج التكوينية كما يلي:

أ/ **برامج التكوين التوجيهية** : وتكون هذه البرامج موجهة بالأساس للأفراد الجدد الذين يتم اختيارهم للتوظيف في المنظمة ، وتهدف إلى إحاطة الموظف بكل نواحي العمل من واجباته ، مهامه ، مسؤولياته، وصلاحياته وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف في بداية التحاقه بالمنظمة على أدائه واتجاهاته النفسية لمدة طويلة خلال وجوده.

ب/ **برامج التكوين أثناء الوظيفة** : تعد البرامج التكوينية الوظيفية أثناء الوظيفة الأكثر شمولا وممارسة من طرف المؤسسات وهذا يرجع إلى سهولتها وقلة النفقات على تنفيذها والذي يتم بطريقتين:

– التكوين عن طريق الرئيس المباشر حيث يتم تنفيذ البرنامج التكويني في المكان نفسه الذي يقوم به الفرد بأداء وظيفة أي في بيئته المادية والمعنوية؛

– التكوين عن طريق أحد الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والذي تتوفر لديهم المهارة والقدرة والمعرفة والتي تجعله قادرا على ايصال خبرته إلى الآخرين.

ج/ **برامج التكوين العلاجية** : وتلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذا النوع من البرامج إلى عدة أسباب:

– انحراف العامل عن الطرق الصحيحة في أداء الوظيفة؛

– تدني مستوى أدائه وعدم تحقيقه لألداء المطلوب؛

– امكانية المنظمة تطوير الوسائل وأدوات العمل لديها تماشيا مع متطلبات المنافسة التكنولوجية مما يساعد على التغيير في أداء العمال أنفسهم؛

د/ **برامج التكوين من أجل الترقية** : تتعلق هذه البرامج أساسا بالمسار الوظيفي للفرد ، حيث تتيح له الفرصة لتعلم العديد من مهارات وقدرات الوظائف الأعلى والتي يراد ان يرتقي إليها الحقا.

الفرع الثاني :اساليب البرامج التكوينية

❖ **الأساليب العلمية والتقنية**

1- التكوين العلمي:

ويقوم المكون بعرض طريقة الاداء و الإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون و يشجعه على القيام بالأداء و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الاسلوب على الاخص في جماعات التكوين صغيرة الحجم.

2- تمثيل الادوار:

ويقوم المكون بعرض المشكلة و الخلفية العلمية لها و مبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثال علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه 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 والعالقات 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 , و حلولها البديلة و تقييم البدائل المختلفة , وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها ال 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 العالقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.[1]

5- المحاضرات:

تعتمد المحاضرة على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتكونين وتستخدم هذه الطريقة من اجل ايصال المعلومات للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب اسلوب معين في عرض هذه المعلومات او اذا كانت من النوع الذي يحتاج الى شرح وتوضيح من شخص اخر اكثر دراية و هم للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع ولكن لهذه الطريقة عيوب منها انها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق اثناء المحاضرة وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتكونين كما انهالا تعطي ضمانا كافيا على ان جميع الحاضرين يتابعون المحاضر ويفهمون موضوع المحاضرة .

6- المؤتمرات:

هو اجتماع يشترك فيه عدد من الاعضاء لدراسة موضوع معين له اهميته لكافة الاعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شاسعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

7- المناقشات :

يقوم المتكونين في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة كان تعرض حالة او مشكلة معينة وتوضح هذه الطريقة التي اتبعت في حلها , ويقوم المكون بادراه توجيه المناقشات بما يكفل الوصول الى الحل الامثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها:

---

[1] برقي حسين ، **أسس نظام التدريب وفعاليته في المؤسسات الصناعية** ، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة الجزائر،1996،ص57-58

-الاهتمام بالإعداد لها ؛

- المهارة في ادائها ؛

-يجب ألا يكون عدد المشتركين كبير.

❖ **الطرق الإدارية**

1- الوقائع الحرجة:

ان عدم واقعية بعض الاساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الامثلة (الوقائع) ذات الاهمية البالغة والتأثير الكبير(الحرجة) والخاصة بموضوع التكوين, وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التكويني بالواقعة الممارسة , وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين و يشجعهم على إثارة هذه الوقائع.[1]

2- المباريات الإدارية :

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة لمشكلة ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و يتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات فقد تأخذ حالة المنظمات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع و منتجات وبرامج ترويج و اعلان و الجوانب الانتاجية من جداول إنتاج وخطوط إنتاج وتدفق خدمات و صيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة و اختبار و تعيين و تكوين و حوافز و الجوانب 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.

[1] برقي حسين المرجع نفسه ,ص 59

❖ **الأساليب الاجتماعية والنفسية :**

1- 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 و الحلول 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- تدريب الحساسية :

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 الى 20 فردا على ان يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سالفة والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الافراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم ويؤدي تكوين الحساسية الى التقارب بين افراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة او تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة ويساعد هذا الاسلوب عند رغبة المشروع في اشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الانظمة والتنظيم.

3- العصف الذهني:

ويعتمد هذا الاسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة ويسال الدارسين ان يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الاسلوب على ان العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه ان يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما ان وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع والمشكلة التي

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

4- نمذجة السلوك:

وهذا الاسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية ألداء 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 او مشرف ذو نفوذ وثقة عالية , ويطلب من الدارسين ان يقوم بتقليد الاداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الارشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الاداري بنفس الاداء النموذجي.

المطلب الثالث :النظام التكويني و مكوناته

الفرع الاول :النظام التكويني

أولا : تعريف النظام

النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا.[1]

كما يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام و يؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله ، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ثانيا : تعريف نظام التكوين

باعتبار المؤسسة مجموعة من الأنظمة مرتبطة بعضها ببعض ، و تؤثر و تتأثر فيما بينها و تعمل بشكل متناسق لتحقيق هدف محدد ، لتشكل في مجملها نظام واحد متكامل ؛ فإذا أخدنا نظام إدارة الأفراد كونه نظام فرعي بالمؤسسة ، نجده هو بدوره يتألف من مجموعة من الأنظمة من بينها نجد نظام التكوين و الذي يعتبر أحد أهم الأنظمة تركز عليه بعض المؤسسات.

[1] فؤاد الشيخ سالم، وآخرون ، **المفاهيم الإدارية الحديثة** ، مركز الكتب الأردني ، الأردن ، ط5 ، 1995 ،ص 55.

فيعرف التكوين كنظام بأنه هو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم وهو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها. [1]

و هذا النظام له عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ترمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية من خلال تمكين الأفراد من تحسين أدائهم ومسايرة وملائمة التطور الحاصل في بيئة المؤسسة ،[2] لأن هناك ارتباط وثيق بين تكوين الأفراد ورضاهم وأدائهم الفعال ، وأداء وفعالية المؤسسة ككل.

الفرع الثاني : مكونات نظام التكوين

فلكون التكوين هو نظام بالغ التعقيد ، يتكون من عناصر ترتبط في معا تكامل وثيق وقوي ، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية ؛ و عند تحليل النظام نجده يتكون من العناصر (مدخلات ، معالجة ، مخرجات) حيث أن هذه العناصر مضمونها يختلف من نظام إلى نظام آخر

و تتمثل مكونات نظام التكوين فيما يلي:[3]

1. **المدخلات :** و هي بمثابة الأجزاء و العناصر التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق الهدف منه و يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام ؛ ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى ما يلي :

أ- **مدخلات إنسانية :** وتتمثل في طاقات و قدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه ، أن أي المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومتكونين وإداريين وفنيين ومساعدين ، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها ، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها. فبالنسبة للمتكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو

---

[1] صوان أحمد، زهوان عبد الهادي، **التكوين بمؤسسات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل تحديات و فروقات**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة معسكر ،2016/2015، ص24.

[2] عمر بلخير جواد، **دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2008/2009 ،ص 58

[3] عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص .58 – 59

الموظفين التنفيذيين أو عمال ، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقيتهم ، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم ، قد أو يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم ، من أو اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم . أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيون أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين . أما الإداريون والفنيون والمساعدون ، فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك ، و الذي أن يجب تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء .

ب-**مدخلات مادية** : و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد ، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته ، أن أي المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون الأ من موال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مراحله ، بالإضافة إلى المواقع التي سيقام فيها التكوين ، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

ت-**مدخلات معنوية (المعلومات)**: تعتبر المعلومات نوع آخر من هام المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونين ، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير ، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين ، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام ، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار.

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة (الإنسانية ، المادية ، المعنوية) مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام ، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا وجود لهذا النظام .

2. **العمليات (معالجة)**: تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل معالجة و تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام ،أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها ، والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة .
3. **المخرجات** : إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة لمجموعة المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكونون ، وهي بدورها تعبر عن نتيجة النظام ، حيث أنها تمثل قيمة

ما أسهم بها النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة أو سلع وخدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد .[1]

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

أ- **المخرجات الإنسانية** : وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية ، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة ، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم او تجديد لقدراتهم .

ب- **المخرجات المادية** : أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة ، ويمكن ان تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة ، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية،عن طريق تخفيض التكاليف ، وتحقيق الوفرات في الوقت والجهد ، وارتفاع الأداء .

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

[1] مبرك اسمهان، **دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "تافنة"** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015 ،ص 20

المبحث الثاني :مراحل العملية التكوينية

لتحقيق الأهداف المسطرة من التكوين يستوجب ضبط مجموعة من الإجراءات و اتخاذ كل الاحتياطات و التدابير الضرورية تحسبا للمفاجآت التي قد تظهر أثناء التنفيذ ، فلا شيء يخضع للصدفة إذ لابد للعملية التكوينية أن تمر عبر مراحل سوف نتطرق اليها .

المطلب الاول : مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناءا على احتياجات لازمة ، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات .

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية ، وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني ، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين ، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية هو بل وسيلة لتحقيق غاية وهي الكفاية الإنتاجية بالمنظمة .

فالاحتياجات التكوينية للمؤسسة لا تخرج عن ثلاثة مستويات:[1]

- مستوى المنظمة ؛
- مستوى الوظيفة ؛
- مستوى الفرد .

أ- **تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة** : يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة و رسالتها و هيكلها التنظيمي ، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية ، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة ، فنقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في

[1] عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص66

دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي ، و التي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية ، الربحية ، و بدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها و علاقتها ببعضها البعض ، و علاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي .

و تحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية :

- **دراسة الأهداف الحالية للمنظمة :** تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في انها تعد أساس و سبب وجود و استمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة و المجتمع ؛ هذا من ناحية ، و من ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف و استيعابها و فهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها و ربطها بأهدافهم الخاصة ، و هذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة و يسمى هذا الإطار برسالة المنظمة.
- **دراسة تطور المنظمة :** تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف و الموارد و أساليب العمل و الإنتاج و الأسواق في الماضي ، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية و المشاريع المستهدف تنفيذها ، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها ، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة ، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية و بالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها .
- **تحليل الهيكل التنظيمي :** الهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة من خلال طرح الأسئلة :

- هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة ؟؛
- هل يسهل مسارها ؟؛
- هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي ؟؛
- هل الهيكل التنظيمي متسلسل حسب الأولويات التنظيمية ؟؛
- هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات ؟؛
- هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة .؟

كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن و صلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة .

ب-تحليل الاحتياجات على مستوى الوظيفة : و يقصد بها تحديد مواطن و معالم القصور في كل وظيفة أو عمل داخل المؤسسة ، حيث نحصل عليها من خلال مقارنة مجموعة الوصف الوظيفي التي تتضمن المعلومات المتعلقة بمتطلبات العمل أو الوظيفة (الواجبات ، المسؤوليات ، ظروف و أدوات العمل، ...الخ) و ما هو كائن فعليا وهذا ما يسمح لنا بالحصول على صورة واضحة حول أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يطور الأداء فيها باستمرار.[1] وكما يتيح لنا تحليل الوظيفة إلى عناصرها الأولية بتحديد المهارات والقدرات اللازمة لانجاز العناصر المختلفة لهذه الوظيفة .

و تتم هذه المرحلة عبر ثلاثة عمليات هي:[2]

- **تصميم الأعمال** : وتشمل هذه العملية تحديد مضمون العمل أو الوظيفة و مستواها ، ليتم على أساسها فيما بعد تحديد أنواع الأعمال الواجب توافرها في المؤسسة ؛ و عادة ما يتم التصميم على شكل تكوين مجموعات من الأعمال تضم كل مجموعة أعمالا متشابهة من حيث طبيعتها ومحتواها و من حيث موقعها التنظيمي.
- **تحليل الأعمال** : و يتم فيها مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة عملية التصميم مع ما هو متاح لديها من وظائف و أعمال لاتخاذ القرارات المناسبة بكل ما يتعلق بأنواع الوظائف و عددها و من بين هذه القرارات :
  - إضافة وظائف أو أعمال جديدة تتناسب و المتغيرات المستجدة؛
  - الاستغناء عن بعض الوظائف أو الأعمال الحالية؛
  - الاتجاه ببعض الوظائف أو الأعمال نحو المزيد من تجزئتها أو العكس دمج بعضها في عمل أو وظيفة واحدة .

---

[1] صراوي آمال، تكوين الإطارات و دوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة العربي التبسي تبسة ، 2016/2015،ص 30

[2] سليمان خليل الفارس و آخرون، **إدارة الموارد البشرية : الأفراد** ، جامعة دمشق، ص 110.

- **توصيف الأعمال :** و يقصد بها تدوين جميع المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التحليل و وصف كامل المهمات و الواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و المؤهلات و القدرات التي يتطلبها ذلك العمل أو الوظيفة ، و بصورة متسلسلة و موحدة لجميع الأعمال أو الوظائف التي تم تحليلها .

ت-تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد : الهدف من هذا التحليل حديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، دف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية و المستقبلية ، بالإضافة إلى تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ، ثم من و المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه ، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة.[1]

و يعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الأفراد حيث يتطلب تحليلهم و دراستهم من عدة جوانب وهي :[2]

- **المواصفات الوظيفية :** هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤذونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها .
- **الخصائص الشخصية :** هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات ، الاستعداد للتعلم والتكوين ، الرغبة فيه ، ومقدار الطموح والدوافع لدى الشخص تجاه عمله .
- **الجوانب السلوكية :** ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين ، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء والأهداف الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة .

