

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

الأستاذ : دسدوس عادل

سبع خالدية سامية

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر " أ "	كعبوش عمر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر " أ "	دسدوس عادل
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر " ب "	شيخاوي سنوسي
عضوا مدعوا	أستاذ محاضر " أ "	بن عمارة أحمد

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1
2
3

سُرْمَا
مَرَا

The image displays the Basmala in a stylized, bold Arabic calligraphic font. The text is arranged in a circular, slightly tilted format. Five long, vertical arrows point upwards from the top of the calligraphy, indicating the direction of the main strokes. Small numbers (1, 2, 3) are placed near the beginning of the strokes to denote the sequence of writing. Additional numbers (3, 4) are placed near the end of the strokes to indicate the direction of the pen's movement. The calligraphy is set against a white background with a double-line black border.

شكر وعرفان:

عن أبي هريرة رضي الله عنه، أن النبي

صلى الله عليه وسلم قال:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى
الأستاذ المشرف دسروس محادل الذي
أشرف على هاته المذكرة، وإلى كافة
أساتذة قسم العلوم السياسية على
النصائح والتوجيهات التي قدموها لنا
جزاكم الله عنا خير الجزاء.

الإهداء

الحمد لله وكفى، والصلوة والسلام على النبي
المصطفى. الحمد لله الذي تتم بوعظته
الصالحة،

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا
رضيت، ولك الحمد بعد الرضا،

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من
ساندني ورافقني من بعيد أو من قريب،
إلى روح والدي العالي رحمة الله عليه، إلى
أمي العزيزة أطال الله في عمرها، إلى زوجي
وبناتي، إخوتي، أخواتي

عائلتي وإلى كل صديقاتي.

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
19	أهداف التكوين بالنسبة للفرد وللمنظمة	01
22	أهمية التكوين بالنسبة للفرد وللمنظمة	02
32	المؤشرات الداعية للتكوين	03
34	مراحل التكوين	04
38	أساليب تحديد الحاجة للتكوين	05
39	تصميم برنامج التكوين	06
42	خطوات تقييم برامج التكوين	07
68	سلم الحاجات لماسلو	08
74	الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	09
86	التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والاجتماعية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية	10

مقدمة

يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية التي أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخا جديدا وأوضاعا مختلفة تماما عما كان سائدا منذ بضع سنوات.

وتتميز تلك الأوضاع الجديدة في ذاتها بالحركية والتبدل والتطور بسرعة غير مسبوقة، فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها البيئية، الأمر الذي يضاعف من تأثيرها في مجمل الحياة الإنسانية المعاصرة.

وكان نظام الأعمال في العالم من أكثر القطاعات تأثرا بتلك المتغيرات، حيث أصبحت التكنولوجيا العنصر الحاكم والحاسم، كما تمثل المنافسة العنصر الأكثر تأثيرا في تحديد نجاح أو فشل المنظمات في الوصول إلى تحقيق أهدافها وإنجاز النتائج التي قامت من أجلها، ولم يعد أمام تلك المنظمات من سبيل إلا تنمية مواردها البشرية وتكوينها وتحسين قدراتها.

من هنا، اتضحت حقيقة أساسية هي الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل والأداء.

إن الإنسان هو المورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار، وهو مصدر التجديد والتطوير ومن ثم التميز.

من أجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالموارد البشري، والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية، فمنذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية وهي تبحث عن الطرق المثلى لتنظيم سلوك أفرادها لما يضمن لها الاستمرار والاستقرار سواء كانوا يدركون ذلك أم لا.

فأصبحت المنظمات اليوم تهتم بالعنصر البشري أكثر من أي وقت مضى، لأن هذا الأخير هو أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي منظمة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها مقارنة بالمنظمة المنافسة لها.

ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي والتغييرات الهائلة التي يشهدها العالم في جميع مجالات الحياة، أصبح من الضروري للمنظمات مواكبة هذا التقدم عن طريق التكوين الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد وتطوير ما لديه من مهارات، ومعارف، وخبرات، وإحداث تغييرات في سلوكه واتجاهاته من أجل أداء أعماله.

لذلك، فإن المنظمات الحديثة تحرص على وضع برامج تكوينية متكاملة تصرف فيها الوقت والجهد والمال الكثير من أجل الحصول على مردود إيجابي لها وللأفراد.

إن التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التفوق والريادة، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية، تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكهم من أجل استثمارها بما يخدمهم ويخدم المنظمة، إذ يعتبر عملية تحاول المنظمات من خلالها وبها تحسين المهارات، وتطوير الخبرات، بحيث يصبح الفرد مجهزا بشكل أفضل لتولي مهامه الحالية، ويكون لائقا للقيام بوظيفة أعلى تتطوي على مسؤوليات أوسع.

فالموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، وتجمع دول العالم المتقدمة والنامية على السواء في تركيزها على إعداد برامج شاملة وطموحة لتنمية الموارد البشرية بالاعتماد على أسس علمية مدروسة لخلق أفراد مكونين ذوي الكفاءة والمقدرة والرغبة.

من هنا فإن التكوين هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لإكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان أدائه وإظهار فعاليته في السرعة والتخفيض في التكلفة، و الجهد المبذول وفي الوقت المستغرق.

وكما هو معروف في إدارة الأعمال بأن " الإنسان قبل المشروع"، فإنه يتعين المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها باستمرار، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال إدراج البرامج التكوينية وممارستها ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المنظمة في ظل محيط يتسم بالتغيرات والتقلبات والمفاجآت.

وفي ظل التحولات التكنولوجية التي تعيشها منظمات اليوم والتي تتسم بالانفتاح، السرعة، المعرفة والمبادرة، وفي ظل المناخ المركب المتعدد الأبعاد، أوجد التكوين له مبررات لما له من آثار إيجابية على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل، حيث أصبح ينظر للتكوين كوسيلة للتنمية الإدارية والاجتماعية، تساهم في تحسين نوعية الأداء، كما يزيد من مردودية ودوام المنظمات وقدرتها على المنافسة.

إن تنمية المورد البشري تحظى باهتمام المنظمات على اختلاف توجهاتها، كون أن تنميته وخاصة في مجال التكنولوجيات تمنح الفرد خبرات ومهارات إضافية تمكنه من التجاوب مع المعلوماتية المتسارعة أو الإدارة الإلكترونية، حيث أصبحت تنمية وتكوين العنصر البشري حتمية لكل تنظيم.

ونظرا للأهمية القصوى التي يكتسبها هذا الموضوع، سنحاول من خلال بحثنا هذا تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية الموارد البشرية في المنظمات العامة، فهو أحد الدعائم الأساسية لأي منظمة تسعى للبقاء، حيث يساهم في الارتقاء بمستوى أداء الفرد في التنظيم، كما يساعده في الاطلاع على المستجدات الحاصلة في الميدان المهني.

أولا/ مبررات اختيار الموضوع:

يعتبر التكوين أداة حقيقية لتسيير الموارد البشرية بشكل فعال، وعملية التخطيط للحياة المهنية للموظف العام تقتضي القيام بإصلاحات وتعديلات من شأنها المساهمة في جودة الخدمة العمومية، بدءا بتحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة، والتي توضع بموجبها البرامج الخاصة بالعمل، وتحدد العناصر المادية والبشرية اللازمة، على أن تكون ملائمة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة.

أ/ المبررات الموضوعية:

يعتبر التكوين من أهم الاستراتيجيات التي تستطيع الإدارة من خلالها رفع الأداء الوظيفي، إلى جانب كونه من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فالتكوين كعملية إدارية تنظيمية تضمن للموظفين القدرة على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في مختلف المجالات وتسهل إمكانية التكيف معها، كما يهدف إلى تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية والسلوكية.

ب/ المبررات الشخصية:

يعتبر التكوين من أكثر المواضيع أهمية بالنسبة للموظف في المنظمات العمومية باعتباره حقا من حقوقه، ولما له من أثر على أدائه الوظيفي وتنمية قدراته المعرفية وتعديل سلوكه التنظيمي وتوجيه اتجاهاته نحو حب العمل والاحلاص فيه وتنامي الإحساس بالولاء والانتماء. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضى الوظيفي ومتابعة المسار الوظيفي لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

ثانيا/ أهمية الموضوع:

تم اختيار الموضوع للتعرف على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، ونظرا لما تكتسيه عملية التكوين في الموارد البشرية من أهمية كبرى في تطوير المنظمة والأفراد من خلال معالجة نقاط القصور وتعزيز نقاط القوة، والتعرف على أساليب العمل، ومهارات فرق العمل الإداري، والتحفيز، والثقافة التنظيمية، ومناخ العمل، بهدف التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة ومواجهة التحديات التي تفرضها هذه المتغيرات.

أ/ الأهمية العلمية:

يعتبر التكوين أداة فاعلة في حسن تسيير الحياة المهنية، وزيادة ثقافة الفرد وتطوير القيم الخاصة به ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به، وكوسيلة هادفة لتحقيق التوازن بين حاجات المنظمة وحاجات الأفراد، فالمنظمة بحاجة إلى أفراد مكونين ومؤهلين لتحقيق أهدافها.

ب/ الأهمية العملية:

التأكيد على أهمية العنصر البشري داخل المنظمات باعتباره أهم مواردها والعنصر الأكثر تأثيراً فيها، والاعتراف بالدور الذي تقدمه البرامج التكوينية للرفع من مستويات الأداء، وإخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات، إضافة إلى إشباع الاحتياجات الأساسية لديهم مما يدفعهم للبحث عن أعمال أخرى فيها تحدي أكبر لقدراتهم، وتحمل أوسع للمسؤوليات.

