جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم : العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان :

التكوين وإشكالية تنمية الموارد البشرية

دراسة لعينة من العمال بمؤسسة سونلغاز بالمدية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبين :

يوس أمين

بختيار حمود

إشراف الدكتور:

محمد عمور

السنة الجامعية 2016//2017

شكر وعرفان

نحمد الله الـــــذي وفقـــنـــــا لانجـــاز هـــــذا العـــمـــل ونشكـــره،

كمـــا نتقـــدم بخـــالص عبـــارات الشكـــر والتقديـــر للدكتـــور

الفـــاضل "**مـــحـــمـــد عـــمـــور**" علـــى كـــل مـــا قدمـــه لنـــا

مـــن التوجـــيهـــات ، والشكـــر موصـــول لكـــافة "**الأســـاتـــذة**"

الـــذيـــن قدمـــوا لنـــا يـــد العـــون علـــى رأســـهـــم

" **الأخـضـــر شـــتـــوي** " ،والاســاتـــذة الـذيـــن رافقـــونـــا مـــنـــذ

انـــطلاق مســـارنا الجـــامـعـــي ،كمـــا نتقـدم بالشكـــر الخـــاص

لعمـــال مقـــر مديـــرية سونـــلغـــاز بالمديـــة .

كـــمـــا لاننـــســـى تـــقـــديـــم الشكـــر الجزيـــل "**للـــجـــنـــة**

المنـــاقشـــة" علـــى قبـــولهـــا منـــاقشـــة هـــذا العمـــل

كمـــا نتقـــدم بالشكـــر الجزيـــل للزمـــلاء الذيـــن قدمـــوا لنـــا

يـــد العـــون .

إهداء

أهـــــدي هذا العمل المتـــواضع إلى من سهر ا الليالي وتعبا على راحتي والدي الغاليين، اللذان لـــــم يبخلا يوما بعطائهمـــــــا مت غمي الله لهما بطول عمرهما ، وإلـــــى جدتي وجدي متعهما الله بلصحة والعافية، وأمدهما بطول العمر إن شـــاء الله، إلـــى كل من اخوتي حمزة، عمار، خليفة، فاطمة، زينب، يوسف.

إلـــــى زهور العائلة بلال، سفيان .إلـــــى كل الأصدقاء والزملاء وكل من يعرفني من قريب وبعيد، إلـــــى كل عائلتـي الكريـــــــمة بختيار وكـــــل الأقارب ، إلـــــــى من قاسم عبىء انجاز عملنا هذا أمين يوس، إلـــــى كل من عمتي وأبنائها ،أخوالي وأعمامي وأبنائهم وإلـــــى كل أساتذتي من الإبتدائـــــي إلى الجـــامعـــة.

إلـــــــى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي، كما لايفوتني أن أتقدم بالإهداء إلى كل من ساعدني لإنجاز و اتمام هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

حمـــــود

إهداء

أهـــدي عملـــــي هـــــذا إلـــــى الـــــوالديـــــن العـــزيـــزيـــن اللذان سهرا على راحتي، والعـــائـــلة الـكريمـــــة المتـــــكونـــة مـــــن إخـــوتـــــي أيوب، محمد، كمال واخـــواتـــي الثلاثة وبالخصوص إنصاف و أختـــي الكبرى وزوجها وابنـــــهما وائل وأختي الوسطى أمينة .وإلـــــى زوجـــــة عمـــــي وابـــنـــها منصف وابنـــتـــهـــا أشواق، وزوجـــة أخـــي وابنتـــــها سجود، وكـــذلك عمـــــاتـــي والى ابن عمتي سمير، وأعمامي وخـــالاتي وأخـــوالـــي ادام الله عليهـــــم حفظـــه وستـــره، وكذلـــك الـــــى الزميـــــل حـمـــود بختيـــار الذي قاسمني متعة انجاز هذا البحث .

والـــــى كـــل الأصدقـــــاء بالجـــــامعـــة وخـــارجهـــا، وإلـــــى كـــــل طـــالب عـــلـــم أو بـــاحث فـــــى شتـــى المجـــالات.

أمـــــــــين

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة .....أ

الفصل الأول :الاطارالمنهجي للدراسة

تمهيد 04

الاشكالية 04

الفرضيات 05

أهداف الدراسة 06

تحديد المفاهيم 06

الدراسات السابقة 11

المنهج المستخدم 13

أدوات البحث 13

الأطر النظرية 14

الفصل الثاني :مدخل للتكوين

تمهيد 20

المبحث الأول :ماهية التكوين 20

المطلب 01:مفهوم التكوين 20

المطلب 02 :الفرق بين التكوين والمفاهيم المشابهة له 21

المطلب03:مسؤولية التكوين ومبادئه 23

المبحث الثاني :انواع التكوين ومجالاته وعناصر العملية التكوينية 27

المطلب 01 :أنواع التكوين 27

المطلب 02 :أهمية ومجالات التكوين 29

المطلب 03عناصر العملية التكوينية 31

المبحث الثالث :استراتيجية التكوين والمشاكل التي يعالجها 33

المطلب 01 :استراتيجية التكوين 33

المطلب 02:المشاكل التي يعالجها التكوين 34

المبحث الرابع :مراحل العملية التكوينية 36

المطلب 01:تحديد الاحتياجات التكوينية 37

المطلب 02:التخطيط للبرنامج التكويني 40

المطلب 03:تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني 43

المطلب 04:متابعة وتقييم برامج التكوين 47

خلاصة

الفصل الثالث :تنمية الموارد البشرية

تمهيد 54

المبحث 01 :عموميات حول إدارة الموارد البشريةِ.....54

المطلب 01:النشأة والتطور 54

المطلب 02:تعريف إدارة الموارد البشرية 56

المطلب 03: أهمية وأهداف ادارة الموارد البشرية 58

المبحث 02:تنمية الموارد البشريق 60

المطلب 01:مفهوم تنمية الموارد البشرية 61

المطلب 02:أهمية تنمية الموارد البشرية 62

المطلب 03:أهداف تنمية الموارد البشرية 63

المبحث 03:مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية 66

المطلب 01:مسؤوليات تنمية الموارد البشرية 66

المطلب 02:المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية 66

المبحث 04:خصائص, أهداف وأسباب تنمية الموارد البشرية 68

المطلب 01:خصائص تنمية الموارد البشرية 68

المطلب 02:أهداف تنمية الموارد البشرية 69

المطلب 03:أسباب تنمية الموارد البشرية 70

المبحث 05:آليات تننمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها 71

المطلب01:آليات تنمية الموارد البشرية ....71.

المطلب 02:العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية 77

خلاصة.....83

الفصل الرابع :الاطار التطبيقي

تمهيد 85

المبحث الأول :مجال الدراسة 85

المطلب 01:المجال الزماني 85

المطلب 02:المجال المكاني 86

المطلب 03:تقديم مؤسسة سونلغاز 86

المطلب 04:التكوين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية والإطار

القانوني له 91

المطلب 05:العينة وكيفية اختيارها 94

المبحث الثاني :تحليل الجداول 95

المطلب 01:تحليل الجداول الخاصة بالبيانات الشخصية 95

المطلب 02:تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية (01).....97

المطلب 03:تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية (02).....105

المبحث الثالث :نتائج الفرضيات 117

المطلب 01:الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى 117

المطلب 02:الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية 118

المطلب 03:الإستنتاج العام 119

خاتمة عامة 121

قائمة المراجع 125

الملاحق 127

قائمة الجداول :

رقم الجدول	رقم الصفحة
جدول 01 و02	95
جدول 03 و04	96
جدول 05	97
جدول 06 و07	98
جدول 08	99
جدول 09 و10	100
جدول 11	101
جدول12	102
جدول13	103
جدول14	104
جدول 15	105
جدول 16 و17	106
جدول 18 و19	107
جدول20	108
جدول21و22	109
جدول 23و24	110
جدول25	111
جدول26 و27	112
جدول 28	113
جدول 29و30	114
جدول 31	115

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	مراحل عملية التكوين	37
02	دورة الخطة التكوينية	42
03	دورة النجاح السيكولوجية	68
04	مخرجات التعلم	70
05	التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة	78
06	الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالمدية	88
07	مخطط الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز	90

الملاحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	مخطط البحث	127
02	استمارة	128

مقدمة عامة

مقدمـــــــــة عـــــــــامـــــــة

لقد شهد العالم تطورات علمية وتكنولوجية بدرجة كبيرة ومتقدمة، فقد أصبح من الواضح أن المؤسسات بشكل عام أصبحت تعيش في بيئة مليئة بالتغيرات والتطورات في شتى المجالات خاصة التنظيمية لدى المؤسسات والمتعلقة بأساليب وبرامج وآليات العمل وغيرها، أصبحت المؤسسة مضطرة لمواكبة كل تقدم وتطور حتى تضمن استمراريتها وبقاءها ومد زبائنها بمختلف الخدمات، ولقد ترتب عن هذه التكنولوجيات والتطورات استخدام المؤسسات لأساليب حديثة ومتطورة في العمل ، وظهور العديد من المنتجات ، وفي المقابل زيادة حدة المنافسة من قبل المؤسسات الموازية ، الأمر الذي أدى الى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالعمال ، بحيث ظهرت أعمال ووظائف جديدة واستبعدت أخرى ، فكان على المؤسسات على اختلاف مناهجها وأهدافها العمل على سد الهوة بين قدرات وكفاءات افرادها من جهة ومتطلبات التطور التكنولوجي والعلمي من جهة أخرى .

وبعد أن أدرك العالم أن العنصر البشري هو أهم العناصر المحركة لعملية الانتاج من حيث الجودة والكم، أصبحت المؤسسات تعطي أهمية وعناية كبيرين لتنمية العناصر البشرية لديها، وذلك لتدعيم كفاءاتهم واكتسابهم القدرات والمهارات وتوسيع معارفهم وتجديد المعلومات لديهم من أجل أداء العمل بالشكل اللازم، كما تعتبر تنمية الموارد البشرية أمرا محوريا وهاما لدى المؤسسة لذلك وجب عليها اتخاذ أهم الإجراءات لذلك واتباع الطرق المتقدمة في تكوين العمال اذ يعتبر التكوين أهم الوسائل وأنجعها لذلك .

وبناءا على ما سبق ذكره سنتطرق في هذا البحث الى أربعة فصول، الفصل الأول يعبر عن الإطار المنهجي للدراسة بحيث حددنا فيه الإشكالية والفرضيات وأهداف الدراسة والمفاهيم المتعلقة بها ، والدراسات السابقة والمنهج المستخدم وأدوات الدراسة، كما حددنا الأطر النظرية للبحث .

أما الفصل الثاني فهو يمثل مدخلا للتكوين ، والفصل الثالث فيتحدث عن تنمية الموارد البشرية والمفاهيم المصاحبة لها ،ثم يأتي الفصل الرابع كفصل تطبيقي قمنا فيه باختبار فرضيات البحث والخروج باستنتاجات فرعية واستنتاج عام .

الفصل الأول

الإطار المنهجي

تمـــــهيد:

يحتوي هذا الفصل على الإطار المنهجي للدراسة, والذي يعتبر مرحلة أولية للباحث في دراسة موضوعه حتى يتمكن من توضيح المعالم والأطر الخاصة بالدراسة بحيث كانت الانطلاقة من الاشكالية التي يتم فيها الولوج بصفة مبدئية في مشكلة موضوع البحث ،بحيث كانت بمجموعة من الاسئلة ترجمت الى فرضيات ،وكذلك تحديد المفاهيم التي توضح فيه حدود الدراسة المتناسبة مع الدراسة الميدانية بصفة خاصة ،كما نجمع الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع لتكون هناك استمرارية في البحث العلمي ،كما نتطرق إلى المنهج والأدوات المستخدمة للبحث .

الإشكالـــــــــية:

لقد سعت مختلف التوجهات الحديثة وكان لها الحرص الشديد على إعطاء الأهمية والدور الكبيرين لنوعية العامل البشري والذي يمثل عاملا أساسيا في تحقيق النمو والتطور في شتى مجالات استخدامه ،إذ انه ومع التطور السريع للتكنولوجيات الحديثة والتي صارت وسيلة بديلة ل لنمط الكلاسيكي في أداء العمل كان لابد من إيجاد استراتيجيات متطورة تعمل على دمج الموارد البشرية مع هذه التطورات ليكون لها القدرة الكافية على التأقلم والتماشي مع مختلف التيارات الداخلية والخارجية التي بموجبها أن تحول بين المنظمة وتحقيق أهدافها.

فالموارد البشرية ذات الكفاءة والتي بمقدورها الخوض في مجال العمل دون ترك أي ثغرة من الثغرات التي بإمكانها إحداث خلل سواء في عرقلة سير العمل بشكل خاص ومن الناحية الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة بشكل عام ،أصبحت اليوم رأس مال لا يقل أهمية عن رأس المال ال مادي ،ومن خلال تنمية المورد البشري وتطوير كفاءته المهنية والفنية والفكرية ووضع خطط مدروسة لذلك يصبح مهيأ كعنصر فاعل في تحقيق أهداف المنظمة.

إذن فوظيفة تنمية قدرات المورد البشري تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية ،فهي التي تخطط لتأهيله ليصبح أكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة ،وباعتبار كل منظمة لها معدات عمل خاصة وقانون خاص بها ،كان لابد من تكوين المورد البشري وتزويده بمختلف المعلومات الخاصة بالعمل ،بحيث يتم تكوين الأفراد حسب الإمكانيات المتاحة وكذلك حسب ما يتطلبه العمل .

وفي الوقت الذي طغت فيه المعلوماتية بحيث تغير نمط العمل الإداري من نمط بسيط يعتمد على وسائل عمل معينة إلى نمط معقد يعتمد على الحواسب ومختلف الوسائل التكنولوجية بات لزاما على المؤسسات الاعتبار بان المورد البشري لا يستطيع مواكبة هذه التغيرات إلا بالاعتماد على التكوين الدقيق للعامل بمختلف أشكاله وطرقه.

فالتكوين من أهم العوامل التي تنمي المورد البشري، إذ يعتبر طريقة تعتمد عليها مختلف الإدارات لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة من تطوير كفاءات الأفراد العاملين، فالتكوين بمختلف أنواعه سواء قصير المدى أو طويل المدى، سواء كان داخليا أو خارجيا ... هذا الأمر يرجع بالأساس إلى ما تحتاجه المؤسسة من رأس مال بشري وكذلك الإمكانيات المالية المتاحة بات مطلبا أساسيا في بناء ركائز متينة للمؤسسة.

إن هذه التحديات تجعلنا نؤكد بأن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية التي يجب المراهنة عليها في أي منظمة كانت وتنميتها هو السبيل الأوحد لمواجهة كل التحديات والتغلب عليها ،والتكوين احد الأساليب التي بإمكانها تنمية الموارد البشرية .

وعليه فقد ألقينا الضوء على الدور الذي بإمكان التكوين أن يقدمه لتنمية الموارد البشرية هذه الأخيرة أصبحت واجهة ذات اهتمام خاص من قبل المنظمات والتي تعتبر رأس مال بشري يحاذي الموارد الأخرى الخاصة بالمنظمة .

ومن هنا اتجهنا إلى أشكله واقع المؤسسة العمومية الذي بات عاجزا عن الخروج بنتائج ذات طابع ايجابي ،بحيث القينا النظر إليها من زاوية تكوين العمال من خلال الدور الذي يمكن أن يقدمه بالنسبة لتنمية الموارد البشرية ،وبالتالي كان علينا طرح التساؤل الأتي :

ماهو الدور الذي يمكن أن يقدمه التكوين لتنمية الموارد البشرية ؟

***الأسئلة الفرعية:**

-هل التكوين الداخلي يعمل على جعل الموارد البشرية متكيفة وظيفيا ؟

-هل أصبح التكوين الخارجي مصدر اعتماد لدى المؤسسات في تجميع القوى العاملة ومدها بمختلف المعلومات التي تجعلها مهيأة لممارسة نشاطها وتطوير مهاراتها و كفاءتها الفكرية والفنية ؟

***الفرضيات:**

1-التكوين الداخلي يساعد العامل على تكيفه وظيفيا بالمؤسسة .

2-التكوين خارج المؤسسة يعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة .

أهداف الدراسة :

إن أهم الأهداف التي نسعى إليها من خلال بحثنا هذا هي :

معرفة الدور الذي يقدمه التكوين داخل أو خارج المؤسسة لتنمية الموارد البشرية المستخدمة من خلال تكيفهم وظيفيا وتطوير قدراتهم و مهاراتهم.

معرفة ما إذا كان عدم فعالية التكوين أحد الأسباب التي تحول دون تنمية الموارد البشرية من خلال التطرق إلى أساليبه و أهدافه و أهميته واختبار ذلك بالمعطيات الميدانية, وبالتالي الخروج بنتائج جديدة قد تطلعنا على أحد العوامل الأخرى التي تعمل على تفعيل عملية تنمية الموارد البشرية ,والتي قد تكون سببا في إضعافها.

تحديد المفاهيم

أولا : التكوين

- " التكوين يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد خبرات تزيد من قدرته على أداء مهامه، ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال"[1].
- كما يعرف أيضا بأنه " تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد معارف ومهارات حول العمل الذي هو بصدد التكوين له، ولذلك فإتقان الفرد لعمله أو عجزه عن أدائه، إنما يقتصر على مدى اكتساب المهارات التي يتطلبها العمل"[2].
- كما أن هناك من يرى بأن التكوين هو" نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية "[3].

[1]- أحمد صقر عاشوري، إدارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1979، ص28.

[2]- أحمد عزة رابح، علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1965، ص107.

[3]- عبد الكريم درويش وليلا تكلا، أصول الإدارة العلمية، مكتبة الإنجلو مصرية، 1976، ص579.

- كما عرفه WILLIAM F CLUECK بأنه " النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة "[1]
- وهناك من يعرف التكوين بأنه "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية"[2].
- كما يمكن اعتبار التكوين بأنه" تغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء عمله"[3].
- ويمكن تعريفه أيضا أنه "إلحاق الموظف بدورة تسمى الدورة التكوينية بهدف تحديث معلوماته وتنمية قدراته الشخصية".[4]

التعريف الإجرائي للتكوين: التكوين عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة من خلال برمجة دورات تكوينية، سواءا داخل المؤسسة أو خارجها ، لإكساب الأفراد القدرات والمهارات الفنية والإنسانية اللازمة لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاتهم وإمكانياتهم ودفعهم إلى أداء العمل بالشكل الفعال الذي يضمن استمرار المؤسسة وتطورها وتحقيق أهدافها المرجوة.

المفهوم الاجرائي للتكوين الداخلي :

هو تلك العملية التكوينية التي تتم داخل المؤسسة والتي تتضمن برامج التكوين اثناء العمل من خلال تسطير برامج متعلقة بتوجيه الموظف الجديد وتأهيله ،وكذلك عملية رسكلة وتجديد معارف ومهارات العمال واطلاعهم على المستجدات .

المفهوم الاجرائي للتكوين الخارجي :

هو عملية تكوين العاملين خارج المؤسسة من خلال الاعتماد على الشركات التكوينية الخاصة بها ،أو بعثات التكوين الجامعي ،ومعاهد التكوين المهني المختلفة .

---

[1]– علي يونس ميا وآخرون،قياس أثر التدريب في آداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31، العدد01، 2009 ، ص6.

[2]– عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.

[3]– أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003،ص453.

[4]– طارق المجذوب،الإدارة العامة–العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص335.

ثانيا:التنمية

01 – **لغة**: اشتقت من النماء: الزيادة، ونمي: زاد وكثر[1].

02 – **اصطلاحا**: هناك اختلاف بين العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم التنمية كل حسب توجهه وتخصصه، وفيما يلي سنعرض بعض هذه التعريفات:

- تعريف شرام وليرنر SCHRAM & LERNER :"التنمية هي ذلك التغيير نحو الأنماط المجتمعية التي تسمح لمجتمع ليس فقط بتحقيق القيم الإنسانية الأفضل، بل وأيضا بزيادة قدرته على التحكم والسيطرة على بيئته ومكانته السياسية وبزيادة مدى سيطرة أفراده وتحكمهم في توجيه أمورهم وشؤونهم"[2].
- تعريف عبد الهادي الجوهري:"هي عملية تغيير اجتماعي مخطط يقوم به الإنسان للإنتقال بالمجتمع من وضع إلى وضع أفضل، وبما يتفق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية"[3].

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن المحور الأساسي والرئيسي للتنمية هو الإنسان والمجتمع، فهي تتضمن مبادئ وقواعد إنسانية هادفة، للإنتقال بالمجتمع من وضع لوضع أفضل.

- كما عرفها المصلحين الإجتماعيين أنها "توفير التعليم والصحة والمسكن الملائم والعمل المناسب لقدرات الانسان، والدخل الذي يوفر له احتياجاته، وكذلك الأمن والتأمين الاجتماعي المجدي، وكافة الفرص، والانتفاع بالخدمات الاجتماعية"[4].
- وهي أيضا" عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من المجتمع، عن طريق زيادة فعالية أفراده في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى"[5].

فالتنمية من خلال هذين التعريفين عملية هادفة ومستمرة تسهم فيها جميع الأنظمة والهياكل الاجتماعية من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف يسعى لها المجتمع.

---

[1]– ابن منظور، لسان العرب، الطبعة01، المجلد السادس، دار صادر، بيروت، 1997، ص262.

[2]– نبيل رمزي وعدلي أبو طاحون، التنمية، دار الفكر الجامعي، مصر، دون سنة نشر، ص12.

[3]– عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط03، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص72.

[4]– أحمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمع المحلي، المكتبة الجامعية، مصر، 2003، ص35.

[5]– مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية–الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2007، ص189.

التعريف الإجرائي للتنمية:

مما سبق ذكره يمكن أن نعرف التنمية بأنها"عملية تهدف إلى تطوير المجتمع من خلال استخدام كافة الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية بالشكل الذي يضمن تغييرات ايجابية لصالح الفرد والمجتمع".

ثالثا:الموارد البشرية

- يعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات ونشاطات وانجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي كالتالي:

01-الموارد الاحترافية.

02-الموارد القيادية.

03-الموارد الإشرافية.

04-باقي الموارد المشاركة.

05-الاتحادات العمالية.[1]

- يقصد بالموارد البشرية "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

أ -صفة القدرة على أداء الأعمال.

ب -صفة الرغبة في أداء الأعمال. "[2]

من خلال ما سبق يمكن القول أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد المؤهلين الذين يمتلكون مهارة لأداء الأعمال والرغبة في بذل جهود معتبرة وبحماس من أجل تحقيق أهدافهم وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم.

[1]- أحمد مصطفى خاطر، مرجع سبق ذكره، ص35

[2]- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص16.

- كما تعرف أيضا بأنها "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"[1]

التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

مما سبق ذكره يمكن أن نقدم التعريف التالي" الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد العاملين داخل مؤسسة أو منظمة ما، من ذوي المهارات والقدرات والمؤهلات التي تتناسب ومتطلبات أعمالهم، والراغبين في أدائها بحماس ورضا، مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي.

رابعا: تنمية الموارد البشرية:

- يعرف موسى اللوزي تنمية الموارد البشرية بأنها "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق و احتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"[2]
- وكذلك هي "تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات، وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، بما يعظم من فعالية أدائهم، وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة"[3].
- كما تعرف أيضا على أنها "كل جهد علمي منظم، يبذل من اجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تملكها المنشأة، بما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة"[4]
- بالنسبة لتنمية الموارد البشرية من منظور إداري وفي سياق العمل بالمؤسسات فيعرفها علي السلمي على أنها "تلك العملية المتكاملة، المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة، الهادفة إلى إيجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد أساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والرغبة في أداء العمل باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"[5]

[1]– علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص147.

[2]– موسى اللوزي، التنمية الإدارية:المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، در وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص87.

[3]– مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص197.

[4]– عبد الرحمان توفيق،التدريب المبادئ والأصول العليمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994، ص133.

[5]– مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص62.

التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية:

مما سبق يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها "العميلة التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، والقادرة على العمل في جميع المجالات، وهذا ما يزيد من طاقاتها وقدراتها على العمل والإنتاج في أعلى مستوياته لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة.

المفهوم الإجرائي للتكيف الوظيفي :

هو قدرة العمال على التأقلم مع الموارد المادية المتاحة من آلات ومعدات وأجهزة الكترونية متعلقة بالعمل وكذلك الموارد البشرية ويتجسد ذلك في العلاقات بين العمال فيما بينهم وبين الرؤساء والعمال ،بالإضافة الى اطلاعهم على معوقات سير العمل .

المفهوم الإجرائي لتطوير قدرات ومهارات العمال :

هو تنمية القدرة لدى العمال على حل المشكلات المهنية من خلال اطلاعهم على أسس المشكلات وأسبابها الحقيقية ،وكذلك استعدادهم للعمل في الوظائف المختلفة ،بحيث يتجسد ذلك في تقليص دور المسؤولين من خلال اعتماد العمال على أنفسهم .

الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى:

عنوان الدراسة :التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ،وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة **الماجيستير** في علم اجتماع تنظيم وعمل سنة (2013-2014) لقد صاغ الباحث" بوقطف محمود"**التساؤل** الذي عبر عن اشكالية بحثه :

كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

بحيث تفرع هذا التساؤل إلى **أسئلة فرعية** تمثلت فيما يلي :

_كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

_كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

-كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

-كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية؟.

*ولتحقيق هدف البحث وضع عدة فرضيات رئيسية و فرعية ,فأما الرئيسية فتمثلت فيما يلي :

-يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .

وأما الفرضيات الفرعية :_يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .

_تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة .

يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية .

*بحيث **هدفت** الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين من خلال الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين أثناء الخدمة على نجاح العملية التكوينية ,وتحقيق أهداف الموظف وكذا التقدم الوظيفي له(الترقية) . بحيث اعتمد الباحث على **المنهج الوصفي** والذي استند من خلاله على الملاحظة و المقابلة وكذا الاستبيان **كتقنيات بحث** .

بحيث توصل الى صدق الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية , ويتجسد ذلك في النتائج التي توصل اليها :

_التكوين أثناء الخدمة يسهم في تحسين أداء العامل و ويساعد في تطوير قدرات و سلوك الموظف .

_هناك تاثير للمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف.

يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة .

الدراسة الثانية : بعنوان "دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر" مستشفى بشير بناصر أنموذجا .وهي مذكرة لنيل شهادة **الماجيستير** في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية .

وقد صاغ **اشكالية** تجسدت في ا **لتساؤل** التالي :هل يسهم التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر؟ بحيث تفرعت الى التساؤلات التالية :

_ما أهمية التكوين المتواصل في سياسة المؤسسة الصحية ؟

_ما طبيعة و نوعية البرامج التكوينية المقدمة؟

_هل تواكب هذه البرامج المستجدات المعلوماتية الحديثة؟

هل تحقق هذه البرامج الأهداف المرجوة من العملية التكوينية ؟ .

كما هدفت الدراسة إلى العمل للوصول إلى مجموعة من التوصيات و المقترحات للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصحية عامة و المستشفيات خاصة , ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل .

اذ اعتمد الباحث على **المنهج الوصفي** بهدف تتبع مواصفات الظاهرة ,وكانت **الأدوات المستخدمة** في الدراسة المقابلة ,والملاحظة والاستبيان و كذا السجلات و الوثائق.

ومن أهم **النتائج** التي توصل إليها الباحث هي أن :للتكوين المتواصل دور كبير في تنمية الموارد البشرية بالرغم من وجود بعض المعوقات ,حيث يعمل على تحسين أداء الأفراد من خلال تهيئتهم للقيام بالمهام الملقاة على عاتقهم و بالتالي إعدادهم للترقية و الانتقال إلى الوظائف الأخرى , وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء المستشفى و مرد وديتها و تحقيق الأهداف المرجوة.

المنهج المستخدم :

يعتبر المنهج المستخدم في البحث بمثابة طريق الباحث الذي بإمكانه أن يقوده الى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث ,بحيث يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة الموضوع المراد دراسته.

لذلك قمنا بانتهاج **المنهج الوصفي** المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها ,أشكالها وعلاقاتها و العوامل المؤثرة في ذلك , وتقوم على رصد و متابعة دقيقة للظاهرة .

الأمر الذي قادنا الى استخدام المنهج الوصفي هو وصف دور التكوين الداخلي و الخارجي تأثيره على العمال من خلال تكيفهم وظيفيا بالمؤسسة وزيادة قدراتهم و مهاراتهم .