---

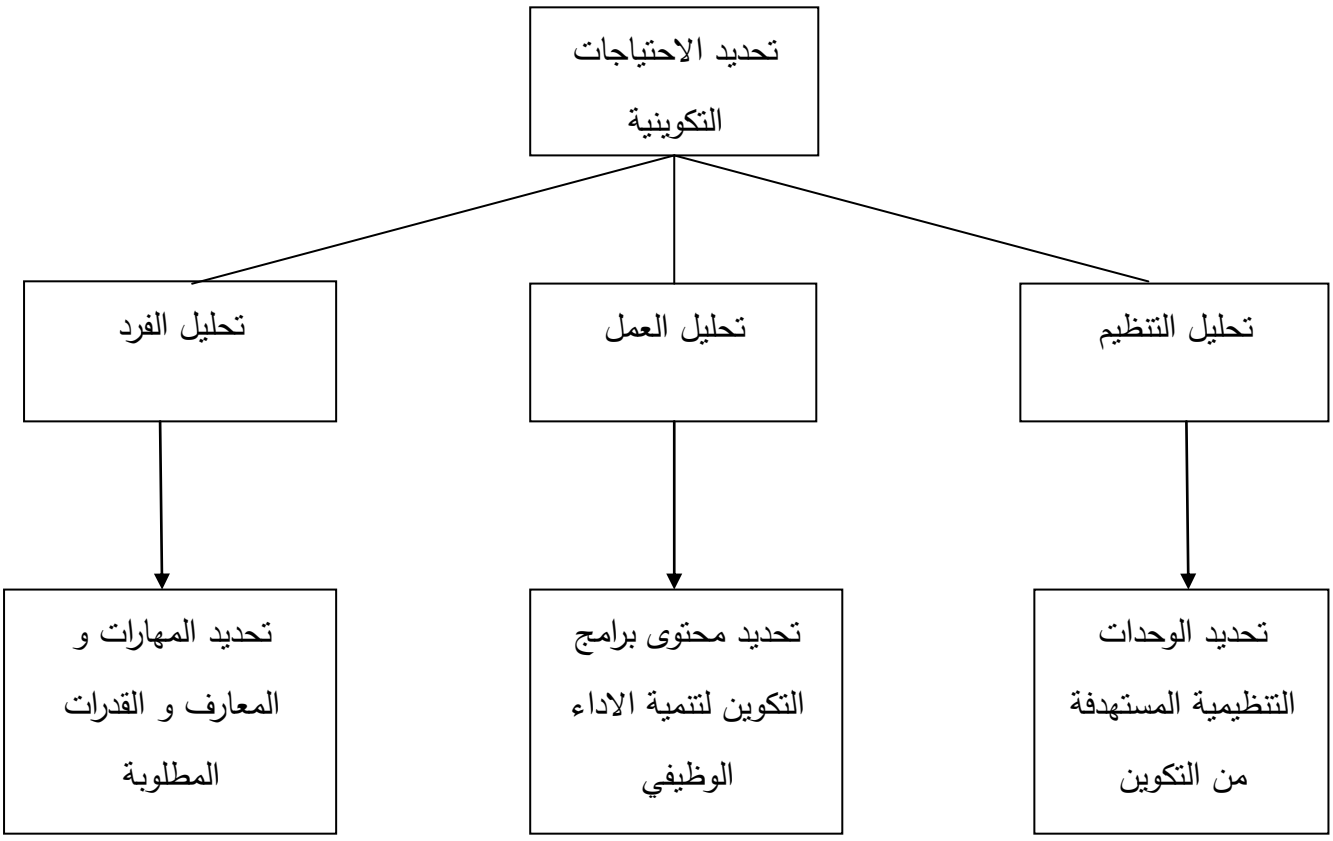
[1] عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، **أثر التكوين على الالتزام التنظيمي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر، 2017/2016 ،ص22.

[2] بلغيث حنان، **أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية ، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2018/2017 ، ص40.

و هناك عدة وسائل تستخدم في جمع هذه المعلومات الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة من بينها كشوف الأفراد أو سجلات العاملين أو سجل الغيابات ، التقارير و الشكاوي ، كشوف التنقيط و التقييم والتي توجد في المصلحة المكلفة بإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملين .

و ترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل مع بعضها ، و ينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية ، يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم (02-01) : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر ،مصر،2003، ص301.

و عليه يمكن القول أن للوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها :

- تحديد مختلف المهارات و المعارف؛
- تقييم الوضعية الحالية؛
- تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية و الوضعية المستقبلية .

المطلب الثاني :مرحلة تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية

1-تصميم البرامج التكوينية

مرحلة التكوين وهي المرحلة التي تتضمن تخطيط وتنظيم وتنفيذ البرامج التكوينية. تعتبر عملية التخطيط للتكوين (تصميم البرامج التكوينية) من الاركان الاساسية في عملية التكوين حيث تتضمن الخطة التكوينية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة ،والوسائل و الاهداف التكوينية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.وعليه تمر عملية تصميم و تنظيم البرامج التكوينية بعدة مراحل وهي :

اولا : تحديد اهداف ومحتويات البرنامج التكويني

ان هدف التكوين في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تكوين حاجات القطاعات منها و الحاجات الوطنية ومن اهدافها ايضا التكييف المستمر للعمال بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال ورفع مستواهم في التنمية و يصف أبو النيل أن أهداف التكوين هي [1]:

1. **تنمية المهارات والمعرفة** : بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الاعمال التي سينقل إليها في المستقبل.
2. **نقل المعلومات** : يتركز هدف بعض البرامج ، فيكون موجها بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشتمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياستها.

[1] ابو النيل ، **علم النفس الصناعي** ، بحوث عربية وعالمية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 ،ص 67.

3. **تعديل الاتجاهات:** يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التكوين تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالادارة و الاشراف على الافراد.

ومن أهداف التكوين في المؤسسة:

– تغيير سلوك الافراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل؛

– إعداد العاملين لتولي مسؤولية أكبر في مجال عملهم بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية والقدرات التنظيمية والخبرات التخطيطية؛

– تحقيق أكبر قسط من التعاون بين مستويات الادارة المختلفة والمحافظة على الموارد البشرية؛[1]

هذا وتتركز الاهداف الاساسية لوظيفة التدريب والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة :

1 – رفع مستوى الاداء والكفاءة الإنتاجية لدى الافراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الاشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعتها؛

2 – تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب و التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة؛

3 – إعداد الافراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية؛

4 – إعداد المعينين الجدد و تهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه؛

5 – تمكين الافراد من ممارسة الاساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي .

[1] منصور أحمد منصور : قراءات تنمية الموارد البشرية ، دار الغرب للطباعة ، مصر ، 1976 ، ص 195

ثانيا : محتويات البرنامج التكويني[1]

1 – اختيار المحتوى : إن لمحتويات برنامج التكوين أثر كبير في نجاح البرنامج ، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين ان تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة ، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية و العملية) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتكونين .

2 – تسلسل المحتوى : إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى او خبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن ، فغالبا ما يقوم مصمموا البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الاهمية البالغة له .

و يؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكونين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر ، والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيدية والمساندة قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الاداء .

ثالثا : تحديد الزمان والمكان

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني ، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

1 .**الوقت:** يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين ، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني ، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

2 . **المكان :** كما قمنا بتحديد زمان العملية التكوينية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التكويني و تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية

[1] كمال طاطاي، "**دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات دراسة حالة مركب السيارات المصنعة رويبة** "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003/2002 ، ص54.

للأفراد وتختار المكان المناسب لذلك، وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم ، و الأمثلية في اختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التكويني هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل المنشأة.

را بعا : اختيار المتكونين والمكونين

يعتبر اختيار المتكونين والمكونين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تكويني ، فالمتكونين هم محور أي عملية مع المكونون ،ولابد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الافراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية ، فالفرد و محور لكل عملية تكوينية.

خامسا :تحديد ميزانية التكوين

يستفيد مشرفو برامج التكوين من وضع ميزانية التكوين في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين ، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين من عدمه ، كما قد يؤثر تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا ، كما يؤثر تحديد قيمة الاشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين) ، و عليه هناك نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التكوين متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها الميزانية التقديرية للتكاليف.

سادسا : اختيار أساليب التكوين[1]

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الاساليب الفنية التي تمكنه من عرض الافكار وتثبيتها في الاذهان ومن ضمن هذه الاساليب ، المحاضرة ، المناقشة ، تمثيل الادوار، دراسة الحالات ، دراسة الوقائع ، المباريات ، التمارين ونمذجة السلوك وغيرها و سنتعرض لهذه الاساليب فيما يلي :

1- التكوين العملي : ويقوم المدرب بعرض طريقة الاداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون و يشجعه على القيام بالأداء ، و يلاحظ أن هذا الاسلوب يناسب الاعمال اليدوية

[1] كمال طاطاي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ص : 56-57-58.

و الانتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الاسلوب على الاخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

2- **تمثيل الادوار:** يقوم المكون بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة المتكونين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه ، وهذه الطريقة ماهي إلا محاولة لتقليد الواقع ، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين ، كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الادوار 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 أ بعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة وتشير البحوث على 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 وللحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطاءه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي ، و على الدارس (الذي يكون الغالب من الطبقة الادارية) أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد ، و يلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الاسلوب ومنها أن الاشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وهمية ، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.[1]

5- **الوقائع الحرجة:** إن عدم واقعية بعض الاساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الامثلة (الوقائع) ذات الاهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التكوين ، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة تساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة ، وعلى المكون أن ينتقي الوقت المناسب

[1] كمال طاطاي ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إشارة إحدى هذه الوقائع.

6- **المباريات الادارية:** يشابه هذا الاسلوب أسلوب دراسة الحالات ، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات ، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعرف بالهيئة الادارية والمشاكل التسويقية تسعير ومنافذ بيع ومنتجات برامج ترويج وإعلان ، والجوانب الانتاجية من جداول الانتاج وخطوط الانتاج وتدفق الخدمات والصيانة ، وسياسات الافراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين تكوين وأجور وحوافز ، والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات ، ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا) حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى و بالتالي فإن المباريات الادارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر إلى الامور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الاحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشركات.

7- **المناقشة الجماعية:** عندما يريد المكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى الى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة ، وهذا الاسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجمع أو حصيلة من الافكار و الاقتراحات و الحلول ، ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية على الجميع.

8- **تكوين الحساسية:** تهدف هذه الوسيلة إلى التنمية وروح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة ، وتبدأ بتكوين جماعة التكوين من حوالي 10إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سابقة ، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الافراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم ، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الافراد (الجماعة) وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة حتى

يمكن تبنى حلول تساعد في النهوض بالجماعة ، و يساعد هذا الاسلوب عند رغبة الشروع إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الانظمة والتنظيم.

9- **نمذجة السلوك:** وهذا الاسلوب 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 المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي ويدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية ، و يطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الاداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الارشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الاداء النموذجي.

10- **العصف الذهني:** ويعتمد هذا الاسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة و يسأل الدارسين أن يقدموا أرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير .

ويعتمد هذا الاسلوب على أن العرض السريع للأفكار والأداء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على والمشاركة كما أن وابل الاراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المكون ، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة بنفوس الدارسين و يحمسهم للتكوين.[1]

11- **المكونون** : لا يجب أن يتبادل لذهن القارئ أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المكونين ، وتختلف هذه الصفات باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني .فلا يمكن أن تتشابه صفات مكون يستخدم النمذجة السلوكية لمجموعة من العمال مع صفات مكون يستخدم أسلوب المباريات الادارية لمجموعة من المكونين وعلى القائمين بتصميم برنامج التكوين أن يأخذوا في الاعتبار هدف برنامج ومحتواه والدارسين ونوع أسلوب التكوين قبل أن يقوموا باختيار المكونين.وعلى الرغم من هذا يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المكون الناجح و هذه الصفات :

[1] كمال طاطاي ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

- ❖ المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث أو الدراسة، وكلما كان المكون متخصصا في مجال الدراسة ولديه إلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل ؛
- ❖ القدرة على الاستماع إلى والدارسين فكثير من المدرسين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الاخرين ؛
- ❖ القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم اتجاه المادة المقدمة إليهم ؛
- ❖ القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين و الاجابة بصورة بناءة على الاسئلة وتوجيه الحوار؛
- ❖ القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التكوين ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات و الاراء المتعارضة والتوفيق بينها ؛
- ❖ توفير العدد اللازم من المدرسين للطلبة الدارسين في المستويين الثاني والثالث.

2_تنفيذ البرامج التكوينية

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 ، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا.

ولتنفيذ البرامج التكوينية البد من تحديد الإجراءات التالية[1]:

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

[1] صلاح الدين عبد الباقي ، **إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية ، القاهرة ،2004 ، ص277.

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

ت-متابعة المكونين والمتكونين : المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

* نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانيا ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية:

- ✓ إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها؛
- ✓ تجهيز وإعداد مكان التكوين؛
- ✓ متابعة المكونين والمتكونين.

المطلب الثالث :تقييم البرامج التكوينية

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى ، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين ال تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج ، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين.

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء ، فبالنسبة للأفراد ، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين ، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم ، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات

لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة.[1]

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:[2]

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين ، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم ا لتكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملائمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد ال تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

- مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني ، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني ، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية ، تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد ال يكون شموليا ، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين ، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها ، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل ، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين.

وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الاداء السابق واللاحق(نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون). ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم

---

[1] صالح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 277.

[2] عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم االقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007 ، ص33

البرنامج التكويني ، فارتقاء الاداء(أو السلوك) اللاحق عن الاداء (أو السلوك) السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

- العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف ، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين ، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه ، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني ، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

* نستنتج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكونين ، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكونين.