ثالثاً/ أهداف الدراسة:

. تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التكوين كعملية وفلسفة لتحقيق أهداف المنظمة لمسايرة التقدم التكنولوجي.

. تهدف الدراسة إلى إثبات مدى أهمية البرامج التكوينية في ترقية وتحسين أداء العاملين ورفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الثقة بالنفس.

. تهدف الدراسة إلى تقديم معلومات حول التكوين وأثره الإيجابي في تنمية الموارد البشرية.

. تهدف الدراسة إلى الإقرار بأهمية العنصر البشري وبأنه أهم موارد المنظمة وبأنه الوسيلة التي تواجه التحديات الداخلية والخارجية، وبأنه الوحيد القادر على خلق المنافسة وتحقيق الديمومة والاستقرار، لذا لا بد من الاهتمام به وتكوينه تكويناً جيداً خدمة له وتحقيقاً لأهداف المنظمة.

رابعاً/ أدبيات الدراسة:

هناك العديد من الدراسات العلمية التي حاولت أن تعطي مقاربات متنوعة وحديثة لتنمية الموارد البشرية وتطبيقاتها المختلفة في المنظمات الجزائرية، ومنه نستعرض أهم هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر، آخذين بعين الاعتبار النتائج التي تم التوصل إليها في كل دراسة، وهذا للتأكيد على أهمية تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات الجزائرية.

الدراسة رقم 01:

قدمها الباحث حسين يرقى، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007، والموسومة بعنوان " استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، والتعرف على أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في الآتي:

- أصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة.
- إن تنمية الموارد البشرية هو بالأساس استثمار مستقبلي، يجب أن يحاط بكل الضمانات، وأن توفر له كل المقومات الصحية لتحقيق العائد منه.
- يمكن أن يسهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في تحسين قدرات الموظفين على التعامل بفعالية مع التغيرات والتزامهم بذلك.

الدراسة رقم 02:

قدمتها الباحثة ياسمينة برعودي، في إطار أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016 والموسومة بعنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة .

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال الكشف عن عمليات تنمية الموارد البشرية ومدى تكاملها ومعرفة الدور الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وخلصت الدراسة في الأخير إلى أهم النتائج التالية:

- أن المؤسسة مجال الدراسة لا تتواجد في محيط تنافسي فهي المؤسسة الوحيدة من حيث نشاطها.
- تؤكد مجمل البيانات الميدانية أن وظائف الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة هي وظائف تقليدية .
- ظروف أداء الوظائف غير ملائمة خاصة من حيث الظروف الفيزيائية.
- تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يتعامل معها كإجراءات مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض ، بدلا من اعتبارها عمليات متكاملة ومتراطة .
- إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ينظر إليها على أنها أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين ، بدلا من اعتبارها وظيفية استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها .

الدراسة رقم 03:

قدمتها الباحثة شيباني فوزية، في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009 والموسومة بعنوان "دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي"، دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل، إلى جانب إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي. وخلصت الدراسة في الأخير إلى أهم النتائج التالية:

- هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات إثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي.
- إن أهم مجالات الدافعية التي تعرضت بشكل كبير لتغييرات بعد انتهاء الدورة التكوينية تمثلت في:
- تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.
- تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية.
- زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والزملاء.

الدراسة رقم 04:

قدمها الباحث بن دريدي منير، في إطار مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009 والموسومة بعنوان " استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية : التدريب، الحوافز"، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز . عنابة.

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية التدريب والتحفيز في الارتقاء بمهارات وأداء العاملين وبالتالي تطوير قدراتهم وكفاءاتهم التي تساهم بشكل مباشر في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وخلصت الدراسة في الأخير إلى أهم النتائج التالية:

- إذا أرادت المؤسسة الوصول الى أهدافها لابد من وجود استراتيجية واضحة ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية تقييم هذه العملية مع وضع نظام حوافز يقوم على أسس وأساليب متعارف عليها.
- تساهم السياسة التي تتبعها المؤسسة بصفة عامة في استقرار الافراد مما يجعلهم لا يفكرون في ترك العمل .
- تقوم المؤسسة بتوفير كل ظروف الراحة للعمال للقيام بعملهم على أحسن وجه.
- تعتمد المؤسسة في تقييمها للعملية التدريبية على طريقة قياس الأداء التي تعبر على مستويين: المعيار السلوكي (تحسين مستوى مهارات وقدرات الأفراد باكتسابهم سلوكيات جديدة)، ومعيار النتائج (من خلال تحسن مردود الأفراد).

خامسا/ إشكالية الدراسة وحدودها:

على ضوء ما سبق، ورغبة منا في التعرف على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، ونظرا للمكانة الهامة التي احتلتها هذه الأخيرة في المنظمات والتي جعلت منها العمود الفقري والمورد الحقيقي لها، الأمر الذي دفع إلى ضرورة تكوينها وتنميتها واعتماد التكوين كعملية استراتيجية يتم التخطيط لها لما لها من نتائج وأبعاد على المستوى الفردي والتنظيمي، يمكن طرح الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المنظمات العامة على

ضوء التشريع الجزائري؟

تتدرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية، يمكن طرحها كآآتي:

- ماهو الدور الذي يمكن أن يؤديه التكوين في تنمية المورد البشري؟
- هل يساهم التكوين فعلا في تنمية الموارد البشرية؟
- ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية التي يبحث عنها الأفراد؟
- هل تؤدي البرامج التكوينية إلى رفع مستويات الأداء؟
- كيف يمكن اعتماد التكوين كآلية لتحسين الأداء الوظيفي وتنمية العنصر البشري في الإدارة العمومية الجزائرية؟

سادسا/ فرضيات البحث:

لقد تم تصور فرضية رئيسية للبحث، وتم اشتقاق فرضيات فرعية منها:

الفرضية الرئيسية:

للتكوين دور فعال وإيجابي في تنمية الموارد البشرية في المنظمات العامة في الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- للتكوين دور في تنمية الموارد البشرية.
- يساهم التكوين في تنمية المورد البشري.
- لا بد أن تغطي البرامج التكوينية متطلبات واحتياجات الأفراد.
- للبرامج التكوينية دور فعال وإيجابي في رفع أداء الأفراد.
- لا بد من التركيز على تكوين المورد البشري وتنميته باعتباره أحد الآليات الموصلة لتجويد الخدمة العمومية.

سابعا/ الإطار المنهجي للدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده وقصد دراسة دقيقة لعناصر الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات التي تم وضعها، وبغرض الإلمام بجوانب البحث، وتماشيا مع طبيعة وأهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي في الفصلين الأول والثاني.

وللتعمق أكثر في جوانب الموضوع تم في الفصل الثالث إسقاط موضوع التكوين في ظل التشريع الوظيفي الجزائري واعتماد المقاربة القانونية لإخراج الموضوع من المجال الأكاديمي إلى الميدان العملي، من خلال تسليط الضوء على بعض مواطن القوة ومواطن الضعف فيما ارتبط وتعلق بهذا التشريع.

ثامنا/ تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار صحة الفرضيات المقترحة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول، حيث تضمن الفصل الأول الإطار النظري للتكوين في الموارد البشرية، والفصل الثاني تناول موضوع تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإدارية، أما الفصل

الثالث فقد خصص لدراسة أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات العامة على ضوء التشريع الجزائري.

تناولنا في الفصل الأول ماهية عملية التكوين في إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية التكوين في إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: أنواع التكوين، أساليبه والقواعد الأساسية لتكوين الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: كيفية تصميم البرامج التكوينية.

أما في الفصل الثاني، فقد تطرقنا إلى موضوع تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإدارية من خلال ثلاث مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: الأطر النظرية المفسرة لتنمية الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: محددات تنمية الموارد البشرية في المنظمات العامة.

وأخيرا تناولنا في الفصل الثالث أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات العامة على ضوء التشريع الجزائري من خلال ثلاث مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري.
- المبحث الثاني: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية على ضوء التشريع الجزائري.
- المبحث الثالث: واقع آفاق تحسين الأداء التنظيمي للموظف الجزائري من خلال عملية التكوين.

الفصل الأول

ماهية عملية التكوين
في إدارة الموارد البشرية

يدور مضمون هذا الفصل حول الإطار المفاهيمي لعملية التكوين في إدارة الموارد البشرية، بتبيان مفهومه، والوقوف على القواعد الأساسية لتكوين الموارد البشرية، ومن ثم كيفية تصميم البرامج التكوينية.

المبحث الأول: ماهية التكوين في الموارد البشرية.

يتوقف نجاح أي منظمة في أعمالها على وجود موظفين أكفاء، متكونين جيدا ومحتمين لأداء عملهم بجدية، فالعنصر البشري هو المؤشر المحدد والمميز في المنظمة الناجحة، لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به، كما أن مؤشرات التنمية تظهر في التخطيط والتنظيم السليمين للموارد والطاقات البشرية.

من هنا فالتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل إرادة المنظمة واستراتيجيتها الهامة لتأمين تطوير أفرادها وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، إذ من الضروري أن تقوم المنظمة بتصميم برنامج لتوجيه وتكوين الموظفين والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار.