أدوات البحث:

يتطلب كل بحث علمي وسائل و أدوات لجمع البيانات ,لذلك اعتمدنا في دراستنا على **الاستبيان** والذي يعرف بأنه :"أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الاسئلة المرتبطة بأسلوب منطقي مناسب ,يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"[1]

فالاستبيان يستخدم في الدراسات الاجتماعية بغية التحقق من الفرضيات من خلال الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة.

[1] يحيى مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم– مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص82.

الأطر النظرية للموارد البشرية:

01-نظرية التكوين الإداري لهنري فايول 1841م-1925 م :

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فترة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل أفكار التايلورية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها، والمتمثلة في"وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما"[1].

ففي حين تركز التايلورية في دراستها على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية . المستوى الإنتاجي . في المصنع ثم التدرج إلى أعلى، تركز نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا . المستوى الإداري . من خلال الإهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية.

وقد تعرض فايول في كتابه" الإدارة العامة والصناعية" إلى ثلاث موضوعات رئيسية في مجال الإدارة وهي :

أ- **الصفات الإدارية:** لقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات التي يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات إن لم تكن موجودة بالفطرة فإنها تكتسب عن طريق التكوين، وقد صنفها إلى :

- صفات طبيعية بدنية: وتتمثل في الصحة، القوة البدنية، النشاط.
- صفات عقلية ذهنية: تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.
- صفات خلقية: الحيوية، الحزم، الولاء، القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية .
- الثقافة العامة: الإلمام بالمعلومات حتى وإن كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه.
- صفات فنية: الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير.

زيادة على ذلك فقد رأى أن كلا من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم، وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تكوين منهجي منظم ومستمر"فالموظف الجيد سواءا كان تقني، تجاري، مالي، إداري، لا يعتبر منتوجا تلقائيا من الطبيعة، ولكي يكون فعالا يجب أن نقوم بتكوينه، وهذا التكوين يعد بمثابة مجهودات كبيرة

[1]- محمد علي، علم اجتماع التنظيم، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 1982، ص132.

تخضع لمجموعة من المبادئ والقواعد والمناهج والإجراءات المستمدة من برامج تكوينية مخططة تضمن الفعالية"[1] .

ب- المبادئ الأساسية للإدارة:

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدءا للإدارة الرشيدة تتمثل فيما يلي:

- تقسيم العمل: يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة القدرة والثقة بالنفس.
- السلطة والمسؤولية: تكون السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تنبثق من السلطة، هذه السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الإلزام بها.
- النظام: عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقات والنظم.
- وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من رئيس أو مشرف واحد فقط ، حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.
- وحدة التوجيه: من خلال انبثاق كل من الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان وحدة و تنسيق المشروع .
- الخضوع: يجب أن لا يطغى اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المنظمة ككل، بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مكافآت الموظفين: تعويض الأفراد تعويضا عادلا وساءا في أجورهم، أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة، بحيث يحقق ذلك رضاهم.
- المركزية: ويقضي هذا المبدأ بتركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر، ثم تفويضها بما تقتضيه الظروف.
- تدرج السلطة: أي تسلسلها من أعلى المستويات لأدناها، فيكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وينبغي هنا التقيد بتحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه.
- الترتيب:يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة.
- العدالة والمساواة: مراعاة الإنصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين، بحيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة.
- الإستقرار في العمل: أي المحافظة على استمرار العاملين في المؤسسة لمدة طويلة، لتخفيض معدلات دوران العمل.

[1] -Monic Hic Hom: max Weber et la sociologie française ,péface de julien ,FREUND EDITION L'harmattan ,paris ,1988,p31 .

- المبادرة والإبتكار: السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع و التجديد.
- إضفاء روح التعاون: ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل فريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة.

ج- عناصر الإدارة:

يرى فايول أن العناصر التي تختص بها الإدارة هي "التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، الضغط، السيطرة والتحكم، التنبؤ وبعد النظر اللذين يجب أن يتحلى بهما أصحاب الفئات الإدارية والتنفيذية العليا خاصة عند وضع السياسات والخطط"[1] .

يتضح لنا جليا مما سبق ذكره، أن فايول قد حرص من خلال نظريته على تأكيد أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء كانت فنية أو إدارية، فالتكوين المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية، وحتى في الحصول على مكافآت وزيادات في الأجور، حيث تعد المكافآت حافزا قويا في رفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه النظرية تفرض وجود صفة الرشد في العامل، وبذلك فهو يحفز أكثر من خلال المكافآت المادية.

02- نظرية رأس المال البشري لـ Robinson Russel:

سيطرت خلال فترة الستينات نظرية رأس المال البشري على اقتصاديات التدريب، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، وتحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، فهذه النظرية ترى بأن التكوين يعد استثمار هام، ويظهر ذلك من خلال أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الإلكترونية في طرق أساليب الإنتاج"[2].

وبالتالي فالتكوين يعتبر بمثابة استثمار حقيقي للمؤسسة ويعود عليها بالفائدة، وأنه حتمية نظرا لاتساع نشاطات المؤسسة، وتعدد اختصاصاتها ، والتطور والتغير في شتى المجالات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، وزيادة حدة المنافسة هذا ما يؤدي إلى وجوب" تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات

[1]- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص92-93.

[2]- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال -دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص371.

المؤسسة، وحسن توزيعها، والتقليل من مدة الانجاز، وانخفاض نسب التغيب ودوران العمل، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الأهداف"[1].

لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الإنفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق الحوافز لتحفيز العمال، ففي الماضي كانت هذه النفقات تعتبر بمثابة تكاليف بدلا من اعتبارها استثمارات هامة، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري والذي يركز على الأبعاد التالية:

- الاهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، وبكيفية إعداد وتكوين الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم طرف المؤسسة.
- الإنفاق على عملية إعداد الأفراد لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا، ويشمل ذلك الإنفاق على الصحة والتكوين والتعليم، ومن ثم يقيم رأس المال البشري بدلالة الدخل الإضافي الذي يولده هذا الاستثمار.
- تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل .

لقد قدم روبنسون من خلال نظريته نظرة جديدة للتكوين باعتباره استثمارا بدلا من كونه تكلفة على المؤسسة، فالتطور التكنولوجي الحاصل واتساع نشاط المؤسسة وتطوره يحتم عليها الاهتمام بتكوين أفرادها، حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات والتغيرات الحادثة على مستوى المؤسسة ومحيطها الخارجي، والسوق الداخلية والخارجية، فالتكوين في هذه الحالة يدعم تحقيق النوعية في الخدمات والإنتاج.

03- مدخل الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا في إدارة الأفراد، حيث شاع استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، حيث يركز هذا المدخل على ضرورة توحيد أهداف الفرد والتنظيم لرفع الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، "فبدلا من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما منفصلين، وأن تحقيق كل منهما يكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الفرد يكملان بعضهما البعض"[2].

[1]- نفس المرجع، ص372

[2]- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص20.

إن قيام الفكر الإداري الجديد على مجموعة من الأسس الهامة، أملاها بداية التحول نحو اعتبار الموارد البشرية المصدر الأساسي لنجاح المؤسسة إذا ما تم استغلاله على أحسن وجه وأكثر الأصول أهمية في تعظيم فعاليتها، وذلك لأن :[1]

. الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.

. الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.

. الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.

. الإنسان يعمل ويبدع حينما يعمل ضمن فريق متجانس.

ويعد التكوين في هذا الفكر الجديد مقوما من مقومات التنمية، ذلك أنه الوسيلة الأساسية لإكتساب المهارات والمعارف، والتكيف مع المستجدات المحيطة بالمؤسسة، فهو يشكل أهم العمليات، وأقوى الأساليب المؤثرة في تنمية القدرات الإنتاجية للمؤسسة، باعتباره أحد الاستراتيجيات الإدارية الرامية لتحقيق التميز والنجاح، فلا تستطيع أي مؤسسة تريد التقدم والريادة أن تستغني عن العملية التكوينية لمواردها البشرية، لأن التكوين المستمر والمخطط وحده الكفيل بإيجاد مورد بشري فعال، مستقر، منتج، ذات قدرات عالية.

بناءا على ما سبق، فإن مدخل الموارد البشرية يعتبر أحد المداخل التنظيمية الهامة في "تطوير المسار المهني للفرد (والذي يقصد به تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد والوظائف التي يتقلدونها، ويركز على إتباع الأساليب الإدارية كالتكوين والنقل والترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب تحقيقا لأهداف المؤسسة في الإنتاجية وأهداف الفرد في الرضا عن العمل) بما يوفره من فرص الحراك والتدرج الوظيفي" [2] ففعالية التكوين تعتمد على مدى ترابطه وتكامله مع باقي العمليات كالاستقطاب، الاختيار، التعيين، التقييم...واتساقه مع توجهات واستراتيجيات المؤسسة

خلاصـــــة :

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض أهم الإجراءات المنهجية ,إذ يعد الإطار المنهجي صلة وصل بين الإطار النظري والبيانات الميدانية ,وبالتالي فهدف الفصل هو توضيح سبل الباحث للكشف عن حقائق علمية تنفي أو تحقق فرضيات البحث.

[1]- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

[2]- صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص271.

الفصل الثاني

مدخل للتكوين

تمهيـد:

يعتبر التكوين من أهم العوامل التي تعمل على تنمية الموارد البشرية، حيث لابد من وضع خطط لذلك والتي تعتبر بمثابة سيرورة تتمحور حول عدة مراحل بداء من تحديد الأهداف من عملية التكوين ثم استحداث طرق تتضمن تصميما وتنفيذا ومتابعة وتقييم لبرامج وسياسات محددة بدقة وبطريقة تمكن من الوصول إلى الأهداف المحددة لعملية التكوين سواءا كان داخليا أو خارجيا.

المبحث الأول: ماهية التكوين

هذا المبحث هو عبارة عن مدخل للتكوين، حيث تعرضنا فيه إلى مفهوم عام للتكوين، كما قمنا بتوضيح العلاقة بينه وبين المفاهيم المشابهة له ، وتطرقنا إلى أهم المبادئ الأساسية والأسس التي يجب مراعاتها عند القيام بعملية التكوين.

المطلب01: مفهوم التكوين

إن للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية أثر كبير على الأهداف المبتغاة لأي منظمة مهما كان نشاطها واهتمامها، ولما كان المورد البشري عنصر أساسي وفعال في تحقيق هذه الأهداف ، لجأت الكثير من المنظمات إلى القيام بنشاطات التكوين من أجل تجديد المهارات المكتسبة، وبالتالي ظهرت وجهات نظر الباحثين والدارسين لموضوع عملية التكوين، فمنهم من يرى أنها عملية تهدف إلى توفير فرص إكتساب الفرد خبرات تزيد من قدرته على أداء المهام، ومنهم من يرى أنها عملية تعلم ، فكل عرفها حسب اتجاهه وتخصصه الخاص، ومن خلال التعار يف السابقة الذكر . تم التطرق إليها في الفصل السابق في مرحلة تحديد المفاهيم الأساسية الخاصة بالبحث . نرى أن التكوين هو "تلك العملية المنظمة الهادفة التي تقوم على أسس علمية مضبوطة تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات المختلفة والجديدة التي تمكنه من إتقان عمله وتأديته على أحسن وجه".

المطلب02: الفرق بين التكوين والمفاهيم المشابهة له

01-الفرق بين التكوين والتدريب:

اشتقت كلمة التكوين من الفعل كون FORMER ذات المصدر اللاتيني FORMER ، ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم TRAINING الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين FORMATION، ولابد للإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري وحتى المغاربي يستعمل مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي .[1]

وعلى هذا الأساس لم نجد فرقا بين المصطلحين، ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفا لمفهوم التدريب.

02-الفرق بين التكوين والتربية:

التربية لغة: من فعل ربا أي زاد ونما، وأربيته نميته.[2]

أما في التحديد الاصطلاحي : فيعرفها جون ديوي " التربية هي حاصل العمليات والسبل التي ينقل بها مجتمع ما ، سواء أكان كبيرا أم صغيرا ، ثقافته المكتسبة وأهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمراره ووجوده "[3]

بينما يعرف التكوين على أنه "الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب المعارف والمهارات والأفكار الضرورية لمزاولة العمل ، والقدرة على إستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد والأشياء أو المرافق بطريقة جديدة"[4]

فالتربية أوسع آفاقا من التكوين وأهدافها أبعد على المدى الطويل تستغرق فترات طويلة ، فهي بشكل عام تستند إلى المعرفة، بينما يهدف التكوين إلى تغيير السلوك عادة من خلال تطوير المهارات .

---

[1]- رابح العايب، استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية ، اطروحة دكتورا غيرمنشورة، جامعة قسنطينة، 2002،ص29 - نقلا عن بودوح غنية، دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية، مذكرة شهادة ماجستير، جامعة بسكرة، ص64 .

[2] - ابن منظور ، لسان العرب، الطبعة الثالثة ، المجلد 14، دار صادر ، بيروت، 1994، ص304.

[3]- رابح تركي ،أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1990، ص16.

[4]- سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية ، ط1،دار وائل ، عمان،1999،ص106.

03 -الفرق بين التكوين والتعليم:

هناك فرق بين التعليم والتكوين فالأول ما هو إلا زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي وفهم وتفسير المعرفة الظاهرة ، أما التعلم فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد الناتجة عن الميزات التي يمر بها ، أما الثاني وهو التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسلكيات معينة بناءا على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد إجراءات محددة.[1]

وقد قام بعض العلماء بالتفرقة بين التكوين والتعليم والخبرة، فالتكوين في مفهومه يرتكز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا ما أو يحل مشكلة أو مشاكل معينة، بينما التعليم من شأنه أن يزود الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعليمة عامة تساعده على مواجهة المواقف أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته .[2]

فالتكوين يؤدي بالفرد إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة بخصوص إنجاز عمل أو أداء مهام وظيفة معينة، بينما التعليم يؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة .

04-الفرق بين التكوين والتنمية :

التنمية هي كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين ، فمصطلح التكوين والتنمية غالبا ما يستعمل لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة (وقد تطرقنا لتعريف كل مصطلح سابقا).

وهناك مثلا من يعرف التكوين بأنه" التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والإتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له وهو غالبا يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم"[3]

[1]- فايز الزغبي ومحمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الادارة الحديثة، ط1، دار المستقبل، عمان، 1997، ص240.
[2]- منصور أحمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص200.
[3]- منال طلعة محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،2003 ، ص215.

ويرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما ، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الاداء الحالي في الوظيفة الحالية.

ومن ناحية أخرى فتنمية الموارد العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم ومع تطور المسار المهني للفرد ستبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة.[1]

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلة من آليات التنمية.

المطلب 03: مسؤولية التكوين ومبادئه

01- **مسؤولية التكوين** : مسؤولية التكوين لا تتحدد في جهة معينة أو طرق محددة ، فهي مسؤولية مشتركة بين جميع العناصر المشاركة فيه من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مواقع عملهم وكل الأفراد المشاركين في العملية التكوينية.

أ . مسؤولية إدارة الموارد البشرية : تشمل مسؤوليتها عدة عناصر أساسية أهمها :[2]

. تصميم نظام متكامل للتكوين .

. الإعداد لبرامج التكوين سواءا كان خارج أو داخل المنظمة ومتابعتها.

. نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.

. اختيار المتكونين وانتقائهم.

. التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة .

. تقديم الخبرة والمشورة على مستوى الادارات والأفراد.

[1] ـ جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره،ص333.
[2] ـ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص122.

. التأكد من ان المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التكويني(المراقبة).

ب . مسؤولية المديرين التنفيذيين: ومن أهمها ما يلي:

. تقديم المهارات والمعلومات للمتكونين.

. تحديد الحاجة التكوينية لأفرادهم وإدارتهم .

. الإيضاح للأفراد مهامهم في خطة التكوين.

. تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية (داخل المنظمة)

. تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة .

. المشاركة في جهود التطوير والتكوين.

ج . مسؤولية المتكونين : يعتبر المتكون مسؤول عن تكوين وتطوير نفسه من خلال العملية التكوينية وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه، ويطرحها على رئيسه المباشر أو المكون.

كما أن التكوين هو عملية للتغيير في سلوك الأفراد واتجاهاتهم وجعلهم يستعملون طرق وأساليب مختلفة في اداء أعمالهم لتكون مغايرة عن الطرق والأساليب السابقة، وبالتالي لتحقيق أهداف المنظمة يكون بتظافر وتكامل جهود الأفراد وخبراتهم وكفاءتهم المطورة نتيجة التكوين .

02-مبادئ التكوين:

لنجاح وفعالية أي نشاط تكويني لابد من مراعاة عدة مبادئ وأسس ، نحصر أهمها فيما يلي:

أ . الاستمرارية : وهذا يعني أن التكوين ليس أمرا كماليا وإنما هو نشاط ضروري ، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة ، تأتي عملية الإعداد والتهيئة، وتهدف هذه الأخيرة إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه ، وهنا تكون العملية التكوينية من خلال تنظيم مقابلات الفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى تنظيم وإعداد برامج التكوين للموظفين القدامى لإكسابهم مهارات وتجديد معارفهم لتتماشى مع التقدم والتطور

التكنولوجي، كما تعد البرامج التكوينية الخاصة بالعاملين المرشحين للترقية وتحمل مسؤوليات أكبر بهدف إكسابهم القدرات والمهارات التي تتطلبها مسؤوليات وأعباء الوظائف الجديدة بعد الترقية.

وبالتالي فمبدأ الاستمرارية يتضح من خلال تكوين الفرد منذ بداية حياته الوظيفية والاستمرار في متابعة تكوينه قصد تطويره وتمكينه من تقلد وظائف أعلى ومواكبة التطور التكنولوجي والعلمي.

ب . التكامل: يقصد بأن هناك تكامل وترابط في العمل التكويني فهو ليس بالنشاط العشوائي ، ويظهر هذا التكامل فيما يلي :[1]

. التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي ، والمقصود هنا الأفراد المطلوب تكوينهم ، والمعارف والمهارات والمعلومات المراد إكسابها لهم ، وكذلك القائمين بهذا العمل التكويني والمشكلات التي تواجهها المنظمة.

. التكامل في الأنشطة التكوينية من حيث توصيف وتحليل العمليات والإجراءات وسلوك الأفراد وتحديد الإحتياجات التكوينية وتصميم برامجها ، وتنفيذها ومتابعة وتقييم العملية التكوينية .

. التكامل في النتائج التكوينية.

ج . التدرج: حيث تبدأ العملية التكوينية بمعالجة العراقيل والصعوبات البسيطة ثم تتدرج وصولا للأكثر صعوبة وهكذا لتصل إلى المشكلات الأكثر تعقيدا.[2]

د . التكوين نشاط متغير ومتجدد (الديناميكية) : وذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، فالإنسان المتكون عرضة لتغيير عاداته وسلوكاته ومهاراته وذلك لمواكبة متطلبات التغيير والتطور في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وذلك من خلال العمليات التكوينية المختلفة.

هـ . التكوين عملية إدارية وفنية: باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفء ، منها: [1]

[1]- صلاح عبد الباقي وعبد الغفار منفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1988، ص356 -357 .

[2]- السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، الدار الجامعية ، القاهرة، 2001، ص13.

. وضوح الأهداف والسياسات وتناسقها وواقعيتها.

. توازن الخطط والبرامج.

. توفر الموارد المادية والبشرية مع الرقابة والتوجيه المستمرين.

. كما أن العملية التكوينية تحتاج إلى عمل فني يتمثل فيما يلي:

. الخبرة المتخصصة في كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية وفي اختيار الأساليب التكوينية اللازمة.

. الخبرة في تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية ، ومتابعة وتقييم فعالية التكوين .

و . مبدأ الشمول : نشاط التكوين يجب ان يمتد ليشمل جميع الأفراد العاملة بالمؤسسة في مختلف الوظائف والتخصصات والمستويات الإدارية من القاعدة إلى القمة ،حتى تضمن وجود تكوين موحد وعادل بين جميع العاملين حسب جميع تخصصاتهم، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق هدف المؤسسة.

ي . مبدأ الهدف : يكون الهدف من التكوين محددا وواضحا، حسب الاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع ضرورة مراعاة موضوعية وواقعية الهدف وقابليته للتطبيق والقياس.[2]

[1]- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص358.
[2] - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص257.

المبحث الثاني : أنواع التكوين ومجالاته وعناصر العملية التكوينية

المطلب 01:أنواع التكوين

01-التكوين الداخلي:

يكون التكوين هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأدية عمله ، فهذا النوع من التكوين يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تكوين العامل أثناء الإنتاج فهو لايحتاج إلى مكان خاص للتكوين ولا ال ى معدات خاصة، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التكوين، [1] " بالإضافة لذلك فإنه" يشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة، وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التكوين أكثرها شيوعا التكوين باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة او مشرف على التكوين ، وفي المستويات الدنيا قد يكتسبون خبرات تشغيل الآلات مثلا ،عن طريق ملاحظة المشرف ، ويمكن أيضا تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا ، وهذه الطريقة تسهل التعليم على المتكونين من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة."[2]

. التكوين حسب مرحلة التوظيف:

أ . توجيه الموظف الجديد: إن الموظف الجديد يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه وتوجهه للعمل والمؤسسة التي سيعمل فيها، وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها هذا الموظف الجديد في الايام الأولى من فترة عمله على أدائه وتحصيله واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة، ويهدف هذا التكوين إلى تهيئة الموظف الجديد للعمل وتدريبه على كيفية أداء المهام المنوطة بعمله.

وتختلف طرق تقديم الموظف الجديد لعمله، فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الضرورية إضافة إلى غيرها من الطرق.

---

[1] - قيس مومن أخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، ص139.

[2] - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية،2003 ،ص270.

ب . التكوين أثناء العمل: وهو تكوين العامل في نفس موقع العامل وليس في مكان آخر، وذلك بهدف تحسين كفاءة العامل، ويكون الرئيس المباشر هو المسؤول عن تكوينه، ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثير ا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد ، الأمر الذي يستوجب أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ومن مزاياه هو محدودية كلفته كما انه يكون الفرد على العمل مباشرة ، ويعاب عليه عدم الكفاءة في التكوين ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ، كذلك عدم إعطاء وقت كافي للتكوين.

ج . التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات : عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وخاصة إذا أدخلت أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة تستوجب تقديم تكوين مناسب لذلك، وهذا بغرض رفع كفاءة الأفراد في تأدية الأعمال المنوطة بهم ، وعلى سبيل المثال بينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر ومختلف التكنولوجيات الحديثة في الأعمال المختلفة ، كأعمال المشتريات يحتاج شاغلوا هذه الوظائف إلى ت جديد المعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء العمل لاستخدام الأنظمة الحديثة.[1]

د . التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد ولسد الفروق في المهارات والمعارف الموجودة بين المنصب الحالي للوظيفة والوظيفة التي سيرقى إليها، كترقية عامل من وظيفة فنية إلى أخرى إدارية لابد من تكوينه وتدريبه على المع ارف والمهارات الإدارية والإشرافية لسد ذلك النقص أو الفرق بين كلا الوظيفتين.[2]

02-التكوين الخارجي :

. التكوين حسب نوع الوظائف :

أ . التكوين المهني والفني: وهو تكوين يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية مثل : التجارة ، اللحام ، البناء ، وصيانة مختلف الأجهزة... وهناك نوع آخر من التكوين المهني والذي يتمثل في

[1] ـ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص325.
[2] ـ نفس المرجع، ص325.

التلمذة الصناعية ، وفيه تقوم بعض الشركات أو النقابات العمالية بتعليم هؤلاء الأفراد، ويحصلون غالبا على شهادة فنية تثبت نجاحهم في مرحلة التكوين ، وكثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.[1]

يتم في مراكز التكوين المهني لإعداد فئة العمال المهنيين والمهرة والذين يمتلكون المهارات اللازمة لمهنة معينة بشكل متكامل ، ويتضمن الجانب العلمي والمعلومات الفنية والنظرية ذات العلاقة ، ويمكن هذا التكوين صاحبه من شغل منصب عامل مهني أو عامل ماهر بمؤسسات مختلفة ذات نشاطات معينة .

ب . شركات خاصة بالمؤسسة: يتم فيها التكوين التقني وهي معاهد تكنولوجية وإدارية متخصصة ، حيث تختص بإعداد التقنيين والتقنيين الساميين في مختلف الاختصاصات ، ويوفر هذا النوع من التكوين للمتكون مهارات فنية ، علمية وإدارية ، ويضمن له شغل منصب تقني او تقني سامي في المؤسسات المستخدمة. [2]

ج . التكوين الجامعي: وهو تكوين تخصصي عالي يتم في المعاهد والمدارس العليا والجامعات ، حيث يوفر للمتكون قدرا عالي من المهارات العلمية والفنية والإدارية، ويتحصل بموجبه المتكون على شهادات عليا كشهادة مهندس ، محاسب، طبيب، ... ويضمن له شغل منصب عامل مختص في المؤسسات المستخدمة.[3]

المطلب02:أهمية ومجالات التكوين

تكمن أهمية ودور التكوين في مجالين اثنين وهما كالتالي:

01-بالنسبة للعامل:

حيث أن عملية التكوين تعمل على تنمية وتطوير نواحي عديدة بالنسبة للفرد العامل ويظهر ذلك من خلال ما يلي:[4]

[1] ـ نفس المرجع، ص 326.
[2] ـ أحمد مصطفى ، مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية،ليبيا، المركز العربي للتدريب المهني، 2001. ص35 .
[3] ـ نفس المرجع، ص36.
[4] ـ صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر ، الإسكندرية،1988،ص252 -253.

أ . تنمية المعرفة والمعلومات لدى الفرد المتكون من حيث:

. معرفة وتنظيم المؤسسة وسياساتها أهدافها.

. اكتساب معلومات كافية عن منتجات المؤسسة وأسواقها.

. اكتساب معلومات عن اجراءات وتنظيم العمل بالمؤسسة.

. اكتساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.

. المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الانتاج.

. المعرفة بالوظائف الادارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

ب . تنمية القدرات والمهارات للمتكون من حيث:

. المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة .

. المهارات القيادية والإدارية في التنظيم والتخطيط.

. القدرة على تحليل المشاكل .

. القدرة على اتخاذ القرارات .

. المهارات في التغيير والنقاش وإدارة الندوات والإجتماعات .

. القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.

ج . تنمية الاتجاهات للمتكون:

. الإتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة.

. الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.

. تنمية الرغبة في العمل.

. تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.

. تنمية الروح الجماعية للعمل.

. تنمية الشعور بالمسؤولية.

. تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

د . اكتساب الخبرة:

حيث يختلف هذا المجال عن المجالات السابقة ، كما أنه لايمكن تعلمها داخل قاعات التكوين ، وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب لعدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة. [1]

02-بالنسبة للمؤسسة:

وتكمن مجالات التكوين بالنسبة للمؤسسة فيما يلي :[2]

. تفادي وتجنب شكاوي العمال عن صعوبة العمل أو عدم ملائمته لهم.

. اعداد أفراد قادرين على شغل المناصب القيادية على مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة.

. التأقلم مع التغيرات في نظم العمل وأساليبه وكذا التطور التكنولوجي، وذلك من خلال مواكبة تطورات العصر ومسايرة النمو الاقتصادي.

المطلب03: عناصر العملية التكوينية

إن العملية التكوينية هي مجموعة من العناصر المترابطة والمتسلسلة والمتكاملة والمستمرة تنتظم في حلقة واحدة ، وتصمم لمساعدة الأفراد على اكتساب مهارات واتجاهات ومعارف لتطوير قدراتهم من أجل أداء واجباتهم

[1]- صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص253.
[2]- علي السلمي،إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب للنشر، القاهرة ، ط3، 1985، ص12.

الوظيفية ، فلعملية التكوين هدفان الاول بالنسبة للأفراد لتزويدهم بالمعرفة والمهارة والاتجاه الايجابي ، والثاني بالنسبة للمؤسسة لتطوير الأداء للواجبات الوظيفية التي يشغلها الموظف، ولنجاح هذه العملية التكوينية هناك عدة عناصر مهمة وهي :[1]

أ . **المتكون** : ويقصد به ذلك الفرد المؤهل علميا لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعده على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة ، وتزويده بالجديد وعدم الاعتماد على الخبرة أو المؤهل العلمي فقط.

وكذلك لنجاح العملية التكوينية لابد ممن تحسيس المتكون وإقناعه بأهمية التكوين وضرورته والحاجة الملحة له .

ب . **المكون** : هو ذلك الشخص الذي تتوافر فيه الشروط الملائمة ، والتي تمكنه من القيام بدوره ، وطريقة أداء العمل بالشكل الذي يتلائم مع التغيرات والتطورات الحديثة، أي إختيار المكون الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية الميدانية التي تجعله قادرا على الاستخدام والتحكم في وسائل وأساليب التكوين المتنوع بما يتفق مع مستوى المتكونين وطبيعة التكوين وأهدافه ، لأن المكون يقوم بدور المرشد الموجه ،والناقد الملاحظ ، كما يقوم بإعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لموضوع التدريب.