المبحث الثالث : اثار جائحة كورونا على البرامج التكوينية

تعتبر البرامج التعليمية والتكوينية من الدعائم الاساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث تسعى كل الدول للوصول إليها ، التي تمكن الفرد من اتقان المهن والتكيف معها من خلال اكتساب مهارات ومعارف تحسين أدائه.

وبعد ظهور ازمة كورونا وانتشارها في كل انحاء العالم ، تحول التفكير الى كيفية الوصول لحلول بديلة تمكن المورد البشري من تسيير هذه البرامج في ظل هذه الظروف الاستثنائية.

المطلب الاول : تعريف ازمة كورونا و اعراضها

اولا : تعريف أزمة كورونا

يواجه العالم اليوم أزمة خانقة لعلها من أكبر الأزمات التي تهدد استقراره وترابطه منذ قرن وتدفع به نحو المواجهة. جوهر هذه الأزمة هو بدون منازع وباء العصر فيروس كورونا الذي يعتبر من أخطر الأوبئة العالمية ومن أشدها فتكا بالإنسان نظرا لسرعة انتشاره طبقيا ومنطقيا مع غياب دواء ناجح لمقاومته والقضاء عليه.

يعرف فيروس كورونا باسم فيروس المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة ، أو فيروس كورونا المتحور،أو كوفيد-19 ،فهو ينتمي إلى فصيلة الكوراناويات المستقلة ضمن فصيلة الفيروسات التاجية ، وهو الأكبر بين الفيروسات الحمض النووي الريبوي ، ويشير اسمه الذي يعني التاج إلى المظهر المميز له الذي يظهر عبر المجهر الالكتروني حيث تملك زغبات من البروزات السطحية البصلية الكبيرة مما يظهرها على شكل تاج الملك.[1]

ظهر هذا النوع من الفيروسات في الصين منتصف شهر ديسمبر من عام 2019 ،ومازالت الحالات مسجلة إلى حد الآن. وحالات الإصابة الأولى به تعود في أصلها إلى أشخاص من سوق لبيع الأسماك والحيوانات في مدينة ووهان الصينية ، ولم يتم تحديد الحيوان الذي بدا من خلاله انتقال

[1] غربي أحسن، **دور تدابير الضبط الإداري في الحد من انتشار وباء فيروس كورونا(كوفيد19)**،حوليات جامعة الجزائر4 ،المجلد /34 (عدد خاص القانون وجائحة كوفيد 19).

العدوى إلى الإنسان بشكل مؤكد حتى ألآن وتشير أدلة وتقارير منظمة الصحة العالمية ومراكز مكافحة الأمراض واتقائها إلى أن فيروس كورونا الجديد يمتلك أيضا القدرة على نقل العدوى من إنسان مصاب إلى إنسان أخر مما يفسر معدل انتشاره المتسارع .[1]

ثانيا : أعراض ازمة كورونا

قد تظهر علامات فيروس كورونا أو كوفيد 19 بعد يومين إلى 14 يوما من التعرض له ، وتسمى الفترة التالية للتعرض والسابقة لظهور الأعراض بفترة الحضانة ، يمكن أن تتضمن العلامات والأعراض الشائعة مايلي :

- الحمى وارتفاع درجة الحرارة؛
- السعال؛
- الشعور بالتعب.

وقد تشمل أعراض فيروس كورونا المبكرة فقدان حاستي الذوق أو الشم.

ويمكن أيضا إن تشمل الأعراض الأخرى تتمثل في:

- ضيق النفس أو صعوبة في التنفس؛
- ألام العضلات ؛
- القشعريرة؛
- التهاب الحلق ؛
- سيلان الأنف؛
- الصداع؛
- الم الصدر؛
- احمرار العين (التهاب الملتحمة)؛

[1] ترجمة (**coronavirus**)**في المعجم الصيدلي الموحد**، مكتبة لبنان ناشرون، مؤرشف من الأصل في 22 يناير 2020 ،اطلع عليه بتاريخ 18 أفريل2022.

- الغثيان؛
- القي؛
- الإسهال؛
- الطفح الجلدي.

وهذه القائمة ليست شاملة ، لان بعض الأشخاص قد يصاب بأعراض قليلة فقط ، وقد لا تكون لدى بعض الناس أي أعراض على الإطلاق كما قد يعاني بعض من تأزم الأعراض ، مثل تفاقم الالتهاب الرئوي وضيق التنفس.[1]

الأشخاص الأكبر سنا أيضا عرضة بشكل أكبر لخطر الإصابة بأعراض فيروس كورونا خطيرة ، ويزداد ذلك الخطر كلما تقدم الشخص في العمر. قد يكون المصابون بحالات طبية أصال أكثر عرضة للإصابة بأعراض خطيرة. ومن الحالات الصحية الخطيرة التي ترفع احتمال إصابتك بأعراض فيروس كورونا:

- أمراض القلب الخطيرة ، مثل فشل القلب أو مرض الشريان التاجي؛
- السرطان؛
- داء الانسداد الرئوي المزمن؛
- السكري من النوع الثاني؛
- السمنة ؛
- ارتفاع ضغط الدم ؛
- التدخين؛
- مرض الكلي المزمن؛
- مرض الخلايا المنجلية او الثلاسيمية ؛
- ضعف الجهاز المناعي الناتج عن زراعة الاعضاء المصمتة و زراعة مخاع العظم ؛
- الحمل ؛

[1] ورقة تقدير موقف بعنوان **كورونا أزمة غير مسبوقة** ، مركز المستقبل لأبحاث والدراسات المتقدمة ، 30مارس 2020.

- الربو ؛
- الامراض الرئوية المزمنة ؛
- امراض الكبد ؛
- الخرف ؛
- متلازمة داون؛
- السكتات الدماغية ؛
- اضطرابات اساءة استخدام الادوية .

ولا تشمل هده القائمة جميع الاعراض .وهناك حالات مرضية اخرى قد تزيد من خطر الاصابة بأعراض حادة نتيجة للعدوى بفيروس كوفيد 19.[1]

ويتم تشخيص مرض فيروس كورونا بناءا على:

❖ العلامات والأعراض خاصة إذا كان الشخص:

- يعيش في منطقة تفشي فيروس كورونا؛
- سافر مؤخرا من أو إلى منطقة تفشي فيها فيروس كورونا؛
- يوفر الرعاية أو يعيش مع شخص تم تشخيصه بفيروس كورونا.
- الفحص السريري؛
- الفحوصات المخبرية ، والتي قد تشمل:
- مسحة أنفية لأخذ عينة من السوائل الأنف؛
- عينة من المخاط من الرئة؛
- اختبارات الدم[2].

[1] فيروز الشاذلي،انتشار كورونا، أنباء تونس، 42 مارس 2020.

[2] ديفيرمليندیز ، **استجابات مكافحة فيروس كورونا**، مجموعة البنك الدولي ، 16 جانفي 2020.

المطلب الثاني : تأثير جائحة كورونا على التكوين

أولا : تأثير جائحة كورونا على المتعلمين.

يشهد العالم حاليا حدثا قد يهدد التعليم بأزمة هائلة ربما كانت هي الاخطر في الوقت المعاصر فقد تسببت جائحة كورونا في انقطاع اكثر من 2،4 مليار متعلم عن التعليم في 181 بلد اي ما يقارب 90 بالمائة من المتعلمين الملتحقين بالتعليم على مستوى العالم وجاء ذلك في وقت نعاني فيه بالفعل من ازمة تعليمية عالمية ، تهدد المتعلمين في المدارس ، لكنهم لا يتلقون فيها المهارات الأساسية التي يحتاجونها في الحياة العملية.

ويظهر مؤشر البنك الدولي عن فقر التعليم او نسبة الطالب الذين لا يستطيعون القراءة او الفهم في سن العاشرة ، وان نسبة هؤلاء الاطفال قد بلغت في البلدان المنخفضة ومتوسطة الدخل قبيل تفشي الفيروس 26 بالمائة وإذا لم نبادر في التصرف ، فقد تقضي هذه الجائحة الى ازدياد النتيجة ولكن الاثار المباشرة التي تعود على المتعلمين والتي تثير لدينا القلق في هذه المرحلة من الأزمة خسائر التعلم ، زيادة معدلات الترسب من الدراسة ، والأكثر من ذالك انعدام المساواة في النظم التعليمية الذي يعاني منه معظم البلدان ، والشك ان تلك الاثار السلبية ستصيب المتعلمين الفقراء اكثر من غيرهم[1].

ثانيا : تأثير جائحة كورونا على نظام الامتحانات.

اثرت جائحة كورونا على نظام الامتحانات سواء في الجزائر بشكل خاص او في العالم على توقيتات عقد الامتحانات حسب ما كانت تستهدفه كل دولة ، فقد اثر هذا الفيروس على الجزائر بشكل خاص حيث اقرت وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتأجيل اوقات عقد الامتحانات الى وقت متأخر من الموعد الطبيعي ، كما تم التخطيط لهذه الامتحانات بشكل معين يتم من خلاله توفير مجموعة ضمانات تكفل للطالب الامن والسلامة اثناء عقدها.

[1] محمود جابر محمود ، **دور التعليم عن بعد في حل إشكاليات وباء كورونا لمستجد**، المجلة التربوية، العدد السابع، جامعة جنوب الوادي، مصر ،سبتمبر 2020،ص 36

فقد اثرت هذه الجائحة بشكل كبير على نظام الامتحانات وأصبح التعليم عن بعد هو الحل لهذه الاشكالية فالمنصات التعليمية وتأدية الامتحان من المنزل هذا هو الحل الافضل حاليا[1].

ثالثا : تأثير جائحة كورونا على المناهج الدراسية.

اعتمدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تدريس المناهج من خلال التعليم عن بعد من خلال المنصة الالكترونية التعليمية التي يمكن من خلالها تدريس المقررات الدراسية كما يمكن للمعلمين وأعضاء هيئة التدريس التفاعل معهم ، ومن خلال تلك المنصات يمكن للطلاب ان يشعروا كأنهم داخل اقسام الدراسة ، بالإضافة الى بنك المعرفة والمكتبة الإلكترونية ومنصة المذاكرة الالكترونية للتواصل مع المعلمين وذلك لاستكمال الموسم الدراسي.وأما فيما يخص الية انتقال الطالب في السلم التعليمي فقد قررت الوزارة ان هناك من يقدم بحث او مشروع فردي يعتبر هو امتحان الانتقال،وهناك من يؤدي الاختبارات الكترونيا،وأيضا هناك من يجتاز الامتحانات ولكن بتطبيق البروتوكول الوقائي .[2]

[1] سعاد فايز احمد ملكاوي، **التعلم عن بعد واقع وتحديات خلال جائحة فيروس كورونا** ، المجلة الالكترونية الشاملة ، العدد الثالث والعشرون ، افريل،2020،ص14.

[2] محمود جابر محمود مرجع سبق ذكره ، ص37.

المطلب الثالث : تدابير الوقاية من أزمة كورونا

هنالك بعض الخطوات التي تقلل من خطر الإصابة بالعدوى ، حيث أن مراكز مكافحة الأمراض

والوقاية منها ومنظمة الصحة العالمية توصى بإتباعها:

- ❖ تجنب المخالطة اللصيقة مع أي شخص مريض أو لديه أعراض (1 متر على الاقل)؛
- ❖ المحافظة دائما على وجود مسافة بين الآخرين، لان لهذا الأمر أهمية خاصة إذا كنت من الفئات الأكثرعرضة للإصابة؛
- ❖ تجنب الازدحام والأماكن المغلقة ذات التهوية السيئة؛
- ❖ يجب غسل اليدين كثيرا بالماء والصابون لمدة 20 ثانية على الأقل، أو استخدام مطهر يدوي يحتوي على الكحول بنسبة 60٪على الأقل؛
- ❖ ارتداء كمامة قماشية في الأماكن العامة ، ويمكن ارتداء الكمامات القماشية في حالة توفرها، واستبدالها بعد ارتدائها لمدة 8 ساعات؛
- ❖ تغطية الفم والأنف بالمرفق أو بمنديل عند السعال أو العطس ، والتخلص من المنديل فورا، وغسل الأيدي فورا؛
- ❖ تجنب لمس العينين والأنف والفم؛
- ❖ تجنب مشاركة الأطباق وأكواب الشرب والمناشف وأغطية الفراش والأدوات الأخرى إذا كنت مريضا أو أحد أشخاص العائلة مصاب؛
- ❖ تنظيف وتعقيم يوميا الأسطح التي تلمس بكثرة؛
- ❖ إذا كنت مريضا فألزم المنزل وال تذهب للعمل للجامعة للمدرسة ، كذلك إذا كان أحد أفراد العائلة مصاب؛
- ❖ إتباع تعليمات الحكومات أو السلطات في بلدك ، كالعزل المنزلي للقضاء على فيروس كورونا.

وفي هذه الفترة الأخيرة توصلوا إلى بعض أنواع لقاحات فيروس كورونا، التي يمكن إن تنقص حدة الإصابة ولكن لم يتم الوصول إلى لقاح مضمون يقي من فيروس كورونا نهائيا.[1]

خلاصة:

استطاعت الوزارة انقاذ الموسم الدراسي ، واستكماله بأقل الأضرار ، وذلك بتسيير البرامج التكوينية بنمط إلكتروني حيث تحولت نحو البيئة الرقمية. ولكن لم يكون يسيرا لأنه على مر العقود كان التعليم التقليدي ثقافة ونهجا بنيت من خلاله منظومة التعليم ، لذا كان التحول نحو التكنولوجيات الحديثة والاندماج في البيئة الرقمية الذي لم يكن خيارا بل حتمته أزمة كورونا يحمل جملة من الصعوبات والعراقيل تمثلت في قلة خبرتهم في التدريس عبر الإنترنت وضعف المعارف حول أساسيته وطرق استخدام هذا النوع من التعليم ، وعدم معرفة ما سيتم تقديمه عبر المحاضرات التي تطرح في المنصات ، وأيضا صعوبة توفير معدات الأزمة.

[1] ماهر حنين،زمن لكورونا،المنتدى التونسي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية ، الإصدار 1 ،تونس ، 2020 ،ص12.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد اجراء الدراسة النظرية لهذا البحث في الفصلين السابقين ،يأتي هذا الفصل الذي من خلاله نقوم بإسقاط الجانب النظري على الواقع ، لمناقشة اشكالية دور ادارة الموارد البشرية في تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد-19 ،حيث سنحاول الاجابة عن الاشكالية من خلال اجراء الدراسة التطبيقية على مستوى جامعة المدية وستكون الدراسة من خلال اعداد تقرير لمجموعة من البرامج التكوينية

للحصول على اجابة للإشكالية المطروحة .