ومن واجب الموظفين إبداء التحسن والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم وفي تسيير مساهمهم الوظيفي.¹

المطلب الأول: مفهوم عملية التكوين:

تهتم المنظمات بعملية التكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون له عائدا يظهر في شكل زيادة الأداء التنظيمي، وعليه يعد التكوين من مقومات التنمية الإدارية والاجتماعية التي تتطلب إعداد الأفراد والأخذ بأسباب التطور الحضاري .
فالتكوين لغة من كون الشيء أو ركبه بين أجزائه بالتأليف.

التكوين من مصدر كون، وهو في علم الكلام إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود.
كون، يكون، تكويننا، فهو مكون، والمفعول مكون.²

ومن أهم التعاريف ، نجد :

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2004 ، ص 97.

² معجم المعاني الجامع.

يعرفه الدكتور عمر وصفي عقيلي بأنه: " برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات"¹

ويعرفه الدكتور عمار بن عشي على أنه: " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما."²

كما يعرفه الدكتور محمد عبد الفتاح الصيرفي على أنه: " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا."³

"التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل."⁴

يقصد كذلك بالتكوين: " العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم ، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر."⁵

أما SEKIOLI فيعرف التكوين بأنه: "مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المنظمة."⁶

هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2005 ، ص 438.

² عمار بن عشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، (رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة) 2005.2006، ص 56.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة. ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر ، 2003 ، ص13.

⁴ زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989 ، ص 255 .

⁵ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007 ، ص 88.

⁶ عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 308.

ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد الأفراد بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافها بفعالية.

هو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة، وله عدة أشكال :

تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف.¹ ومنه نستطيع القول بأن التكوين عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل أو خارج المنظمة بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم، إلى جانب إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، بحيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة، وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية. هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، تهدف إلى إحداث تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، بغرض زيادة فعالية الفرد في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات.

لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل التأقلم ومسايرة التطورات الخارجية، خاصة المتغيرات التكنولوجية، وكذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية، ولا سيما العولمة وما تحمله من مخاطر وتهديدات، وكذلك من فرص إذا تم التصرف معها بشكل صحيح وأخيرا لتحسين نوعية الخدمات، لأن خدمات أمس ليست هي خدمات اليوم ولن تكون كذلك .

ترتكز عملية التكوين على محورين أساسيين هما:

1- تزويد الأفراد بالمعلومات.

2- محاولة تغيير سلوكهم.

ويحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها "عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام.²

¹وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق. ص 99.

² أحمد الباشات، أسس التدريب، دار النهضة الحديثة ، القاهرة ، 1978 ، ص 11.

المطلب الثاني: مبادئ عملية التكوين.

إن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات، وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين واقتصاد المصاريف والوقت والجهد.¹

لقد توصلت الدراسات والأبحاث إلى جملة من مبادئ التكوين، يمكن حصرها في:²

- . التكوين جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها.

- . التكوين وسيلة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة.

- . التكوين عملية شاملة.

- . التكوين عملية مستمرة .

- . التكوين عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة.

- . التكوين يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين.

- . التكوين يجب أن يستند الى نظريات العلوم السلوكية.

- . التكوين ينبغي أن يراعي مبدأي الكفاية والفعالية.

- . التكوين يجب أن يكون متجددا دوما.

- . التكوين يجب أن يتكامل مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية.

من أهم مبادئ التكوين كذلك:³

1/ ضرورة خلق الدافع لدى المكون:

من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم بحيث تؤدي الى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المهارات والمعارف.

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر 2002 ، ص348.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن 2008 ، ص308.

³ أوريدة لعزري ، فنيش صباح، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية "، (مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية ، أدرار 2018/2019) ، ص 15.

فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة، والاستعداد الذاتي، والافتتاح بأهمية التكوين.

2/ التغذية المرتدة:

تعتبر معرفة نتائج الأداء أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة من أهم العوامل المساعدة على التعلم.

ويمكن القول أن أحسن تغذية مرتدة هي تلك التي تحدث مباشرة وبعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح، وفهم طبيعة التغيرات الواجب إجراؤها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة.

3/ المكافأة أو التعزيز:

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التكوين هو مبدأ المكافأة أو التعزيز، أي استشارة المتكون وتشجيعه نتيجة جهوده.

وقد يكون هذا التعزيز على شكل مكافأة أو في شكل الشعور بالنجاح، أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافأة مالية.

4/ ضرورة الممارسة العلمية للمتكون :

لا بد أن تتوفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين، حيث أن تصنيف ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى ثقة الفرد في نفسه، لأن التطبيق الفعلي يؤدي إلى تحليل الأخطاء وعدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني.

5/ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:

هناك طريقتان للتكوين هما:

✓ الطريقة الكلية: والتي تقتضي أن يتعلم المتكون أداء العمل كله دفعة واحدة.

✓ الطريقة الجزئية: والتي تقتضي تقسيم المادة إلى وحدات جزئية يتعلمها العامل جزءا فجزءا.

6/ ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة، لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية ، وبناء برامج التكوين بحيث تتلاءم الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

7/ ارتباط التكوين بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة :

لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم صيغة المنظمات والظروف البيئية المحيطة بها مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

المطلب الثالث: أهداف عملية التكوين.

يهدف التكوين إلى تغيير سلوك الأفراد وترشيد تصرفاتهم في مجال العمل، إلى جانب إعدادهم لتولي مسؤوليات أكبر بحيث يرتفع معدل الكسب بالنسبة للمهارات القيادية التنظيمية والخبرات التخطيطية.

إضافة إلى تحقيق أكبر قسط من التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، كما يساهم التكوين في الكشف عن أسباب انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد في المنظمة، فقد تتمثل تلك الأسباب في عدم الرضا الوظيفي أو تعقد العلاقات أو عدم إتقان العمل.¹

كما يهدف التكوين إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات، وإعداده إعداداً يلائم القيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية.

فأهداف التكوين تتعلق بتنمية وتطوير معارف ومهارات واتجاهات العمال، فهي أهداف عامة، لهذا فمن الباحثين من يستخدم عبارة الأهداف التنظيمية، ومنهم من يستخدم عبارة أهداف التنظيم، ومنهم من يستخدم عبارة الأهداف النهائية.

تمثل الأهداف التنظيمية حسب بعض الباحثين أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه طالب التكوين، والنتائج التي يصبو إلى تحقيقها التنظيم من وراء عمليات التكوين.

إذ تعتبر هذه الأهداف كاقتراحات للعمليات التكوينية لمعالجة المشاكل التنظيمية أو تحسين الوظائف، ويكون الحكم على مدى تحقيق عملية التكوين لهذه النتائج في نهاية البرنامج في موقع العمل.²

¹ عبد العزيز زواتيني ، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020 ، ص 135.

² عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون الجزائر. 2010. ، ص 167.

ممكن أن تكون هذه الأهداف، التقليل من التغيب أو دوران العمل أو حوادث العمل، أو غيرها من الظواهر المهنية كإعادة توزيع المسؤوليات داخل التنظيم أو تغيير قنوات الاتصال. يعتبر التكوين أداة هامة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة، ولمواردها البشرية بالإضافة الى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها.¹

1. بالنسبة للمنظمة:

يؤدي التكوين الى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات من أهمها:²

زيادة الإنتاجية: حيث تعكس زيادة مهارة الفرد الى حجم الإنتاج وجودته.

تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة، والمعدات، وظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك الى تخفيض معدل تكرار الحادث.

استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة.

عموما يهدف التكوين إلى:³

- ✓ مساعدة المنظمة على أن تكون أكثر فاعلية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ✓ يحسن العلاقة بين الموارد البشرية العاملة والإدارة وبين الرئيس والمرؤوس.
- ✓ تحسين المعرفة والمهارات الوظيفية في جميع مستويات المنظمة.
- ✓ تحسين الربحية وتحقيق النمو والبقاء للمنظمة.
- ✓ يساعد في تكوين صورة ذهنية أفضل عن المنظمة.
- ✓ يساعد على زيادة الإنتاجية والجودة في العمل.
- ✓ يساعد في بناء قوة عمل فاعلة ومتعاونة.
- ✓ يساعد في تحقيق التطوير للترقية من الداخل.

¹ أوريدة لعزري ، فنيش صباح، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24

² عبد الكريم بوحفص ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 168.