ج . **المادة العلمية** : تحتوي المادة العلمية على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في مكان أو قاعة التكوين ، وبعضها يؤديها المتكون لوحده وبعضها الأخر يؤدى بشكل جماعي ، ويقوم بإعداد المادة العلمية المكون الذي يتولى تنفيذ البرنامج التكويني ، كما ان تقييمها يكون من قبل مختصين في التكوين ، وكذلك من خلال المتكونين بعد الانتهاء من عملية التكوين .

د . **بيئة التكوين** : وهي مكان أو موقع إجراء التكوين ، وكذا القاعات التي يزاول فيها المتكونين تكوينهم ، بالإضافة إلى مايتوافر فيها من وسائل وظروف صحية للعمل كالتهوية ، الاضاءة ، المقاعد المريحة، السبورة، النماذج التكوينية ، جهاز العرض والشرائح...إلخ، كما أنه من بين الشروط المهمة التي تساعد على نجاح

[1]- يوسف محمد بن القبلان، أسس التدريب الإداري ، دار عالم الكتب، الرياض، ط1، 1991، ص20.

البرنامج التكويني ، وكما يرى بعض المختصين هو عزل التكوين مكانيا ونفسيا عن مكان العمل وعن مديري التكوين.

هـ . أساليب التكوين:

تختلف الأساليب عن الوسائل ، وهي طرق تتناسب وطبيعة التكوين ومستوى المتكونين من الناحية العلمية والعملية، فأما الأساليب فهي طرق المكون في تنفيذ البرنامج التكويني ، أما بالنسبة للوسائل في النماذج ، الأفلام ، المقاعد...الخ .

ومن بين الطرق التي يستعملها المكون والتي تحقق هدف التكوين نجد: [1]

. المحاضرة.

. المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث.

. دراسة الحالات .

. تمثيل الأدوار.

. تكوين الحساسية.

المبحث الثالث: إستراتيجية التكوين والمشاكل التي يعالجها

المطلب01: إستراتيجية التكوين

تساهم مصلحة التكوين بالمؤسسة في حل المشاكل التي تعاني منها المؤسسات وذلك من خلال تحسين كفاءة المستخدمين ، حيث أن من متطلبات مواكبة عمليات التطور تكمن في تكوين العمال ومدهم بالمعارف العلمية والتقنية ورفع المستوى الثقافي والعلمي لهم حتى يكونوا في مستوى المسؤولية .

[1]- يوسف محمد بن القبلان ، مرجع سبق ذكره ، ص185.

ويمكن تقسيم التكوين إلى تكوين استجابي وتكوين تنبئي :[1]

01- **التكوين الاستجابي :**

يعرف التكوين الاستجابي بأنه التكوين الذي يتم عند بروز الحاجة إليه، وذلك بعد شغور منصب عمل ما داخل المؤسسة أو بمناسبة التطورات التكنولوجية التي تحدث داخل المؤسسة كتغيير آلات أو ظهور بعض الصعوبات التي تنعكس على الإنتاج ، ففي مثل هذه الحالات يكون التكوين كضرورة حتمية تجرى بطريقة سريعة لتلبية الطلب الملح والقضاء على الصعوبات التي تقف أمام استمرارية التنظيم وتهدد الاستقرار داخل المؤسسة.

02-**التكوين التنبئي :**

يدخل التكوين التنبئي في إطار استراتيجية عامة طويلة الأمد، حيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ بالتغيرات المستقبلية التي قد تطرأ على المؤسسة فيخططون لها ويعملون على الاستعداد لها من خلال برامج تكوينية مستمرة ، وهنا يكون أفراد المؤسسة على استعداد دائم لكل تغيير يحدث وبالتالي المؤسسة لا تتأثر بالتغيرات بصورة كبيرة سواءا أكانت داخلية أو خارجية.

المطلب02: المشاكل التي يعالجها التكوين

التكوين هو وسيلة لتطوير قدرات الأفراد ، كما أنه عملية مهمة تأخذ القسط الأوفر في الاعتماد عليه في كافة المؤسسات على مستوى أنحاء العالم ، وذلك لما له من دور حساس وهام في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين وتأهيلهم وصقل مهاراتهم وخبراتهم .

كما ان التكوين يعتبر وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تواجهها أي منظمة ، والتي غالبا ما يكون سببا فيها أداء الأفراد العاملين ، وفيما يلي نتطرق لأهم المشاكل التي قد تعاني منها وتواجهها المؤسسة: [2]

[1] ـ غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر ، دون سنة نشر،ص76- 77.
[2] ـ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن، 2001، ص220.

أ . مشكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة :

ونعني هنا تغطية حاجة المؤسسة بأفراد ذات تأهيل ومهارات معينة ، وهذا يحصل لأي سبب من الاسباب كالحاجة لمهارات جديدة بسبب تغيرات تكنولوجية جذرية على وسائل العمل او لأن عددا من الوظائف الجديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغير التكنولوجي أو غيره.

وكما ان الموظفين الجدد هم بحاجة إلى تأهيل قبل مباشرة مهامهم ومسؤولياتهم ، وكذلك بالنسبة للأفراد المرشحين للترقية إلى مناصب شغل جديدة ، فهم بحاجة إلى تأهيل وتكوين حتى يتمكنوا من تحمل مسؤولياتهم الجديدة .

ب . مشاكل تقصير المشرفين والمديرين في اداء اعمالهم :

و يرجع هذا بدرجة كبيرة لانشغالهم بتعليم و توجيه العاملين لديهم والذي لا يترك لهم الوقت الكافي لأداء المهام الأخرى المهمة ، هذا الأمر يمكن معالجته من خلال عملية التكوين من اجل التقليل من حاجة الافراد العاملين لتوجيهات المشرفين ، كما قد يكون السبب الرئيسي في ذلك عدم امتلاكهم للمهارات والمؤهلات الضرورية لأداء اعمالهم والذي يمكن معالجته من خلال عملية التكوين لرفع قدراتهم ومهاراتهم العملية .

ج . مشاكل تدني الانتاج وارتفاع تكاليف العمل:

فقد تعاني المؤسسة من عدة مشاكل لا تنسب إلى قدم المكان ونوعية المواد الاولية وجودتها ووسائل العمل أو طريقة تصميم العمل وتوزيعه ، بل يرجع السبب الى نقص المؤهلات والمهارات والخبرات والمعارف للعاملين بها ، مما يستوجب ضرورة تكوين هؤلاء الأفراد لمعالجة هذا الخلل أو الضعف وبالتالي تزداد إنتاجيتهم وقدرتهم على التكيف مع محيط العمل الداخلي وتقل تكاليف العمل لديهم.[1]

[1] ـ سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص221

المبحث الرابع : مراحل العملية التكوينية

إن نجاح أي دورة تكوينية بفعالية يعود إلى حد كبير للطريقة أو الكيفية التي يتم فيها تصميم هذه العملية ، فعملية التخطيط للتكوين هي عبارة عن عميلة منظمة وهادفة ومعقدة لإرتباطها بعوامل داخلية وأخرى خارجية محيطة بالنظام التكويني ككل مثل:

. طبيعة نشاط المنظمة وحجمها .

. أهمية هيأة التكوين في المنظمة .

. الضغوط المالية.

. وضعيات شروط العمل.

. المحيط الخارجي للمنظمة.[1]

وتمر عملية التكوين بعدة مراحل وهي كالتالي :الشكل رقم (01)

. تحديد الاحتياجات التكوينية.

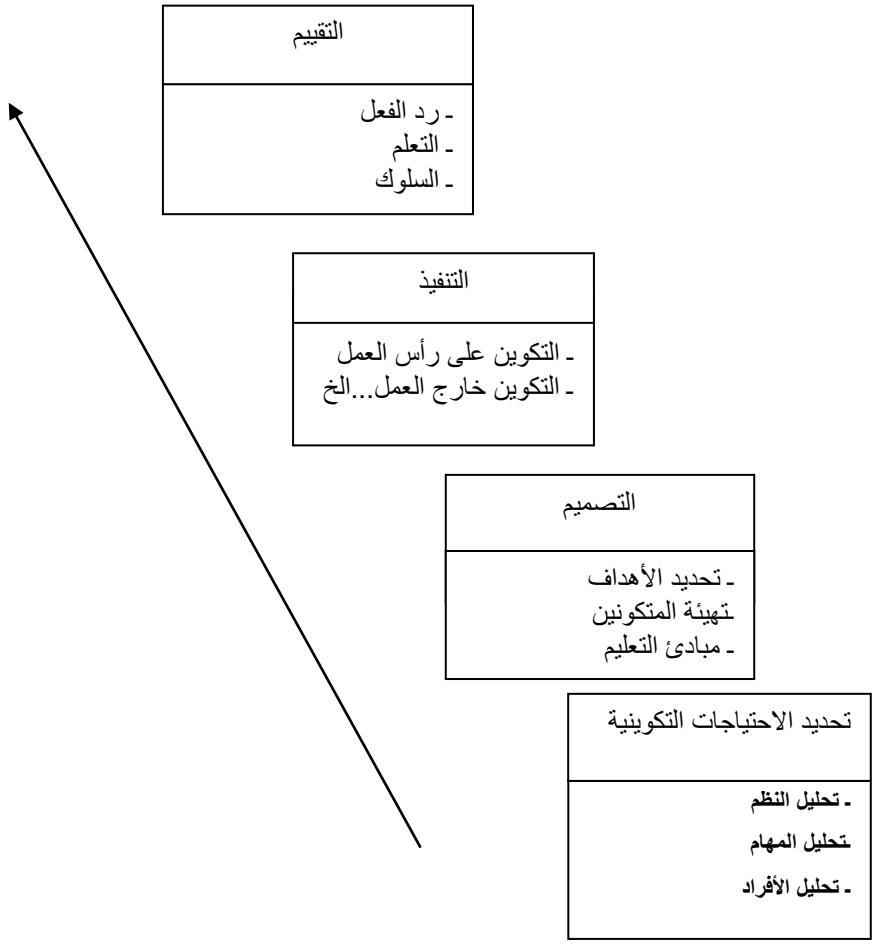
. تخطيط وتصميم التكوين.

. التنفيذ.

. التقييم.

[1]- رابح العايب، مرجع سبق ذكره، ص77 -78.

الشكل رقم (01) يوضح مراحل عملية التكوين.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص386.

المطلب الأول:تحديد الاحتياجات التكوينية

يعرف محمد جمال برعي الاحتياجات التكوينية لأي منظمة بأنها" مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم ، لرفع كفاءتهم بناءا على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين ، والتغلب على المشاكل التي تعترض سبيل العمل في المؤسسة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجال الانتاج والخدمات"[1]

[1]ـ محمد جمال برعي ، التدريب والتنمية ، عالم الكتب، القاهرة، 1973 ، ص149.

وتتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التكوين سواءا داخل المؤسسة أو خارجها .

إن مرحلة جمع وتحليل المعلومات لابد أن تؤخذ بشكل دائم وليس أثناء الحاجة إلى اتخاذ إجراء تكويني ، فهي ينبغي ان تكون جزءا متكاملا من نظام أشمل للمعلومات الادارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات عن مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة في نفس الوقت يسمح لها بالاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط اتخاذ القرارات.[1]

يرى وليام ترسي انه توجد أربعة أنواع مختلفة للاحتياجات التكوينية والتي تستخدمها جميع المنظمات وهذه الأنواع متكاملة وهي:

أ . تحديد احتياجات المنظمة .

ب . تحديد احتياجات الجماعة

ج . تحديد احتياجات العامل.

د . تحديد احتياجات العمل أو الوظيفة .[2]

أ . تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة:

بما أن استراتيجة التكوين مرتبطة بالاستراتيجيات الاخرى للمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى قدرة وفعالية الموارد المتاحة البشرية والنادية ، في تحقيق الأهداف المرجوة .

وتستعين الادارة عند القيام بتحليل هذه المتغيرات بعدة مؤشرات كمعدلات الانتاجية وتكلفة العمل ، الغياب ، التأخر، حوادث العمل ، والمناخ التنظيمي ، معنويات العاملين، دوران العمل ...الخ، حيث من خلال هذه

[1]- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، 362

[2]- وليام ترسي، ترجمة سعد احمد الجبالي، نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة ، السعودية ،1990،ص284.

المؤشرات تتضح احتياجات التكوين ، كما ان هذا التحليل يساعد في تحديد الاطار العام لمستوى وإتجاهات وأسبقيات ومواقع التكوين.[1]

ب . تحليل احتياجات الجماعة :

تعتبر احتياجات الجماعة أقل صعوبة من تحديد احتياجات المنظمة ، وذلك نظرا لكونها أكثر محدودية وارتباطها بمستويات وظيفية معينة وفئات معينة من العاملين وتنتج من تحليل احتياجات الجماعات ، ظهور الحاجة إلى القيام ببرامج تكوينية تستهدف تكوين روح العمل لدى الفريق وتمارين توضيح الأدوار بالإضافة إلى التكوين على القيادة والمسؤولية وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة بالاعتماد على الحل الابتكاري للمشكلات والتخطيط التنفيذي.

ج . تحليل العمليات أو الوظائف :

والمقصود هنا هو مقارنة معدلات الانتاج الحالية والمعدلات المرغوب تحقيقها ، من حيث معايير المواصفات والجودة ، ومحاولة معرفة ما مدى تأثير إدخال تغيرات جديدة في الانتاج على باقي الوظائف الأخرى، كإدخال خطط لمنتجات جديدة والتكيف مع وسائل جديدة للإنتاج هذا الامر الذي يؤدي إلى تغيير بعض الاعمال مما يتطلب ضرورة تكوين شاغليها لمواكبة التطورات الحديثة.

ولهذا فقد يكتشف تحليل العمليات والوظائف بان السبب الرئيسي مثلا لمشكلة الكفاءة هو العاملين في قسم الإنتاج، وسبب ضعف الفعالية في تحقيق هدف إضافة منتوج جديد هم لمديرين في دائرة المالية ، بينما سبب تخلف معدلات النمو هم العملين في نشاط البيع .[2]

د . تحليل احتياجات العامل:

ترتكز عملية التحليل هنا على الموظف نفسه وليس على العمل الذي يقوم به ، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد بالتركيز على دراسة قدراته الحالية ومهاراته والقدرات والمهارات الحديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابه ومن ثم

[1]- مؤيد سعيد سالم وعادل حربوش صالح، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط1، عالم الكتب الحديث، الاردن ، 2002، ص136.
[2]- سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص498.

تطبيقها في عمله الحلي والمستقبلي ، ويمكن التعرف على هذه الاحتياجات من تحليل الخصائص الجسمية والعقلية والفكرية والسلوكية، والخبرات والاداء اسبق والتوجه المهني له ، فإحتياجات الفرد هي تلك الإحتياجات التي تنبع من عمل الموظف كما هو حاليا او بعد ان يتم تغييره لعمل آخر أو تغيير نمط وطريقة العمل في حد ذاته، بالإضافة إلى المهام والواجبات المحتملة مستقبلا .[1]

المطلب02: التخطيط للبرنامج التكويني

01-تخطيط التكوين: "هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية وتجديد الأهداف الواضحة ، واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الاهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة "

أهمية تخطيط التكوين تكمن فيما يلي:[2]

. يساعد على وضع الأهداف بدقة ووضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتكوين لأن الاهداف هي بمثابة مقياس للبرامج التكوينية.

. يربط مجمل الأهداف مع بعضها بالتالي يوفر التكامل والتناسق والترابط.

. يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية والطرق والأساليب لتنفيذ هذه البرامج بفعالية.

. يزيد من فعالية تحقيق الاهداف والتصميم والمتابعة والتقييم للبرامج التكوينية.

. يحقق الامن والراحة النفسية لأفراد المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل الأخطاء .

[1] ـ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص334.
[2] ـ محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص117.

02- **خطوات التخطيط للتكوين :**[1]

أ . الإعداد التمهيدي للخطة: تحديد أهداف الخطة التكوينية ، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة ، ومن خلال الإجابة عليها يتم حصر وتحديد الاحتياجات ، أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات للاحتياجات التكوينية والتي ترتكز على لنتائج التي يمكن أن تترتب على استخدام المخطط التكويني.

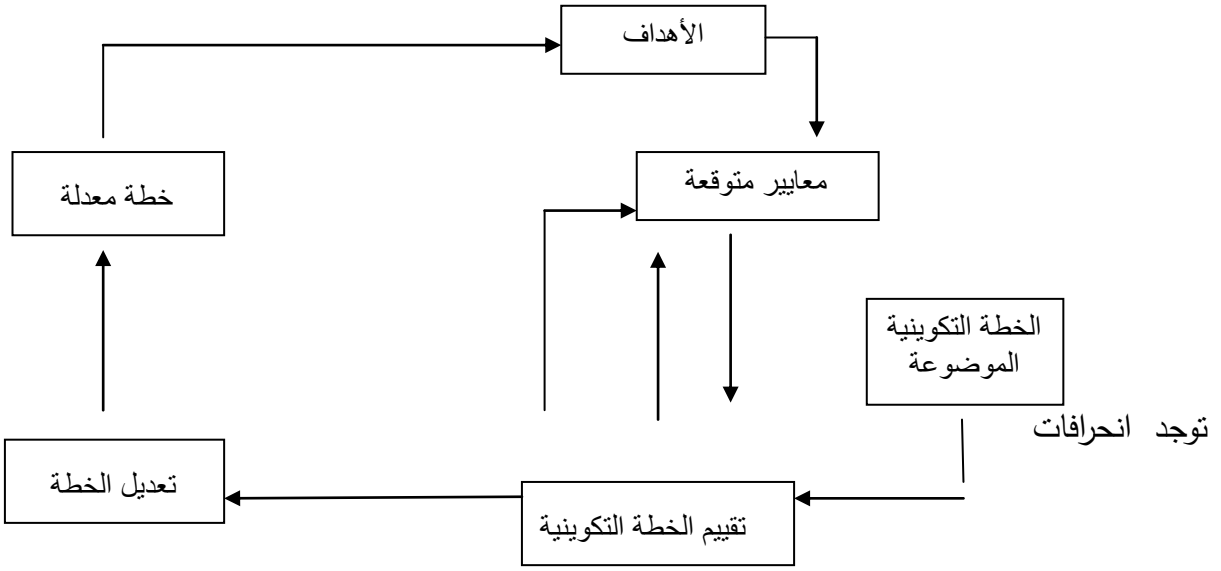
ب . جمع المعلومات والبيانات : البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عن ما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى، وبالتالي المصادر التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية تحدد وفقا لطبيعة وحجم ونوع المشكلة، كأن تكون مصادر رسمية (كالسجلات الرسمية ، التقارير المكتوبة ، التعليمات ، التوصيات، الاجتماعات ، القوانين والأنظمة)، أو مصادر غير رسمية (كالاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين أو الإتصال غير الرسمي مع الآخرين).

ج . تحليل البيانات والمعلومات: بعد تجميع البيانات والمعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها ومعرفة أسباب وجودها وتحديد وفحص العلاقة بينها ، وقد يكون هذا التحليل على مستوى المؤسسة ككل او يرتكز على تحليل القوى العاملة أي التعرف على حاجات افراد التنظيم التكوينية.

د . تحديد المعايير : بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات للاحتياجات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك ، وتكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج في ضوئها ، وبالتالي فتحديد الأهداف بشكل دقيق يساعد على وضع معايير تكون أساس في عملية تقييم النتائج الفعلية،كما هو موضح في الشكل الأتي:

[1]- المرجع السابق، ص118.

شكل رقم (02) يوضح دورة الخطة التكوينية.



المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره،ص130.

هـ . رسم سياسات التكوين وتطبيقها: يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل او الأدوات اللازمة للعمل وهي في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف او الاستراتيجيات العامة،

و . إعداد الميزانية التقديرية للتكوين : يجب ان تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الإنفاق وأبوابه ، من حيث الإنفاق الاستثماري على التكوين في القاعات والأجهزة والإنفاق المستمر والجاري على الأجور والمرتبات والمنح والمواد التكوينية ، كما يجب تحديد الإيرادات كنسب من الأرباح أو من المبيعات .[1]

ي . إعداد الخطة التكوينية الفعلية وإقرارها : بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها ، حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية والبحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة والأهداف ومدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة .[2]

[1]- محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص118 -119.
[2]- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص192,

المطلب03: تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني

تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات من حيث تحديد محتوى التكوين ونوعه، ومكانه والأسلوب المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تكوينهم وهذا ما سوف نتطرق إليه:

أولا: تصميم البرنامج التكويني

تعريف تصميم البرنامج التكويني " يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، والجهد الذي يجب على المسؤولين المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وأثرا على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من تواكب محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها".[1]

ويشمل تصميم البرنامج التكويني الإحاطة بالعناصر التالية:

01-تحديد أهداف البرنامج التكويني : الأهداف هي ما يتم الوصول لتحقيقه في نهاية البرنامج التكويني، وهذه الأهداف هي نتائج يجري تصميمها والتخطيط لها إقرارها مقدما ، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في اتجاهات الأفراد وسلوكهم وقدراتهم وأدائهم ،وفي ضوئها يتم وضع المادة التكوينية .

02-تحديد الترتيب والتتابع : ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض او تناول الموضوعات أو المفردات، وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة ، ومن المفردات السهلة والمعروفة للمشاركين في العملية التكوينية إلى المفردات الصعبة والغير المعروفة.[2]

03-. مستويات البرنامج : تعد محتويات البرنامج ذات اهمية بالغة لأي برنامج تكويني ، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية ، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية (مثل المادة المطبوعة بأسلوب إنشائي ، أو موضوعة على شرائح العرض في برنامج power point أو على شكل مقالات و بحوث أو على شكل فيديو العرض)

[1]- توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية ، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ،مصر ، 2002، ص191.
[2]- محمود أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص192.

04-تحديد أساليب التكوين : حيث يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية ، ويعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل أهمها الهدف المرجو من التكوين ، فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات ، كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب ، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تتناسب مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين (عمال التنفيذ مثلا). [1]

05- اختيار المكونين : من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الاهداف المسطرة عند تصميمه ، هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها، بحث يمثل اختيار المكونين عنصرا هاما في العمل التكويني لذا يجب ان يحظى بالعناية اللازمة من قبل المسؤول عن التكوين . [2]

فلا شك ان تحديد نوعية المكونين يعتبر من العناصر الهامة التي يجب مراعاتها عند القيام بعملية التخطيط للبرامج التكوينية ، واختيار المكون يرتكز على ما يلي:

. المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين.

. نوعية المتكونين.

كما أنه يوجد أربعة أنواع من المكونين :[3]

- المكون المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق أسلوب المحاضرات، ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- المكون القائد: وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة او مناقشة.
- المكون التطبيقي : وهو الشخص الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب الخبرة النظرية ، وهذا النوع من المكونين يكون قادرا على التكوين بإستخدام أساليب دراسة الحالات والمناقشات.

---

[1]. محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص192.

[2]. علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص374.

[3]. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، 1990، ص245.

- **المكون النفسي** : وهو الشخص الذي لديه الخبرة والمعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية التأثير والتعديل في السلوك.

وهناك مجموعة من الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها المكون الجيد والكفء من أهمها، الصفات الشخصية كالمظهر والهيئة، الذكاء، البديهية واللباقة، المبادرة...الخ والقدرة على التكوين، وكذلك يجب أن يكون على كفاءة وخبرة تخصصية والتحضير الجيد للبرنامج أو الموضوع التكويني .[1]

06-**اختيار المتكونين** :من أجل أن تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها في من يتم اختياره من المتكونين والتي تتمثل فيما يلي :

. الاستعداد الكافي للتعلم ورفع المستوى.

. الرغبة في تعلم مهارات جديدة.

. الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج.

. المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج.

07- **تحديد مكان التكوين** : لابد من اختيار مكان التكوين ، والذي يرتبط بنوعية التكوين ، حيث نميز بين التكوين الجماعي والذي يتم فيه تكوين مجموعة من الأفراد ، والتكوين الفردي الذي يكون فيه كل فرد على حدى وفي هذا المجال نتعرض إلى ثلاث اختيارات رئيسية وهي:[2]

أ . قد يكون مكان التكوين في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، وهذا يناسب التكوين الفردي الذي يطلق عليه اسم التكوين أثناء العمل ، إذ يقوم المكون بالإشراف على المتكون، وتكوينه أثناء العمل .

ب . قد يكون التكوين في غرفة متخصصة لذلك داخل المؤسسة حيث يؤثر الترتيب الداخلي لقاعة التكوين على فعاليته (كترتيب المقاعد والمناصب ، مكان المكون ...الخ).

ج . قد يكون في مكان خارج العمل أو المؤسسة ، كما يكون على مستوى معهد تكوين خارجي متخصص او الجامعة.

[1]. مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق، ص245.

[2]. نفس المرجع، ص248.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الحالة الأولى تناسب تعلم المهارات الفنية الفردية التي يتطلبها الأداء أين توفر الآلات والأجهزة والمعدات التي يحتاج إليها المتكون والمكون على حد سواء في عملية التكوين ، أما الحالتين الأخيرتين فهما يناسبان التكوين الجماعي .

ثانيا:تنفيذ البرنامج التكويني

تعتبر مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة الأنشطة والخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي ، وتعتبر من أهم المراحل المهمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة التكوينية وتتضمن هذه المرحلة التحضير للتنفيذ والتنفيذ الفعلي .

01- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التكوين :وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي: [1]

أ . تجهيز المواد العلمية اللازمة : يتم تجهيز المواد والمواضيع العلمية التي ستوزع على المشاركين في العملية التكوينية بكمية تكفي عددهم .

ب . تجهيز المكان المخصص للتكوين : حيث أن الترتيب الداخلي لحجرة التكوين له تأثير على فعالية التكوين ، فالطريقة التي ترتب بها المقاعد والمناضد ، ومكان المكون ،لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة المتكونين في المناقشة .

فنجد على سبيل المثال ، أن انتظام المقاعد على المناضد على شكل دائرة مستديرة يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة، كما أن تعبيرات الوجه وحركة الجسم تكون واضحة لكل المتكونين، مما يمكن من تعزيز الآراء والاتصال، لهذا قد يكون من المفيد استخدام المائدة المستديرة في أساليب التكوين الخاصة بالمناقشة الجماعية وتكوين الحساسية.

أما تنظيم المقاعد والمناضد في شكل حرف " U " فهو يسمح بتقسيم الدارسين إلى ثلاثة صفوف أو مجموعات ، ويسمح بالمشاركة في الرأي ، كما يسمح بإضافة نوع من الرسمية والبروتوكول في ترتيب الدارسين ، ويعاب

[1]. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره، ص350.

على هذا الشكل انه لا يسمح لكل المشاركين أو الدارسين أن يروا بعضهم البعض بوضوح ، ويستخدم هذا النوع غالبا في حلقات التنمية الإدارية.

ج . إعلان الجدول الزمني للبرنامج التكويني: يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج ، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة ، وموعد الراحة والاختبارات وحفل الختام.

د . المتابعة : وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التكوينية والمكان الذي تقام فيه وكذا القائمة النهائية للمشاركين.

02 .- الإجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي :

تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

. **إستقبال المتكونين وتسجيلهم** : هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج التكويني يتم فيها الترحيب بالمتكونين بأسلوب لائق ، لإعطائهم نظرة من المناخ التكويني ثم يتم توزيع استمارات تسجيل المتكون لملئها.

. إفتتاح البرنامج والتعارف: يتم الترحيب بالمتكونين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسير على أساسها العمل منذ البداية، بالإضافة إلى تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها .

. **أهداف البرنامج وحصر توقيعات المشاركين** : يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يغطيها للمناقشة، مع استيفاء استمارة حصر توقيعات المشاركين وتلخيصها وعرضها عليهم للإتفاق على البرنامج التكويني.[1]

المطلب04: متابعة وتقييم برنامج التكوين

تعتبر المتابعة والتقييم عمليتان متلازمتان تهدفان إلى تطوير التكوين ، ويعرف التقييم على أنه " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ، ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة ، كما تقاس بها كفاءة المتكونين ، ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم ، وكذلك تقاس بها كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني"[2].

[1]. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص252 .253 .

[2]. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص251.