حيث سنتناول في هذه الدراسة مبحثين ،فالمبحث الاول خصصناه للتعريف بالمؤسسة و المبحث الثاني لعرض نماذج تكوينية وكيفية تسييرها في ظل الجائحة .

المبحث الاول : تقديم جامعة دكتور يحي فارس بالمدية

المطلب الاول : نـبـذة تـاريـخـيـة

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989،بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 4 نوفمبر 1988 ، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي ، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا؛
- تكوين قصير المدى في الالكتروتقني.

في شهر جويلية من عام 2000 ، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 189-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421 الموافق 25 جويلية 2000.وشمل المركز أربعة معاهد:

- ✓ معهد العلوم والتكنولوجيا؛
- ✓ معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ معهد العلوم القانونية والإدارية؛
- ✓ معهد الآداب واللغات.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق ل 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية ، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- ➢ كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- ➢ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- ➢ كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية؛
- ➢ كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق ل 1 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموفق 4 جانفي 2009 ،تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق.

و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الاولى 1437 الموافق ل 22 فيفري 2016 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق ل 4 جانفي 2009 ،تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية و اختصاصاتها كمايلي:

- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية التكنولوجيا؛
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق و العلوم السياسية.

المطلب الثاني : التطور التاريخي لجامعة المدية

تطور المؤسسة	تاريخ الافتتاح	رقم المرسوم
المعهد الوطني للتعليم العالي	1989-04-11	89/48
مركز جامعي	2000-07-25	2000/198
جامعة ب 4 كليات	2009-01-04	11/09
جامعة ب 5 كليات	2013-12-01	403/13

المصدر: مديرية الاحصاء و التخطيط جامعة المدية.

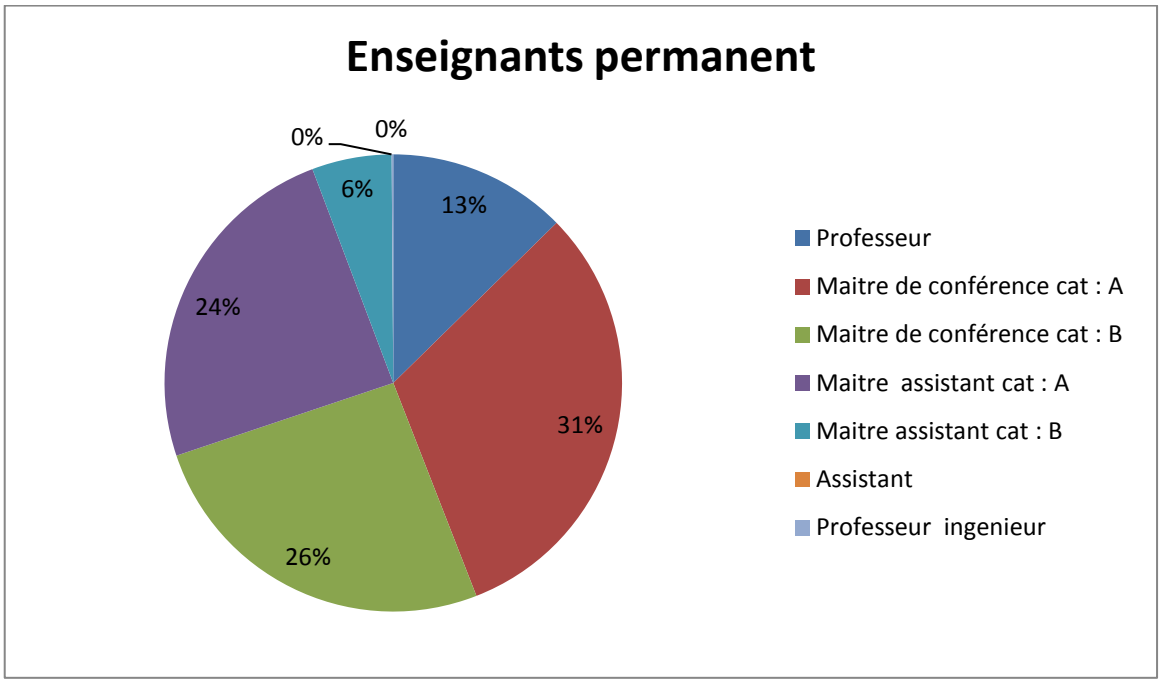
✓ **تنظيم الجامعة : تضم الجامعة 5 كليات و 14 قسم**

الكليات	الاقسام	عدد الاقسام
كلية العلوم و التكنولوجيا	- قسم الهندسة الكهربائية و الاعلام الالي - قسم هندسة الطرائق و البيئة - قسم هندسة المواد	3
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	- قسم الجذع المشترك - قسم العلوم الاقتصادية - قسم العلوم التجارية - قسم علوم التسيير	4
كلية الحقوق	- قسم الحقوق	1
كلية الاداب و اللغات	- قسم اللغة و الادب العربي - قسم اللغات الاجنبية - قسم الفنون	3
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	- قسم العلوم الانسانية - قسم العلوم الاجتماعية - قسم العلوم و الاعلام و الاتصال	3

المصدر : مديرية الاحصاء و التخطيط جامعة المدية

✓ تعداد الأساتذة الدائمين

	الاساتذة الدائمون		
	الجزائريون	الاجانب	المجموع
استاذ	110	0	110
استاذ محاضر صنف أ	273	0	273
استاذ محاضر صنف ب	224	0	224
استاذ مساعد صنف أ	211	1	212
استاذ مساعد صنف ب	49	0	49
استاذ مهندس	1	0	1
المجموع	868	1	869



نسبة التأطير = 26 طالب لكل استاذ

المصدر : مديرية الاحصاء و التخطيط جامعة المدية

Nombre Etudiant, Enseignants et Places Pédagogiques par Faculté

	Graduation						Post graduation	Total	Nbr ENSEIGNANT	P pédagogique
	L1	L2	L3	M1	M2	Total				
Faculté de Technologie	708	448	553	586	561	**2856**	245	**3101**	198	3545
Sciences Economiques et Commerciales et des Sciences Gestion	1075	759	789	953	669	**4245**	169	**4414**	134	3118
Faculté de Droit et Sciences Politiques	743	655	516	566	512	**2992**	112	**3104**	80	1871
Lettres et des Langues	945	792	905	872	566	**4080**	106	**186**	161	3110
Sciences Humaines et Sociales	1170	818	804	893	800	**4485**	115	**4600**	134	3415
Faculté des sciences	817	576	760	690	508	**3351**	36	**3387**	162	2900
Total	**5458**	**4048**	**4327**	**4560**	**3616**	**22009**	**783**	**22792**	**869**	**17959**
	13833			**8176**						

المصدر : مديرية الاحصاء و التخطيط جامعة المدية

✓ **تعداد الموظفين الدائمين حسب مكان التعيين**

الدائمون	رئاسة الجامعة	كلية الحقوق	كلية الادب و اللغات	تكنولوجيا	علوم اقتصادية	علوم انسانية و اجتماعية	العلوم	المجموع
	157	49	57	51	44	45	36	441
المتعاقدين	256							697

المصدر : مديرية الاحصاء و التخطيط جامعة المدية

✓ مخابر البحث العلمي

Année de création	Intitule	faculté
2003	Biomatériaux et Phénomènes de Transport	Sciences et technologie
2003	Matériaux et Environnement	
2007	Mécanique, Physique et Modélisation Mathématique	
2010	Recherche en Electrotechnique et en Automatique	
2012	Systèmes Electroniques Avances	
5	**total**	
2011	Développement Local et Durable	Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion
2013	Macroéconomie et Finance International	
2018	**الاقتصاد التطبيقي في التنمية**	
3	**total**	
2010	Didactique de la Langage et des Textes	Lettres et langues
2012	Langue et Art de la Communication	
2018	**الدراسات المصطلحية و المعجمية**	
3	**total**	
2013	Etudes historiques de la Méditerranée à travers les âges	Sciences humaines et sociales
2018	**البحوث النفسية و الاجتماعية**	
2021	**الاتصال السياسي و الاجتماعي في الجزائر**	
2021	**علوم التربية للإرشاد و التوجيه**	
4	**total**	
2012	Physique des Technique Expérimentales et ses Applications	Faculté des sciences
2018	**مخبر البيولوجيا و الصيدلة التجريبية**	
2	**total**	
2011	Souveraineté et Mondialisation	Droit
1	**total**	
18	**Le Nombre Global**	

المصدر : مديرية الاحصاء و التخطيط جامعة المدية

✓ عدد الطلبة المتحصلين على شهادة ليسانس و ماستر للموسم الدراسي 2020/2021

	عدد الطلبة المتحصلين على شهادة ليسانس	عدد الطلبة المتحرجين في الماستر	المجموع
التكنولوجيا	547	561	1108
العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	804	488	1292
الحقوق	417	244	661
الاداب و اللغات	762	565	1327
العلوم الانسانية و الاجتماعية	824	663	1487
العلوم	662	488	1150
المجموع	4016	3009	7025

المصدر : مديرية الاحصاء و التخطيط جامعة المدية

✓ عدد العناوين بمكتبات الجامعة

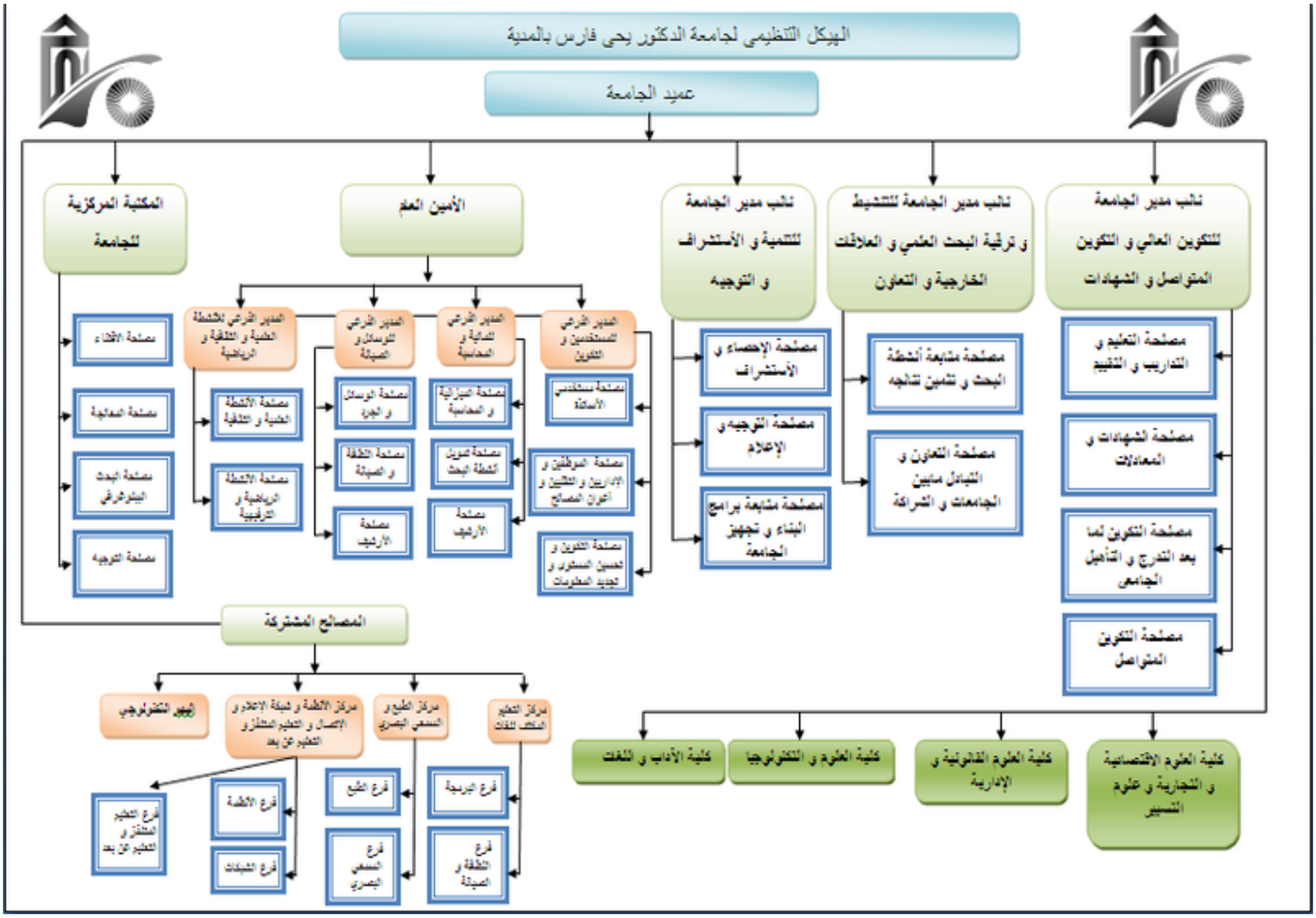
	كلية العلوم		كلية التكنولوجيا		كلية الادب و اللغات		كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية		كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير		كلية الحقوق		مجموع عدد العناوين	مجموع عدد النسخ
	عدد العناوين	عدد النسخ	عدد العناوين	عدد النسخ	عدد العناوين	عدد النسخ	عدد العناوين	عدد النسخ	عدد العناوين	عدد النسخ	عدد العناوين	عدد النسخ		
الكتب	6409	18438	6098	19081	21965	86138	12244	61400	9390	43469	8055	46093	64161	274619
المذكرات	540	1080	3119	6633	383	711	3686	5040	4775	6386	1356	2546	13862	22396
المجلات و الدوريات	00	00	03	03	730	892	151	100	276	735	289	784	1449	3414
الموسوعات	110	220	206	485	886	1715	425	736	247	797	117	461	1991	4414
المجموع	7059	19738	9426	26202	23964	89456	16509	68176	14688	51387	9817	49884	81463	304843

المصدر : مديرية الاحصاء و التخطيط جامعة المدية

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس المدية

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يتم فيه تحديد جميع الإطارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة فهو يعكس خطوط السلطة وطبيعة الاتصالات الموجودة في المؤسسة ،والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية .

الشكل (03-01):الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس المدية



المصدر : مديرية الاحصاء و التخطيط جامعة المدية

المبحث الثاني :عرض نماذج تكوينية و تسييرها في ظل ازمة كوفيد-19

المطلب الاول : دورة تكوينية في المحاسبة

جدول (03-01):احصائيات خاصة بدورة التكوينية في المحاسبة

تاريخ الدورة	مدة الدورة	عدد الحضور	موضوع الدورة
22و2021/11/23	يومان	184 طالب	المحاسبة

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجامعة.

قامت جامعة "يحيى فارس " بالمدية بتاريخ 22 و 23 نوفمبر 2021 بالإعلان على دورة تكوينية في المحاسبة مخصصة للطلبة ،و عليهم أن يرفقوا بالوثائق الآتية للتسجيل في الدورة :

- نسخة من بطاقة الطالب .
- نسخة من الشهادة المدرسية للطالب.

و قد تمت تحت إشراف أساتذة مختصين في المجال بصفة مجانية ، حيث حضر في هذه الدورة ازيد من 184 طالب ومن كل التخصصات ،وقد شملت هذه الدورة مايلي:

❖ تاريخ المحاسبة :

تعود أصول علم المحاسبة إلى عصر الحضارات القديمة، مثل الحضارات الفرعونية، والإغريقية، والرومانية، حيث كانت المحاسبة عبارة عن نشاط ينصب على «التسجيل ومسك الدفاتر،يطلق عليه التحاسب. ففي العصور القديمة كان الأغنياء يعطون بعض الأفراد الحق في إدارة مواردهم الزراعية والاقتصادية على أن يقوم هؤلاء الأفراد بتسجيل الوارد والمصروف من هذه الموارد مع إصدار كشف حساب "account" يوضح كيف يتم إدارة هذه الموارد. أي أن فكرة التحاسب على الموارد الاقتصادية بين من يمتلك تلك الموارد ومن يقوم بإدارتها ظهرت منذ فترة طويلة. تم اكتشاف نظام القيد المزدوج المستخدم حاليا يعود للإيطالي وعالم الرياضيات لوقا باشتيلو في عام 1494.

❖ تعريف المحاسبة :

المحاسبة :هي تسجيل وتبويب المدخلات والعمليات التي تمثل الأحداث الاقتصادية وفق نظام معين، المعلومات المالية المستخدمة بشكل أساسي من المدراء والمستثمرين والجهات الضريبية ومتخذي القرارات الآخرين، بهدف توزيع الموارد ضمن المؤسسات والشركات أو المنظمات أو الحكومة. تم اشتقاق اسم المحاسبة من استخدام كلمة الحساب مالي.

المحاسبة هي العلم الذي يدرس القياس والإيصال والتفسير للنشاطات المالية وذلك من خلال تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات المالية والعرض والإفصاح عن المعلومات المالية من خلال قوائم مالية تعد عن فترات زمنية محددة (غالبا ربع سنوية). كذلك تعرف المحاسبة بأنها «لغة الأعمال» لأنها تختص بالأنشطة التجارية.

تعرَف على أنّها مجموعةٌ من الخطوات والطرق الفنية التي يمكن اتباعها لتسجيل، وتبويب البيانات، والمدخلات، كما تضمّ العمليات التي توضّح التغيرات على الأحداث الاقتصادية، والمعلومات المالية التي يستخدمها المدراء، والمستثمرون، والجهات المختصة بالضريبة في اتخاذ قرارتهم، والتي تهدف إلى توزيع الموارد المتوفرة في المؤسّسات، والشركات بشكلٍ جيدٍ وفعالٍ.

يمكن القول أنّ المحاسبة علمٌ يعنى بقياس، وتفسير النشاطات المالية، عن طريق الإفصاح عن المعلومات المالية المتوافرة من خلال إعدادها في قوائم لفتراتٍ زمنيةٍ معينةٍ غالباً ما تكون ربع سنوية، لذلك يطلق على المحاسبة لغة الأعمال.

المحاسبة هي عملية تسجيل المعاملات والإجراءات المالية التي تقوم بها المنشأة التجارية، وتتضمن تلخيصاً وتحليلاً للبيانات المالية الناتجة عن المعاملات التجارية وإعداد التقارير الخاصة بها بطريقة تُمكّن الهيئات الرقابية، والتنظيمية، والدوائر الضريبية من الاطّلاع عليها بشكل دقيق وصحيح، وتُلخص البيانات المالية المستخدمة في المحاسبة جميع العمليات المالية التي تمّت في فترة زمنية محددة وتُبين المركز المالي للمنشأة والتدفقات النقدية فيها.

❖ أهداف المحاسبة :

هدف المحاسبة بشكل عام هي توفير المعلومات المالية وأهم هذه المعلومات:

- تحديد نتيجة نشاط الوحدة الاقتصادية خلال فتره زمنية معينة (ربح أو خسارة).
- تحديد المركز المالي للوحدة الاقتصادية (الشركة) والذي يتمثل في مصادر الأموال الوحدة من أين حصلت عليها وإستخدامات هذه الأموال في تاريخ نهاية هذه الفترة الزمنية المعينة.
- معرفة وحساب صافي التدفقات النقدية للوحدة الاقتصادية خلال نفس الفترة الزمنية المعينة.
- تسجيل جميع عمليات الوحدة الاقتصادية.
- توفير وسيلة للرقابة على العمليات المالية للوحدة الاقتصادية بالأخص التعاملات النقدية.

❖ **الجوانب الرئيسية للمحاسبة تتكوّن المحاسبة من 3 جوانب رئيسية وهي كالآتي:**

- **نظام حفظ السجلات** : يتطلّب هذا النظام استخدام مجموعة معيارية من السياسات والإجراءات المحاسبية باستخدام نماذج معيارية موحدة، وتتضمّن الإجراءات ضوابط تضمن استخدام أصول المنشأة بالطريقة المطلوبة لتحقيق أهدافها، وعادةً تستخدم المنشآت برامج المحاسبة الجاهزة والمتوفرة تجارياً كأساس يُبنى عليه نظام حفظ السجلات لضمان أفضل استفادة منه للمنشأة.
- **نظام تتبّع المعاملا** يحتاج جمع المعلومات عن كلّ نوع من المعاملات التجارية إلى إجراء منفصل، فمثلاً تحتاج المنشأة إلى أنظمة مختلفة لتنفيذ طلبات العملاء، وإصدار الفواتير، وتحصيل الإيرادات، وغيرها، ويُعدّ تتبّع المعلومات أكثر جزء يأخذ وقت من المحاسب.
- **إعداد التقارير المالية** : تُجرى هذه العملية بطريقة محددة وفق المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً (GAAP) والمعايير المحاسبية الدولية(IFRS) ، والتي تُحدّد الطريقة التي يجب استخدامها في معالجة المعاملات التجارية في السجلات وتجميعها في القوائم المالية وهي قائمة الدخل، والميزانية العمومية، وبيان التدفقات النقدية، وبيانات الإفصاح، والتي تُعطي نتائج الفترة المالية والمركز المالي للمنشأة في نهاية تلك الفترة.

❖ انواع المحاسبة :

تتضمّن المحاسبة أنواع عديدة تتعلّق بمختلف عمليات المعاملات المالية والتجارية، ومن أهمّها ما يأتي:

- **المحاسبة المالية:** تتضمّن تسجيل وتصنيف المعاملات المالية والتجارية وتجهيز البيانات المالية بهدف استخدامها داخل وخارج المنشأة، ويُشدد في تحضير هذه البيانات على مطابقة المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً(GAAP) ، كما يهتم هذا النوع من المحاسبة في البيانات التي تحمل تواريخ.
- **المحاسبة الإدارية:** تُركز على توفير المعلومات للاستخدام الداخلي في المنشأة وبالتحديد لاستخدام صُنّاع القرار، وتُركّز بالتالي على احتياجاتهم من المعلومات أكثر من الامتثال بالمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً، وتتضمّن المحاسبة الإدارية التحليل المالي، والتخطيط للميزانية، وتحليل التكاليف، وتقييم القرارات التجارية، وما شابه ذلك.
- **المحاسبة الضريبية:** تهدف إلى مساعدة العملاء على الالتزام بقوانين الضريبة المعمول بها، وتتضمّن التخطيط الضريبي، وخدمات استشارية لتخفيض الضريبة بطرق قانونية، وتقييم نتائج القرارات الضريبية والأمور المتعلقة بها.
- **محاسبة التكاليف:** تُعدّ محاسبة التكاليف إحدى أقسام المحاسبة الإدارية وتُشير إلى تسجيل وعرض وتحليل تكاليف المنشأة، وهذا النوع مهم جداً في الأعمال الصناعية التي تتضمّن مدخلات معقّدة للتكاليف.
- **المحاسبة الائتمانية:** تُبنى على الوثوق في جهة واحدة للتعامل مع الحسابات المالية، بحيث تلتزم هذه الجهة بالإجراءات المحاسبية المرتبطة بالعقارات، والصناديق الائتمانية، والاستثمارات، وغيرها، وذلك نيابةً عن عملائهم، وتُقدّم أيضاً المعلومات المالية للعملاء سنوياً؛ بما في ذلك ملخصاً لجميع الحسابات، وجداول الإيصالات، والمكاسب، والخسائر، والأصول المملوكة لهم والتي يُمكنهم التصرّف بها.
- **المحاسبة الجنائية:** تُعيد تكوين المعلومات المالية للمنشأة في حال فقدان بعض المعلومات المطلوبة للمراجعة؛ وذلك بهدف تجميع كلّ الوثائق وتسجيلها بدقة لجميع معاملات الائتمان

والنقد في البيانات المالية، وغالباً يدخل هذا النوع من المحاسبة في القضايا القانونية المتعلقة بالاحتيال، والمطالبات، والنزاعات.

- **المحاسبة العمومية:** تُقدّم الإستشارات المحاسبية لعملائها بناءً على احتياجاتهم، مثل: التدقيق، والإجراءات الضريبية، والإجراءات اللازمة لاستعمال تكنولوجيا معينة أو برامج كمبيوتر، وتقديم الاستشارات القانونية.
- **المحاسبة الحكومية:** أيّ التخطيط المالي وتخصيص الموارد لمختلف الإدارات الحكومية المحلية أو الفيدرالية ومراقبة ميزانية الحكومة، وتعمل بناءً على معايير المحاسبة الحكومية (GASB).
- **نظم المعلومات المحاسبية:** يُساعد هذه النوع من المحاسبة على تحسين إجراءات المحاسبة، حيث يستطيع العاملون فيه مراقبة إنتاجية هذه الإجراءات خلال إطار زمني معين وكذلك اقتراح إدخال تكنولوجيا مُحدّثة لتحسينها، ويُمكن للعاملين في هذا المجال وبالاشتراك مع قسم تكنولوجيا المعلومات اتخاذ القرارات لتثبيت واستمرارية هذه العمليات التكنولوجية.
- **تدقيق المحاسبة:** يُعدّ فرعاً من أفرع المحاسبة العمومية؛ ويتكوّن من تدقيق خارجي يهدف إلى فحص البيانات المالية من قِبل طرف خارجي مستقل لإبداء الرأي في عدالة البيانات وامتثالها للمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً، وتدقيق داخلي يهدف إلى تقييم كفاية وكفاءة الهيكل التنظيمي في الرقابة والتحكم الداخلي في المنشأة. مبادئ المحاسبة تُعرّف مبادئ المحاسبة بأنّها مجموعة القواعد العامة التي يجب اتباعها عند تحضير القوائم المالية التي توزّع على المستخدمين من خارج المنشأة، وتشمل المبادئ الأساسية والتوجيهية والافتراضات المحاسبية الآتية:

- مبدأ التكلفة؛
- مبدأ المطابقة؛
- مبدأ الإفصاح الكامل؛
- مبدأ الاعتراف بالإيرادات؛
- مبادئ المادية، والمحافظة، والاتساق، وغيرها.

❖ استخدامات المحاسبة :

تُستخدم المحاسبة في الكثير من المجالات في عالم الأعمال ومن أهم هذه الاستخدامات ما يأتي:

- ✓ **دفع الضرائب:** تُستخدم البيانات المحاسبية لإتمام احتساب الضريبة وتقديمها في الموعد المحدد.
- ✓ **تأمين القروض:** تُساعد البيانات المحاسبية الجهات المُقرضة في تحديد أهلية المنشآت المُقترضة وقدرتها على السداد.
- ✓ **تحقيق شروط الجهات الرقابية:** يجب على بعض المنشآت تقديم تقارير مفصلة عن وضعها المالي لجهات رقابية، وتوفر البيانات المحاسبية الأساس لهذه التقارير.
- ✓ **تزويد المساهمين بالتقارير المالية:** يطلب المساهمون في المنشأة معلومات مالية مفصّلة مبنية على السجلات المحاسبية لتقييم الملاءة المالية للمنشأة وبالتالي إمكانات استثماراتهم.
- ✓ **تزويد أسواق رؤوس الأموال بالتقارير المالية:** تطلب أسواق رؤوس الأموال بيانات محاسبية ومالية دقيقة للمنشآت المشتركة في السوق المالي والتي تتأثر بها أسعار أسهم هذه المنشآت.
- ✓ **التواصل مع المدراء:** يجب على المنشآت أن تُعلن عن وضعها المالي للمدراء من خلال بيانات وتقارير مالية ومحاسبية مُفصّلة لتقدير الميزانية والتكاليف؛ وذلك لمساعدتهم في عملية اتخاذ القرار، وتخطيط التكاليف، وقياس الأداء الاقتصادي للمنشأة.

❖ شهادات مهنية في المحاسبة

إن كل دولة تحدد هيئة تقوم بمنح شهادة محاسب قانوني، تخول صاحبها ممارسة المحاسبة القانونية على أراضيها. وأشهر هذه الشهادات هي شهادة المحاسب القانوني المعتمد محاسب قانوني معتمد الأمريكية وشهادة محاسب قانوني (Chartered Accountant) البريطانية وشهادة المحاسب المحترف المعتمد البريطانية .CPA كما أن هناك شهادات تتبع لمختلف مجالات المحاسبة والتدقيق منها:

- ✓ شهادة محاسب إداري معتمد سي إم إيه؛
- ✓ شهادة مدقق داخلي معتمدCIA ؛
- ✓ شهادة مدقق نظم معلومات معتمدCISA ؛

- ✓ شهادة محلل مالي معتمد؛
- ✓ شهادة مدير الخزانة المعتمدCTP ؛
- ✓ شهادة محاسب عربي مهني معتمد (ACPA) الصادرة من المجمع العربي للمحاسبين القانونيين؛
- ✓ شهادة محاسب قانوني إسلامي (CIPA) الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية؛
- ✓ شهادة مراقب ومدقق شرعي (CSAA) الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.