³ عبد العزيز زواتيني، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020، ص 127

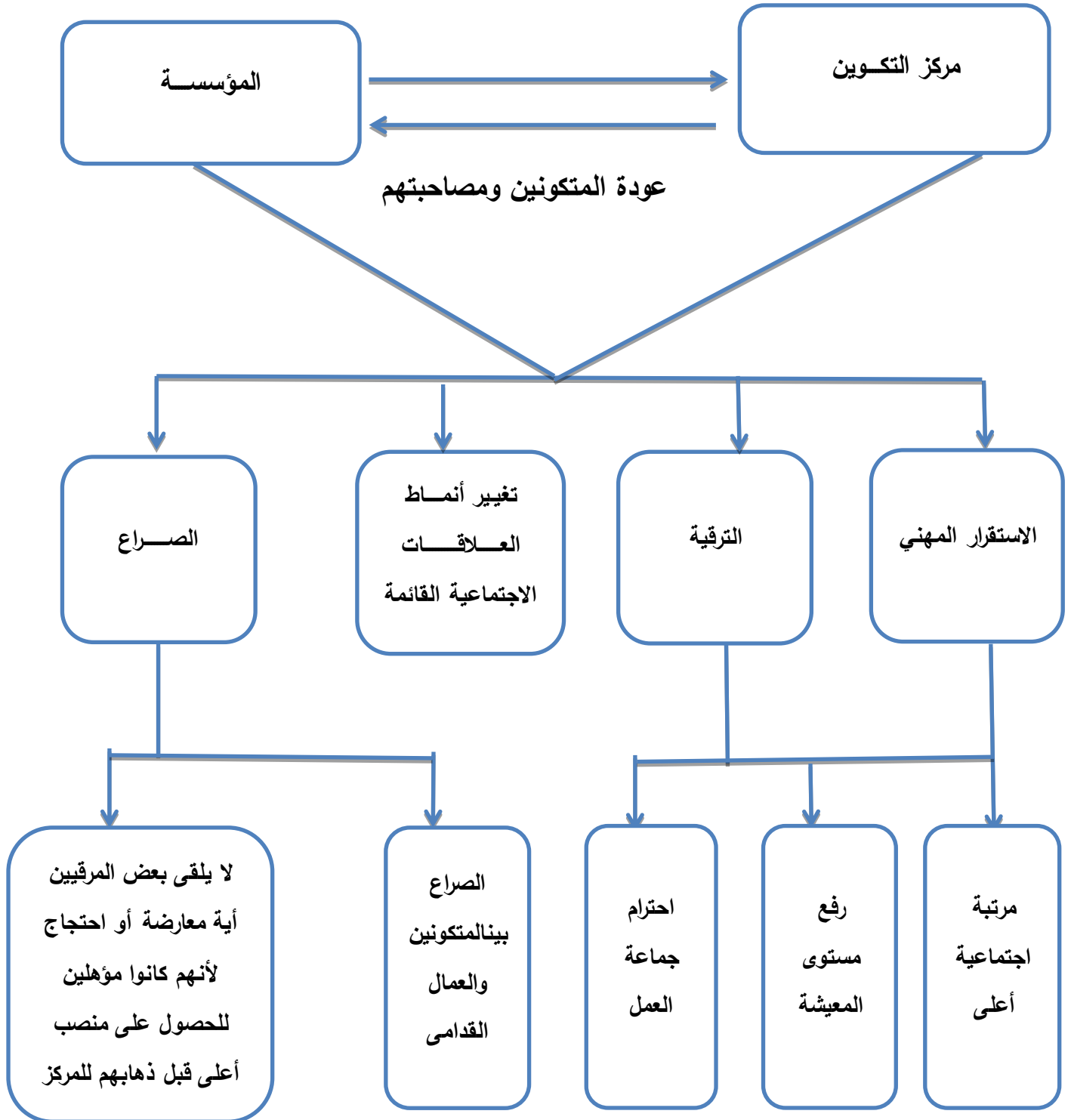
2. بالنسبة للأفراد:

- يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة، منها:¹
- ✓ تساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
 - ✓ يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.
 - ✓ يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
 - ✓ يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
 - ✓ يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
 - ✓ يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
 - ✓ يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ، وزيادة رغبتهم في المنظمة والاخلاص لها.
 - ✓ يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.

¹ عبد الكريم بوحفص ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 169.

الشكل رقم 01: أهداف التكوين بالنسبة للفرد والمنظمة:

إرسال المتكويين لتنمية معارفهم وقدراتهم



المصدر: علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص210.

المطلب الرابع: أهمية التكوين.

يعتبر التكوين وسيلة للتنمية والازدهار الاجتماعي والتأمين على البطالة، كما هو وسيلة لتطوير قدرات الموظفين لسد الثغرة بين الأداء العقلي والمستوى المطلوب والتقدم الوظيفي، وذلك عن طريق زيادة مهاراته وتطوير سلوكه والتدرج الوظيفي طوال حياته العملية. فيما يلي نذكر فوائد تكوين الموارد البشرية المتمثلة في:¹

أولاً/ تخفيف حوادث العمل:

يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء، إلى جانب تخفيف معدلات حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمنظمة فوائد كثيرة ووفرة كبيرة في النفقات.

ثانياً/ تخفيف معدلات دوران العمل:

يؤدي التكوين دوراً مهماً في تخفيف حالات ترك العمل والغياب وتخفيض أيضاً المنازعات بين العاملين.

ثالثاً/ زيادة الإنتاجية:

إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج، بالإضافة إلى التزايد الذي يكون مستمراً في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال .

رابعاً/ رفع معنويات الأفراد:

بمعنى أن التكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي إلى زيادة ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي .

كما أن تعميق العلاقات بين الأفراد والإدارة العامة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.²

خامساً/ استمرارية التنظيم واستقراره:

إن استقرار التنظيم وقدرته على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين مثلاً يحقق من خلاله وجود رصيد من الأفراد المكونين لشغل هذه المناصب أو المراكز فور حلولها لأي سبب من الأسباب.

¹ عبد العزيز زواتيني ، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مرجع سابق. ص 126

² حسني حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 218 .

سادسا/ المرونة:

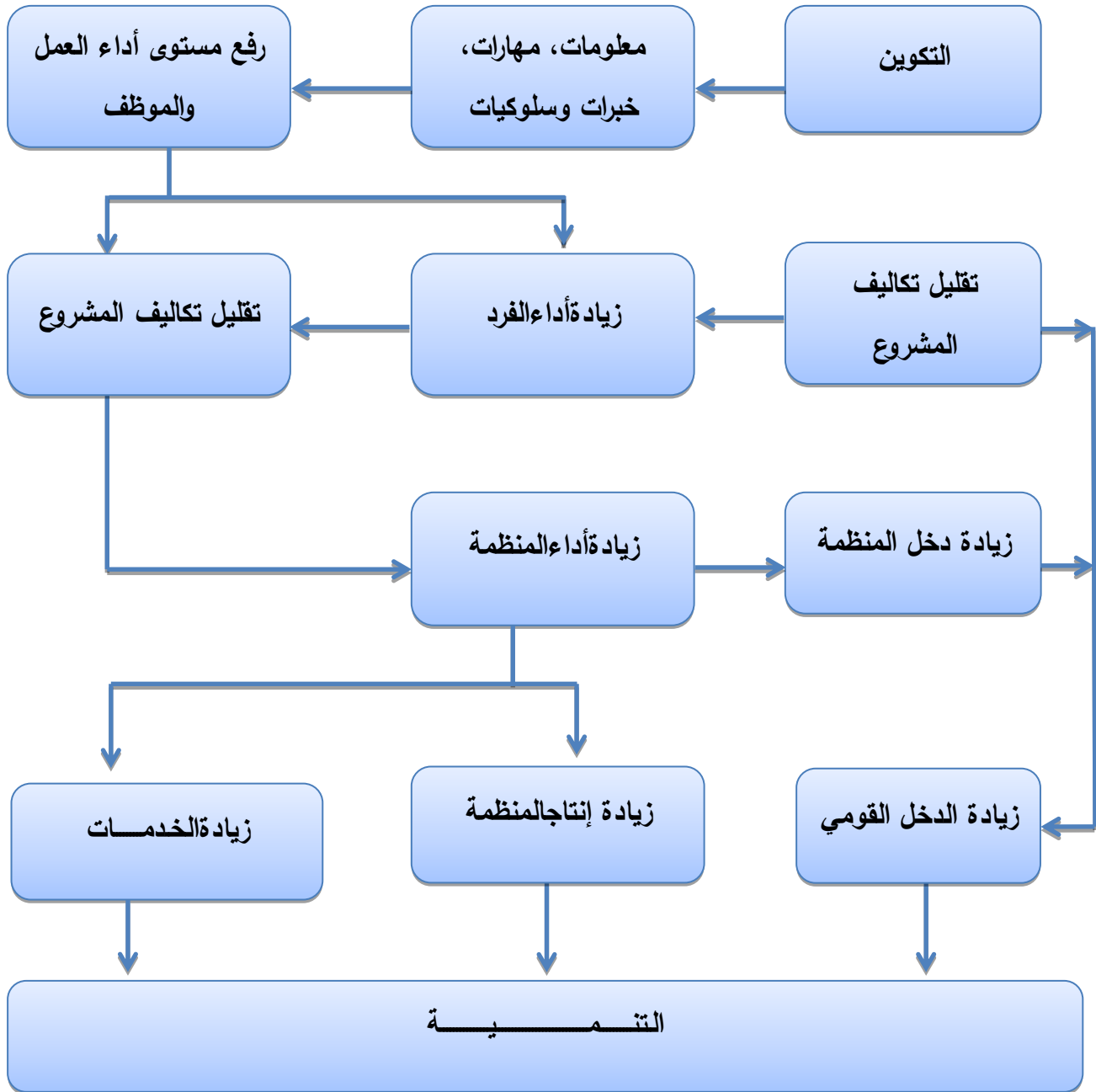
تعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم الى أعمال قد تحتاج إليهم بالإضافة الى ذلك فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل فالأفراد المكونين حتما يكون لديهم دراية عن الأعمال التي يقومون بها.¹

سابعا / تحسين سمعة المنظمة :

حيث تؤدي عملية التكوين الى تحسين علاقات المنظمة ب جماهيرها الخارجية من زبائن وموردين ومنظمات وهيئات حكومية وعاملين.