وأيضا يعرفه يوسف محمد بن القبلان انه" هو إعطاء الشيء قيمته ، وهو ينطوي على النقد وابراز الايجابيات والسلبيات"[1] ، فتقييم البرامج التكوينية والمتكونين هو عملية جد مهمة ، لهذا يجب ان تحظى بعناية كبيرة لتحقيق الفعالية والهدف من ذلك هو التكوين، كما يمكن من خلاله توضيح ما إذا كانت خطط وبرامج التكوين الحالية ناجحة أم لا ، وبالتالي الإعتماد عليها في العمليات التكوينية المستقبلية أو استبدالها ببرامج وخطط أخرى.

أولا : المتابعة

01- **الهدف من متابعة برامج التكوين :** هو التعرف على ما يلي:[2]

. مدى توافر الشروط الضرورية للتنفيذ المناسب للبرامج من حيث المكان وراحة المتكونين ، وسلامة والحفاظ على الاجهزة التي تساعد على العملية التكوينية .

. مدى علاقة المادة العلمية بالموضوع الذي يجري التكوين عليه، ومدى تماشيها مع الهدف العام للبرامج.

. مدى حسن اسغلال الوقت المخصص لكل برنامج تكويني ومدى التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج.

. مدى نجاح وسائل التكوين في جذب انتباه المتكونين ، وتفاعلهم معها ومدى التأثير العام في مقدرة المتكون واستيعابه للموضوع.

. مدى توافر صفات المكون الجيد ، والمراجع العلمية للبرامج مع موضوعاته ، كما تشمل المتابعة تقارير المكونين على العمل التكويني الذي يتم تنفيذه فعلا بملاحظاتهم على وسائل التكوين، والوقت المخصص لكل موضوع ومدى ملاءمته ، وكذلك تجميع تقارير المشرفين والمسؤولين عن تنفيذ البرنامج التي تتناول مدى انتظام المتكونين ، ومدى استجابتهم للبرنامج واهتمامهم بها.

02-**طرق جمع بيانات متابعة برامج التكوين:** تتم متابعة العملية التكوينية إعتمادا على البيانات التي يتم جمعها بطرق عديدة منها الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة.

أ . الملاحظة : تظهر الملاحظة بعض نواحي القصور في الأداء والتصرفات لبعض المتكونين ، وهذا يستوجب القيام بمقابلات شخصية مع هؤلاء المتكونين من طرف المشرف على البرنامج بغرض ارشادهم وتوجيههم لتجنب

[1]. يوسف محمد بن القبلان ، مرجع سبق ذكره، ص48.

[2]. أحمد عاد راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص201.

القصور ورفع مستواهم فالملاحظة هي طريقة مباشرة في تقييم جودة نظام التكوين أثناء تنفيذه نظرا لكونها طريقة ممتازة لإظاهر مجالات التغير بفعل التكوين ، فمن خلال الملاحظة يمكن تحديد السلوك الظاهر للأشخاص وخاصة فيما يتعلق بـ :[1]

. طرق الاداء العامة في مجال النشاط التكويني .

. مقدار الجهد المبذول والقدرة على التحصيل والممارسة والتطبيق.

. القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحيها بطريقة بناءة في الوقت المناسب.

. مدى الإهتمام بالتكوين والإقبال عليه.

. النواحي السلوكية و التصرفات الشخصية والانتظام في التكوين.

ب . المقابلة : إن المقابلة الشخصية مع المتكونين توفر ايجابات عن أسئلة لا يمكن الحصول عليها باستخدام وسائل وتقنيات أخرى ، وذلك بالنظر لمرونتها ، حيث أنه باستخدامها تتاح الفرصة للمتكون للحوار والايضاح دون عراقيل أو قيود (التعبير بحرية تامة) ، والمقابلة نوعان :

. مقابلة فردية لا تستغرق وقتا طويلا وهي مناسبة .

. مقابلة جماعية تستغرق وقتا طويلا.

إضافة لذلك يجب إجراء مقابلات دورية خلال فترة التكوين مع المكونين وعلى فترات متقاربة ،من اجل تبادل الأراء والملاحظات حول سير أنشطة التكوين ، ومدى تفاعل المتكونين معهم .[2]

وبالتالي فالمتابعة هي عملية لمراقبة تنفيذ الخطة والبرنامج التكويني ، وذلك للتأكد من انه تم في حدود التوقعات المقدرة لإنجاز مراحل الخطة لتحقيق الهدف والغرض العام لها ، مع التدخل في عملية التنفيذ لإزالة العراقيل والصعوبات التي قد تعترض سيرها ، والتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية للبرنامج أحيانا . ومنه فإن المهمة الاساسية لعملية المتابعة هي تجميع البيانات والمؤشرات الإحصائية التي تعتبر أساسا لعملية التقييم ، وبالتالي فعملية التقييم مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية المتابعة .

ج . الإستمارة : تقوم إدارة التكوين في إطار هذه المتابعة بتوزيع إستمارة على المتكونين والمكونين :

[1]. مصطفي نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، ص208

[2]. بوعود نزيهة ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، جامعة قسنطينة، 2001، ص97.

بالنسبة للمكونين : يتمثل دورهم في جمع الملاحظات وإعداد التوصيات بشكل يومي ومنتظم من مؤهلات عالية وخبرة واسعة في مجال تكوينهم ، وذلك من أجل الحصول على صورة مركبة عن التنفيذ اليومي لبرامج التكوين واتخاذ قرارات تعديلية ، ومن أمثلة الاسئلة المفتوحة التي يمكن ان تتضمنها الاستمارة التي توزع على المكونين ما يلي :[1]

. ما هي الأنشطة التي تم تنفيذها بشكل جيد هذا اليوم ؟

. ما هي أسباب هذا النجاح؟

. ما هي الأنشطة التي تتم بالشكل المطلوب، وما هي التغييرات المصاحبة لها؟

. ما هي التغييرات التي تعتبرها ايجابية وتلك التي تعتبوها سلبية ؟

. ما نوع المشاكل التي اعترضت تنفيذ البرنامج المرغوب؟

وغيرها من الأسئلة التي من خلالها يمكن متابعة التكوين من طرف المكونين.

ثانيا : التقييم

تأتي هذه المرحلة بعد المتابعة ، أي بعد التأكد من أن برامج التكوين تسير وفق ما نظم وخطط له ، كما انه لا يمكن القول بان برنامج التكوين ناجح إلا بعد القيام بعملية التقييم ، ففي مرح لة التقييم تعتمد بعض معاهد التكوين على استطلاع آراء المتكونين حول أداء المكون ووسائل التكوين ، وانطباعاتهم عن الدورة التكوينية ، حيث يتبادر في أذهان المشرفين والمسؤولين انه التقييم ، في حين أن هذا الأسلوب لا يعبر عن حقيقة التقييم، وهو غير سليم بما أنه لا يغطي جميع الجوانب في العملية التكوينية ، ولهذا فإن عملية التقييم تكون وفقا لتحديد معايير فعالية التكوين حيث تتمثل هذه المعايير فيما يلي :[2]

أ . آراء المتكونين: يتم ذلك من خلال تصميم استمارة لمعرفة ردود فعل المتكونين وانطباعاتهم وأرائهم حول ما تعلموه وشاهدوه خلال فترة التكوين .

[1]. بوعود نزيهة، مرجع نفسه، ص 96 .

[2]. سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص361.

ب . التعلم المحقق: يتعلق بما تعلمه المتكون وما حصله من معلومات ، وهذا يتم عن طريق الإختبارات ، أو بالاستفسارات من الرؤساء ،فإذا أخذنا مثلا مجموعة من المتكونين يعملون على آلة أو جهاز معين نقارن أداء كل منهم قبل وبعد التكوين ، أما بخصوص أراء الرؤساء يمكن أن يخضع للتمييز الشخصي ويبقى هذا الأسلوب صالح للبرامج الهادفة إلى إكساب المعارف والمهارات التي تنعكس على اداء المتكون .

ج . تغيرات سلوكية محققة : يعتمد هنا القائم على التقييم على الملاحظة وإجراء المقابلات مع المشرفين حيث أن هذا الأسلوب هدفه زيادة مهارات محدودة أو القيم والاتجاهات ، وبذلك يمكن التأكد من حصول تغيير فعلي في سلوك الفرد المتكون عن طريق المشرفين وبالاعتماد على اختبارات سابقة للتكوين أو التقييم السابق.

د . مدى تنفيذ أهداف التكوين : هذا الجانب يركز على مكاسب التكوين، فقد يكون التكوين فعال للمتكون يحقق له نجاحا ويستفيد منه في عمله ، وذلك يرجع بمكاسب على المؤسسة القائمة بعملية التكوين كذلك.

إذن فالتقييم السليم للبرامج هو قياس مدى تحقيقه للأهداف المسطرة، وعليه يجب تحديد أهداف البرنامج بدقة وبشكل يسمح بقياسها.

ثالثا : فوائد متابعة وتقييم برنامج التكوين

إن لعمليتي المتابعة والتقييم أهمية بالغة وخاصة بالنسبة للأفراد المعنيين بالتكوين، ففيما يتعلق بالمتخرجين يضمن لهم التقييم الموضوعي والحصول على طرق للتأكد من تحديث معارفهم ومهاراتهم وتجنبهم الوقوع في الأخطاء السابقة وتصحيحها، كما يوفر للمكونين معلومات عن مدى فاعليتهم في إعداد الأفراد لوظائف محددة والتي بدونها سيمتنعون عن إدخال أي تغييرات .ولهذا فإن لهذه العملية عدة فوائد نذكر منها:

. تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام به في المستقبل.

. معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها لمعالجتها في المستقبل.

. بيان مدى استفادة المتكونين من التكوين .

. التقييم الذاتي لإدارة وأجهزة التكوين والقائمين على هذه الأجهزة ، فيتحسن مستوى المهارات والقدرات والفعالية، مما يدل على أن هذه الأجهزة كانت فعالة والقائمين على إدارتها قاموا بدورهم على أحسن وجه.

خلاصة:

يعتبر التكوين من أبرز عوامل النجاح للأفراد والمؤسسات والاقتصاد الوطني بصفة عامة، فنجد أن كل شخص يتولى عملية تكوين في الحياة اليومية، انطلاقا من الحياة المنزلية (التنشئة) ، وصولا إلى الحياة العملية أين نجد المشرفين والمديرين القائمين على المؤسسات يتولون تكوين العاملين التابعين لهم، وفقا لحاجات محددة لهذا التكوين.

الفصل الثالث

تنمية الموارد البشرية

تمهيـــد:

يعتبر الأفراد في المنظمات أحد أهم موارد المنظمة، التي تساهم مع باقي الموارد الأخرى في تحقيق أهداف المنظمة، عن طريق إنتاج خدمات وسلع ورفع الإنتاجية، من خلال الاستغلال الأمثل لكل من الموارد البشرية والموارد المالية، ولذلك ينبغي على كل منظمة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها، من خلال تنمية مواردها البشرية، حيث أنه لا يكفي التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف، وعليه يتناول هذا الفصل نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية كونها الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية، كما تطرقنا فيه إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها، وكذلك تم التطرق إلى معرفة على عاتق من تقع مسؤولية تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها؟ بالإضافة إلى خصائص وأهداف وأسباب تنمية المورد البشري ، والآليات المستخدمة في عملية تنميته والعوامل المؤثرة على ذلك.

المبحث الأول:عموميات حول إدارة الموارد البشرية

هذا المبحث عبارة عن نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية ، حيث يتضمن نشأة وتطور هذه الأخيرة ،ومفهومها عند بعض المفكرين ، بالإضافة إلى أهدافها وأهميتها.

المطلب01: النشأة والتطور

سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فترات لكي نوضح مراحل" تكوينها، نموها، ونضوجها"[1] حيث جاءت كل مرحلة من مراحل هذا التطور ببرامج أكثر رقيا وتعقيدا وشمولا لإدارة الموارد البشرية.

01 مرحلة التكوين: ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، فقبل عام1900م وبالرغم من وجود حالات تم فيها الإستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في مجال الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين، وتحديد مستويات الأداء، والتكوين، والنواحي الصحية،

[1]– محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1993، ص40.

إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا، ويمكن القول أن المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات وهذا من خلال مهامه والمتمثلة في معالجة المشكلات اليومية.

ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر، صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.

02 . مرحلة النمو: حدثت هذه المرحلة ، في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة الممتدة بين عام 1900م و1946م ، لقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى" بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد" [1] ، وتتميز هذه المرحلة بلاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية القيام بها في كل منظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل: سياسات التوظيف والتكوين والترقية والمكافآت "أصبح مسؤول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي والاقتصادي على الإفراد ، بتحديده لهذه السياسات والإجراءات وتطبيقها، فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة" [2] ، وتختلف هذه المرحلة عن مرحلة التكوين في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية، والفرق بينهما يكمن أساسا في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها، فالأنشطة لم تختلف ولكن البرامج تطورت وفقا للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمعات والمنظمات.

03 . مرحلة النضج : تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946م، وأيضا التزام الحكومة الفدرالية بفرص عمل ملائمة، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، الخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا [3].

وهذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم، فوظيفة الأفراد تسعى اليوم إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الاختيارات الاقتصادية ومتطلبات التطور للأفراد، وبالتالي فدور وظيفة الأفراد

[1] - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص42.
[2] - عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص09.
[3] - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص43.

يعنى بتحرير قوة الإبداع والاختراع والمبادرة للأفراد وتحسين المستوى والأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية والمحيطة بالمنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن التطور الذي شمل الأنشطة والمفهوم، امتد حتى إلى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة والأفراد الذين يتولون تسييرها، فالتسمية التي كانت شائعة أكثر لهذه الوظيفة هي تسمى رئيس الأفراد وهذه التسمية لازالت مستخدمة ليومنا هذا على مستوى المنظمة أو على الوحدات التابعة لها، ومع مرور الوقت دخلت مصطلحات جديدة في وظيفة الأفراد وهذا ناجم عن تطور هذه الوظيفة، والمصطلحات الأكثر استعمالا هي :

- مدير الأفراد والعلاقات الإنسانية.
- مدير الأفراد وعلاقات العمل.
- مدير الأفراد والعلاقات الصناعية.
- مدير الأفراد والشؤون الاجتماعية.
- مدير الأفراد والموارد البشرية.[1]

المطلب02: تعريف إدارة الموارد البشرية

تتباين مفاهيم إدارة الموارد تبعا للمداخل التي ينطلق منها كل باحث ، سواءا كانت اقتصادية، أو سياسية، أو إدارية، أو اجتماعية، أو ثقافية ...الخ. ولعل كثرة البحوث والدراسات والمؤلفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية تعكس أهمية هذا المفهوم في عصرنا هذا الذي يتسم بالتطور التقني والتكنولوجي والمعرفي في شتى المجالات، وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

- إدارة الموارد البشرية هي"مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة"[2].

[1]- عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص10.
[2]- رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص13.

- إدارة الموارد البشرية تعني" كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار "[1].
- إدارة الموارد البشرية " جوهرها هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة، والإلتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغيير"[2] .

في هذا التعريف يرى الكاتب أن جوهر إدارة الموارد البشرية هو تحقيق ميزة تنافسية في بيئة تتميز بالديناميكية، ومنافسة عالية وتغير سريع في شتى المجالات، حيث يكون هناك صراع وتزاحم شديدين على توظيف عمالة عالية المهارة، وبطبيعة الحال المنظمة التي تطبق سياسة توظيف فعالة تكون السباقة لاحتواء تلك المهارات.

- كما عرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا Institude of personnel management إدارة الموارد البشرية" بأنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة"[3].

ويؤكد أساواثابا aswathapp أن إدارة الموارد البشرية ترتكز على مبادئ أساسية هي:

. إن المنظمات ليست المعدات والمباني، وإنما هي الأشخاص الذين يديرون المنظمة،

. إن إدارة الموارد البشرية تسهم في تطبيق مبادئ ووظائف الإدارة .

. ضرورة تكامل جميع القرارات ذات العلاقة بالعاملين .

. إن القرارات يجب أن تكون ذات تأثير فعال على المنظمة .

وقد خلص إلى استنباط ثلاث تعاريف لإدارة الموارد البشرية بناءا على المبادئ الأساسية السابقة، هذه التعاريف هي :

أ . إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من القرارات المتكاملة، التي تشكل عمليات التوظيف بالمنظمة، بما يمكن المنظمة والعاملين من تحقيق أهدافهم .

[1]- جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص17.

[2] - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص62.

[3] -Aswathapp , K human resourse and personnel management, the Mc graw, hill,5 th edition newdelhi ,2005.

ب . إدارة الموارد البشرية تعنى بالبعد البشري في الإدارة، حيث أن كل منظمة تتكون من مجموعة أشخاص تتطلب خدماتهم، وتطور مهاراتهم، وتحفزهم للأداء المتميز ، وتتأكد من استمرارية إلتزامهم للمنظمة كأساس لتحقيق أهداف المنظمة .

ج . أنها تخطيط ، وتنظيم، وتوجيه، ومراقبة ، وتطوير ومكافأة وصيانة الموارد البشرية، بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف الكاملة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع.

وبالتالي هناك عامل مشترك بين التعاريف السابقة متمثل في أن الهدف من الإدارة الفعالة للموارد البشرية هو تحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، من خلال الاستخدام الفعال والأمثل لها ، وتنميتها وتطويرها.

المطلب03: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمتع إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة باعتبارها إدارة لأهم عنصر من عناصرها وهناك العديد من الدراسات التي أجريت تؤكد على العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية وتحقيق المنظمات لأهدافها وغاياتها .

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية

يرتبط وجود المنظمات في الأساس بوجود غايات تسعى لتحقيقها في الحاضر والمستقبل، وتظل الإنتاجية في مقدمة الأولويات لأهداف أي منظمة.

حيث تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر والفعال في رفع كفاءة الإدارات في المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، باعتبارها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة، ويتحقق هذا إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة، ثم التخطيط لها بعناية وبذل كل جهد في المحافظة عليها والاهتمام بها وصيانتها وتطويرها، ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز، وتبني القرارات الموضوعية في الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة، تكون معلومة وواضحة للجميع، ولقد ازدادت أهمية العنصر البشري في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، حيث أدت إلى إعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية." إن التطورات

الحديثة أسهمت في إعادة التفكير في ممارسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب العاملين، والتكوين والحوافز، وتقييم الأداء ...وغيرها، على أنها استثمارات ذات قيمة أو عائد اقتصادي" [1] .

ومنذ ذلك أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة " ومما ضاعف من أهمية إدارة الموارد البشرية تجاوزها الدور التقليدي، ولعب أدوار أكثر حيوية، وابعد مدى من خلال مواجهة الظروف المستقبلية، والتكيف معها عبر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، بوصفه محورا رئيسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، والذي رتب فهما لكيفية ربط وظائفها بالبيئة المحيطة، وإدراك مدى أهميتها لكافة المستويات الإدارية "[2].

وتتباين أهمية إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، حسب حجمها، نشاطها، وطبيعة عملها، وعدد الأفراد العاملين فيها، وانتشارها الجغرافي، ومدى تدخل الدولة في مجال أعمالها، ووجود النقابات ومدى قوتها، وإستراتيجية المنظمة المستقبلية.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة، بحيث هناك إتفاق بين معظم الباحثين أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، فمن أجل تحقيق المنظمة لأهدافها يجب عليها أولا الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، والاستفادة القصوى من جهودهم، والمحافظة على إستمراريتهم في العمل بالمنظمة.

بينما يرى باحثين آخرين أن أهداف إدارة الموارد البشرية مقسمة على ثلاثة مستويات وهي :

". الأهداف على مستوى المجتمع: عن طريق المحافظة على التوازن بين الأعمال و شاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.

. الأهداف على مستوى العاملين: عن طريق إتاحة فرص التقدم للعاملين، عندما يصبحون مؤهلين لذلك .

. الأهداف على مستوى المؤسسة: من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء عن طرق تحديد مواصفات الأعمال "[3] .

[1]- جمال الدين مرسي، مرجع سبق ذكره، ص83.
[2]- رواية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص03.
[3]- مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص65.

ومن خلال ما سبق، يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي: [1]

. توفير الموارد البشرية المناسبة، بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

. الإرتقاء بإنتاجية القوى العاملة طبقا لإمكانيات المنظمة.

. تهيئة ظروف عمل مناسبة.

. تحفيز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاج.

. بناء وتدعيم الولاء للمؤسسة لدى العاملين، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.

. الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب منها.

. التقييم الموضوعي لآراء وشكاوي العاملين.

. تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للموظفين.

. حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل .

. صيانة الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها بصفة مستمرة.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستمرة، وذلك بحكم الدور الذي تلعبه في صقل المهارات، وتحريك القدرات وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها المختلفة العلمية والتقنية والمهنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية، واحتياجات الأفراد والمنظمات لرفع كفاءتها الإنتاجية، لتحقيق أهدافها المبتغاة.

[1]- مدحت محمد ابو النصر،مرجع سبق ذكره، ص66.

المطلب01: مفهوم تنمية الموارد البشرية

حظيت تنمية الموارد البشرية باهتمام الكثير من الباحثين سواءا على المستوى الكلي (على مستوى الدولة)، أو على المستوى الجزئي(على مستوى المؤسسة)، باعتبارها مدخلا لاستثمار الموارد البشرية وأحد محددات النمو الاقتصادي ، وبالتالي زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية القوى العاملة، ورفع كفاءتها الإنتاجية وتنمية قدراتها على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة.

- تنمية الموارد البشرية" هي إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية ، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"[1] ، وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد، وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة .
- وبالنسبة لمفهوم تنمية الموارد البشرية من منظور إداري وفي سياق العمل بالمؤسسات فيعرفه علي السلمي على أنه "تلك العملية المتكاملة، المخططة موضوعيا، والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والرغبة في أداء العمل باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات "[2].

من خلال التعريف يتضح أن تنمية الموارد البشرية تقوم على أساس ومنهجية علمية، الهدف منها توفير ظروف عمل مناسبة بكل جوانبها تسمح بإثارة دافعية وحماس الأفراد نحو العمل، والحصول على مستويات الأداء المطلوبة .

[1]- موسى اللوزي، التنمية الإدارية:المفاهيم، الأسس، التطبيقات، مرجع سابق، ص87.

[2]- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص197.

- وأيضا هي" تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية المهارات، وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، بما يعظم من فعالية أداءهم، وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة"[1].

وقد عبّر عن تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة في معادلة رياضية كما يلي :

تنمية الموارد البشرية = الإعداد(إعداد الموارد البشرية) + المتابعة(تقييم الأداء)+ المقابل(الأجور، الرواتب، المكافآت، الحوافز)+ المحافظة(الرعاية الاجتماعية والنفسية،والاقتصادية)+ الضبط(الإشراف والتوجيه)+ التنمية(التكوين ورفع الكفاءة)

وبذلك فإن تنمية الموارد البشرية الفعالة بالمؤسسات تتحقق من خلال النشاطات السالفة الذكر، التي تلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي فيها من خلال صياغة برامج فعالة لتهيئة وتكوين أيدي عاملة قادرة على العمل وراغبة فيه.

المطلب02: أهمية تنمية الموارد البشرية

هناك العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المؤسسة لإحداث التغييرات اللازمة لتتماشى وهذه التحديات، وقد أصبح لازما على المؤسسات التي ترغيب في البقاء والاستمرار في مجال صناعتها، أن تسعى لتنمية وتكوين مواردها البشرية، التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة، لتصبح أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة ومعرفة والتزام، ولهذا " لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية، مثل حفظ سجلات الموظفين مقبولا أو كافيا، في ظل التحديات التي تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجي، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، كلها تحديات تتطلب أدوارا مختلفة لإدارة الموارد البشرية، لذلك أصبح لزاما على وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تواكب مراحل التطور، وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملها مع مواردها البشرية خاصة في مجال التنمية البشرية"[2].

[1]- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص197

[2]-رواية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص3.

" وعندما تستطيع المنظمة الحصول على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، يمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية، وتكون المعرفة والمهارات والاتجاهات هي المكونات الحرجة والهامة لهذا المخزون، ومن ثم ينبغي على المنظمة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون، لوجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي، يمكن من ضمان قدراتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف"[1].

وتستمد تنمية الموارد البشرية أهميتها أكثر من طبيعة القرارات التي تكون أساسا لها، وهي قرارات تتعلق بالعنصر البشري، وتشتمل على مختلف المهام ومجالات إدارة الموارد البشرية .

فالأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية، تكمن في الحاجة الملحة للمؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية على قدر كاف من التكوين والتأهيل، لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد هذه الأهمية مع ظهور وظائف جديدة، واتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة والمتطورة التي تمتاز بالتعقيد، أما الأهمية الثانية فتعبر عنها النتائج الملموسة التي تحققها في حال ما إذا ارتكزت على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من الإدارة العليا، إذ أن الفعالية والكفاية في الإنتاج والأداء واللذان يعتبران أساسيان في استراتيجيات وإدارة المؤسسة يتحققان غالبا عن طريق تنمية الموارد البشرية، أما الأهمية الثالثة فتتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التنمية للأهداف الموجودة منها .

المطلب03: أهداف تنمية الموارد البشرية

من أجل تحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية، ينبغي ترجمة أهدافها إلى واقع عملي، ووضع نتائجه موضع التنفيذ العملي، و على هذا الأساس ينبغي منح الأفراد الذين مارسوا التكوين مسؤولية أو الفرصة لتطبيق ما توصلوا إليه من هذا التكوين كالحلول والاقتراحات البناءة والجديدة في مختلف مجالات العمل، وتتمثل تنمية الموارد البشرية فيما يلي :

. إحداث تغيير في سلوك الفرد وتصرفاته مع نفسه ومع الجماعة.

[1]- رواية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره،ص 4.

. إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم، وأكثر استعدادا لتطوير طبائعه لصالح المنظمة، وأكثر قبولا للتضحية والولاء، والتكيف مع الموارد المادية المتاحة.

. تحريك دوافع الأفراد، إعطاء كل ما يمكن إعطاؤه من ولاء ووقت وجهد للمنظمة، لتحقيق غاياتها وأهدافها المسطرة عندما تحقق لهم أهدافهم وغاياتهم في العمل، كالترقية، الزيادة في الأجر، الاعتراف بالمجهودات المبذولة.

. مواجهة التحديات الخارجية والداخلية للمنظمة بفعالية.

. المحافظة على الموارد البشرية من حيث التقليل من حوادث العمل أو تجنب التعرض للأمراض المهنية عن طريق استعمال الوسائل المادية المتاحة بالطريقة الصحيحة.

. معالجة مشاكل العمل كحالات التغيب أو دوران العمل وكثرة الشكاوي والتظلمات.

على هذا الأساس فالتنمية الفعالة للموارد البشرية تعتبر الأساس في امتلاك المؤسسات الحلول ومواكبة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية التي يمكن أن تحدث من خلال موارد بشرية مؤهلة وذات تكوين عالي قادرة على التكيف مع كل التطورات.

المبحث الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

المطلب01: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

في أغلب المؤسسات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربعة مستويات رئيسية: [1]

(الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين).

01-الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم في العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة هيكل

[1]- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص79.

المؤسسة وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لتكيف ونجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة لمختلف العمليات التكوينية، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة كل الإجراءات اللازمة .

02 **الإدارة الإشرافية:** مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التكوين المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواءا كان ذلك بشكل خاص ومنفرد أو بمساعدة جهة معينة، و تتمثل في الآتي:

. توفير جو عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، والمعرفة، وتطوير الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء عملها بالشكل المطلوب.

. مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي ومستمر، وتقييم الأداء الموضوعي لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

. تحديد النقائص واحتياجات الأفراد لتكوينهم وتنمية قدراتهم.

المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التكوينية، وعليه فالمسؤوليات التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

- ✓ المشاركة في اختيار الموارد البشير وإسناد العمل لهم.
- ✓ الكشف عن الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية.
- ✓ متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على نقائص الموارد البشرية ومشكلات الأداء.
- ✓ التكوين أثناء العمل.
- ✓ استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

03-المورد البشري: كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعّلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي في إطار منصبه، بالإضافة إلى مختلف التغيرات العلمية التكنولوجية التي تطرأ على المؤسسة، وطموحات المستقبل الوظيفي له كالترقية وتحمل المسؤوليات الأعلى وكذا التنمية الذاتية. [1]

04- الجهة المتخصصة: كل مؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية أحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التكوين سواءا كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنها، وأحيانا يكون التكوين والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط .

المطلب02: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، من اجل تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة وفق خطة إستراتيجية ملائمة، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية:[2]

أ . تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

ب . توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات :

- **مستوى الإدارة العليا** : الذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها(الفهم الصادق والاقتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية، تهيئة المناخ المناسب للعمل).
- **مستوى الوحدة أو القسم:** هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على إعتبار المدير المباشر هو أهم العناصر في هذه العميلة، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري، والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التكوينية .