المطلب الثاني : دورة تكوينية في الإسعافات الأولية

جدول (03-02):احصائيات خاصة بدورة التكوينية في الإسعافات الاولية

تاريخ الدورة	مدة الدورة	عدد الحضور	موضوع الدورة
8 و2021/12/9	يومان	109طالب	الإسعافات الأولية

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجامعة.

قامت جامعة "يحيى فارس " بالمدية بتاريخ8 و 9 ديسمبر 2021 بالإعلان على دورة تكوينية في الإسعافات الأولية مخصصة للطلبة ،و عليهم أن يرفقوا بالوثائق الآتية للتسجيل في الدورة:

- نسخة من بطاقة الطالب .
- نسخة من الشهادة المدرسية للطالب.

➢ تمت تحت إشراف اطباء و دكاترة ، حيث حضر 109 طالب وطلبة من كل التخصصات ،حيث قامو بإحضار معدات و ادوات من اجل اعطاء الطالب كل ما يحتاجه من معلومات وقد شملت الدورة مايلي :

➢ **ما هي الاسعافات الأولية:**

الإسعافات الأولية هي الرعاية والعناية الأولية والفورية والمؤقتة التي يتلقاها الإنسان نتيجة التعرض المفاجئ لحالة صحية طارئة أدت إلى النزيف أو الجروح أو الكسور أو الإغماء .. إلخ لإنقاذ حياته وحتى يتم تقديم الرعاية الطبية المتخصصة له بوصول الطبيب لمكان الحادث أو بنقله إلى أقرب مستشفى أو عيادة طبية.

➢ أهمية الاسعافات الأولية:

- إنقاذ حياة الأشخاص وإزالة خطر الموت عنهم، خصوصاً في الحالات الطارئة جداً التي تتطلب تدخلاً سريعاً وعاجلاً لإنقاذ حياة الشخص المصاب.
- منع حدوث أي مضاعفات خطيرة للمريض وإزالة الضرر عنه قدر المستطاع لحين وصوله إلى المستشفى لتلقي العلاج المناسب.
- تقديم الدعم النفسي والمعنوي للمصابين وتشجيعهم على تحمل الألم لحين وصول فرق الإنقاذ المتخصصة أو لحين وصول المصابين إلى المستشفى، مما يُسهم في بث الطمأنينة في نفس الشخص المصاب.
- مساعدة الفرق الطبية المتخصصة في تقييم حالة المصابين ومعرفة نوع العلاج الذي يحتاجونه أو معرفة نوع المرض الذي أصابهم، ومعرفة الظروف الخاصة المحيطة بهم كأن يكونوا يعانون من أمراض مزمنة مثلاً.
- منع تفاقم الأعراض التي تصيب المريض وإيقاف تطورها مثل حالات النزيف أو الكسور الصعبة مثل كسور العمود الفقري، أو دخول المصاب في غيبوبة نتيجة هبوط السكر في الدم مثلاً.

➢ أهداف الإسعافات الأولية :

الهدف الأساسي للإسعافات الأولية هو منع الوفاة أو التدهور والإصابة الخطيرة. يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للإسعافات الأولية في ثلاث نقاط أساسية هي:

1. المحافظة على الحياة
2. وقف حدوث الأذى أو الضرر، كإبعاد المريض عن مصدر الأذى أو مكان الحادث والضغط على الجروح لإيقاف النزف.
3. تعزيز الشفاء من خلال توفير العلاج الأولي للإصابة.

➢ لوازم الاسعافات الاولية :

الاحتفاظ بصيدلية صغيرة للإسعافات الأولية في المنزل أو في السيارة أو مكان العمل أمر هام وضروري، بعض الأدوات الأساسية التي ينصح بأن تكون في حقيبة الإسعاف سواء في البيت أو السيارة ومنها:

- ✓ ضمادات معقمة بأحجام مختلفة؛
- ✓ أشرطة طبية مسامية؛
- ✓ عصابات مثلثة الشكل لتثبيت الضمادات أو لتدلى من العنق لحمل الذراع؛
- ✓ قطن طبي؛
- ✓ دهون الكالامين، لعلاج مشاكل الجلد وحروق الشمس واللسعات؛
- ✓ حبوب مسكنة(كالأسبرين أو باراسيتامول)؛
- ✓ ملقط ومقص ودبابيس التثبيت؛
- ✓ ميزان حراري (تيرمومتر) يفضل ان يكون نوعين الأول ميزان حرارة عادي للبالغين والآخر ميزان حرارة شرجي لقياس الحرارة للأطفال؛
- ✓ محلول مطهر؛
- ✓ لاصقات جروح؛
- ✓ كمادات يمكن تبريدها؛
- ✓ دواء خافض للحرارة؛
- ✓ مرهم جروح؛
- ✓ مصباح وورقة وقلم لتدوين الملاحظات الهامة.

أشهر حالات الإسعافات الأولية و كيفية التعامل معها:

❖ الاسعافات الأولية و الاختناق

يحدث اختناق الشرقة عندما يعلق جسم غريب في الحلق أو القصبة الهوائية بحيث يُعيق مرور الهواء. لأن اختناق الشرقة يمنع وصول الأُوكسجين إلى الدماغ عليك القيام بالإسعافات الأولية بأسرع ما يُمكن إذا كان مجرى الهواء مغلقاً جزئياً، بحيث يكون الشخص قادراً على الكلام أو البكاء أو السعال أو التنفس حيث يكون البالغ أو الطفل فوق عمر السنة قادرين على إزالة الانسداد بأنفسهم.

وهذه أهم النصائح والخطوات لتقديم المساعدة لشخص بالغ أو لطفل فوق عمر السنة يعاني اختناقاً خفيفاً:

حاول أن تجعل الشخص يستمر في السعال ليحاول إزالة الإنسداد.

أزل أي عائق واضح من فم المصاب مستخدماً بنصرك وخنصرك وإبهامك لإمساك العائق.

كن مستعداً للمساعدة في حال أصبح مجرى التنفس مسدوداً كلياً أو أصبح الاختناق حاداً.

عندما يكون الاختناق حاداً، فلن يكون المختنق قادراً على الكلام أو البكاء أو التنفس وبلا مساعدة مناسبة، سينتهي الأمر بالمصاب فاقداً للوعي.

وهذه أهم النصائح والخطوات لتقديم المساعدة لبالغ أو لطفل فوق عمر السنة يعاني اختناقاً حاداً:

- قف برفق خلف الشخص من جانب واحد. إذا كنت تستخدم اليد اليمنى قف إلى يساره،وإذا كنت تستخدم اليسرى قف إلى يمينه؛
- أسند صدر المصاب بيد واحدة، ثم قم بإمالة المختنق إلى الأمام حتى يخرج ما يسبب الانسداد من فمه،و ذلك بدلاً من النزول إلى الأسفل أكثر؛
- قم بضرب الشخص بمقدار خمس ضربات حادة بين كتفيه مستخدماً كعب يدك؛
- توقف بعد كل ضربة لترى إذا ما كان الإنسداد قد زال،إذا لم يكن قد زال، أضغط على البطن عدد ضغطات أقصاه خمس ضغطات، توقف بعد كل ضغطة لترى إذا كان الإنسداد قد زال.

وهذه هي الخطوات الصحيحة لعلاج الاختناق هنا:

- قف خلف الشخص الذي يختنق؛
- ضع ذراعيك حول خصره وأمله جيداً إلى الأمام؛
- ضم قبضتك وضعها فوق سرة بطن الشخص مباشرة؛
- ضع يدك الأخرى إلى أعلى ثم اضغط بيديك الاثنتين إلى الخلف على بطن المصاب؛
- وفي حركة قوية إلى أعلى حتى خمس مرات، ثم انظر إذا كان الانسداد لا يزال موجوداً؛
- كرر القيام بما ذكر حتى يخرج ما يسد الحلق من الفم.

❖ الاسعافات الأولية مع ارتفاع درجة الحرارة

الحمى هي عبارة عن ارتفاع في درجة حرارة الجسم الداخلية، و تكون عادةً مؤشر على وجود التهاب أو مرض.

فالحرارة المرتفعة عبارة عن عَرَض و مؤشر لوجود مشكلة صحية و ليس مرض بحد ذاته.

حيث ترتفع درجة حرارة الجسم كجزء من دفاع الجسم ضد العدوى و كرد فعل طبيعي لوجود الالتهاب أو المشكلة الصحية و مقاومتها.

إن المعدل الطبيعي لدرجة حرارة الجسم يتراوح بين 36.1 – 37.2 درجة مئوية.

متى تُعتبر درجة حرارة الجسم مرتفعة؟

تُشير القراءات التالية لميزان الحرارة لوجود الحمّى عندما:

- تكون درجة الحرارة التي تم قياسها عبر الشرج أو الأذن أو الشريان الصدغي (الجبهي) 38 درجة مئوية أو أعلى؛
- واذا كانت درجة الحرارة التي تم قياسها عبر الفم (تحت اللسان) 37.8 درجة مئوية أو أعلى؛
- إذا كانت درجة الحرارة تحت الإبط 37.2 درجة مئوية أو أعلى؛

لكن لا يُعتبر مدى ارتفاع درجة الحرارة مؤشراً على شدة المرض، لذلك يجب الانتباه للأعراض المرافقة للحمّى،ولعلاج الحرارة المرتفعة بشكل نهائي، يجب معرفة سبب الحرارة أولاً، فإذا كان نتيجة التهاب فيروسي أو بكتيري أو خلل هرموني أو غيرها من الأسباب، لكل حالة علاج معين.

لكن لخفض درجة الحرارة سريعاً يجب القيام بالخطوات التالية لحين معرفة السبب الأساسي و علاجه :

– ارتداء ملابس خفيفة و مريحة؛

– الحصول على كمية كافية من الراحة؛

– أخذ حمام دافئ قليلاً أو استخدام كمادات باردة لخفض الحرارة، و يفضل وضع الكمادات على جبهة المريض و تحت الإبطين و على جانبي الرقبة و الفخذين؛

– تناول كمية وفيرة من الماء و السوائل الباردة لترطيب الجسم و تجنب الجفاف.

❖ الاسعافات الأولية مع الجروح و النزيف :

عند حدوث إصابات شديدة مصحوبة بنزيف حاد، فقد يؤدي هذا لعواقب خطيرة ،وبالتالي فإنه يستلزم اتخاذ الإجراءات التالية على الفور:

- قم بإزالة أي أوساخ أو بقايا واضحة عن الجرح، فقط قم بإزالة الأوساخ الظاهرة؛
- قم بإيقاف النزيف؛
- ضع ضمادة معقمة أو قطعة قماش نظيفة على الجرح، واضغط على الضمادة بقوة براحة يدك للتحكم في النزيف، وحافظ على الضغط من خلال "تعصيب" الجرح بضمادة أو بقطعة قماش نظيفة بشكل محكم، وقم بربط الجرح بشريط لاصق؛
- ساعد الشخص المصاب على الاستلقاء، ويُفضل أن يكون على سجادة أو بطانية لمنع فقدان حرارة الجسم.. وإن أمكن، ارفع ساقيه؛
- في حالة تسرب النزيف من الشاش أو قطع القماش الأخرى الموجودة على الجرح، فقم بوضع ضمادة أخرى أعلى الضمادة الحالية، واستمر في الضغط بقوة على المنطقة؛
- ثبت الجزء المصاب من الجسم بمجرد توقف النزيف؛
- اترك الضمادات في مكانها واذهب بالشخص المصاب إلى غرفة الطوارئ في أسرع وقت ممكن.

❖ الاسعافات الأولية مع لسعة النحلة

خلال لعب الأطفال في الحدائق والمتنزهات يكونوا عرضة للدغات النحل و الدبابير والتي غالباً ما يمكن التعامل معها بشكل بسيط يضمن تخفيف الألم وتقليل الآثار الناتجة عن اللدغة،في معظم الحالات تكون الأعراض بسيطة، عبارة عن ألم، أو إحمرار، أو تورم، أو حكة مكان اللسعة أو العضة التي غالبا ما تنتهي خلال يوم.

في حالات بسيطة قد يكون الطفل لدية حساسية من سموم تلك اللدغات و أعراض هذه الحساسية كالتالي:

* الشعور بالدوار، أو فقدان فى الوعى؛

* سرعه نبض القلب؛

* الإصابة بالصدمة، وانخفاض حاد في الدورة الدموية؛

* صعوبة في التنفس، وتضخم في الحلق.

يمكن للإسعافات الأولية التالية أن تساعد على علاج لسعة النحل والدبابير في الأطفال:

- ابتعاد الطفل عن المكان الذى يكون فيه النحل أو الدبابير لحمايته؛
- إزالة أجزاء الحشرة من جسم الطفل بأصابع اليد فى أسرع وقت؛
- وضع الثلج على المنطقة المصابة؛
- استخدام مضادات الهيستامين بالجرعات المناسبة للأطفال إذا كانت هناك حكة شديدة؛
- استخدام بعض المسكنات البسيطة مثل البارسيتامول إذا كان الألم شديد؛
- استخدام المضادات الحيوية اذا كان هناك عدوى مكان الجرح.

الخلاصة من الاسعافات الأولية

إن الاسعافات الاولية على الرغم من أنها علاج مؤقت لأي أزمة أو حالة إلا أنها قد تنقذ حياة ألإنسان، ويجب على كل شخص منا التعرف على مبادئ الاسعافات الاولية ووسائلها وكيفية التعامل مع المصاب.

المطلب الثالث : دورة تكوينية في الاعلام الالي

جدول (03-03):احصائيات خاصة بدورة التكوينية في الاعلام الالي

تاريخ الدورة	مدة الدورة	عدد الحضور	موضوع الدورة
22و 2021/11/23	يومان	200 طالب	إعلام ألي

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجامعة.

قامت جامعة "يحيى فارس " بالمدية بتاريخ 22 و23 نوفمبر 2021 بالإعلان على دورة تكوينية في الإعلام الآلي مخصصة للطلبة ،و عليهم أن يرفقوا بالوثائق الآتية للتسجيل في الدورة :

- نسخة من بطاقة الطالب .
- نسخة من الشهادة المدرسية للطالب.