¹ سليمان خليل فارس ، عيسى شحادة يسري مبارك، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 2000 ، ص

الشكل رقم 02: أهمية التكوين بالنسبة للفرد والمنظمة:



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر ، 2009 ، ص 18.

المبحث الثاني: أنواع التكوين، أساليبه، والقواعد الأساسية لتكوين الموارد البشرية.

من العناصر الأساسية التي لا بد من تحديدها عند تصميم البرنامج التكويني، هي: موقع التكوين، والتسهيلات الضرورية لتنفيذ التكوين، وطرق التكوين، حيث من الممكن أن يتم التكوين في مكان العمل، تحت إشراف وتوجيه أحد العاملين من ذوي الخبرة سواء كان من قبل المشرف المباشر أو مكون متخصص بعملية التكوين، وقد يكون التكوين خارج الموقع الوظيفي، أو خارج المنظمة.

كما يتطلب البرنامج التكويني تحديدا مسبقا لمؤهلات المكونين والمتكونين المتوافقة مع الحاجات والأهداف التكوينية، والأجهزة والمستلزمات المساعدة للتكوين، وتحديد الوقت المناسب له.¹

المطلب الأول: أنواع التكوين في الموارد البشرية.

يختلف تصنيف أنواع التكوين من مرجع إلى آخر، ويمكن اعتماد التصنيف التالي:²

أولا/ التكوين من حيث المكان:**✓ التكوين الداخلي (داخل المنظمة):**

وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمنظمة، حيث يكون المكون موظفا داخل المنظمة ويعمل لديها وقد يكون من خارجها، ويتم التكوين وفقا لتخطيط الإدارة. ولكن يعاب عليه أنه يقتصر على المحيط الداخلي للتنظيم وفي حدود تجارب وخبرات الموظفين ومن ثم لا يوجد تبادل لخبرات خارجية كقوة.³

إلا أن هذه البرامج تتميز بقلّة الميزانية، كما تملك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة الموظفين والمنظمة وتعمل على معالجة المشاكل الفعلية لهما. ومن المزايا الأساسية التي يتصف بها هذا النوع من التكوين، أن مكان التكوين هو ذاته مكان العمل الحقيقي، وبالتالي يرتبط المتكون ماديا ونفسيا بجو العمل وهو بذلك ينقل خبراته التي يستعملها من هذا النوع من التكوين وبالكامل حينما يمارس العمل ويتدرب عليه.⁴

¹ منير نوري ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، شلف، الجزائر، 2010 ، ص 255.

² سماح صولح ، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص 01.

³ عبد الكريم بوحفص ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 186/187.

⁴ على السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1985 ، ص 282.

✓ التكوين الخارجي (خارج المنظمة):

يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المنظمة، ويتضمن إرسال المنظمة موظفيها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجوامع والمعاهد التكوينية الخاصة وإلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للموظفين من أجل تبادل الخبرات، الأفكار، التجارب، واكتساب المهارات.

إن مراكز التكوين خارج المنظمة عادة ما تكون مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوفر داخل المنظمة، إضافة إلى ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال توفير مكون فعال ومتخصص.

إلا أن هذا النوع لا يخلو من بعض العيوب، منها ضعف أو انعدام الرقابة على المتكويين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية، حيث تعتمد المنظمة على التقارير التي يعدها المتكون في نهاية الدورة التكوينية والذي لا يخلو من التحيز وعدم الدقة، إلى جانب أن المنظمة تتحمل نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي يتحملها في التكوين الداخلي.

ثانيا/ التكوين من حيث الزمان:¹

✓ التكوين التمهيدي أو التوجيهي (تأهيل القادم الجديد للوظيفة):

هو عملية توجيه وتزويد الموظف الجديد بالمعلومات الخاصة بالمنظمة (الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى)، وتوجيهه توجيهها عاما في الأمور التالية:
أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المنظمة، واجباته في الوظيفة، الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات الموظف...

يقصد بالتكوين على العمل تكوين الفرد على العمل الفعلي من خلال الإحاطة بمجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات الوظيفة سواء من زميله في العمل أو رئيسه أو فرق متخصصة، ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الفرد أو من منظمة أخرى.

¹ عمر بلخير جواد، " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية "، (أطروحة دكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر) ، 2015، ص 76.

وقد يكون التكوين التوجيهي متخصصا في عدة منظمات وهو ما يسمى بالتريص وهو فترة يخضع فيها الفرد إلى تكوين فعلي تقني أو إداري على حسب الوظيفة وتختلف مدته من وظيفة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى.

✓ التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة):

إن الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل الفرد وإحاطته بأحدث التطورات في مجالات اختصاصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي وتحسين أساليب العمل، ويعتبر هذا النوع من التكوين أمرا ضروريا لجميع الفئات في المنظمة نظرا لتجدد الوظائف وأساليب العمل باستمرار والتغيرات الواقعة في العمل، واستخدام تقنيات حديثة ومتطورة.

ثالثا/ التكوين من حيث الهدف:¹

✓ التكوين لتحديد المعلومات: يهدف هذا النوع من التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة، أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

✓ تكوين المهارات: يعني تزويد الأفراد بمهارات إضافية لأداء أعمال معينة ورفع كفاءاتهم في الأداء بهدف زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

✓ التكوين السلوكي: يهدف هذا النوع من التكوين إلى تغيير أنماط السلوك وأساليب التسيير والاتجاهات التي يتبعها الرؤساء لخلق اتجاهات إيجابية لدى الأفراد ومساعدتهم في التخلي على أنماط السلوك السلبية أو غير المناسبة لطبيعة الوظيفة.

✓ التكوين للترقية: يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات الفرد بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة، كما قد يتضمن مهام ومسؤوليات جديدة سوف يتولاها بفعل الترقية.

✓ التكوين التكيفي: ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة للتأقلم مع بيئة العمل المتجددة.

¹ عمر بلخير جواد، " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية "، نفس المرجع، ص 78.

رابعاً/ التكوين من حيث التطبيق:¹

- ✓ التكوين النظري: ويشمل المحاضرات النظرية والدورات وحلقات النقاش، يسعى المحاضرون من خلال هذا النوع من التكوين إلى إيصال المعلومات للمتكونين بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية والتنظيمية والوظيفية المتعلقة بجوانب العمل.
- ✓ التكوين العملي: ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المكون، أو يكون عملاً متكاملًا تفرضه طبيعة التكوين في المنظمة، ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة والمشاهدة.

خامساً/ التكوين من حيث عدد المتكونين:²

- ✓ التكوين الفردي: يهدف هذا النمط من التكوين إلى تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالموظفين الذين تمت ترقيتهم لشغل مراكز إدارية أو فنية أعلى.
- ✓ التكوين الجماعي: يعتمد هذا النوع من التكوين على أسلوب التكوين الجماعي، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من الموظفين بمراكز التكوين لغرض تطوير مهاراتهم في مجالات عملهم.

سادساً/ التكوين من حيث الوظائف:³

- ✓ التكوين المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية، كالصيانة، الميكانيك، الكهرباء....
- ✓ التكوين التخصصي: يتضمن معارف ومهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، ويشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسية والتقنية بمختلف أنواعها.
- ✓ التكوين الإداري: ويشتمل هذا النوع على التكوين على العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، توجيه، اتخاذ قرارات، تنسيق، اتصال....

¹ عمر بلخير جواد، " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية "، نفس المرجع، ص 79.

² بلال جغري، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، (رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر)، ص 44.

³ بلال جغري، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، نفس المرجع، ص 45.

المطلب الثاني: أساليب التكوين في الموارد البشرية.

تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدم في التكوين ، ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين ، حيث يمكن أن يستعمل في تكوين الإطارات أساليب تختلف عن تكوين العمال البسطاء ، أهم هذه الأساليب هي:¹

1/ أسلوب المحاضرة:

" المحاضرة هي نشاط وأسلوب تكويني مهم، حيث يقوم المكون بالعرض النظري وغالبا ما يكون الهدف منها هو إعطاء المعلومات والمفاهيم أو التمهيد للموضوع أو النشاط أو تلخيص نتيجة النشاط والتأكيد على النقاط المستخلصة منه".²

فالمحاضرة تعني نقل المضمون الفكري بسرعة، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين، حيث يمكن تعريفها بأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضر الى الدارسين بشكل يتم إعداده مسبقا، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها واستخدام معان واصطلاحات ومعلومات جديدة، وكفاءته في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين وقدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وانتباههم .

2/ حلقات المناقشة :

"تعتبر حلقات المناقشة من الأساليب الأكثر فاعلية وبخاصة في تكوين الموظفين أثناء الخدمة، يتم فيها حوار مفتوح حول بعض الأفكار وتبادل وجهات النظر وعرض بعض المفاهيم وتبادل خبرات بعض الموضوعات، وهذا الأسلوب يتغلب على عيوب المحاضرة حيث يستطيع المكون ملاحظة استجابات المتكويين والتعرف على قدراتهم على الاستيعاب".³

ويعتمد على وجود مكون ديناميكي يسمح بمناقشة المتكويين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتكويين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.

¹ منير نوري ، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص258.

² محمد قاسم مقابلة ، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار المنهل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 37.

³ عبد الكريم دويش ، ليلي تكلا ، أصول الإدارة الحديثة، القاهرة، الأجلو المصرية، 1995، ص 639.