[1]- محمد سمير أحمد ،مرجع سبق ذكره، ص80.
[2]- نفس المرجع، ص81.

- **مستوى العمليات:** تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتكوين والتنمية.

ج . إدارة موارد بشرية فعالة إنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

د . الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري، ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات .

هـ . رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة للتكوين وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة، حيث أنه لثقافة المؤسسة النظرة المستقبلية و للقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص، وهذا ما ينعكس على فلسفة الرؤية المستقبلية والأهداف .

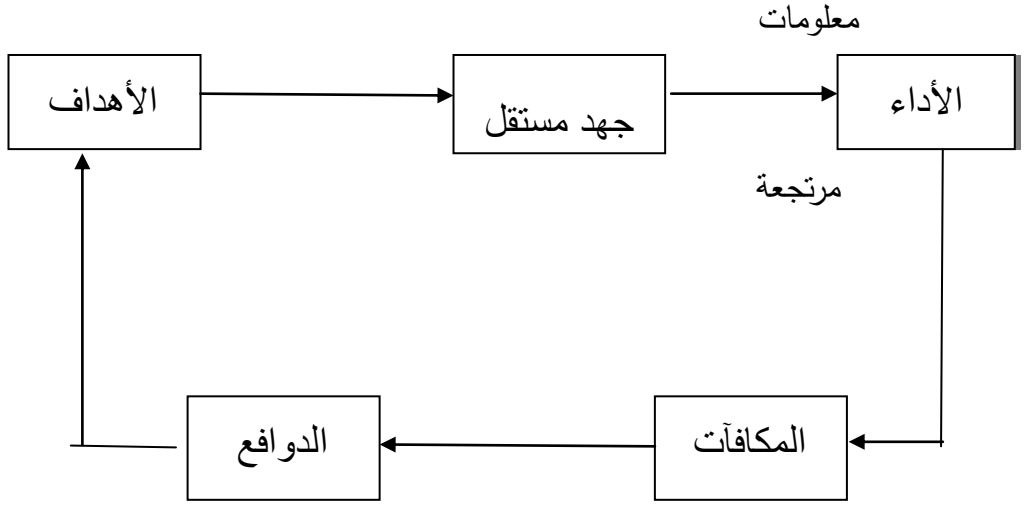
و . تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.

ي . وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية بحيث توجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف وهي: [1]

- **إستراتيجية معرفية:** تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل الكتب، الأفلام، برامج التكوين...الخ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات وتلقين المعرفة المهنية والعلمية.
- **إستراتيجية سلوكية:** هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك وتمثيل الأدوار ،بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة .
- **إستراتيجية البيئة:** بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكولوجية.

[1]- - محمد سمير أحمد ،مرجع سبق ذكره ، ص82.

الشكل رقم (03) يوضح دورة النجاح السيكولوجية



المصدر: محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره،ص83.

المبحث الرابع: خصائص وأهداف وأسباب تنمية الموارد البشرية

تقوم تنمية الموارد البشرية على جملة من الخصائص والأهداف نذكرها فيما يلي:

المطلب01: خصائص تنمية الموارد البشرية

من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية نجد :

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

وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التكوين والتنمية المستمرة، التي تهدف إلى تطوير وتحسين كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد وبشكل مستمر لمواكبة

التطورات والتغيرات، ومساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذا التأقلم والتكيف مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ،وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل. 1

هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والقدرات المتنوعة للتكيف، معها وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم إلى حد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات والتطورات المختلفة على الموارد البشرية. 2

02-**تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة:** تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية منتظمة تعتمد على التكوين، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فتنمية الموارد البشرية هي عملية هادفة لتحسين أداء الموارد البشرية بصفة مستمرة ودائمة من خلال التكوين المستمر.

المطلب02: أهداف تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تجديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الخطط والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التكوين والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.

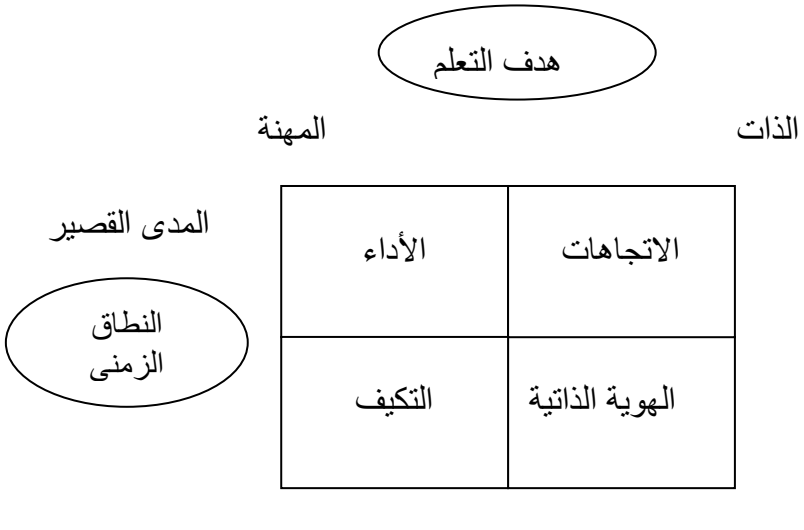
ولكي تتحقق تنمية الموارد البشرية، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية مهمة لتدعيم المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي: 3

. الأداء ، الاتجاهات ، الهوية الذاتية، التكيف.

هذه المخرجات يمكن توضيحها كما هو مبين في الشكل رقم(04)

[1]- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص437.
[2]- نفس المرجع، ص437.
[3]- محمد سمير أحمد، مرجع سابق،ص84.

الشكل رقم (04) مخرجات التعلم.



المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره،ص84.

من الشكل رقم (04) يتضح أن الأداء والاتجاهات تهتمان بالحاضر(تحقيق أهداف العمل العالية وحاجات ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي، كالمشاركة، الالتزام...الخ)، والتكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فهي تعني رؤية الموارد البشرية لمكونات مستقبله الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز هدف واحد او أكثر من الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة، منتجة ملتزمة ولها القدرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة مستمرة.

المطلب الثالث: أسباب تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية أصبحت الشغل الشاغل للمؤسسات وخاصة إدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والمتطلبات الحالية والتي لا يمكن مواجهتها والتكيف معها، إلا من خلال موارد بشرية ذات

كفاءة وتأهيل عالي ، ولذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية موارد بشرية بالمؤسسات هي كالتالي:[1]

. زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

. توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.

. تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.

. تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة ، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم .

. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها بمثابة خط الدفاع الأول في حماية و استقرار المؤسسة .

. تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.[2]

المبحث الخامس: آليات تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها

المطلب01: آليات تنمية الموارد البشرية

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية بطبيعتها وظيفة استشارية تتلخص مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا ومشكلات العنصر البشري وما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة بالاعتماد على المورد البشري.

فالتنظيم يعتمد بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافه على الموارد البشرية وللحصول على خدمات جيدة من هذه الأخيرة وجب تنمية مهاراتهم وتحفيزهم وتكوينهم لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، وضمان الاستمرار

[1] كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ـ إتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل، بيروت، 2008، ص257.
[2]- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص237.

ولائهم وانتمائهم للمنظمة يعتبر مطلبا أساسيا لتحقيق أهداف المنظمة، وهناك العديد من الآليات التي يمكن اعتمادها لتكوين وتنمية الموارد البشرية منها: [1]

01-**أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل** : ويبدأ الاهتمام بتطوير هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياساته، حيث تعتبر هذه العناصر أساسية في تقويم وتعديل وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

. توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية.

. تعزيز القيم والاتجاهات التنموية.

. تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.

. توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي .

. تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات .

. استخدام التكنولوجيا التعليمية.

. ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.

. التنسيق والربط بين أجهزة التعليم القائمة عليه.

02-**تطوير آليات تخطيط قوة العمل:**

لقد عرف تخطيط القوى العاملة على أنه الوسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب"[2]

[1]- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1999،ص284،
[2] رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص75.

بينما نجد ستينر STAINER قد عرّف تخطيط القوى العاملة على كونها إستراتيجية الحصول على موارد بشرية للمنظمة واستخدامها وتطويرها وعرضها، كما عرفه كذلك بكونه الموازنة بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.

وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف التي تهدف إليها وهي :[1]

. العناية بالمورد البشري.

. تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي .

. رفع نصيب الفرد من الناتج القومي.

فتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شاملة تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة فعلية من الموارد البشرية في الوقت الحالي وفي المستقبل ذات تكاليف معقولة .

كما تنطوي عملية التخطيط في أساسها على عملية التنبؤ بالمستقبل وذلك في ظل الظروف التي تحيط بالبيئة العامة للمؤسسة، وكذلك في رغبة المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية استخدام فعال وناجح لمواردها البشرية وتوجيه كل الجهود نحو الهدف المحدد والمسطر.

ولتبني إستراتيجية لتخطيط قوة العمل يجب أخذ الأمور التالية في الاعتبار:

. الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي وتأثير ذلك على خطط المنظمة في الجانبين البشري والتنظيمي.

. ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط القوى العاملة .

. سياسات التشغيل الخارجية، لأن تخطيط الموارد البشرية يتأثر دائما بالتنظيم والتشريعات العامة للمنظمة.

. أوضاع سوق العمالة من حيث العجز والفائض في النوعية والمستويات.

. سياسات الهجرة وما يترتب [2]

[1]- مهدي حسن زويلف، أدارة الأفراد مدخل كمي ، ط3،دار مجدلاوي ، الأردن،1998،ص48- 49.
[2]- موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره، ص285.

03- تطوير آليات الاختيار والتعيين:

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم لا تقل أهمية عن بقية متطلبات التخطيط الجيد للموارد البشرية لأن البعد الإنساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حال غياب العنصر البشري السليم.

يعرف الاختيار على انه "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا للمعايير التي تطبقها المنظمة "[1]

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

لذلك يجب أن تستند عملية الاختيار والتعيين لقوة العمل على:

. مبدأ الاستعداد والصلاحية.

. مبدأ العمل الملائم للقدرات والمؤهلات.

. مبدأ الجدارة والكفاءة.[2]

فهناك تزايد مستمر لأهمية المستخدمين في أي مؤسسة، بحيث أن أول خطوة للحصول على عمال جديرين يستجيبون لحاجات المؤسسة هي عملية الاختيار، إلا أن عميلة الخطأ في التقييم والفشل في اختيار أنسب للعمال يؤدي إلى انعكاسات سلبية ومكلفة، إذ أن العامل الجديد يحتاج إلى التكوين والتكييف خلال الفترة التجريبية، وهي عوامل مكلفة للمؤسسة، إضافة إلى ذلك أصبح العامل الجديد عالة يزيد من مشاكل المؤسسة وصعوباتها ونفقاتها بدلا من أنه عونا مساعدا على رفع الإنتاج وتحسين الجودة، ولهذا يجب اعتماد المؤسسات عند عملية التوظيف على طرق علمية ثبتت نجاعتها، كما يجب أن توكل مهمة الاختيار إلى أخصائيين في الميدان حتى تضمن المؤسسة الحصول على أيادي عاملة ذات كفاءة وقدرات تساهم في رفع إنتاجها وفعاليتها .

[1]- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص155.
[2]- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره،ص286-287.

وبالتالي يعتبر الاختيار والتعيين من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالاشتراك مع الإدارة العليا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، حسب مهاراتهم وخبراتهم وقدراهم واستعداداتهم، وتحقيق الملاءمة بين قدرات وميول ومؤهلات الأفراد من ناحية وبين المتطلبات الوظيفية من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى إنتاجية ورفع معنويات الأفراد .

04-تطوير آليات التكوين:

لقد أصبح التكوين حاجة ملحة في المؤسسات، وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة، والتغيرات السريعة المذهلة في عالم التكنولوجيا، وتجهيزات العمل وأساليبه يستخدمهما العالم اليوم، فهذه التجهيزات والأساليب بلغت درجة من التعقيد تتطلب مهارات متعددة ومتنوعة بمستوى عالي .

حيث أن التكوين يلعب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التكوين وأهميته لما يعود به من أثار على الأفراد في تحيقي الكفاءة والفعالية، وتؤثر عملية التكوين في التنظيم كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول على الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكون على مستوى عالي من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلائم مع مختلف التغيرات والتطورات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي ،فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات، أفكار وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على اتجاهاتهم وتفكيرهم، وتطوير معلوماتهم وعلى تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم، وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يمتلكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع.

فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير دائم، وهنا يظهر دور أهمية التكوين الذي يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة، ويزيد مهارات الأفراد ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص وولاء وزيادة في الإنتاجية والأداء، فتحديد الاحتياجات التكوينية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التكوين، كما يتم اختيار الأفراد المعنيين بالتكوين من خلال التعرف على قدراتهم وإمكانياتهم ومتطلبات الوظيفة المشغولة، بعد ذلك يتم تصميم البرنامج الت كويني وتحديد موضوعاته ,أساليبه, وأماكن انعقاده، بالإضافة إلى عملية اختيار المكونين الذين يتميزون بصفات وقدرات عالية.

05-تطوير آليات الأجور والحوافز:

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات، من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، والحفاظ على العاملين الأكفاء واستقرارهم بالمؤسسة، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للأفراد العاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها للخارج.

ويعرف الأجر على أنه "ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل."[1]

يمكننا اعتبار الأجر مفهوما أكثر شمولية فهناك الأجر المباشر، وهو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية التي تمنح للموظف نظرا لأدائه الجيد في العمل .[2] وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة إذ أنها الوسيلة والأسلوب الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين العنصر البشري والمنظمة، إذ يعتبر انتهاج سياسة رشيدة للأجور والحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بل وتعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل ومبدأ للعدالة والمساواة بين الأفراد.

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

أ . الوضوح والبساطة.

ب . ضمان حد أدنى من الأجور.

ج . مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.

---

[1]- صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم ورواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2007،ص323.

[2] - Fracois cocula , Introdiction Générale a'la gestion ,Donod, paris,1999,p65.

د . التوازن بين قيمة الأجر وقيمة الأداء.

هـ . تحقيق الفائدة لأكبر عدد من الأفراد.

و . أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا.

إن هذه الخطة التشجيعية لا تعمل بصورة منفردة، بل لابد لها من إتباع أنظمة حوافز لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل، وعلى أي منظمة تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها إتباع الخطوات التالية:

. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز .

. إعداد دراسات شاملة لحوافزها .

. الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة.[1]

وتختلف النظرة إلى الأجور والحوافز حسب السياسة العامة لأي دولة، فينظر إلى العمل في المجتمعات الرأسمالية كسلعة مثلها مثل أي سلعة أخرى يتحدد مقدارها في سوق العمل بناءا على عوامل العرض والطلب، وبناءا على ذلك يعرف الأجر بأنه "الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الذي يبذله" ، وفي النظم الاشتراكية ينظر للعمل على انه مجهود مشترك وعلاقة إنتاجية محددة تهدف إلى رفع مستوى الإنتاج للمجتمع، وبالتالي يعرف الأجر على أنه" نصيب العمال من الإنتاج ".

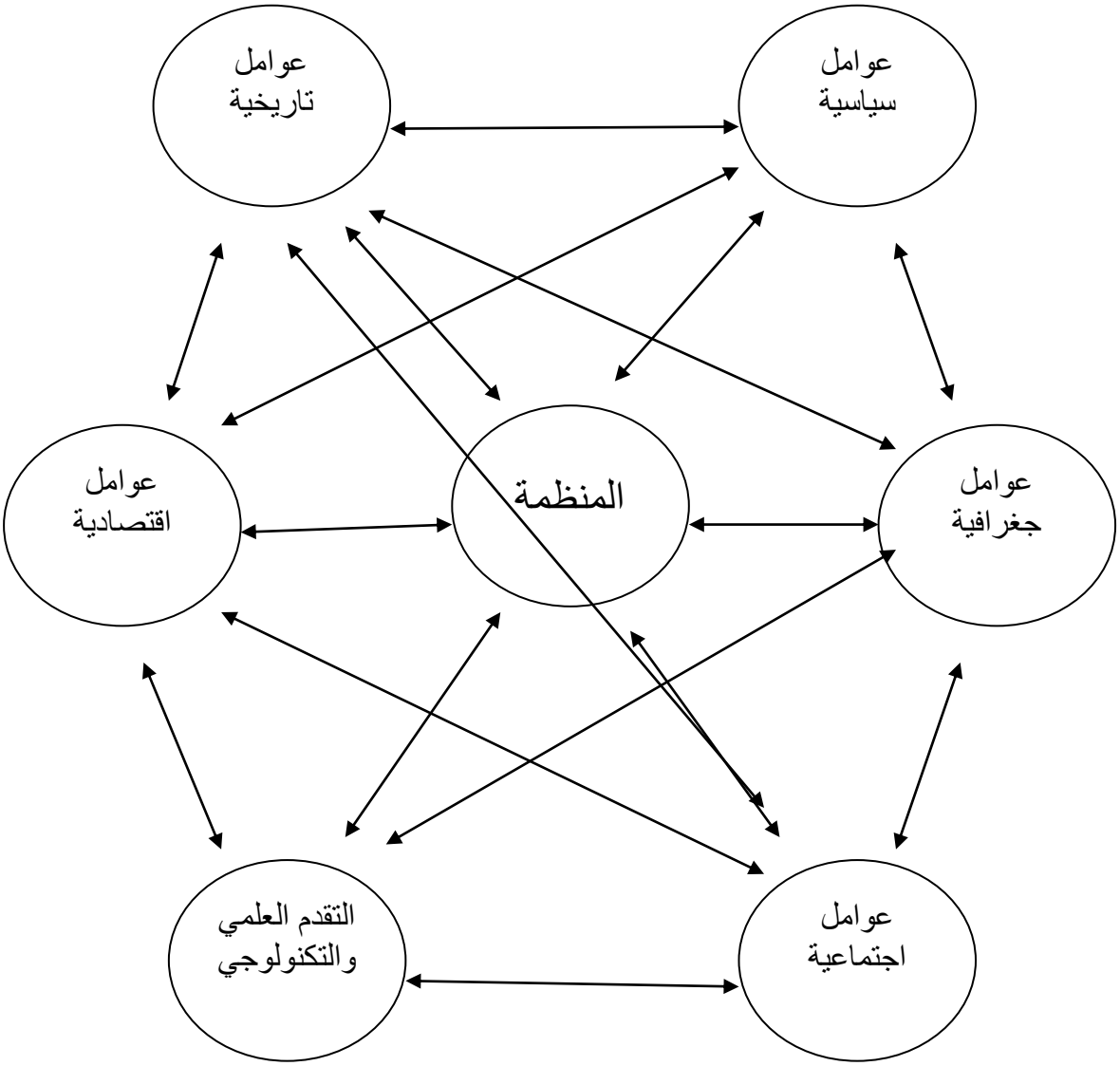
ومهما اختلفت النظرة للأجور بين مختلف الأنظمة، يجب النظر للمورد البشري الكفء كمورد نادر على المؤسسات الاجتهاد في استقطابه وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه وإبراز قدراته وتنميتها، والحفاظ على أدائه وتحفيزه للعمل والإنتاج، فزيادة الاهتمام بالمورد البشري يعود على المؤسسة والمجتمع بالربح من حيث المردودية ومواجهة التحديات والتكيف مع مختلف التطورات والتغيرات في شتى المجالات.

المطلب02: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

إن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي في علاقة تأثير وتأثر بما يحدث من تطورات وتغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فالمنظمة يجب عليها أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مسبقا حتى تستطيع أن تواجهها وتتأقلم معها.

[1]- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص290-291.

الشكل رقم(05)يوضح التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية



المصدر: محمد عاطف وغيث غريب محمد ومحمد أحمد يومي، دراسات في علم الإجماع التطبيقي، دار المعرفة الجامعية،دون سنة نشر، ص43.

فدراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية تعتبر من أولويات الإدارة في المؤسسة لأنها تؤثر بصورة واضحة على سير التنظيم، وذلك بحكم التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها بصفة مستمرة يقدمان للإدارة رؤية إستراتيجية تساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل، ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل التغيرات البيئية المحيطة. [1]

وتعتبر الموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التطورات نظرا لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، ويتطلب هذا الأمر منها أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق خطط تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة، أن تتبنى دورا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بطريقة فعالة.

وفيما يلي بعض هذه العوامل والمتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

01-العوامل التعليمية:

تعتبر هذه العوامل من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث الأنواع ، التخصصات والأعداد المطلوبة لكل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية، ومن هذه المعوقات نجد: [2]

* ارتفاع نسبة الأمية في المجتمع.
* قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
* تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غي ر المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين.
* قصور في برامج التكوين والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التكوين الحكومية ومؤسسات الأعمال.

[1]- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص61.
[2]- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص63.

02-**العوامل الإقتصادية:**

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والتقاليد والعادات، وتأثيراتها على السلوك العام للأفراد، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والموارد البشرية بصفة خاصة، ويمكن حصر أهم هذه الجوانب فيما يلي:[1]

- **المسؤولية الإجتماعية:** فهيئات الأعمال تظم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة في المنظمة ضرورة مراعاة مثل هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم، وبالتالي قد يؤثر ذلك على أداء المنظمات.
- **الجوانب الأخلاقية:** وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط معينة من السلوك تضفي إلى اتجاهات إيجابية.
- **الزيادة السكانية:** يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكاني ة سوف يترتب منها بالضرورة زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع خطط إستراتيجية معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

03-**العوامل السياسية والقانونية:** إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود و التزامات وأراء سياسية يمثل عاملا مهما وذات تأثير كبير على تنمية الموارد البشرية وزيادة كفاءتها، حيث تلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان في الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والحفظ والتسويق، والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أنها تشمل الإطار الذي على إدارة الموارد البشرية العمل من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين بالمنظمة.

04-**العوامل الاقتصادية:** للعوامل الاقتصادية أثر بالغ على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة القيام بدراسة وتحليل الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير خطط إستراتيجية تساعد

[1]-موسى اللوزي، التنمية الإدارية ـ المفاهيم، الأسس، التطبيقات، مرجع سبق ذكره،ص252.

على التصرف بحكمة ومواجهة هذه الظروف، فمثلا إذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك له تأثير ايجابي على التنظيم، أما إذا كانت في حالة ركود وأوضاع مزرية فإن ذلك يؤثر سلبا على النظام.

05-**تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:** تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها ، نتيجة افتقارها إلى تنمية مواردها البشرية بصفة مستمرة تواكب وتواجه التقدم التكنولوجي .

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

أ . افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام الأمثل والحفاظ على التكنولوجيا.

ب . تتطلب التكنولوجيا الحديثة عدة تغييرات داخل المنظمة كطرق العمل وإعادة الهيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان، علاقات العمل والإجراءات .

ج .الكيفية التي يرى بها الأفراد التكنولوجيا الجديدة، وهي أكبر المشاكل التي يمكن أن تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة، فعلى سبيل المثال: نجد أن تطبيق التكنولوجيا الجديدة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية في التنظيم، أو قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بالآلات بدرجة أكبر على حساب الموارد البشرية.[1]

وعليه فإن هناك الكثير من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار ، بالإضافة إلى العديد من القرارات التي يجب أن تؤخذ بمناسبة التقدم التكنولوجي الجديد أو حتى تقدم في الطرق والوسائل لضمان أقصى إنتاجية للتكنولوجيا الموجودة فعلا، وبصفة عامة يمكننا القول أن إحداث التغييرات التكنولوجية تستوجب تنمية المهارات الجديدة وإعادة تكوين الأفراد لصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم على التكيف مع هذه التغيرات، بالإضافة إلى ترقية بعض الأفراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الأفراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.

كل الظروف السابقة تزيد من الحاجة إلى تخطيط وتنظيم بعض الأنشطة مثل تنمية مهارات جديدة، التكوين لصقل المهارات العالية، التكوين المتواصل، وتطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وبناء فرق عمل وما إلى غير ذلك من الأنشطة اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا الجديدة.

[1]- رواية محمد حسن، مرجع سابق ، ص34- 35.

ويم تحقيق هذه الأنشطة ، إما من خلال مراجعة البرامج التكوينية المجودة فعلا أو تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من طرف العاملين.

06-العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

يعني اصطلاح العولمة في مجال إدارة الأعمال ، عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة ،مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة، ويزيد هذا من حدة المنافسة من ناحية أخرى.

وفي هذه الحالة إذا لم تستطع المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة أن تتكيف وتستوعب التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع مواجهة المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها، بل وقد ينتهي وجودها في مجال الأعمال، و لهذا يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة في ظل هذه التغيرات .

ومن أولى المهارات التي على الموارد البشرية أن تكتسبها هي مهارات اللغة ، حيث أن تكوين الأفراد على اكتساب لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها في منظمات متعددة الجنسية، فاللغة تعتد عاملا أساسيا في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية الآن اللغة هي أساس الاتصال كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتأكد من تفهم الأفراد المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أخرى، لثقافة هذه الدولة، أي فهم العادات والتقاليد والقيم والقوانين الموجودة والسائدة في هذه الدول .[1]

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية أفرادها على اكتساب مهارات الاتصال وبناء الإستراتيجيات وفرق العمل خاصة التي يكون أعضائها من ثقافات مختلفة، وأيضا اكتساب مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ من الخلفيات المختلفة لأعضاء الفريق[2]

[1]- رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 14.
[2]- نفس المرجع ، ص 15 .

خلاصـــة:

لقد حظي المورد البشري بالكثير من الدراس ات من طرف المفكرين، بالإضافة إلى المؤسسات التي يعمل بها، لما له من أهمية بالغة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها من خلال رفع مردوديتها وزيادة الإنتاج، وكفاءتها الإنتاجية ، وذلك باعتبار العنصر البشري المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والإبداع، وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، والتوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته وتنميته بطريقة علمية وفعالة.

وتساهم مسؤولية إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات بتكاثف الجهود مع مخت لف الإدارات على جميع المستويات في تنمية وتطوير القدرات، وكذا توجيه سلوكيات الأفراد العاملين من خلال العديد من النشاطات المتمثلة في تحديد الاحتياجات من هذه الموارد البشرية بالكم والعدد اللازم والتخصصات المطلوبة، ثم العمل على تكوينها وتنميتها بما يسمح بالحفاظ عليها وزيادة قدراتها على العمل، بما يتوافق مع الأهداف المسطرة، وبما يوفر لها القدرة على التكيف ومواجهة مختلف التغيرات المفاجئة، التي تحدث في البيئة المحيطة في مختلف المجالات، بالإضافة إلى إدارة البرامج المتعلقة بالحوافز والتعويضات التي لها الأثر الكبير في زيادة ورفع معنويات الأفراد وكسب ولائهم وانتمائهم، وهذا ما يسمح للأفراد بتحقيق أهدافهم، وبالتالي المشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

تمهيد:

باتت شتى المؤسسات تعتمد على الموارد البشرية، فلذلك كان لزاما عليها إدارتها وتسييرها والعمل على تنمية قدراتها ومهاراتها وتكييفها وظيفيا من خلال الاعتماد على مختلف أنواع التكوين، سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها .

لقد قمنا بهذه الدراسة التطبيقية بغية إبراز دور التكوين الداخلي والخارجي في تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتكيفها وظيفيا ،بحيث اعتمدنا على فصل منهجي وفصلين نظريين ليكون الفصل الرابع تطبيقيا لإسقاط ماتم التحصل عليه في الجانب النظري ميدانيا، وهذا بالمؤسسة العمومية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالمدية .

المبحث الأول:مجال الدراسة

للقيام بالدراسة يقوم الباحث بالانتقال شخصيا إلى ميدان الدراسة من اجل اختبار فرضياته ،لذلك كانت وجهتنا لإجراء هذه الدراسة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالمدية .

المطلب01:المجال الزماني

لقد قمنا بدراستنا هذه ابتدءا من شهر فيفري إلى غاية منتصف شهر جوان ،حيث قمنا بجمع المعلومات الأولية حول الموضوع ،وأيضا تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة ثم بدأنا بتوظيف المعلومات التي جمعناها من خلال الاعتماد على تقنية الاستمارة .

المطلب02:المجال المكاني

لقد قمنا باختيار مؤسسة سونلغاز كوجهة لنا لاختبار فرضياتنا ميدانيا نظرا لكونها مؤسسة تستحوذ على عدد كبير من الموارد البشرية التي يفرض عليها المرور بعملية تكوينية سواء داخل أو خارج المؤسسة ،الأمر الذي يجعلنا نجمع كم هائلا حول موضوعنا الموسوم ب : التكوين وإشكالية تنمية الموارد البشرية . لذلك سنطرق للتعريف بمديرية التوزيع بالمدية ،كما سنتناول هيكلها التنظيمي وأهدافها بالشرح.