و قد تمت هذه الدورة تحت إشراف استاذ مختص في المجال بصفة مجانية، حيث حضر اكثر من 200 طالب و طلبة من جميع التخصصات وقد شملت الدورة مايلي :

- **<u>عموميات حول الاعلام الالي و مكونات الحاسوب</u>** :

تعريف الإعلام الآلي: الإعلام الآلي هو علم يسمح بمعالجة المعلومات بطريقة آلية أي باستعمال الكمبيوتر بإتباع برنامج مخزن مسبقا و يعتمد على جزئيين أساسيين ومتكاملين هما:
العتاد_والبرمجيات

1- العتاد

تعريف الكمبيوتر:

هو جهاز يسمح باستقبال المعلومات وتخزينها ومعالجتها وإخراج النتائج المطلوبة عند الحاجة

مكونات الكمبيوتر:

يتكون الكمبيوتر من مكونات أساسية وأخرى ثانوية

المكونات الأساسية:

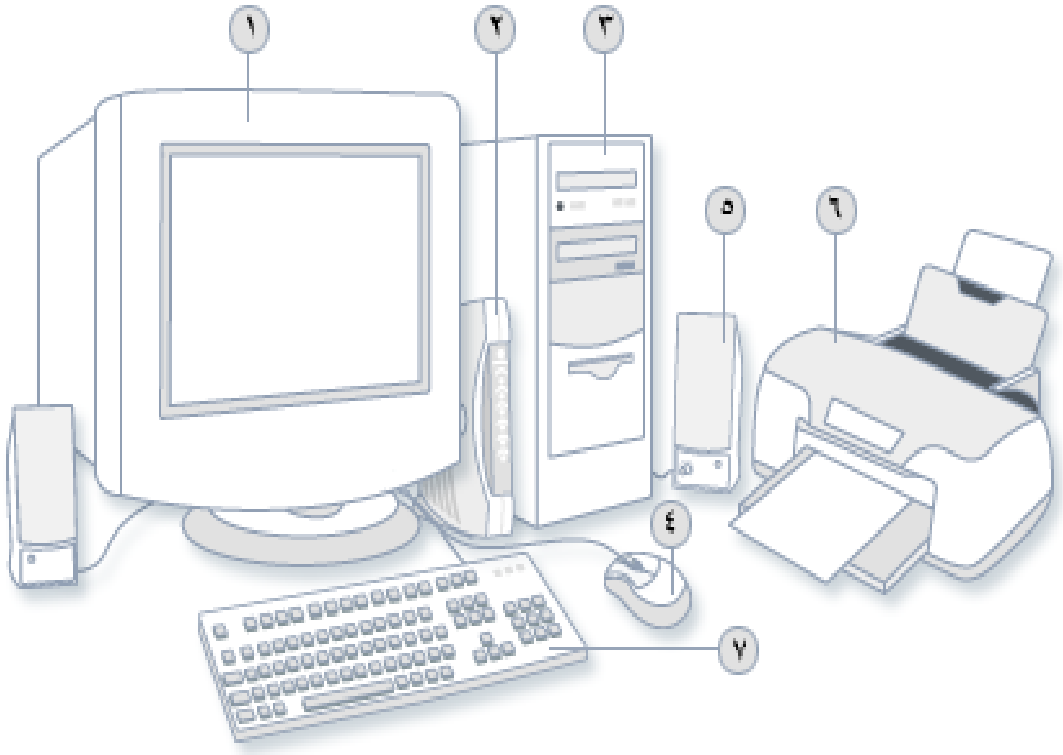
-**لوحة المفاتيح** : هي وحدة إدخال المعلومات في الكمبيوتر

-**الشاشة** : هي وحدة إخراج وإظهار المعلومات المخزنة

-**الوحدة المركزية** : المظهر الخارجي من الجهة الأمامية نجد زر التشغيل – إيقاف التشغيل –

زر إعادة التشغيل – قارئ الأقراص المرنة – قارئ الأقراص المضغوطة
من الجهة الخلفية تحتوي على مختلف الروابط اللازمة لربط الوحدة المركزية مع مختلف الوحدات الأخرى والمأخذ الكهربائية .

شكل رقم (03-02):مكونات الكمبيوتر



المكونات الداخلية: وتتمثل في :

– اللوحة الأم :وهي أكبر قطعة في الكمبيوتر والتي تحتوي أساسا على :

– المعالج: هو عبارة عن دارة مندمجة و يمثل عقل الكمبيوتر حيث يقوم بتسيير ومراقبة وتنسيق كل المهام التي تجري بداخله

✓ **الذاكرة المركزية:** وهي الوحدة التي تخزن فيها المعلومات وهي تحتوي على قسمين:

– **الذاكرة الحية :** وهي الذاكرة التي تخزن المعلومات أثناء المعالجة حيث أنها تمحي عند انقطاع التيار الكهربائي.

– **الذاكرة الميتة :** تحتوي على معلومات ضرورية لتشغيل الكمبيوتر والتي لا يمكن تغيير محتواها حيث إنها تمحى عند انقطاع التيار الكهربائي.

– **الذاكرة الثانوية** وهي عبارة عن الأقراص التي فيها المعلومات بصفة دائمة نذكر منها:

- ✓ **القرص المرن :** وهو قرص صغير يقرأ بواسطة قارئ الأقراص المرنة المثبتة في الوحدة المركزية
- ✓ **القرص المضغوط :** هو قرص سعته اكبر بكثير من القرص المرن ويقرأ بواسطة قارئ الأقراص المضغوطة
- ✓ **الفلاش ديسك :** هو ذاكرة لا تفقد معلوماتها في غياب التيار الكهربائي ذو سعة كبيرة نسبيا بالنظر للتطور التكنولوجي في ميدان حفظ المعلومات الرقمية وهو قابل للقراءة والكتابة و يتصل بالوحدة المركزية عن طريق المنافذ
- ✓ **المحيطات :** هي كل جهاز يوصل بالكمبيوتر ويقوم بدور معين الفأرة وهي مكونة لتسهيل العمل على الكمبيوتر وتعوض بعض أعمال لوحة المفاتيح وتحتوي على زر أيمن ورز أيسر ومدورة
- ✓ **مكبر الصوت:** بواسطتها تسمح الملفات الصوتية المخزنة في الكمبيوتر
- ✓ **الطابعة** :وهي توصل بالكمبيوتر وتسمح بطبع المعلومات المخزنة فيه على الأوراق
- ✓ **مخزن الطاقة** :هو جهاز يسمح بتخزين الطاقة الكهربائية ويغذي بها الكمبيوتر في حالة انقطاع التيار الكهربائي

2–التعرف على البرامج "word، excel ، powerpoint ":

ميكروسوفت ورد " microsoft word":

هو برنامج يستخدم لمعالجة الكلمات صمم بواسطة شركة مايكروسوفت أوفيس، و يعد برنامج الورد حاليا اكثر البرامج المستخدمة لمعالجة النصوص شيوعا في السوق .

❖ **خصائصه :**

– كتابة النصوص و حفظها ؛

– تنسيق المستند و التحقق من عدم وجود أخطاء إملائية و نحوية في المستند ؛

– إدراج الصور في المستندات ؛

– إعداد صفحة الكتابة مثل ضبط الهوامش و اتجاه الورقة و حجم الورقة ؛

- إنشاء الجداول و تنسيقها؛
- حماية المستند عن طريق حفظه بكلمة مرور حتى لا يمكن لأي مستخدم فتحه ؛
- طباعة المستندات .

مايكروسوفت اكسل "microsoft excel":

يعد مايكروسوفت اكسل احد أهم البرامج بسبب دوره الرئيسي في العديد من القطاعات حيث انه برنامج جداول البيانات الأكثر استخداما في الحسابات و في العديد من أنشطة الأعمال و الفصول الدراسية و حتى تنظيم البيانات الشخصية.

❖ **أهميته :**

- إنشاء الرسوم البيانية؛
- تنظيم البيانات؛
- البرمجة؛
- جدولة المهام؛
- تنظيم بيانات العملات؛
- المحاسبة المالية الأساسية؛
- تتبع مبيعات المنتجات؛
- تقارير الأداء.

برنامج العرض microsoft powerpoint:

هو احد البرامج المتوفرة ضمن حزمة أوفيس و هو مخصص للعروض التقدمية ، حيث يوفر البرنامج مجموعة من الأدوات لإنتاج ملفات الكترونية تحتوي على شرائح افتراضية عليها كتابات و صور تستخدم على جهاز عرض سينمائي (بروجكتور) مرتبط بحاسوب من قبل شخص (المقدم) في حضور مجموعة من الأشخاص (المجتمعين) و هو كثير الاستخدام في الشركات و المراكز التعليمية التي تتوفر بها المعدات اللازمة .

يستخدم في العروض المتحركة و الغير المتحركة، و يستخدم أيضا في اللوحات المتغيرة المتتالية، و يمكن من خلاله إدراج الصور المتحركة و الثابتة، و يمكن أيضا إدراج المقاطع أو الروابط .

❖ **استخداماته:**

- يستخدم في تقديم المحاضرات و البحوث الدراسية و الأعمال و عروض البيع الترويجية و الأنشطة الأخرى المشابهة؛
- إعداد شرائح و فيديوهات تعليمية؛
- صنع رسوم بيانية و ملخصات بصرية و غيرها من الرسوم ؛

- إنشاء عرض شرائح صور ؛
- مقصورات العروض التجارية (العروض ذاتية التشغيل).

المطلب الرابع : آلية تسيير البرامج التكوينية بجامعة المدية في ظل ازمة كوفيد -19

في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الحالة الوبائية نتيجة تفشي فيروس كورونا في الجزائر بداية شهر مارس 2020 ،مما استدعى تبني وزارة الصحة الجزائرية مجموعة من الإجراءات تندرج ضمن تطبيق الحجر الصحي ، كانت من بينهم قرار تعليق الدراسة بجميع الأطوار ولإتمام الموسم الدراسي قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالاعتماد على نظام التعليم عن بعد ، من خلال ادراج منصات على المواقع الرسمية للمؤسسات التعليمية يتم الولوج اليها عبر الانترنت من قبل الطلبة والأساتذة على السواء مبرمجة لكل مستويات الدراسة وفي جميع التخصصات العلمية لتدارك وتعويض المحاضرات والنشاطات وكبديل مؤقت للتعليم التقليدي،وقد انطلق التعليم عن بعد على مستو ى المعاهد والمؤسسات التعليمية في افريل 2020 لتمكن الطلبة من متابعة الدراسة وضمان استمرارية التكوين وربحا للوقت ، حيث اعتمد على حث الاساتذة الى فتح حسابات على منصة التعليم الالكتروني وكذلك بالنسبة للطلبة وذلك لتمكينهم الاطلاع على الدروس وحفظها مباشرة وتحميل الاعمال التطبيقية والإجابة عنها وإعادتها ، بالإضافة الى خانة مخصصة للزوار من معاهد اخرى تمكنهم من الدخول الى المنصة والتفاعل مع محتواها والاستفادة منها ، كما خصصت ايضا خانة تحدد نسبة مشاهدة حسابات الاساتذة والاطلاع عليها وعدد تحميل المحاضرات من طرف الطلبة فكانت عملية التفاعل لم تصل الى أقصاها في ظل العديد من المشاكل يأتي في مقدمتها نقص تدفق الانترنت في العديد من المناطق النائية وصعوبة الولوج الى منصة التعليم وغيرها من المشاكل وللحد من هذه المشاكل تم توفير مطبوعات تحتوي على الدروس والمحاضرات على مستوى المكتبات التابعة للمعاهد والمؤسسات التعليمية.[1]

وبعد مرور فترة من اتباع اجراءات التعليم عن بعد وتزامنا مع انخفاض نسبة الاصابات والتحكم في الوضع الصحي قامت الوزارة باتخاذ قرار اعادة فتح المعاهد والمؤسسات التعليمية وذللك بسبتمبر

[1] بوسكرة عمر، عبد السالم سليمة، واقع التعليم الجامعي في ظل جائحة كورونا، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، جانفي2020،ص95.

2020 لاستكمال الموسم الدراسي حضوريا (اختياري) ومراجعة المقاييس التي تم تقديمها عن بعد لاجتياز امتحانات السداسي الثاني ، كما تم ايضا مناقشة المذكرات عن بعد مع ايداعها إلكترونيا، وأيضا مناقشتها مغلقة مع مراعاة التدابير الوقائية[1].

بعدما قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باتخاذ قرار العودة الى الدراسة حضوريا رافق هذا القرار مجموعة من الاجراءات الصارمة والمطلوب تطبيقها لضمان سلامة الطالب والعاملين والأساتذة المتمثلة في:

- التباعد البدني والذي يهدف الى الفصل بين المجموعات وتقسيمها الى مجموعات اخرى مغلقة ومصغرة وتحديد مواعيد متعاقبة لتناوب في التعليم بين هذه المجموعات حضوريا وعن بعد، والحفاظ على مسافة لا تقل عن متر بين الطالب والعاملين؛
- الحرص على عدم احتشاد الطلبة وتحديد نقاط الدخول والخروج بوضوح مع تحديد اتجاه السير والنظر في فرض قيود على دخول المعاهد والمؤسسات التعليمية من طرف الزوار؛
- التنظيف المتكرر للأسطح والأشياء المشتركة ، وضمان توفير معدات الوقاية لعاملي التنظيف؛
- ضمان التهوية الكافية والمناسبة والسماح بتدفق الهواء الخارجي لتجديد ، وتعطيل ضوابط التحكم التي تقلل من امدادات الهواء؛
- ارتداء الكمامات المناسبة عندما يتعذر التباعد البدني ، مع ضمان توفر الكمامات والأماكن المخصصة للتخلص من الكمامات المستعملة؛
- توفير المعقم ، وإلزامية استعماله كل مرة؛
- تطبيق سياسات البقاء في المنازل عند الاصابة بالمرض؛
- مواصلة تقديم الخدمات الاساسية القائمة في المعاهد والمؤسسات التعليمية.[2]

[1] سحر سالم أبو شخديم، فاعلية التعليم في ظل انتشار فيروس كورونا، مجلة التربية والتجديد، العدد الأول، 2020 ،ص12.