3/ أسلوب دراسة الحالات :

"يقصد به تنمية قدرات المتكويين على حل المشكلات بالأسلوب العلمي واكساب مهارات عن طريق جمع البيانات وتحليلها واستغلالها لحل المشكلات، يقوم على الأساس المشاركة الفعالة بين المتكويين لدراسة حالة معينة، ويقدم وصف الحالة مكتوبا إلى المتكويين لتحليلها ودراستها وفقا لطبيعة المشكلة"¹.

أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام، إذ يقوم المكون باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتكويين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيعهم على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بطريقة أو بأخرى.

4/ طريقة تقمص الأدوار:

"تمثيل الأدوار عبارة عن عروض تمثيلية قصيرة لتشخيص مشكلة أو موقف، وهو يجمع بين المناقشة والشرح، ويعتمد هذا الأسلوب على قيام الأفراد بتمثيل الأدوار التي تقابلهم في العمل لمعالجة مشكلات افتراضية أو واقعية في مجال العلاقات الإنسانية أو مجالات أخرى"². يقوم خلاله المكون بتوزيع أدوار أوسيناريوهات على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها بحيث يلعب أحد المتكويين دور المدير ويلعب الطرف الآخر دور المرؤوس بينما يبقى فريق آخر من المتكويين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء.

ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للآخر بطريقة أفضل، بحيث يتم التعرف على محددات السلوك الحقيقي في العمل، كما يساعد في توسيع إدراك المتكويين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم مسبقا.

5/ العصف الذهني (التحريك الحر للأفكار):

"أحد أساليب المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة بإشراف رئيس لها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والمقترحات المبتكرة خلال فترة قصيرة نسبيا من الزمن، وتسجل

¹ المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: الدليل المرجعي لتدريب المعلمين بالمدارس ذات الفصل الواحد، ط1 ، تونس، 2004، ص 105.

² السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية، مركز التوثيق العلمي ، مركز التوثيق للاستشارات ، إيتراك ، القاهرة ، 2001 ، ص 113.

هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة أو الإدارة بتقديمها أو انتقادها أو تحليلها بعد جمعها دون مناقشتها".¹

"وبعد تحديد قواعد إثارة الأفكار، يقوم مقرر الجلسة بتسجيل مقترحات المتكويين المطروحة حيث يكون دوره إعطاء بعض الحلول أو أن يقدم مقترحات إيجابية لحل المشكلة المطروحة"²

6/ المباريات الإدارية:

تتكون المباراة من مواقف افتراضية مضاهية لمواقف واقعية يقوم فيها الفريقين بالتنافس عن طريق سلسلة من القرارات تؤدي إلى نتائج تؤثر على الفريق المنافس وتوزيع الأدوار، تتميز بتفهم المتكويين لعملية اتخاذ القرارات وأخذ كافة الظروف في الحسبان، إلا أنها تختلف عن الحياة الواقعية مما يؤدي إلى صعوبة نقل المهارة التي يتعلمها المتكويين إلى المواقف التي تواجههم في منظماتهم.³

يجتاز هذا الأسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله بعد توزيع الأدوار وضع قواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم وضع نقاط أو علامات أو حواجز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التكوينية مما يؤدي إلى شعور المتكويين وكأنه معني بما يجري، بحيث يتخذ قرارات ويترب على ذلك تنمية التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة .

من مزاياها:

- ✓ تمكين المشاركين من التفكير في التقدير للبيئة.
- ✓ محاكاة المراحل المختلفة لأخذ القرار.
- ✓ مقارنة مختلف البدائل أو الاختيارات.
- ✓ إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمد الطويل وفهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المؤسسة.

¹ سهيلة محسن كاظم التلاوي ، تفريد التعليم في إعداد وتأهيل المعلمين (نموذج في القياس والتقويم التربوي) . دار الشروق ، 2004 ، ص 105.

² المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : الدليل المرجعي لتدريب المعلمين بالمدارس ذات الفصل الواحد، مرجع سابق، ص 182.

³ عبد الرحمن تيشوري ، أسلوب المباريات الإدارية، المتندى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2007/2022

يعتبر هذا الأسلوب وسيلة لتنمية قدرات العاملين في مجال السياسات الإدارية والاستراتيجية والتخطيطية في المؤسسة.

7/ الندوة :

وهي عبارة عن محادثة هادفة يشترك فيها من ثلاثة إلى ستة أفراد لمعالجة موضوع معين، ويدير الندوة موجه يتولى تسييرها بطرح الأسئلة وتنظيم الإجابات عنها، وقد تتخذ شكل محاورة تضم ستة أو ثمانية أشخاص بعضهم يمثل المحاضرين والبعض الآخر يمثل الخبراء والمختصين لتبادل وجهات النظر".¹

8/ المؤتمرات:

وهي من بين طرق وأساليب التكوين الجماعي، تستخدم في عدة أغراض منها التكوين الإداري من أجل رفع مستوى كفاءة الموظفين، ويعرف المؤتمر بأنه: " فن التشاور الجماعي في شكل رسمي، أو أنه اجتماع محدد لمناقشة بعض الموضوعات أو الأعمال".²

9/ الأفلام الإيضاحية:

تعتبر من أنجح الوسائل في تعلم الكثير من المهارات الصناعية، فالفيلم يستطيع أن يبين يسر العملية وتسلسلها وتفصيلها وصلة بعض أجزائها ببعضها، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية، فإنه يعفي المتكلم من انفاق وقت وجهد كبيرين لو اتبع طريقة خاطئة في العمل، غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية، كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير.³

¹ بديع محمود مبارك القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2001، ص 212.

² نايت عبد الرحمن عبد الكريم، "تحليل أسس عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الإداري في الجزائر"، (رسالة ماجستير، الجزائر) 1982، ص72.

³ كامل محمد عويضة، علم نفس الإشاعة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص 56.

10/ الملاحظة:

وهي تشبه إلى حد كبير أساليب التكوين أثناء الخدمة، إلا أنها تقتصر على ملاحظة الغير أثناء تأدية عملهم، ومن مشاكل هذا النوع إمكانية حدوث التعلم الخطأ واحتمال تعلم القيام بتأدية نشاط معين دون فهم وإدراك.¹

11/ الزيارات الميدانية:

"ويفيد هذا الأسلوب كثيرا في بعض الجوانب التي يمكن تلمسها أو التعرف عليها من خلال عمليات المشاهدة، كمشاهدة الأوضاع التنظيمية، أو النماذج الإدارية المستخدمة".²

12/ برنامج إعادة التكوين:

وفقا لهذا الأسلوب تنظم بعض البرامج التكوينية لمواجهة التطورات التكنولوجية وبصفة خاصة الآلية، أو إذا فقد أحد العاملين عمله وأصبح من الضرورة إعادة تكوينه على أعمال أخرى.

13/ تشكيل السلوك:

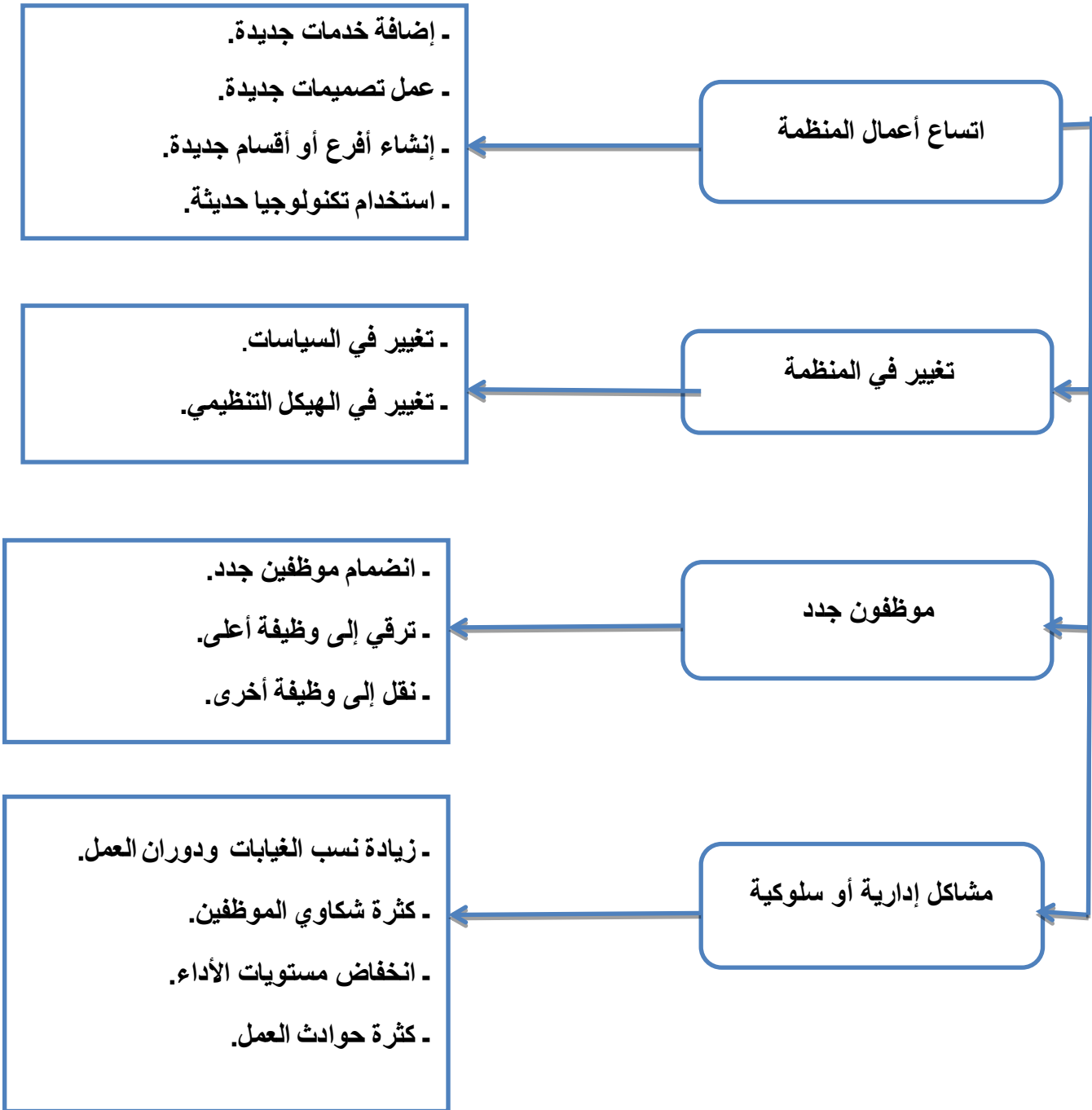
يقوم هذا الأسلوب على نظرية التعلم الجماعي لـ"باندورا"، التي تؤكد على أن الفرد يتعلم السلوك بصورة غير مباشرة من خلال مراقبة الآخرين، ومحاولة الاقتداء بسلوكهم عندما يكون ذلك مناسباً.³