المطلب03:تقديم مؤسسة سونلغاز

الفرع الاول :

ان مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط البليدة SDC وتم انشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 للتكفل بجميع السكان والهياكل العامة والخاصة لامدادهم بالكهرباء وبعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان للحياة ولتستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها

يبلغ عدد عمالها حوالي 777 عاملا حيث انها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2017 موزعين على المصالح كما يلي :

- 148اطارات
- 373اعوان التحكم
- 256اعوان التنفيذ

02/ اهدافها:

تشتمل على عدة اهداف :

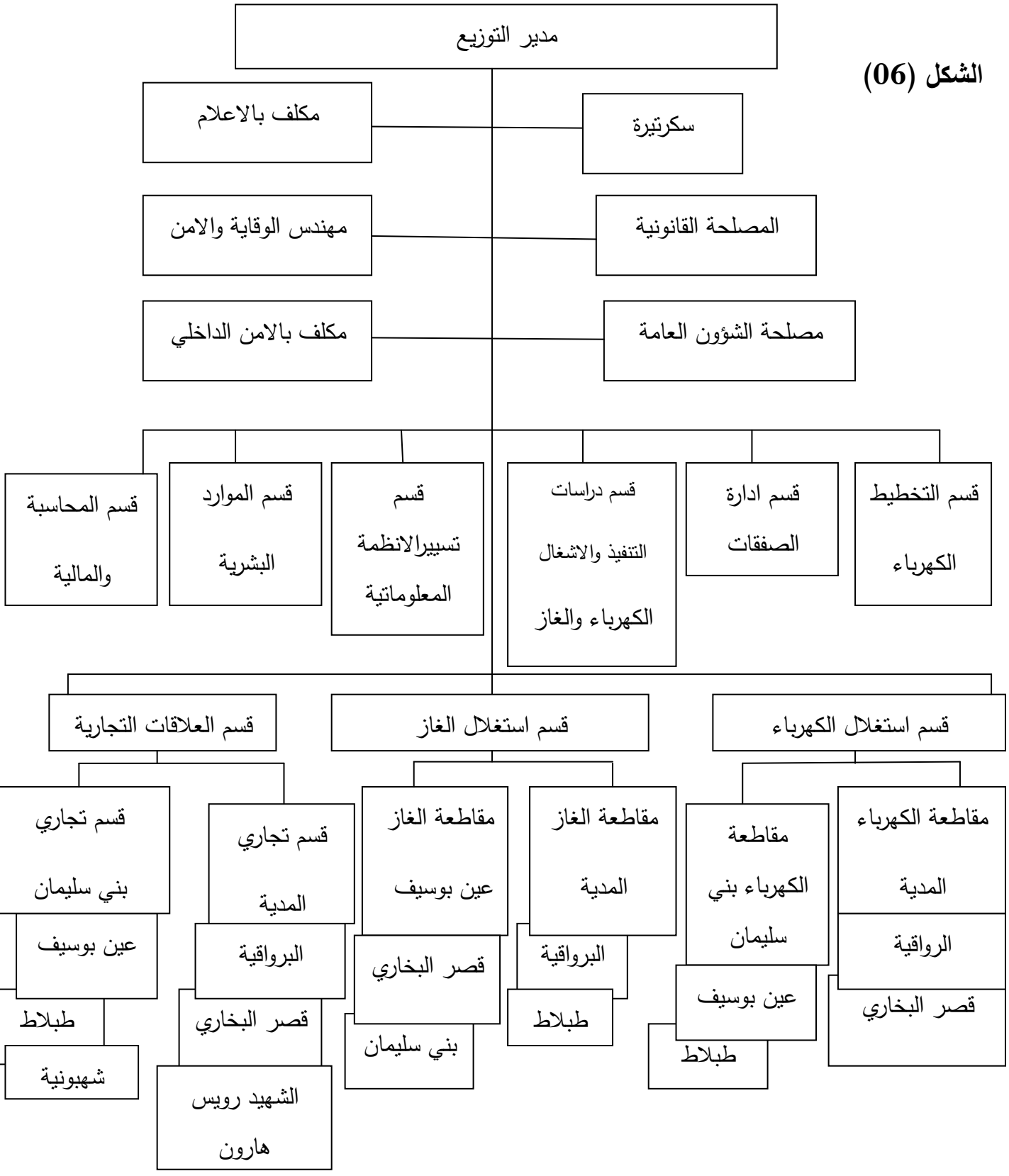
- ❖ انتاج الكهرباء سواء في الجزائر او في الخارج ونقلها و توزيعها وتسويقها .
- ❖ نقل الغاز لتلبية حاجات السوق .
- ❖ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة او غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية .
- ❖ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل انواعها .
- ❖ تحقيق اكبر ارباح ممكنة باقل تكلفة .
- ❖ تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا .
- ❖ الحفاظ على مناصب الشغل .
- ❖ المسايرة مع الوضع .
- ❖ تحسين مستوى العمال .
- ❖ البقاء والاستمرارية .

02/مهامها :

- ▪ ايصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد .
- ▪ تسيير منشآت الطاقة الكهربائية .
- ▪ تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- ▪ استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية .

الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

الشكل (06)



الفرع الثالث:مخطط ومهام قسم الموارد البشرية

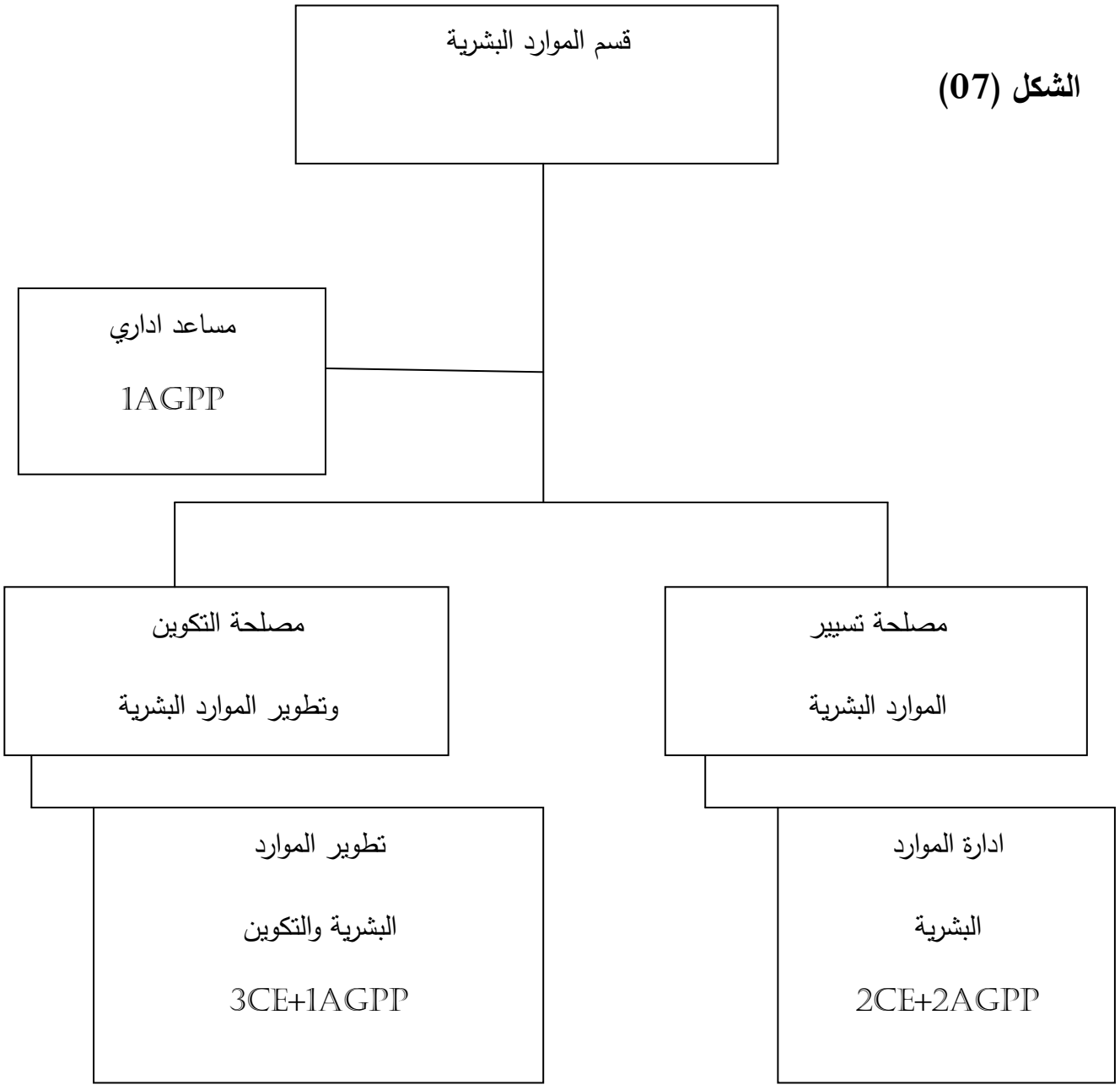
01/قسم تنمية الموارد البشرية والتكوين

يتضمن قسم الموارد البشرية المهام التالية :

- المساهمة في انجاز تحاليل ودراسات على التشغيل وفي الموارد البشرية في اطار المخططات على المدى المتوسط والبعيد .
- ضمان استحداث احصائيات الموظفين وتكوين لوحات معلوماتية لمديرية التوزيع.
- المساهمة في صياغة برامج لتطوير الاحترافية .
- ادارة الهياكل التنظيمية على اساس العايير والنسب المحددة وتثبيتها من قبل الادارة العليا .
- تطبيق قواعد واجراءات الترقية وتقييم النتائج المحصلة .
- كشف وتقييم الاحتياجات التدريبية المنبثقة من خطة مهنية لمديرية التوزيع .
- تنظم وتنسق وتنشط الاجراءات الجماعية للتكوين في اطار تنفيذ المخطط التكويني لمديرية التوزيع .
- ضمان متابعة ومراقبة اجراءات التكوين لمديرية التوزيع .
- متابعة اجراءات التمهن (التعلم) .
- انشاء مخططات التكوين .

02/مخطط الموارد البشرية

الشكل (07)



المكلف بالدراسات

CE=chargé d'études

AGPP=agent gestion principal de personnel

عون التسيير الرئيسي للمستخدمين

المطلب 04:التكوين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية والاطار القانوني له

الفرع الاول:التكوين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تعقد الشركة كل سنة اجتماع لبرنامج التكوين من شهر جويلية وذلك بعد نتائج التقييم المحصل عليها لكل موظف وملاحظة النقائص في كل مصلحة لكل الموظفين وكذلك حسب درجة الضعف للاستفادة من التكوين .وقد يكون التكوين ليس لمعالجة نقاط الضعف انما لتطوير القدرات والمعارف مثلا استعمال اجهزة حديثة (متطورة) في ميدان الكهرباء.

اولا:التكوين حسب الحاجة

1. **التكوين طويل المدى :** والذي يخص اكثر المصالح التقنية عند وجود الات وتقنيات جديدة وتكون مدته تتراوح بين السنة الى تسعة اشهر .

2. **التكوين قصير المدى :**والذي يخص فئة الاطارات وهو عبارة عن ملتقيات وتكون مدته لاتتجاوز 15 يوما .

3. **التكوين الداخلي :**هذا التكوين له اطارات في تكوين الموظفين اثناء العمل داخل المؤسسة .

4. **التكوين الخارجي :**والذي يتكون في المدارس الخاصة التابعة للمؤسسة ويكون اللجوء اليها عند عدم وجود اخصائيين في المؤسسة لمختلف المصالح .

- يتم اختيار الموظفين المراد تكوينهم من خلال دراسة نتائج التقييم المتحصل عليها للموظفين .او يكون طلب من الموظفين انفسهم في حالة وجود قصور لديهم في الوظيفة التي يشغلونها او تطوير قدراتهم ومعارفهم .
- التكوين يشمل جميع الموظفين (اطارات ،اعوان التحكم ،المنفذين) .وبالخصوص اعوان التحكم لانها نقطة تواصل بين الاطارات والموظفين .

- هناك عدة اساليب متبعة في الدورة التكوينية :

1/ بالنسبة لفئة الاطارات يكون التقييم عن طريق علاج مشكلة ما كفحص شبكة الكهرباء والغاز مع ضرورة كتابة تقرير في حالة التكوين خارج الوطن .

2/ بالنسبة لاعوان التحكم يكون التقييم عن طريق تحضير مذكرات تخرج يتم مناقشتها واعداد تقرير تربصي.

3/ بالنسبة للمنفذين يكون التقييم عن طريق الامتحانات (كشف النقاط).

ثانيا :المنصب الذي يلتحق به الموظف المتكون بعد الدورة التكوينية :

1/ قد لايكون التكوين للمنصب الذي يعمل فيه بوجود نقص في قدراته وبذلك يستفيد ببعض المكافات .

2/اذا كان له قدرات ومهارات تفوق المنصب الاصلي يستفيد من الترقية وكذلك المكافات والعلاوات .

ثالثا:تتمثل اهمية التكوين في :

- ✓ مواكبة التطورات الاقتصادية والعودة بالمؤسسة الى الواجهة
- ✓ تحسين وتنمية الموظفين
- ✓ تحسين ظروف العمل
- ✓ تشجيع وتحفيز الموظفين

الفرع الثاني :الاطار القانوني للتكوين

أ)الالتزامات المرتبطة بالتكوين :

نصت المادة 06من قانون العمل على حق العامل في التكوين المهني والترقية في العمل ،حيث يلزم قانون العمل كل صاحب عمل بتقديم دورات تكوين يستفيد منها العمال لتمكينهم من الاطلاع على افق جديدة وتحسين مؤهلاتهم المهنية .

حسب المادة 45من النظام الداخلي :يتعين على كل عون متابعة دروس دورات واعمال التكوين وتحسين المستوى التي تنظمها الهيئة المستخدمة قصد تحسين وتعميق او زيادة المعلومات العامة او المهنية او التكنولوجيا للعامل دون ان يطالب هذا الاخير بترقية الية على اثر ذلك التكوين .

- وفي حالة رفض غير مبرر لمتابعة عمل تكويني مبرمج ومسجل في مخطط التكويني يتعرض العامل لمعاقبة من الدرجة الثانية حسب المادة127من القانون الداخلي .
- تعاقب الاخطاء المهنية من الدرجة الثانية من خلال التوقيف عن العمل من تسعة ايام الى ثلاثين يوما مع الحرمان من الاجرة .
- في حالة العودة للخطا من الدرجة الثانية :تعتبر العودة للاخطاء كتكرار من الدرجة الثانية من نفس التصنيف يرتكب في غضون لاثني عشر شهرا التي تلي ملاحظة الخطا الاول حسب المادة 128من القانون الداخلي تعد من الدرجة الثالثة ويمكن ان يترتب عنها التنزيل في الدرجات .

ب) <u>مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين :</u>

تتضمن مصلحة التطوير والتكوين للمورد البشري المهام التالية :

- تحليل وتعداد الحاجيات الخاصة بالتكوين .
- تدعيم المسيرين بالتحاليل والمعلومات الضرورية للتحكم في تسيير الموارد البشرية وترجمتها على مستوى العمال والتكوين .
- مساعدة المسيرين لتحديد حاجيات التكوين .
- تحظير مخططات التكوين ومتابعة انجازه على المستويان الكمي والنوعي .
- الضمان في اطار الانجاز لمخطط التكوين للاعمال الداخلية والخارجية من خلال وسائل خاصة ،اعمال التمهين والتربصات التطبيقية .
- ضمان متابعة نوعية التكوين.
- تقييم جودة التكوين في مستوى الوحدة .
- ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التكوين (تحضير وتاهيل دفاتر الشروط).

المطلب05:العينة وكيفية اختيارها

هي ذلك الاجراء العلمي الذي يسمح باستخراج تلك المجموعة الفرعية من المجموع الكلي اي استخراج العينة من مجتمع البحث .

ويتطلب اختبار هذه العينة اتباع مجموعة من الخطوات تتمثل في :تقسيم مجتمع البحث الكلي المتمثل في عمال مقر مديرية سونلغاز بالمدية والذي يتشكل من 228عاملا ونظرا لكون كل العمال يمرون بالمرحلة التكوينية سواء داخل المؤسسة او خارجها ،قمنا بالاعتماد على **العينة العشوائية البسيطة**, بحيث قمنا بتقسيم مجتمع البحث (228) على 4،وكانت العملية كالاتي 228*1/4 ،حيث تحصلنا على 57 عامل كوحدة صبر عينة بحث ،وعند نزولنا الى المؤسسة بالاستمارات التي اعتمدنا عليها كتقنية للبحث قمنا بتوزيع 57استمارة ،واسترجعنا 54،كما قمنا بالغاء 4منها نظرا لعدم اهتمام اصحابها بالاجابة على كل الاسئلة ووجود بعض التناقض في اجابتهم ،وعليه بلغ عدد عينة بحثنا 50 مبحوثا والتي اعتمدنا عليها في الدراسة الميدانية .

المبحث الثاني :تحليل الجداول

المطلب 01:تحليل الجداول الخاصة بالبيانات الشخصية

الجدول 01: يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	43	%86
انثى	07	%14
المجموع	50	%100

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد نسبة 86% من مجموع أفراد العينة يمثلون جنس الذكور,وتليها نسبة 14% من مجموع أفراد العينة يمثلون جنس الإناث .

من خلال هذه النتائج نستخلص أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل كبير على الرجال كيد عاملة أساسية,وذلك نظراً لما يتطلبه العمل من قوة بدنية وذهنية كبيرة,كما ان العنصر النسوي له عدة إرتباطات تحول دون التماشي ومتطلبات العمل بالمؤسسة.

الجدول02:يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
إبتدائي	0	%0
متوسط	0	%0
ثانوي	09	%18
جامعي	41	%82
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 82% من مجموع المبحوثين هم ذوي مستوى تعليمي من الطور الجامعي, تليها نسبة 18% من مجموع المبحوثين ذوي مستوى تعليمي من الطور الثانوي ، في حين لا يوجد ضمن العينة عمال من الطورين الابتدائي والمتوسط .

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تستقطب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية ذات المستوى الجامعي، وهذا نظرا لكفاءتها المهنية وجاهزيتها للعمل مما يقلل من مصاريف التكوين,بالإضافة الى تعبئة المؤسسة بمختلف المهارات العمالية .

الجدول 03:يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الإجتماعية

الحالة الإجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
متزوج(ة)	38	%76
أعزب/عزباء	12	%24
أرمل(ة)	0	%0
مطلق(ة)	0	%0
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 76% من مجموع المبحوثين متزوجون,تليها نسبة 24% منهم عزاب,في حين خلت العينة من الأفراد المطلقين و الأرامل.. نستخلص من خلال النتائج المتحصل عليها أن مؤسسة سونلغاز وفرت لعمالها عدة احتياجات بغية تحفيزهم على العمل بإرياحية و مجهودات إضافية.

الجدول04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من05 سنوات	11	%22
]10_05[	15	%30
]20_10[	19	%38
20سنة فما فوق	05	%10
المجموع	50	%100

من خلال بيانات الجدول نجد أن نسبة 38% من مجموع أفراد العينة هم من فئة [10_20[سنة اقدمية,تليها نسبة 30% من مجموع المبحوثين هم من فئة [05_10[سنوات أقدمية,وتليها نسبة 22% من مجموع المبحوثين فترة عملهم بالمؤسسة أقل من 05 سنوات، ثم تاتي نسبة 10%من مجموع المبحوثين يزاولون العمل بالمؤسسة مذ 20 سنة فما فوق.

نستخلص من خلال هذه النتائج أن مؤسسة سونلغاز في الفترة السابقة التي تزيد عن 20 سنة شهدت ركوداً من حيث جلب الموارد البشرية، وقد يرجع ذلك الى الأزمات التي مرت بها الجزائر انذاك والتي مست بالمؤسسة و أثرت عليها سلبا من حيث قلة الموارد المالية والبشرية، ثم بعد ذلك بدات المؤسسة بتدارك الوضع من خلال توفير الموارد المالية الكافية لجلب اليد العاملة للنهوض بقطاع توزيع الكهرباء و الغاز بغرض تقديم الخدمات للمواطنين، ومنذ ذلك الحين وهي تسعى ألى التنسيق بين مدخلاتها المتعلقة بمختلف الموارد و مخرجاتها المتعلقة بمتطلبات الزبون.

المطلب02: تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى

الجدول 05:يمثل آراء المبحوثين حول ما اذا كان التكوين الداخلي يساعدهم على التكيف الوظيفي

التكوين الداخلي يكيف العامل مع وظيفته	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	%80
نوعا ما	09	%18
لا	01	%02
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان نسبة 80% من أفراد العينة يرون أن التكوين الداخلي ساعدهم على التكيف الوظيفي داخل المؤسسة، وتليها نسبة 18% من افراد العينة رأوا أن التكوين الداخلي ساعدهم على التكيف الوظيفي نوعاما، ثم تاتي نسبة 02%من الأفراد المبحوثين كانت اجاباتهم بالنفي. من خلال هذه النتائج نستخلص ان التكوين الداخلي جعل معظم أفراد العينة يتكيفون وظيفيا وذلك من خلال توجيه الموظفين، والعمل على تجديد معارفهم ومتابعتهم من خلال برامج تكوينية اثناء العمل بحيث تجعلهم متكيفون مع مختلف الموارد

المتاحة، اما فيما يخص الافراد الذين أجابوا بنوعا ما ولا فقد يفتقرون الى الاستيعاب السليم والكامل للبرامج التكوينية كما قد تكون لديهم بعض الانشغالات الخارجية أسرية أو اجتماعية شغلتهم على التأقلم والتركيز مع برامج التكوين الداخلي، فالتركيز أثناء التكوين عامل أساسي في الاستيعاب لدى الأفراد حسب "**كولز روبرز** "في نظرية التعليم في التدريب .

الجدول 06:يمثل ما إذا كان التكوين الداخلي يعمل على توجيه الموظف الجديد

التكوين الداخلي يوجه الموظف الجديد	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	49	%98
لا	01	%02
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان نسبة 98% من مجموع المبحوثين رأوا ان التكوين داخل المؤسسة يعمل على توجيههم داخل المؤسسة ، تليها نسبة 02%من مجموع المبحوثين نفوا ذلك .

من خلال النتائج المذكورة نستخلص أن معظم الأفراد كان لهم رصيد كاف من التوجيه الوظيفي المؤطر من طرف المؤسسة من خلال التكوين الداخلي للعمال والذي يتم فيه تتبع العامل الجديد واعطائه مختلف المعلومات المتعلقة بالوظيفة والعمل بشكل عام ،وهذا ما يجعلهم اكثر تكيفا مع وظيفتهم, اما فيما يخص العامل الذي كانت اجابته بالنفي فقد تكون لديه ارتباطات خارجية شغلته عن التركيز في العمل، كما قد تكون لديه نزاعات معينة داخل المؤسسة حالت دون تلقيه البرامج التكوينية واستيعابها .

الجدول 07: يمثل ماإذا كان التكوين أثناء العمل يكسب العامل علاقات مختلفة بالموظفين

التكوين أثناء العمل يكسب الموظف علاقات مختلفة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	%88
لا	06	%12
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 88% من مجموع المبحوثين رأوا أن التكوين أثناء العمل اكسبهم علاقات مختلفة ببعضهم البعض، تليها نسبة 12% من مجموع المبحوثين نفوا ذلك.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن التكوين أثناء العمل جعل معظم أفراد العينة يكتسبون علاقات مختلفة ببعضهم البعض، وذلك من خلال مجال الإتصال بين العمال الذي ينشأ عبر تبادل المعارف فيما بينهم ، وكذلك من خلال دور المكونين في ترسيخ العلاقات الإنسانية لدى العمال وتقوية روح الجماعة لديهم، أما فيما يخص الفئة القليلة الذين نفوا دور التكوين أثناء العمل في بناء شبكة علاقات بين العمال فقد يرجع غالبا الى اختلاف اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل وكل ما له علاقة به.

الجدول 08 :يمثل آراء العمال حول ما إذا كان التكوين أثناء العمل يجعل العامل أكثر اطلاعاً على معوقات سير العمل

التكوين أثناء العمل يجعل العامل أكثر اطلاعا على معوقات سير العمل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	%94
لا	03	%06
المجموع	50	%100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 94% من مجموع أفراد العينة رأوا أن التكوين أثناء العمل يجعلهم أكثر اطلاعا على معوقات سير العمل، تليها نسبة06% من مجموع المبحوثين نفوا ذلك.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن معظم العمال يشعرون أنهم مطلعون على معوقات سير العمل التي تواجههم غالبا أو أحيانا وذلك من خلال النصائح و التوجيهات النظرية و التطبيقية المقدمة في التكوين أثناء العمل و كذلك اطلاعهم بمعظم المعيقات و المشاكل التي قد يواجهونها مستقبلا .لذلك ركز "**جون بياجيه**" على ضرورة التفاعل المباشر للموضوع المراد تعلمه من عملية التكوين .

الجدول 09:يمثل آراء العمال حول ما إذا كان التكوين من أجل تجديد المعارف يكسبهم مهارات جديدة تكيفهم وظيفيا

التكوين من أجل تجديد المعارف يكسب العامل مهارات جديدة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	%94
لا	03	%06
المجموع	50	%100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 94% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن التكوين من أجل تجديد المعارف يعمل على إكسابهم مهارات جديدة تكيفهم وظيفيا، تليها نسبة 06% من مجموع المبحوثين نفوا ذلك.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن عملية تكوين العمال من أجل تجديد المعارف تجعل العاملين يتكيفون مع وظيفتهم من خلال تأقلمهم مع مختلف التغيرات المصاحبة للتغير التكنولوجي ومختلف المستجدات وذلك تبعا للدور الذي يقدمه التكوين من أجل تجديد المعارف ففي هذه العملية توضع البرامج التكوينية اللازمة التي تجعل العامل مطلعا على مختلف المستجدات، أما فيما يخص الفئة المتبقية من العمال الذين نفوا ذلك فقد يرجع سبب نفيهم إلى عدم استيعابهم للبرامج التكوينية وذلك نظرا للفروق الفكرية والجسمية وغيرها الموجودة بين البشر، فمنهم من يستوعب بسرعة ومنهم ببطئ ومنهم ما دون ذلك ,وكذلك عدم مراعاة المكونين لها.

الجدول 10:يمثل تكيف العمال مع وظيفتهم بشكل خاص و المحيط الوظيفي بشكل عام

تكيف العمال بالمحيط الوظيفي والوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	%46
نوعا	25	%50
لا	02	%04
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 50% من مجموع افراد العينة يرون أنهم متكيفون مع وظيفتهم بشكل خاص والمحيط الوظيفي بشكل عام وذلك بشكل نسبي (نوعا ما) ,تليها نسبة 46% من مجموع المبحوثين

متكيفون مع الوظيفة و المحيط الوظيفي، ثم تأتي نسبة 04% من المبحوثين نفوا تكيفهم بالوظيفة و المحيط الوظيفي .

من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص أن معظم الأفراد متكيفون مع وظائفهم و المحيط الوظيفي ,فبالنسبة للعمال الذين صرحوا" بنعم" فهذا إن دل على شيء فيدل على انهم كانت لديهم القدرة الكافية لاستيعاب البرامج التكوينية من التركيز اثناء العمل مما جعلهم يتكيفون وظيفيا ,و أما بالنسبة للعمال الذين اجابوا" بنوعا ما " فقد يرجع ذلك إلى المشاكل الإجتماعية والاسرية ومختلف الاحوال المصاحبة لها أثرت سلبا على العمال بحيث حالت دون استيعابهم للبرامج التكوينية على أكمل وجه ويتجسد ذلك في عدم قدرتهم على التعامل مع مختلف المشاكل المهنية وكذلك صعوبة التحكم في العلاقات وما إلى ذلك....

الجدول 11: يمثل استشارة العمال لبعضهم البعض في الأمور الخاصة بالعمل

استشارة العمال لبعضهم البعض حول الأمور الخاصة بالعمل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	%94
لا	03	%06
المجموع	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 94% من مجموع أفراد العينة صرحوا بأن هناك عمليةاستشارية بين العمال، تليها نسبة 06% من المبحوثين نفوا ذلك .

نستخلص من خلال نتائج الجدول أن محيط العمل الخاص بالمبحوثين تسوده علاقات مختلفة تتجسد في تبادل الافكار والمعارف المكتسبة من التكوين والخبرة المهنية بين العمال، وتعاونهم على حل المشكلات المهنية وهذا نظرا لدور التكوين داخل المؤسسة في غرس روح التعاون والجماعة لدى العمال، في حين يرجع سبب اجابة العمال المتبقين بالنفي الى سماتهم الخاصة التي قد لا تميل الى إنشاء علاقات صداقة وما إلى ذلك داخل العمل مما يجعل الآخرين لا يلجؤون إلى استشارتهم.