[2] منظمة الصحة العالمية، اعتبارات بشأن تدابير الصحة العمومية الخاصة بالمدارس في سياق جائحة كوفيد-19 ،الاعتبارات المتعلقة بتكيف تدابيرالصحة العمومية والتدابير الاجتماعية في سياق جائحة كوفيد-19 ،سبتمبر 2020،ص ص3- 8.

خلاصة

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية ،حيث تم اختيار جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية لمعرفة واقع تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد –19 ،حيث تم اجراء تحليل وصفي لإدارة الموارد البشرية و تسيير البرامج التكوينية ،وقد توصلنا من خلال الدراسة الى وجود رضا كبير حول البرامج التكوينية المعروضة من طرف الادارة ، حيث كان للطلبة توافق كبير لهذه البرامج وقد توصلنا في الاخير الى وجود دور مهم لإدارة الموارد البشرية في تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد –19

خاتمة

استعرضت هذه الدراسة فصلين نظريين ،حيث هدفت هذه الفصول الى تحديد المعالم الاساسية لموضوع ادارة الموارد البشرية و تسييرها للبرامج التكوينية ،و خلصت الدراسة الى ان موضوع الوارد البشرية موضوع مهم وواسع ،حيث يعتبر اساس المؤسسة ،ولكي تحقق ادارة المؤسسة ما تريد ينبغي لها ان تحصل على مورد قادر و مؤهل على التكيف مع البيئة المحيطة ،وخلق جو من الاستقرار داخلها وذلك باهتمامها بالقوى العامة و الكفاءات العليا التابعة لها و استثمارها بطريقة فعالة و تكوينها تكوين سليم ،و خلصت الدراسة ايضا الى ان التسيير للبرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد-19 كان فعال بنسبة متوسطة ،وذلك لاعتمادهم على التعليم عن بعد في تسيير تلك البرامج ، وهو تجربة حديثة ينبغي التأقلم معها و العمل على الاستفادة من معطياتها و تطوير الياتها .

ان ازمة كورونا على الرغم مما خلقته من ركود لعجلة الحياة الاجتماعية و الاقتصادية في كافة المجتمعات ،إلا انها كشفت في ذات الوقت عن ضرورة احداث تغيير في المنظومة التعليمية برمتها، وأظهرت مدى قدرة الدول على تطوير انظمتها التعليمية بما يتلاءم مع وضع الازمات او حتى الظروف العادية التى ثبت قصورها و عدم مواكبتها للتكنولوجيا الحديثة و الرقمية ، و ان عليها التفكير في كيفية الخروج من الازمة كما تفكر في التصدي لها ، و ادراك لمدى الحاح الحاجة الى سد الفجوات في فرص التعليم ، و اعتبار التعليم الالكتروني ضرورة ملحة لأي نظام تعليمي في العالم ،واعتبارها أداة رئيسة في اوقات الكوارث و الازمات ، و ينبغي ان تكون البيئة التعليمية و التكوينية مرنة تشجع على التعليم الذاتي و تساعد على مشاركة الخبرات و الافكار بين المتعلمين و الكونين .

- ✓ **النتائج :**

بعد دراسة دور ادارة الموارد البشرية في تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد-19 بالنسة للجانب النظري ،وواقعه في جامعة المدية تمكنا من الوصول الى مجموعة من النتائج تتمثل في :

- ❖ تم تسيير البرامج التكوينية في ظل ازمة كوفيد-19 بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصال،اي على التعليم عن بعد ؛
- ❖ عملية التعليم عن بعد تجربة شاهدتها المؤسسات الجزائرية كخطوة لإنقاذ الموسم الدراسي في ظروف استثنائية فرضتها الحالة الوبائية نتيجة تفشي جائحة كورونا ؛

- ❖ المنصات التعليمية التي تم الاعتماد عليها لم تصمم بالطريقة التي تسمح للأستاذ بمراقبة و تقييم الطالب ؛
- ❖ العملية التعليمية الجديدة جاءت مبهمة المعالم سواء للاستاذ او للطالب في ظل الظروف الاستثنائية ؛
- ❖ يمكن ان تكون تجربة التعليم عن بعد مرافقة للطريقة التقليدية في الظروف العادية الاتية .

✓ التوصيات :

و كذلك قمنا بتقديم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية و ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة ،من اهمها:

- ❖ نشر ثقافة التعليم الالكتروني ،من خلال ندوات وطنية باشتراك جميع الفاعلين من طلبة و اساتذة و اداريين ؛
- ❖ التفكير في الية تسمح للطلبة امتلاك اجهزة اعلام مرتبطة بتدفق مقبول للانترنت؛
- ❖ وضع استراتيجية واضحة المعالم ،تضمن التواصل بين الطلبة و الاساتذة و الادارة بطريقة مرنة في كل الظروف الاستثنائية ؛
- ❖ يجب على الوزارة توفير المعدات الحديثة على كافة المؤسسات التعليمية والتكوينية ،و تجهيز قاعات مخصصة للتعليم الالكتروني ؛
- ❖ توفير و ضمان تدفق الانترنت و ذلك بالتنسيق بين وزارة التعليم العالي و البحث العلمي و وزارة الاعلام و الاتصال ،حتى يتسنى للأساتذة و الادارة التسيير الجيد و الفعال للبرامج التكوينية ؛
- ❖ التركيز على توفير برامج خاصة بتنمية مهارات تسيير البرامج في ظل مثل هذه الظروف داخل المؤسسة .

✓ افاق الدراسة :

بعد الانتهاء من هذه الدراسة يتم الاشارة الى افاق لدراسة فتحتها النتائج المتوصل اليها ،هذه الافاق تتمثل في :

- ❖ الذكاء الاصطناعي في مواجهة تسيير البرامج التكوينية في المؤسسات التعليمية في ظل الازمات؛
- ❖ انظمة المعلومات الحديثة و دورها في تسهيل البرامج التكوينية في المؤسسات التعليمية في ظل الازمات.

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية

أ- الكتب

1. ابو النيل ، **علم النفس الصناعي** ، بحوث عربية وعالمية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 .
2. أحمد عادل راشد ، **مذكرات في إدارة الأفراد** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981.
3. احمد ماهر , ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ،2007.
4. ترجمة (**coronavirus**)**في المعجم الصيدلي الموحد**، مكتبة لبنان ناشرون، مؤرشف من الأصل في 22 يناير 2020 ،اطلع عليه بتاريخ 18 أفريل2022 .
5. اشرف محمد عبد الغني شريت ، علم النفس الصناعي(أسسه وتطبيقاته)، كلية رياض الأطفال ، جامعة الإسكندرية ، مصر ، 2000.
6. جمال الدين محمد المرسي , الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين , دار الجامعة للنشر والتوزيع , الاسكندرية , مصر ,2006, .
7. خيري خليل الجميلي ، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية** ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1998.
8. ديزن تيم , ادارة الموارد البشرية ,اساليب الادارة الحديثة .
9. رشاد احمد عبد الطيف ، **إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية** ، **المكتبة الجامعية** ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 .
10. سليمان خليل الفارس و آخرون، **إدارة الموارد البشرية : الأفراد** ، جامعة دمشق.
11. سنان الموسوي , **إدارة الموارد البشرية ,وتأثيرات العولمة عليها** ,دار مجدلاوي للنشر والتوزيع , الاردن , 2008
12. السيد أبو النيل، **علم النفس الصناعي** "**بحوث عربية وعالمية** "، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،1998.

13. صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية** ، ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر،1999.

14. صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية ، القاهرة ،2004.

15. صلاح الدين محمد عبد الباقي , الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية , دار الجامعه الجديدة للنشر, الازاريطة , الاسكندرية , مصر 2002.

16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي استاذ ادارة الموارد البشرية , كلية التجارة جامعه المنصورة المكتبة العصرية .الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية.

17. عبد الهادي مسلم ،ادارة المواررد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث ،2007.

18. علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1997.

19. علي السلمي ، **التدريب** ، كتيب 1 ،سلسلة الكتيبات ، مجلس المعرفة الصناعية والتجارية العربية ، السعودية ،1998.

20. فرج عبد القادر طه ، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2001.

21. فؤاد الشيخ سالم، وآخرون ، **المفاهيم الإدارية الحديثة** ، مركز الكتب الأردني ، الأردن ، ط5 ، 1995.

22. مجيد الكرخي,ادارة الموارد البشرية ,دار المناهج للنشر والتوزيع ,عمان,2014.

23. محمد سرور الحريري , ادارة الموارد البشرية , دار الجاهد للنشر والتوزيع , الاردن , عمان, 2012.

24. محمد فالح الصالح : ادارة الموارد البشرية , دار الجاهد للنشر والتوزيع ط1 , 2003 .

25. منصور أحمد منصور : قراءات تنمية الموارد البشرية ، دار الغرب للطباعة ، مصر ، 1976 .

26. نادر احمد أبو شيلة , إطار نظري وحالات عملية , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان الاردن , 2010 .

27. نعيم ابراهيم الظاهر ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ،2009.
28. هاني محمود بني مصطفى ، **بناء برامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاءتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية** ، ط4 ،دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002.
29. يس سعيد عامر، **الإدارة وأفاق المستقبل** ، شركة وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة ، مصر، 1998.

ب-المذكرات و الرسائل

1. اسماء مزاري , اثر الموارد البشرية على اداء المؤسسة العمومية , دراسة حالة ثانوية بوسيلة , امعمر بواهري,المدية , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على على شهادة الماستر علوم تجارية تخصص علوم مالية , 2012- 2013 .
2. برقي حسين ، **أسس نظام التدريب وفعاليته في المؤسسات الصناعية** ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،جامعة الجزائر ،1996.
3. بلغيث حنان، **أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية ، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2018/2017.
4. بوهنة زينب , بلهادي مريم , إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ,مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة , تخصص إدارة الموارد الموارد البشرية , شعبة ادارة اعمال , 2013.
5. صراوي آمال، تكوين الإطارات و دوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة العربي التبسي تبسة ، 2016/2015.
6. صوان أحمد، زهوان عبد الهادي، **التكوين بمؤسسات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل تحديات و فروقات**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة معسكر ،2016/2015.
7. عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، **أثر التكوين على الالتزام التنظيمي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر، 2017/2016.

8. عبد القادر شلالي ,دورة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي ,اطروحة دكتوراه ,جامعة سعد دحلب , البليدة , الجزائر , 2007.

9. عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم اإلقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006-2007 .

10. عمر بلخير جواد، **دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2008/2009.

11. فايسي ايهان,قايدي,**دور ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء**,مذكرة لنيل شهادة الماستر,فرع العلوم التسيير,تخصص ادارة اعمال 2019.

12. كمال طاطاي، "**دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات دراسة حالة مركب السيارات المصنعة رويبة** "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003/2002.

13. مبرك اسمهان، **دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية** "**تافنة**" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015 .

14. مصطفى مصطفى كامل , نفيسة محمد باشري ,دعاء محمد رستم , **إدارة الموارد البشرية** , كلية التجارة , جامعة القاهرة , سنة 2018 .

15. حمداوي وسيلة , **ادارة الموارد البشرية** , مديرية النشر لجامعة قالمة , الجزائر، 2004 .

ت- الملتقيات

1. هايل عبد المولى طشطوش ، **ادارة الموارد البشرية انعكاسها على اداء منظمات الاعمال** "**تقدير اقتصادي اسلامي** ، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 14 ديسمبر 2011 جامعة الشلف .

ث- المجلات و الابحاث

1. بوسكرة عمر، عبد السالم سليمة، واقع التعليم الجامعي في ظل جائحة كورونا، مجلة الراسد لدراسات العلوم الاجتماعية، العدد الأول، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، جانفي2020.
2. سعاد فايز احمد ملكاوي، **التعلم عن بعد واقع وتحديات خلال جائحة فيروس كورونا** ، المجلة الالكترونية الشاملة ، العدد الثالث والعشرون ، افريل،2020.
3. سحر سالم أبو شخديم، **فاعلية التعليم في ظل انتشار فيروس كورونا**، مجلة التربية والتجديد، العدد الأول، 2020 .
4. غربي أحسن، **دور تدابير الضبط الإداري في الحد من انتشار وباء فيروس كورونا(كوفيد19)**،حوليات جامعة الجزائر4 ،المجلد /34 (عدد خاص القانون وجائحة كوفيد 19).
5. محمود جابر محمود ، **دور التعليم عن بعد في حل إشكاليات وباء كورونا لمستجد**، المجلة التربوية، العدد السابع، جامعة جنوب الوادي، مصر،سبتمبر2020.
6. محمودي زين الدين، **بعض مشكلات المكونين في التعليم الجامعي، الملتقى الدولي، إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم** العربي، العدد4 ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2004.

ج- المقالات

1. اشرف محمد عبد الغني شريت ، علم النفس الصناعي(أسسه وتطبيقاته)، كلية رياض الأطفال ، جامعة الإسكندرية ، مصر ، 2000.
2. ديفيرمليندیز ، استجابات مكافحة فيروس كورونا، مجموعة البنك الدولي ، 16 جانفي 2020.
3. منظمة الصحة العالمية ، اعتبارات بشأن تدابير الصحة العمومية الخاصة بالمدارس في سياق جائحة كوفيد-19 ،الاعتبارات المتعلقة بتكيف تدابير الصحة العمومية والتدابير الاجتماعية في سياق جائحة كوفيد-19 ،سبتمبر 2020.
4. ماهر حنين،زمن لكورونا،المنتدى التونسي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية ، الإصدار1، تونس، 2020
5. ورقة تقدير موقف بعنوان كورونا أزمة غير مسبوقة ، مركز المستقبل لأبحاث والدراسات المتقدمة ، 30 مارس 2020.

ثانيا : باللغة الأجنبية

A. LIVRES:

1. Aswathappa, K, **Human Resources and personnel management**, text and cases, 3 th Edition, New Delhi, Tata Megraw-Hill publishing company limited 2002.
2. De Nisi, Angelo, S, and Ricky W, Griffin ,**Human resources Management**, Boston, Houghton Mifflin company, 2001.
3. Demmont,M ,**Formation dans la vocabulaire de psychologie** , Edition : paris P.U.F,1979.
4. Jardilier.p, **Développement humain dans l'entreprise**, paris, P.U.F, 1986.
5. Morineau.M ,**La construction d'objectifs, innovation dans la formation des enseignants**, Lp parisMEDRA_Formation1985.