الجدول 12:يمثل تكيف العمال مع الوظيفة و المحيط الوظيفي وعلاقته بالأقدمية

الاقدمية / تكيف العمال	اقل من 05سنوات		]10-05[		]20-10[		20سنة فما فوق		المجموع	
نعم	04	%36.36	08	%53.33	08	%42.1	03	%60	23	%46
نوعا ما	06	%54.54	06	%40	11	%57.89	02	%40	25	%50
لا	01	%9.09	01	%6.66	0	%0	0	%0	02	%04
المجموع	11	%100	15	%100	19	%100	05	%100	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% من المبحوثين صرحوا بأنهم متكيفون نوعاما مع الوظيفة، تدعمها في ذلك نسبة 57.89%من المبحوثين يمثلون فئة [10-20[سنة أقدمية,تليها نسبة 54.54% من الذين لديهم أقل من 05 سنوات أقدمية ، وتليها نسبة 40% من المبحوثين الذين لديهم 20 سنة فما فوق أقدمية، تحاذيها نسبة 40% من المبحوثين من فئة [05-10[سنوات أقدمية ,ثم تأتي نسبة 46% من مجموع المبحوثين أجابوا بنعم، تدعمها في ذلك نسبة 60% من الذين لديهم 20 سنة فما فوق أقدمية، تليها نسبة 53.33% من الذين يمثلون فئة [05-10[سنوات أقدمية، تليها نسبة 42.1% هم من فئة [10-20[سنة أقدمية، ثم تليها نسبة 36.36% من المبحوثين الذين لديهم أقل من 05 سنوات أقدمية، ثم تأتي نسبة 04% من مجموع المبحوثين نفوا تكيفهم بالوظيفة و المحيط الوظيفي، تدعمها في ذلك نسبة 9.09% من الذين لا تتعدى فترة عملهم بالمؤسسة 05 سنوات، تليها نسبة 6.66% من المبحوثين المصنفين ضمن فئة [05-10[سنوات أقدمية، في حين لا يوجد من مبحوثين المصنفين ضمن فئة [10-20[سنة أقدمية و 20 سنة فما فوق.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص انا المؤسسة في عشريتها الاخيرة سعت ولازالت تسعى جاهدة لاعتماد مختلف اساليب وطرق وآليات التكوين المتطورة لجعل العمال يتكيفون مع وظائفهم وكذلك المحيط الوظيفي ليقدموا مالديهم من طاقات تصب في صالح الموارد البشرية والمؤسسة وهذا من خلال خلق نطاق واسع من فرص الاستيعاب التي بموجب هذه الاليات والاساليب ان توفرها للعامل هذا على العموم، كما قد يرجع عدم التكيف التام للعمال التي اجابتهم بنوعا ما ولا الى عدم القدرة على الانصهار داخل الجماعة التي لها دور كبير

في خلق التكيف لدى العامل بالمؤسسة، بالاضافة الى العوامل الاجتماعية والتي غالبا ماتحول دون استيعاب العمال للبرامج التكوينية .

الجدول 13:يمثل اطلاع العمال على معوقات سير العمل اثر عملية التكوين اثناء العمل وعلاقته بالجنس

الجنس / اطلاع العمال على معوقات العمل	ذكر		انثى		المجموع	
نعم	40	%93.02	07	%100	47	%94
لا	03	%6.97	0	%0	03	%06
المجموع	43	%100	07	%100	50	%100

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها في الجدول نلاحظ أن نسبة 94%من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم مطلعون على معوقات سير العمل، تدعمها في ذلك نسبة 100%من الذين يمثلون جنس الاناث تليها نسبة 93%من المبحوثين الذين يمثلون جنس ذكور، ثم تأتي نسبة 06%من مجموع المبحوثين نفوا اطلاعهم على معوقات سير العمل، تدعمها في ذلك 6.97%من الذين يمثلون جنس الذكور، في حين لايوجد من الاناث من نفين اطلاعهن على معوقات سير العمل .

من خلال التحليل الاحصائي نستخلص أن معظم المبحوثين من ذكور واناث صرحوا بأن التكوين أثناء العمل جعلهم يطلعون على مختلف معوقات سير العمل، وهذا مايثبت أن مؤسسة سونلغاز تراعي عامل الجنس في عملية التكوين أثناء العمل من خلال تحديد الفورقات بين الجنسين وكذلك الانشغالات والارتباطات وتحديد البرامج التكوينية التي تتماشى مع كلا الطرفين، أما في ما يخص الذكور الذين نفوا أن التكوين أثناء العمل يجعلهم اكثر اطلاعا على معوقات سير العمل وقد يرجع ذلك الى عدم تركيزهم اثناء عملية التكوين وذلك

لانشغالهم الذهني بالامور الخارجية عن اطار العمل والمتعلقة بالارتباطات الأسرية أحيانا والمشاكل الاجتماعية احيانا أخرى.

الجدول 14:يمثل التكوين من أجل تجديد المعارف يكسب مهارات جديدة وعلاقته بتكيف العمال مع وظيفتهم

التكوين من اجل تجديد المعارف يكسب العمال مهارات جديدة / تكيف العمال مع وظيفتهم	نعم		لا		المجموع	
نعم	22	%46.8	01	%33.33	23	%46
نوعاما	23	%48.93	02	%66.66	25	%50
لا	02	%25	/	%0	02	%04
المجموع	47	%100	03	%100	50	%100

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول وحسب الاطار العام نجد نسبة 50%من المبحوثين اجابوا بأنهم متكيفون نوعا ما مع الوظيفة والمحيط الوظيفي، تدعمها في ذلك نسبة 66.66%من الذين نفوا أن التكوين من أجل تجديد المعارف يكسب العمال مهارات جديدة، تليها نسبة 48.93%من الذين أكدوا عكس ذلك، ثم تأتي نسبة 46%من مجموع المبحوثين أجابوا بأنهم متكيفون تماما مع الوظيفة والمحيط الوظيفي، تدعمها في ذلك نسبة 46.8%من الذين أكدوا بأن التكوين من أجل تجديد المعارف يكسب العامل مهارات جديدة، تليها نسبة 33.33%من المبحوثين الذين نفوا ذلك، ثم نجد نسبة 04%من مجموع المبحوثين نفوا تكيفهم مع الوظيفة والمحيط الوظيفي، تدعمها في ذلك نسبة 4.25%من الذين أكدوا أن التكوين من أجل تجديد المعارف يكسب العمال مهارات جديدة ، في حين لايوجد من نفى ذلك .

من خلال نتائج الجدول نستخلص أن التكوين من أجل تجديد المعارف الذي يتم غالبا في إطار تكوين داخلي بالنسبة للمؤسسة والذي يتم من خلاله تحصل على مجموعة من المهارات الجديدة التي تجعلهم يتكيفون مع وظيفتهم بشكل خاص والمحيط الوظيفي بشكل عام، ويتجسد ذلك في قدرة العمال على العمل دون التخوف من

المشاكل و المعيقات، علما أن التكوين من أجل تجديد المعارف يتم فيه اطلاع العمال على مختلف المستجدات والتقنيات الجديدة التي تطرأ على آليات العمل و أساليبه و التكنولوجيات المتطورة و المتنوعة الخاصة بالعمل الأمر الذي يجعل العامل مهيأ ومستعد دوما للتعامل مع الطوارئ التي يمكن أن تحل بالعمل، هذا حسب آراء معظم العمال المتقاربة بين نعم ونوعاما، في حين وجدنا المبحوثين الذين صرحوا من جهة أن التكوين من أجل تجديد المعارف يكسب المهارات ونفوا من جهة أخرى أنهم متكيفون بوظيفتهم، وقد يرجع ذلك الى نقص أحد أو مجموعة من الشروط اللازمة لراحة العامل كالحوافز مثلا، أو قد يواجهون بعض المشاكل الداخلية أو الخارجية تحول دون تكيفهم .

المطلب03: تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثانية

الجدول 15: يمثل التكوين خارج المؤسسة يعمل على تجديد المعارف والمهارات لدى العاملين

التكوين الخارجي يجدد مهارات العمال	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	%66
نوعاما	17	%34
لا	0	%0
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 66% من مجموع المبحوثين رأوا أن التكوين خارج المؤسسة يعمل على تجديد المهارات و المعارف لدى العاملين، وتليها نسبة 34% من مجموع المبحوثين كانت اجاباتهم بنوعاما، في حين لم يكن ضمن العينة من المبحوثين من نفى ذلك .

من خلال نتائج الجدول نستخلص أن التكوين خارج المؤسسة التي لها دور فعال من حيث البرامج التكوينية المتطورة و المتنوعة، اذ انها تعمل على إخراج العامل من الحالة الروتيني للعمل الى طابع تسوده الحيوية من خلال تشويق العمال للاكتشاف الجديد، وبالتالي تطوير المهارات و المعارف الشخصية للعمال، كما لا نستثني الفئة المتبقية من المبحوثين المتمثلة بنسبة 34% اجابوا بنوعاما فقد يرجع ذلك الى عدم استيعابهم التام للبرامج التكوينية نظرا لتغير المحيط الوظيفي وصعوبة تأقلمهم معه بالشكل الذي يساعدهم على استيعاب البرامج التكوينية.

الجدول 16: يمثل آراء العمال حول ماإذا كانت شركات التكوين الخاصة بالمؤسسة تحتوي على برامج تكوينية متنوعة

برامج التكوين للشركة الخاصة بالمؤسسة متنوعة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	%80
لا	10	%20
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 80% من مجموع المبحوثين رأوا أن البرامج التي تعتمدها شركات التكوين الخاصة بالمؤسسة هي برامج متنوعة ,تليها نسبة 20% من المبحوثين نفوا ذلك .

من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص أن معظم أفراد العينة أكدوا أن شركات التكوين الخاصة بالمؤسسة لديها برامج تكوين متنوعة وهذا يعني أنها تراعي مختلف حاجيات المتكونين واختلاف أنماط التفكير لديهم وتنوع توجهاتهم لتوسيسع نطاق خيارات الفرد في العمل الامر الذي تطرق اليه " **روبنسون روسل** " في نظرية رأس المال البشري، مما يترتب عن ذلك استيعاب واسع للبرامج التكوينية لدى العاملين وبالتالي تطوير قدراتهم و مهاراتهم المهنية .

الجدول 17: يمثل بعثات التكوين الجامعي من طرف المؤسسة

بعثات التكوين الجامعي	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	%16
لا	42	%84
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة 84% من مجموع المبحوثين لم يتلقوا تكوينا جامعيا إثر بعثة من طرف المؤسسة، وتليها نسبة 16% من المبحوثين تحصلوا على تكوين جامعي اثر بعثات برمجت من طرف المؤسسة .

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على بعثات التكوين الجامعي ، وذلك نظرا لاعتمتدها بشكل أكبر على شركات التكوين الخاصة بالمؤسسة، والتي تسعى دوما الى العمل على تلبية حاجيات الموارد البشرية والمؤسسة في نفس الوقت.

الجدول 18:يمثل آراء العمال حول دور الدورات التكوينية الجامعية في تنمية المهارات الخاصة بالعمال

دورات التكوين الجامعي تنمي مهارات العمال	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	%62
لا	19	%38
المجموع	50	%100

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 62% من المبحوثين صرحوا أن دورات التكوين الجامعي لها دور كبير في تنمية المهارات الخاصة بالعمال، تليها نسبة 38% من المبحوثين نفوا ذلك.

من خلال هذه النتائج نستخلص أن معظم أفراد العينة لازالت لديهم الثقة الكبيرة في الدورات التكوينية الجامعية نظرا لما تخرجه من موارد بشرية يعتمد عليها، في حين انعدمت هذه الثقة لدى الفئة المتبقية من أفراد العينة وذلك نظرا لتناقل فكرة أن الجامعة اليوم باتت تعتمد على منح الكم الهائل من الشهادات دون نوعيتها وجودتها.

الجدول 19:يمثل آراء المبحوثين حول ما إذا كان التكوين بمعاهد التكوين المهني يساعد أعوان التنفيذ في الاعتماد على أنفسهم

التكوين المهني يجعل أعوان التنفيذ يعتمدون على أنفسهم	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	%88
لا	06	%12
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال النتائج التي تم عرضها ان نسبة 88% من المبحوثين رأوا أن عملية التكوين بمعاهد التكوين المهني تساعد أعوان التنفيذ في الإعتماد على انفسهم، تليها نسبة 12% من المبحوثين نفوا ذلك .

نستنتج من خلال الجدول ان التكوين المهني يساعد أعوان التنفيذ بشكل كبير في مزاولة عملهم والاعتماد على أنفسهم، ويرجع نفي بعض العمال لهذا الدور إلى عدم وثوقهم بفعاليتها.

الجدول 20:يمثل آراء العمال حول ما إذا كان التكوين في الشركات الخاصة بالمؤسسة يساعد العمال على حل المشكلات التي تحول دون سير العمل

التكوين بالشركات الخاصة بالمؤسسة يساعد العامل على حل المشاكل المتعلقة بسير العمل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	%76
لا	12	%24
المجموع	50	%100

نلاحظ أن نسبة 76% من المبحوثين رأوا أن التكوين بالشركات الخاصة بالمؤسسة ساعدهم على حل المشكلات المتعلقة بسير العمل، وتليها نسبة 24% من المبحوثين نفوا ذلك.

من خلال هذه النتائج نستخلص ان أغلب افراد العينة اصبحوا قادرين على حل المشكلات المتعلقة بسير العمل من خلال اعتمادهم على أنفسهم، وذلك من خلال تلقيهم تكوينا بالشركات الخاصة بالمؤسسة، بحيث كان لها الدور الكبير في تزويد المبحوثين بالمعارف المختلفة والتعرف على أسس المشكلات المهنية و أسبابها الحقيقية.

في حين يرجع نفي الفئة المتبقية من المبحوثين إلى عدم مراعاة المكونين للفروق الفردية للافراد، وكذلك بعض الاجتماعية الملازمة لهم.

الجدول 21: يمثل قدرة العمال بعد عملية التكوين الخاري على التعامل مع مختلف الموارد المادية المتاحة

قدرة المبحوثين على التعامل مع مختلف الموارد المادية المتاحة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	%78
لا	11	%22
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال نتائج الحدول أن نسبة 78% من مجموع المبحوثين صارت لديهم القدرة على التعامل مختلف الموارد المادية المتاحة من آلات ومعدات و أنظمة الكترونية ، تليها نسبة22% من المبحوثين نفوا ذلك

من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص أن عملية التكوين خارج المؤسسة ساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي للعمال في تأدية المهام الموكلة لهم وبالتالي قدرتهم على التحكم في أسس المشكلات المهنية من خلال القدرة على التحكم في الموارد المادية المتاحة .

في حين يرجع نفي الافراد الباقون الى افتقارهم الى الدورات التكوينية الاضافية.

الجدول 22: آراء المبحوثين حول رضى المسؤول المباشر عن عملهم

رضى المسؤول المباشر عن العمل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	%84
لا	08	%16
المجموع	50	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 84% من المبحوثين يرون ان مسؤولهم المباشر راض عن عملهم ،تليهانسبة 16%من مجموع العينة نفوا ذلك .

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها نستنتج أن معظم المبحوثين يشعرون بالرضى من قبل مسؤولهم المباشر وهذا راجع إلى استيعاب البرامج التكوينية وبالتالي تأدية العمل الموكل اليهم على أكمل وجه فغالبا مانجد المسؤول المباشر يرضى عن العمال الذين لايقومون بالأخطاء الفادحة ويؤدون مهامهم في الوقت

المناسب أما فيما يخص الفئة التي تشعر بأن المسؤول المباشر غير راض عن عملهم فقد يرجع الامر الى عوامل تتعلق بذاتية العامل او المسؤول المباشر، كما قد يكون العامل غير مهتم بما اذا كان مسؤوله المباشر راض عنه أم لا .

الجدول 23:حول اطلاع العمال على المعيقات التي تحول دون سير العمل

اطلاع العمال على سير العمل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	%84
لا	08	%16
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 84% من مجموع افراد المبحوثين لديهم معارف مسبقة والاطلاع عن المعيقات التي تحول دون سير العمل، وتليه نسبة 16%من مجموع افراد العينة رأوا انهم ليس لديهم اطلاع تام على المعيقات التي تحول دون سير العمل .

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج ان معظم العمال لديهم اطلاع واسع على المعيقات التي تحول دون سير العمل الموكل اليهم ويرجع ذلك الى البرامج التكوينية التي لاتبخل على العاملبمختلف المعلومات والاسس المتعلقة بالمشاكل المتعلقة بالوظيفة وكذلك طرق تجاوزها لذلك اشار "روبسون " الى ضرورة تكوين الافراد ليكون باستطاعتهم مواكبة التغيرات والمشاكل المصاحبة لها من خلال تطوير قدراتهم، أما فيما يخص الافراد الذين نفوا اطلاعهم على المعيقات التي تحول دون سير العمل ،فقد يرجع ذلك الى نقص خبرتهم بميدان العمل، أو عدم اجتياز مشكلة معينة حالت دون سير العمل على الوجه المطلوب .

الجدول 24:حول ماذا تحصل العمال منذ بداية عملهم بالمؤسسة على قدرات ومهارات إضافية

تحصل العمال على قدرات ومهارات اضافية منذ بداية العمل بالمؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	%62
نوعا ما	19	%38
لا	0	%0
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن نسبة 62% من مجموع أفراد العينة أجابوا بانهم اكتسبوا قدرات ومهارات إضافية وذلك منذ التحاقهم بالمؤسسة، وتليها نسبة 38% أجابوا ب ""نوعا ما " في حين لم ينف ذلك أحد من افراد العينة .

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن معظم العمال تحصلوا على قدرات ومهارات مهنية إضافية منذ التحاقهم بالمؤسسة وهذا نظرا للخبرة المكتسبة من الدورات التكوينية المنتظمة التي كان لها دور فاعل في جعل العمال اكثر استعدادا لحل مشاكل العمل بمفرده، وكذلك العمل باي وظيفة بالوحدة ،بالاضافة إلى الأفراد الذين كانت اجابتهم **بنوعا ما** فهم ليسوا متأكدون تماما أن لديهم مهارات اضافية، فعلى العموم جعلهم التكوين يتماشون مع مختلف ظروف العمل .

الجدول 25:حول ما اذا كان تكوين العمال خارج المؤسسة يمكنهم من التعرف على أسس المشكلات المهنية واسبابها الحقيقية

التكوين الخارجي يطلع العامل على اسس المشكلات المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%72
لا	14	%28
المجموع	50	%100

من خلال النتائج التي تم عرضهاعرضها على الجدول نلاحظ ان نسبة 72%من المبحوثين رأوا ان التكوينالخارجي جعلهم اكثر اطلاعا على اسس المشكلات المهنية وتليها نسبة 28% من افراد العينة نفوا ذلك.

من خلال النتائج والتحليل الاحصائي نستنتج أن معظم المبحوثين لديهم اطلاع على اسس المشكلات المهنية واسبابها الحقيقية وذلك بفعل التكوين خارج المؤسسة نظرا مؤسسات التكوين الخارجي على تطوير الجانب العقلي خاصة والبدني للعامل، اما فيما يخص الأفراد الذين رأوا أن التكوين الخارجي لم يمكنهم من التعرف على اسس المشكلات المهنية وأسبابها الحقيقية فقد يرجع ذلك إلى عدم استيعاب تام للبرامج التي تقدم لهم من خلال التكوين الخارجي، وكذلك عدم مراعاة الفروق الفردية للعمال من قبل المكونين .

الجدول 26:يمثل قدرة العمال على العمل في أي وظيفة من وحدته

قدرة العمال على العمل في أي وظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	%80
لا	10	%20
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 80% من مجموع أفراد العينة يرون انهم قادرون على العمل في أي وظيفة في وحدتهم، وتليها نسبة 20% من المبحوثين الذين نفوا ذلك .

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها نستخلص أن معظم المبحوثين لديهم القدرة على العمل في أي وظيفة وذلك راجع للتكوين الذين سبق لهم وان تلقوه، أو الخبرة المكتسبة عبر الزمن نظرا لدور التكوين في تلقين مختلف الأساليب والتقنيات الخاصة بالعمل، لذلك يجد العامل نفسه مهيأ لامتهان أي وظيفة، في حين يرجع عدم قدرة العمال المتبقين من أفراد العينة على العمل في أي وظيفة إلى عدم استيعابهم للبرامج التكوينية بالشكل

اللازم، كما لاننسى أن هناك فروق فردية بين الافراد في اكتساب وتجسيد المهارات المتعلقة بالعمل، وبالتالي الافتقار الى القدرة على التعامل مع المعلومات .

الجدول 27:يمثل دور التكوين الخارجي في اكتساب العامل مهارات فكرية تساعده على حل المشاكل المهنية بمفرده دون اللجوء الى مسؤوله المباشر

التكوين الخارجي يكسب العامل مهارات فكرية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	%82
لا	09	%18
المجموع	50	%100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 82% من المبحوثين اصبحوا قادرين على حل المشاكل المهنية بمفردهم دون اللجوء الى المسؤول المباشر وذلك بعد عملية التكوين الخارجي ،تليها نسبة 18% نفوا ذلك.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص أن التكوين الخارجي يعمل بشكل كبير على تطوير مهارات العاملين وجعلهم يعتمدون على أنفسهم في حل مختلف المشاكل المعينة، وذلك نظرا لما تقدمه المؤسسات الخاصة بالتكوين التابعة للمؤسسة من برامج ذات تنوع وجودة تتلاءم مع مختلف الظروف التنظيمية والتطور التكنولوجي الحاصل في مختلف المجالات ،في حين نفى بعض أفراد العينة قدرتهم على حل المشاكل بمفردهم وقد يرجع ذلك الى عدم مراعاة مؤسسات التكوين الخارجي للفروق الفردية للافراد ومختلف المشاكل الاجتماعية المتعلقة بهم التي غالبا تقف حائلا بين العامل واستيعابه التام للبرامج التكوينية .

الجدول 28:يمثل ما اذا كان المبحوثين يملكون مؤهلات كافية للعمل في الوظائف اكثر تعقيدا من وظائفهم

العمال يملكون مؤهلات كافية للعمل في الوظائف الاكثر تعقيدا	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	%84
لا	08	%16
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان نسبة 84% من مجموع أفراد العينة يرون أنهم يملكون المؤهلات الكافية للعمل في الوظائف الأكثر تعقيدا من وظيفتهم، تليها نسبة 16% من مجموع أفراد العينة نفوا ذلك.

من خلال النتائج السابقة نستنتج ان معظم المبحوثين أصبحت لديهم مؤهلات كافية للعمل في الوظائف الاكثر تعقيدا وهذا يرجع الى حرص الادارة على تأطير البرامج التكوينية المتعلقة بالمسار المهني للموظفين، في حين نجد النسبة التبقية من المبحوثين الذين كانت إجابتهم بالنفي فقد يرجع ذلك إلى حب الاستقرار بالوظيفة وعدم تفكيرهم في الانتقال الى وظائف اخرى.

الجدول 29 :يمثل دور التكوين خارج المؤسسة في تعبئة الفكر الوظيفي بالنسبة للعمال

التكوين الخارجي للعمال يغذي الفكر الوظيفي للعمال	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	%92
لا	04	%08
المجموع	50	%100

من خلال النتائج المعروضة نلاحظ أن نسبة 92% من المبحوثين رأوا ان التكوين الخارجي يعمل على تغذية الفكر الوظيفي للعامل، تليها نسبة 08% من المبحوثين نفوا ذلك .

من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص أن معظم الافراد متأكدون من دور التكوين الخارجي في تطوير الفكر الوظيفي لهم من خلال تعبئتهم بمختلف المعارف والخبرات المتعلقة بالعمل، في حين ترجع إجابة القليل من المبحوثين بالنفي إلى عدم استيعابهم للبرامج التكوينية المقدمة خلال التكوين الخارجي .

الجدول 30:يمثل بعثات التكوين الجامعي وعلاقتها بالجنس

الجنس / بعثات التكوين الجامعي	ذكر		انثى		المجموع	
نعم	05	%11.62	03	%42.85	08	%16
لا	38	%88.37	04	%57.14	42	%84
المجموع	43	%100	07	%100	50	%100

نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة 84% من مجموع المبحوثين لم يتحصلوا على بعثات تكوين جامعي ,تدعمها في ذلك نسبة 88.37% من الذين يمثلون جنس الذكور، تليها نسبة 57.14% من المبحوثين الذين يمثلون جنس الإناث، ثم تأتي نسبة 16% من مجموع المبحوثين سبق لهم وأن تحصلوا على بعثات تكوين جامعي، تدعمها نسبة 42.85% يمثلون جنس الإناث، تليها نسبة 11.62% من الذين يمثلون جنس الذكور

من خلال التحليل الاحصائي للجدول نستخلص أنه على الرغم من غلبة جنس الذكور على افراد عينة البحث الا أنه لايوجد تفاوت كبير في ارسال العمال لبعثات تكوين جامعي من طرف المؤسسة وهذا مايثبت إهتمام المؤسسة وتركيزها على خلق توازن بين الطرفين، وعدم اهمال الجنس الأنثوي وبالتالي المؤسسة تسعى لجعل كل العمال ينالون فرصة مثل هذه الفرص، إضافة الى حاجة المؤسسة الى موارد بشرية ذات كفاءة بغض النظر عن نوع الجنس .

الجدول 31:إحتواء شركات التكوين الخاصة بالمؤسسة على برامج تكوينية متنوعة وعلاقته بقدرة العمال على العمل في أي وظيفة من الوحدة أو من الوحدات الأخرى

احتواء شركات التكوين الخاصة بالمؤسسة على برامج تكوينية متنوعة / قدرة العمال على العمل في اي وظيفة	نعم		لا		المجموع	
نعم	31	%77.5	0	%0	31	%62
لا	09	%22.5	10	%100	19	%38
المجموع	40	%100	10	%100	50	%100

من خلال نتائج الجدول و حسب الإطار العام نلاحظ أن نسبة 62% من المبحوثين صرحوا بأنهم قادرون على العمل في أي وظيفة من مختلف الوحدات، تدعمها في ذلك نسبة 77.5% من الذين أكدوا بأن شركات التكوين الخاصة بالمؤسسة تحتوي على برامج تكوينية متنوعة ,في حين لايوجد من نفى ذلك، ثم تاتي نسبة 38% من مجموع المبحوثين نفوا قدرتهم على العمل في أي وظيفة من مختلف الوحدات، تدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين نفوا احتواء شركات التكوين الخاصة بالمؤسسة على برامج تكوينية متنوعة، تليها نسبة 22.5% من المبحوثين الذين أكدوا عكس ذلك.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول نستنتج أن معظم المبحوثين الذين صرحو بان شركات التكوين التابعة للمؤسسة تحتوي على برامج متنوعة لديهم القدرة على العمل في أي وظيفة من الوحدة وهذا مايدل على ان المؤسسة تسعى دوما لتنمية قدرات ومهارات العمال من خلال العمل على تنويع البرامج التكوينية وتطويرها

حسب التطور التكنولوجي والإيديولوجي الخاص بالتنظيم المؤسساتي، فاختلاف نمط تفكير الموارد البشرية واختلاف توجهاتهم يستدعي من المؤسسة أن تنوع من البرامج التكوينية لنيل رصيد كبير من الاستيعاب لدى العاملين وبالتالي تحقيق الاهداف الخاصة بالعمال والمؤسسة في نفس الوقت ، في حين يرجع عدم قدرة العمال الذين صرحوا بأن شركات التكوين التابعة للمؤسسة ذات برامج متنوعة على العمل في أي وظيفة إلى التهرب من المسؤولية الاضافية وحب الاستقرار الوظيفي أحيانا، وعدم استيعابهم لبعض البرامج التكوينية التي يستحسر على فئة من العمال إستيعابها نظرا للفروقات الفردية للمبحوثين، كما نجد بعض المبحوثين الذين نفوا تنوع برامج شرات التكوين نفوا كذلك عدم قدرتهم على العمل في أي وظيفة من الوحدة الأمر الذي يرجع إلى عدم مزاولتهم لبرامج تكوينية متكررة ونقص الخبرة التي تأهلهم للعمل في اي وظيفة .

المبحث الثالث :نتائج الفرضيات

من خلال تحليلنا لنتائج الجداول المتعلقة بالفرضيتين توصلنا إلى النتائج التالية :

المطلب 01:الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى

من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الأولى والتي مفادها :" **التكوين الداخلي يساعد العامل على تكيفه وظيفيا بالمؤسسة.**" توصلنا إلى النتائج التالية :

أن التكوين الداخلي يساعد العامل على التكيف الوظيفي وهذا ما تضمنه الجدول (05) ويتم ذلك من خلال الاعتماد على برامج مختلفة، كالتكوين أثناء العمل الذي يلعب دورا كبيرا في جعل العامل يكتسب علاقات مختلفة بالموظفين كاستشارتهم لبعضهم البعض في الأمور التي تخص العمل، الأمرالذي يقوي من هذه العلاقات، وبالتالي تكيف العامل مع وظيفته وهذا ماتضمنته الجداول (07) و(11) ، كما أن التكوين اثناء العمل يجعل العامل أكثر اطلاعا على معوقات سير العمل، كما يعمل كذلك على توجيه الموظف الجديد وهذا ماتضمنته نتائج الجدول (08) و (06)، وهذا نظرا لحرص إدارة المؤسسة على إحكام البرامج التكوينية وإستيعابها لدى العمال وبالتالي تكيفهم وظيفيا، كما أن التكوين أثناء العمل من أجل تجديد المعارف يكسب العمال معارف جديدة تكيفهم وظيفيا من خلال التعامل مع الآلات والمعدات والأجهزة الالكترونية ومختلف التجهيزات المتطورة وهذا ماتضمنته الجداول (09) و (10) و (14)، إضافة إلى هذه المعلومات نجدالجدول (12) الذي يظهلر لنا المجهودات التي تقوم بها المؤسسة لجعل التكوين داخل المؤسسة مادة أساسية في جعل العمال يتأقلمون ويتكيفون مع محيطهم الوظيفي عوض الأقدمية التي باتت تلعب دورا نسبيا أمام تطور البرامج التكوينية، كما يظهر لنا الجدول (13) ان المؤسسة تسطر برامج تكوينية خاصة بكلا الجنسين دون استثناء أحد الطرفين وهذا الأمر إذا ما دل على شيء فيدل على حرص المؤسسة على جعل مختلف العمال يتكيفون مع وظيفتهم ومحيطهم الوظيفي ليكون لديهم القدرة الكافية على مباشرة العمل .

هذا كما لانستثني بعض المبحوثين الذين كانت إجابتهم بالنفي أو نوعا ما فقد يرجع ذلك في أغلب الأحيان تارة الى الارتباطات الأسرية والاجتماعية والمشاكل المصاحبة لها وتارة أخرى لبعض المعيقات الداخلية للمؤسسة

وما يصاحبها من عدم القدرة على التأقلم وكذلك الفروق الفردية التي تلعب دورا كبيرا في استيعاب البرامج التكوينية .

المطلب 02:الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية :

من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الثانية القائلة بأن : "**التكوين خارج المؤسسة يعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين** ".توصلنا الى النتائج التالية :

التكوين خارج المؤسسة يعمل على تجديد المعارف والمهارات لدى العاملين وهذا يظهر في الجدول (15) بحيث كانت تدور معظم الاجابات حول "نعم" و"نوعاما"، ويتم ذلك من خلال إحتواء شركات التكوين الخاصة بالمؤسسة على برامج تكوينية متنوعة، الأمر الذي يزيد من تغذية الفكر الوظيفي للعامل وبالتالي قدرته على حل المشكلات المتعلقة بسير العمل وكذلك جعله يكتسب مهارات وقدرات إضافية تساعده على مسايرة العمل على الطريقة السليمة التي تتسم بطابع من التفاني والإبداع وهذا ما تظهره الجداول (16) و (23) و (24)و(29) و(32)، كما يعمل التكوين بالشركات الخاصة بالمؤسسة على جعل العمال قادرين على العمل في أي وظيفة حتى ولو كانت أكثر تعقيدا وهذا حسب معظم المبحوثين الذين صرحوا بذلك في الجداول (26) و (28) و(31)،كما أن التكوين بمراكز التكوين المهني يساعد العمال على الإعتماد على أنفسهم وكذلك القدرة على حل المشكلات المتعلقة بسير العمل دون اللجوء غلى المسؤول المباشر وبالتالي التقليص من مركزية السلطة وهذا مايظهره الجدول (19) و(20)، كما لا نستثني دور بعثات التكوين الجامعي من طرف المؤسسة في مد العمال بالقدرات اللازمة للعمل في أي وظيفة على الرغم من قلة هذه البعثات وذلك نظرا لاعتماد المؤسسة على شركات التكوين الخاصة بها هذا ما تظهره الجداول (17) و(18) و(30).

هذا وباعتمادنا على معظم إجابات المبحوثين في هذا الاستنتاج يرجع نفي بعض المبحوثين لبعض الاجابات إلى الأسباب المحصورة في كون المبحوثين لم يكن بامكانهم أن يتأقلموا جيدا مع البرامج التكوينية التي تتم خارج المؤسسة وكذلك عدم التركيز فيها لانشغالهم بارتباطاتهم الأسرية وبعض المشاكل الاجتماعية التي تعزل الفرد نوعا ما عن المحيط الوظيفي .

المطلب 03:الاستنتاج العام

من خلال نتائج الفرضية الاولى نستنتج : ان التكوين داخل المؤسسة يساعد بشكل كبير على التكيف الوظيفي للعامل، لذلك تركز المؤسسة على اعتماد هذا النوع من التكوين نظرا لقلة تكاليفه وبالمقابل جودة برامجه وذلك من خلال توجيه الموظف الجديد وتأهيله ليكون قادرا على التكيف مع مختلف الموارد المادية المتاحة من آلات ومعدات وأجهزة الكترونية، وكذلك القيام بتكوين العامل أثناء العمل الذي يتم فيه إدخال طرائق وفنون واساليب جديدة عل العمل تجعل العامل مطلعا على معوقات سير العمل، ثم إن عملية التكوين من أجل تجديد المعارف والتي تمثل عملية رسكلة للمعارف التي يملكها العمال ومدهم بمعارف جديدة تتماشى مع التطور التكنولوجي والأساليب والمعدات المصاحبة له، هذه العملية تجعل الموظف قادرا على التعامل بشكل بسيط مع الموارد المادية المتاحة والبشرية من خلال العلاقات التي نشأت جراء هذه العمليات التكوينية، والتي تساهم بشكل كبير في تكيف العامل وظيفيا، وهذا مايثبت صحة الفرضية الأولى .

أما فيما يخص الفرضية الثانية ومن خلال نتائجها يتبين أن التكوين الخارجي الذي تعتمد عليه المؤسسة ،وخصوصا الشركات الخاصة بالتكوين التابعة لها والبرامج التكوينية المتنوعة التي تعتمدها والتي تتماشى مع التطور التكنولوجي والتغير الاجتماعي تساهم بشكل كبير في جعل العمال قادرين على حل المشاكل المتعلقة بسير العمل من خلال التعرف على أسس المشكلة وأسبابها الحقيقية، كما تجعل العامل في استعداد تام للعمل في أي وظيفة والوظائف الأكثر تعقيدا نظرا لمد العمال بمختلف المعلومات المتعلقة بهذا الشأن من قبل الشركات التكوينية الخاصة بالمؤسسة، الأمر الذي يقلص دور المسؤولين من خلال تحصل العمال على المهارات الكافية والقدرات لحل مختلف المشكلات وحتى الطارئة منها، وهذا مايعزز صدق الفرضية الثانية .

خاتمة

تعتبر عملية التكوين عملية محورية في تنمية الموارد البشرية بالدرجة الأولى وتطوير المؤسسات بالدرجة الثانية هذه الأخيرة باتت تعتمد اساسا على الموارد البشرية ذات الكفاءة ، ونظرا لمختلف التغيرات الحاصلة في شتى الميادين وجب عليها الاعتمادعلى البرامج التكوينية وآليات تكوين تتماشى مع هذا التطور، ليكون للمؤسسة القدرة على الوقوف أمام منافسيها وإرضاء زبائنها.

إذن المورد البشري هو وجهة المؤسسة لتحقيق أهدافها واستراتيجتها، و التكوين سواء داخلي أو خارجي هو أداة أو وسيلة لتنمية قدرات ومهارات المورد البشري لذلك تحرص المؤسسة أيما حرص على استيعاب البرامج التكوينية لدى العامل لتكيفه وظيفيا، وعلى الرغم من هذه المجهودات من طرف المؤسسة في تطوير أساليب التكوين وبرامجه يبقى يلوح في الأفق مشكل تنمية الموارد البشرية...، فإن لم يكن هذا المشكل يتعلق بالتكوين ونوعية برامجه وطرق تلقينه فعلى عاتق من يقع أساس هذا المشكل ؟ أهي التنشئة الاجتماعية للأفراد، وما يصاحبها من تمثلاتهم للعمل، أم ماذا ؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة الكتب العربية :

01- أحمد عاد راشد، **مذكرات في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981

02-أحمد عزة رابح، **علم النفس الصناعي**، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1965

03- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003

04-أحمد مصطفى خاطر، **تنمية المجتمع المحلي**، المكتبة الجامعية، مصر، 2003

05-أحمد مصطفى ، **مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية**،ليبيا، المركز العربي للتدريب المهني، 2001.

06-بوعود نزيهة ، **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة**، جامعة قسنطينة، 2001.

07-توفيق عبد الرحمان، **العملية التدريبية** ، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ،مصر ، 2002.

08-حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002

09- حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010،

10-رابح تركي ،**أصول التربية والتعليم**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1990.

11- رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال** –دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004

12- رواية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998

13- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن، 2001.

14-سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية** ، ط1،دار وائل ، عمان،1999

15-السيد عليوة، **تحديد الإحتياجات التدريبية**، الدار الجامعية ، القاهرة، 2001

16- صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم ورواية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2007.

17- صلاح عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002

18- صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، المكتب العربي الحديث للنشر ، الإسكندرية،1988.

19- طارق المجذوب،**الإدارة العامة**-العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000
20- عبد الرحمان توفيق،**التدريب المبادئ والأصول العليمة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1994
21- عبد الفتاح بوخمخم، **إدارة الموارد البشرية**، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
22- عبد الكريم بوحفص، **التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،
23- عبد الكريم درويش وليلا تكلا، **أصول الإدارة العلمية**، مكتبة الإنجلو مصرية، 1976، .
24- عبد الله محمد عبد الرحمان، **علم الاجتماع الصناعي**-النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999
25-علي السلمي،**إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية** ، مكتبة غريب للنشر، القاهرة ، ط3، 1985.
26- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
27- علي يونس ميا وآخرون،**قياس أثر التدريب في آداء العاملين**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31، العدد01، 2009 .
28- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
29- غيات بوفلجة، **مبادئ التسيير البشري** ، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر ، دون سنة نشر
30- فايز الزغبي ومحمد ابراهيم عبيدات، **أساسيات الادارة الحديثة**، ط1، دار المستقبل، عمان، 1997،.
31-قيس مومن أخرون، **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر، عمان، الأردن
32- محمد سمير أحمد، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
33- موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 1999
34-مؤيد سعيد سالم وعادل حربوش صالح، **تنظيم المنظمات** ، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط1، عالم الكتب الحديث، الاردن ، 2002. .
35-محمد عبد الفتاح ياغي، **التدريب بين النظرية والتطبيق**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
36- محمد علي، **علم اجتماع التنظيم**، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 1982.
37- محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1993،.

38- محمود أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010،.
39- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 2007
40-مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشروالتوزيع، 1990
41-منال طلعة محمود، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،2003
42- مهدي حسن زويلف، **ادارة الأفراد مدخل كمي** ، ط3،دار مجدلاوي ، الأردن،1998.
43- موسى اللوزي، **التنمية الإدارية:المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، ط1، در وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
44- نبيل رمزي وعدلي أبو طاحون، **التنمية**، دار الفكر الجامعي، مصر، دون سنة نشر
45-يحيى مصطفى عليان ،محمد غنيم -**مناهج واساليب البحث العلمي نظرية وتطبيقية** ،ط1 ،دار صفاءللنشر وتوزيع ،عمان،2000.
46-يوسف محمد بن القبلان، **أسس التدريب الإداري** ، دار عالم الكتب، الرياض، ط1، 1991.

قائمة الكتب المترجمة:

47-جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية** ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية،2003.
48-وليام ترسي، ترجمة سعد احمد الجبالي، **نظم التدريب والتطوير**، معهد الإدارة العامة ، السعودية ،1990.

قائمة المذكرات:

49- بودوح غنية، **دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية**، مذكرة شهادة ماجستير، جامعة بسكرة

قائمة المجلدات :

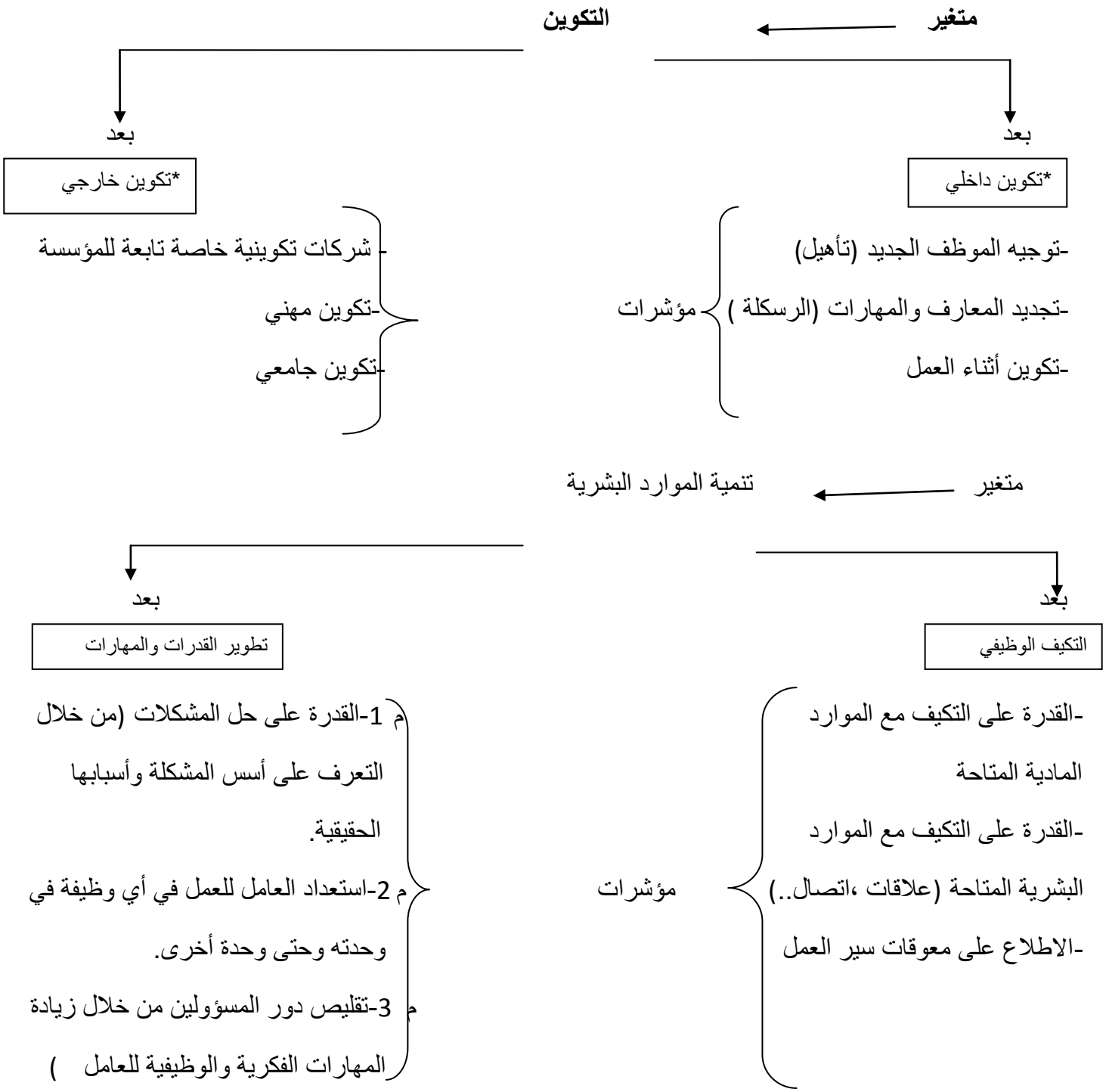
50- ابن منظور، لسان العرب، الطبعة01، المجلد السادس، دار صادر، بيروت، 1997
51- عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، ط03، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998

قائمة المراجع الأجنبية :

52-Aswathapp , K human resourse and personnel management, the Mc graw, hill,5 th edition newdelhi ,2005.

الملاحق

مخطط البحث



الفرضيات :

***الفرضية1:** التكوين الداخلي يساعد العامل على تكيفه وظيفيا بالمؤسسة .

***الفرضية 2:**التكوين خارج المؤسسة يعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين.

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإنســـــــــانية والاجتمـــــــــاعيـة

الموضوع :استبيان

نحن طلبة بجامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية يوس أمين و حمود بختيار مستوى 02 ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل نتقدم إليكم بهذه الوثيقة التي بين أيديكم بغرض معالجة أحد مواضيع الساعة في التنظيم المؤسساتي بعنوان : "التكوين وإشكالية تنمية الموارد البشرية "وذلك تحت إشراف الأستاذ الدكتور محمد عمور ،والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة الهدف منها خدمة البحث العلمي لا أكثر ،و كن أخي وأختي على ثقة بأنها لن تستخدم لأي نوع من الأغراض الشخصية .

هذا ونتقدم لكـم بالشكر والعرفـان علـى تعاونكم معنا فـــي خدمة البحـث العلمـي.

المحور الأول:البيانات الشخصية:

1-الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2-المستوى التعليمي :

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

3-الحالة الاجتماعية :

متزوج (ة) ☐ أعزب (عزباء) ☐

أرمل (ة) ☐ مطلق (ة) ☐

4-الأقدمية :

أقل من 5سنوات ☐ مابين 05-الى 10 ☐ مابين 10الى 20سنة ☐

أكثر من 20سنة ☐

المحور الثاني (التكوين):

1-في رأيك ماهو دور التكوين بالنسبة للعمال؟

.....

.....

2-هل التكوين داخل المؤسسة يساعدك على التكيف مع وظيفتك ؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

3-يساعد التكوين داخل المؤسسة على توجيه الموظف الجديد ؟

نعم ☐ لا ☐

4-التكوين أثناء العمل يكسب الموظف علاقات مختلفة بالموظفين ؟

نعم ☐ لا ☐

6-التكوين أثناء العمل يجعل الموظف أكثر اطلاعا على معوقات سير العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

7-هل يعمل التكوين من أجل تجديد المعارف على اكتساب العامل مهارات جديدة تجعل أكثر تكيفا مع وظيفته ؟

نعم ☐ لا ☐

8-التكوين خارج المؤسسة يعمل على تجديد المعارف والمهارات لدى العاملين ؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

9-هل شركات التكوين الخاصة بالمؤسسة تحتوي على برامج تكوينية متنوعة ؟

نعم ☐ لا ☐

10-هل تلقيت تكوينا جامعيا اثر بعثة من طرف المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

11-في رأيك هل تؤدي الدورات التكوينية الجامعية دورها في تنمية المهارات الخاصة بالعمال؟

نعم ☐ لا ☐

12-التكوين المهني يساعد أعوان التنفيذ في الاعتماد على أنفسهم من خلال صيانة الآلات والمعدات ؟

نعم ☐ لا ☐

13-هل التكوين بالشركات الخاصة بالمؤسسة يساعد العمال على حل مختلف المشكلات الخاصة بسير العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

المحور 03: تنمية الموارد البشرية

1-ماهي أهمية تنمية الموارد البشرية بالنسبة للعامل ؟

.....-

2-هل تجد نفسك متكيفا مع وظيفتك بشكل خاص والمحيط الوظيفي بشكل عام ؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

3-بعد تلقيك عملية التكوين بالمؤسسة ، هل تجد نفسك قادرا على التعامل مع مختلف الموارد المادية المتاحة (آلات ،معدات ،انظمة الكترونية ...)؟

نعم ☐ لا ☐

4-هل ترى ان مسؤولك المباشر راض عن عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

5-هل يستشيرك زملاؤك بالمؤسسة في أمر يخص العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

6-هل لديك اطلاع على بعض أو مختلف المعيقات التي تحول دون سير العمل الموكل إليك ؟

نعم ☐ لا ☐

7-هل لاحظت منذ قدومك إلى المؤسسة أنك اكتسبت مهارات وقدرات مهنية إضافية ؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

8-هل مكنتك عملية التكوين الخارجي من التعرف على أسس المشكلات المهنية وأسبابها الحقيقية؟

نعم ☐ لا ☐

9-هل تشعر انه صارت لديك القدرة الكافية للعمل في أي وظيفة في وحدتك او حتى الوحدات الأخرى ؟

نعم ☐ لا ☐

10-اكسبك التكوين مهارات فكرية ساعدتك على حل المشاكل المهنية بمفردك دون اللجوء إلى مسؤولك المباشر ؟

نعم ☐ لا ☐

11-هل لديك المؤهلات الكافية للعمل في وظيفة أكثر تعقيدا من وظيفتك ؟

نعم ☐ لا ☐

12-التكوين خارج المؤسسة يعمل على تغذية الفكر الوظيفي للعامل ؟

نعم ☐ لا ☐

ملخص البحث

نحن اليوم بصدد إلقاء مذكرة بعنوان " ***التكوين و إشكالية تنمية الموارد البشرية*** "دراسة لعينة من العمال بمؤسسة سونلغاز بالمدية

مقدمة :

نظرا للتطورات التكنولوجية المتسارعة أصبحت المؤسسات الاجتماعية عموما و المنظمات خصوصا مضطرة لمواكبة هذا التطور لتضمن بقاءها و استمراريتها وإرضاء زبائنها، بحيث ترتب عن هذه التكنولوجيات استخدام المؤسسات لأساليب متطورة في العمل، وظهور العديد من المنتجات المصاحبة للتطور التكنولوجي، وفي المقابل زيادة حدة المنافسة من قبل المؤسسات الموازية لها بحيث ظهر نوع من الاختلاف و التباعد بين التطور التكنولوجي و العلمي من جهة وقلة الخبرة و القدرة على التعامل مع هذه التطورات من قبل العمال الذين لم يألفوها جيدا من جهة أخرى .

هذا ما جعل العالم يدرك أهمية تنمية الموارد البشرية بالنسبة لنجاح المنظمات ،لذلك تسعى المؤسسات للبحث عن السبل المختلفة والمتطورة لذلك والتي تتجلى خصوصا في التكوين الذي يعتبر أهم وسائل تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات.

وبناءا على ما سبق ذكره فقد تطرقنا في دراستنا هذه إلى أربعة فصول في بحثنا هذا ،انطلاقا من الفصل الأول المنهجي الذي قمنا فيه بتحديد ***إشكالية*** البحث وصياغتها في التساؤل التالي : ماهو الدور الذي يمكن للتكوين أن يقدمه لتنمية الموارد البشرية، كما تفرع هذا التساؤل إلى سؤالين :

أولهما :هل التكوين الداخلي يعمل على جعل الموارد البشرية متكيفة وظيفيا ؟

وثانيهما :هل أصبح التكوين الخارجي مصدر اعتماد لدى المؤسسات في تجميع القوى العاملة بالمؤسسة ومدها بمختلف المعلومات التي تجعلها مهيأة لممارسة نشاطها و تطوير مهاراتها وكفاءاتها الفكرية و الفنية ؟

ملخص البحث

كما صغنا هذه الأسئلة إلى ***الفرضيات*** التالية :

1_التكوين الداخلي يساعد العامل على تكيفه وظيفيا بالمؤسسة .

2_التكوين خارج المؤسسة يعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين .

ثم قمنا بتحديد ***أهداف الدراسة***، و***المفاهيم*** الأساسية المتعلقة بالدراسة المتمثلة في التكوين، وتنمية الموارد البشرية ، وكذلك التكوين الداخلي والخارجي ،كما حددنا مفهومي التكيف الوظيفي، وتطوير القدرات و المهارات .

وكذلك قمنا ***بتحديد الدراسات السابقة*** التي تمثلت في دراستين، كما اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي ،بالاستناد إلى ***الاستمارة كتقنية بحث***، كما تطرقنا إلى الأطر النظرية .

وأما فيما يخص ***الإطار النظري للبحث*** الذي تجسد في الفصل الثاني وهو يمثل مدخلا للتكوين بحيث تطرقنا فيه إلى ماهية التكوين وعناصر العملية التكوينية، واستراتيجة التكوين و المشاكل التي يعالجها كما عبر الفصل الثالث عن تنمية الموارد البشرية ومختلف المفاهيم الخاصة بها، إنطلاقا من مفهوم أدارة الموارد البشرية ونشأتها و تطورها إلى تقديم تعريف وأهداف و أهمية تنمية الموارد البشرية، وكذلك آلياتها و العوامل المؤثرة عليها .

كما أن ***الفصل الرابع والذي عبر عن الإطار الميداني*** للدراسة،بحيث قمنا فيه باختبار فرضيات البحث فانطلقنا من تحديد **المجال ألزماني** و **المكاني** للدراسة، كما عرجنا على مجتمع البحث من خلال تعريفه وكذلك تقديم كيفية إجراء المؤسسة لعملية تكوين العمال .

كما كانت ***العينة عشوائية بسيطة*** تكونت من 50 مبحوثا من مجموع 228عامل بمقر المديرية ، وذلك نظرا لكون كل العمال يمرون بعملية التكوين كحق وواجب محمي من طرف القانون، وبعد انتقالنا إلى مجتمع البحث بالاستمارات وتحليلنا للجداول بالفر ضريتين خرجنا باستنتاج جزئي للفر ضرية الأولى واستنتاج جزئي للفرضية الثانية .بحيث صغنا هذين الاستنتاجين في الاستنتاج العام والذي عبر عن ***النتائج النهائية للبحث و التي جاءت على النحو التالي :***

التكوين داخل المؤسسة يساعد بشكل كبير العمال على تكيفهم الوظيفي بالمؤسسة ،وذلك باعتماد المؤسسة على التكوين الداخلي نظرا لقلة تكاليفه و بالمقابل جودة برامجه، من خلال توجيه الموظف

ملخص البحث

الجديد و تأهيله ليكون قادرا على التكيف أثناء العمل، كما تعتمد المؤسسة على إدخال طرق و أساليب جديدة في العمل تجعل العامل مطلعا على معوقات سير العمل، ثم إن عملية رسكلة المعارف التي يمتلكها العمال ومدهم بمعارف جديدة تتماشى و التطور التكنولوجي والمعدات والأساليب المصاحبة له، تجعل الموظف قادرا على التعامل بشكل بسيط مع الموارد المادية المتاحة من أجهزة ومعدات وإلكترونيات وكذلك توسيع مجال الاتصال والعلاقات الإنسانية المختلفة التي تنشا أثناء وبعد العملية التكوينية هذا ما يساهم بشكل كبير في تكيف العامل وظيفيا، ومن خلال ما سبق ذكره تعزز لدينا إثبات **صحة الفرضية** التي مفادها أن :التكوين الداخلي يساعد العامل على التكيف الوظيفي بالمؤسسة .

أما فيما يخص التكوين خارج المؤسسة الذي تعتمد عليه المؤسسة كذلك، وخصوصا الشركات الخاصة بالتكوين التابعة للمؤسسة نظرا لتنوع برامجها التكوينية والتي تتماشى مع مختلف التطورات التكنولوجية والتي تمس التنظيم خاصة ،تساهم بشكل كبير في جعل العمال قادرين على حل المشاكل التي تحول دون السير السليم للعمل، وذلك من خلال التعرف على أسس المشكلة المهنية و أسبابها الحقيقية، كما تجعل عملية التكوين الخارجي العامل على استعداد تام للعمل في الوظائف المختلفة وحتى الأكثر تعقيدا، نظرا لمد العمال بمختلف المعلومات المتعلقة بهذا الشأن من شركات التكوين الخاصة بالمؤسسة وهذا ما يحد من دور المسؤولين من خلال تحصل العمال على القدرات و المهارت الكافية لمزاولة العمل، **وهذا ما يثبت صدق الفرضية** الثانية التي تضمنت :

التكوين خارج المؤسسة يعمل على تطوير قدرات و مهارات العمال بالمؤسسة .

وفي الختام أشرنا إلى الدور الدور الكبير الذي يمكن أن يقدمه التكوين لتنمية الموارد البشرية، هذه العملية الحيوية التي باتت مشكلا يلوح في الأفق الذي أثر بدوره على تقدم المؤسسات وتطورها و بلوغ غايتها و هذا على الرغم من تسطيرها لبرامج تكوينية متنوعة وطرق وأشكال تكوين متطورة الأمر الذي دفعنا إلى فتح تساؤل جديد : إذا كانت المؤسسة تعمل جاهدة لتطوير وتفعيل البرامج التكوينية تبعا للتغير التكنولوجي وذلك لزيادة وتطوير مهارات عمالها فعلى عاتق من تقع مشكلة تنمية الموارد البشرية، أهي التنشئة الاجتماعية للعمال وما يصاحبها من تمثلاتهم للعمل ؟ أم ماذا؟.

انتهى.