¹ رمضان محمد القذافي ، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والانتاج، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، مصر، 1997 ، ص 430.

² أحمد الخطيب ، عبد الله زامل العنزي، تصميم البرامج التدريبية والقيادات التربوية، ط1، عالم الكتب الحديث، اريد، الأردن، 2008، ص 28.

³ نصيرة بويعل، " تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية"،-(أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، 2017/2018، ص139.

الشكل رقم 03: المؤشرات الداعية للتكوين:



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقييم

البرامج التدريبية، ص 26.

المطلب الثالث: القواعد الأساسية لتكوين الموارد البشرية.

تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات في تصرفات الأفراد، فالحصول على معارف وتقنيات جديدة أو مواقف وتصرفات جديدة يركز على إرادة التخلي عن الأساليب القديمة، وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة، وإدماجها في السلوك الوظيفي، ومن أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين:¹

- ✓ الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين .
- ✓ توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة.
- ✓ احترام احتياجات كل مشارك.
- ✓ مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.
- ✓ تنوع أساليب التكوين.
- ✓ كما أنه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركين في التكوين محمسين لهذه العملية، حتى تكون النتائج إيجابية، ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم.

المبحث الثالث : كيفية تصميم البرامج التكوينية.

يتطلب القيام بعملية التكوين بصورة منظمة إعداد وتنفيذ برنامج مسبق للتكوين يحدد أهدافه، أنواعه والأفراد المعنيين بعملية التكوين.²

لدورة حياة التكوين أربع مراحل متداخلة هي:³

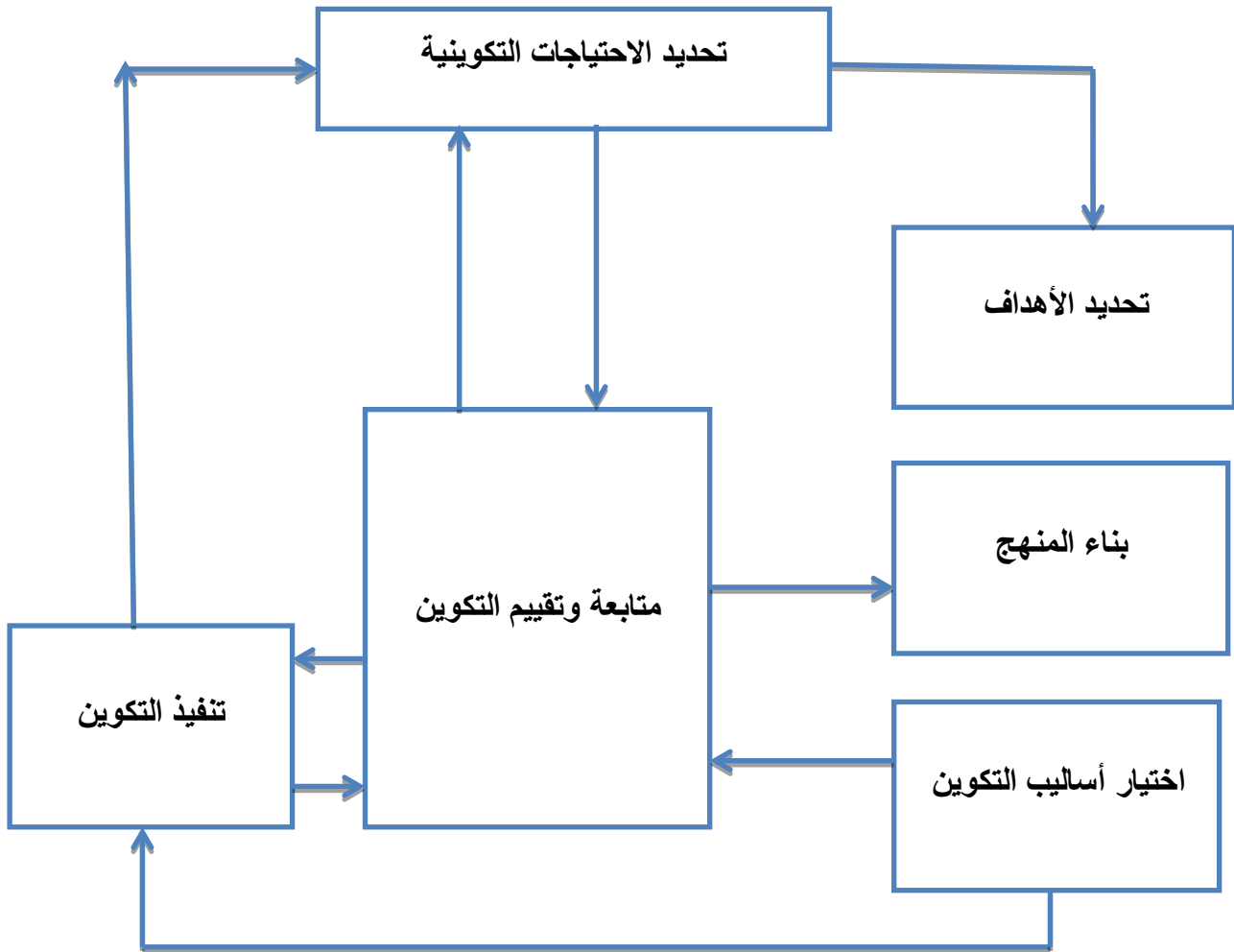
- ✓ تقدير الاحتياجات التكوينية.
- ✓ تصميم وتجهيز التكوين.
- ✓ تنفيذ التكوين.
- ✓ متابعة وتقييم التكوين.

¹وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 101 .

²وسيلة حمداوي، نفس المكان، ص103.

³محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، دار المنهل للنشر، عمان ، الأردن ، 2014، ص12.

الشكل رقم 04: يوضح تلك المراحل الأربع :



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، مرجع سابق،

ص 12.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية.

عرفت الاحتياجات التكوينية بأنها: " مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه واتجاهاته بما يجعله لائقا لشغل وظيفة أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية".¹

ويعرفها مصطفى هاني محمود بأنها: "مجموعة التغيرات والتصورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين وخبراتهم ومعارفهم ورفع كفاياتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل".²

الاحتياج التدريبي هو: " مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية". يحدث الاحتياج التكويني عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المنظمة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في منظمة أو وظيفة معينة من أجل القيام بمهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية".³

تهدف أهمية تحديد احتياجات التكوين إلى تخفيض النفقات، والتقليل من هدر الجهد والوقت، وذلك من خلال معالجة نقاط ضعف الأداء عن طريق الدراسات المسحية الواقعية وبأسلوب العلمي الدقيق، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة .

¹ الغامدي، عبد الله مغرم ، الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية ، مجلة كليات المعلمين، ص 44.

² مصطفى ، هاني محمود : بناء برنامج تدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء إحتياجاتهم التدريبية، دار جرير للنشر ، عمان ، ص 36.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، مرجع سابق، ص 13.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية.

بعد تحديد الاحتياجات يبدأ تصميم البرنامج التكويني بطريقة تحقق الأهداف المنشودة فهي مجموعة من الترتيبات الخاصة بأنشطة التكوين مصممة للمستقبل وهي ترجمة عملية لسياسة التكوين.

ويتم تحضير الخطة التكوينية بجدد وتحليل الاحتياجات، بعده تحضير البرامج التكوينية استنادا الى الأهداف المراد بلوغها، وتجميع البرامج في خطة عامة هي خطة التكوين الخاصة بالمنظمة المصادقة عليها.¹

إن التصميم يأخذ ثلاث مراحل أساسية:²

✓ مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن :

هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمنظمة والأفراد المراد تكوينهم.

✓ مرحلة دراسة وتحليل الامكانيات :

هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الامكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم احتياجات التكوين عند تحديد البرنامج والجدول الزمني للتنفيذ.

✓ مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني:

سواء كان داخل المنظمة أو من خارجها ، فاختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكونين .

إذ من الضروري أن تركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة في التكوين، ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح، الوحدات والمستويات وتحديد الأهداف التي تريد عملية التكوين الوصول إليها.

ويكون للمسيرين في هذه المرحلة دورا كبيرا ومهما، خاصة في كشف التغيرات الخارجية والداخلية والتي تؤثر على استراتيجية المنظمة ووظائفها المختلفة، وكذلك في مراقبة وتقييم برنامج تكوين وتطوير العمال.

¹ زياد عبد الكريم المنصور ، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ص 113.

² طاطاي كمال زعباط ، "دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات" ، (رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ،2003) ، ص46.

ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاثة مستويات¹:

أولاً/ التحليل التنظيمي:

يساهم هذا التحليل في تحديد احتياجات التكوين على مستوى المنظمة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.

ويتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الربحية، الفاعلية والنمو.

ثانياً/تحليل المعلومات:

يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب، عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة، مما يمكن من اكتشاف المشاكل وأسبابها والإدارة والعملية التي أدت إلى وقوعها .

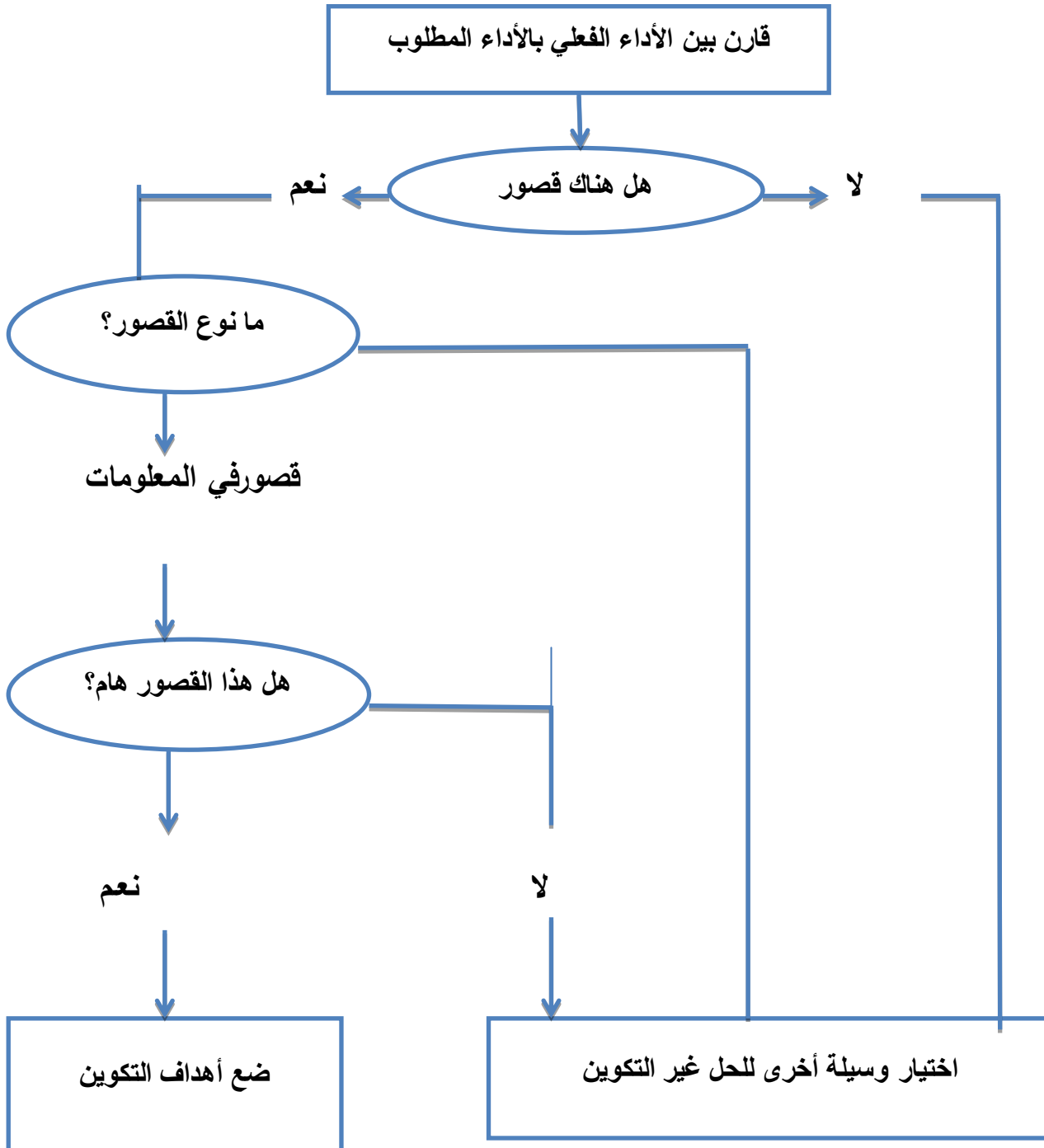
ثالثاً/ التحليل الفردي:

يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات والقدرات)، ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية ومن ثم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تكوين.

ويتم استخدام تقنيات مختلفة للحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد كالمقابلات، ملفات تقييم النتائج وبرامج تسيير المسار الوظيفي.

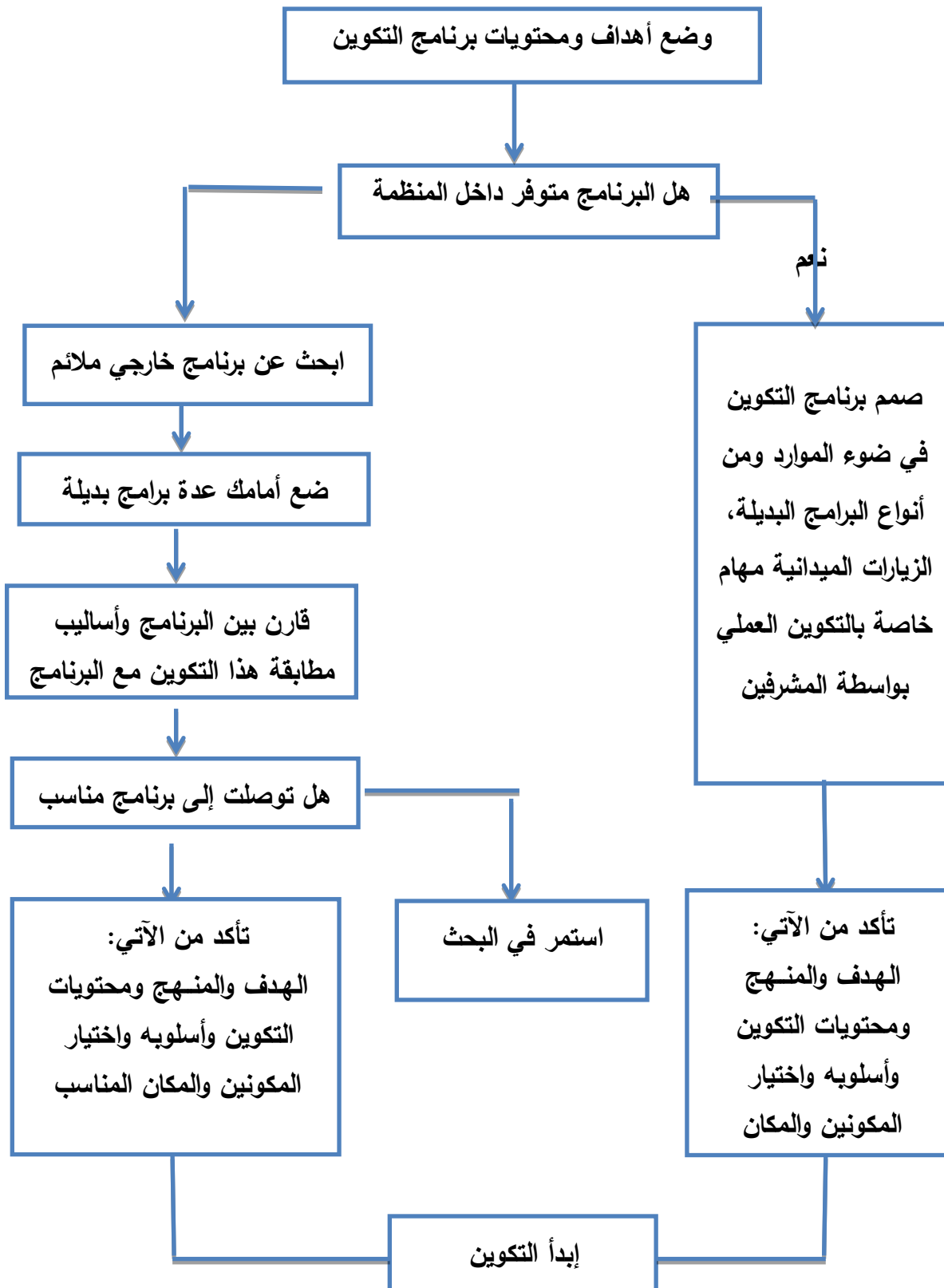
¹ طاطاي كمال زعباط ، "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات"، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

الشكل رقم 05: أساليب تحديد الحاجة للتكوين:



المصدر: مبروكة عمر محيريق، أساليب تدريب الموارد البشرية، دار حميثرا للنشر والترجمة، 2018، ص 63.

الشكل رقم 06: تصميم برنامج التكوين



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2007،

المطلب الثالث: تحديد الأهداف التكوينية.

تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها وعلى ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى.

إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء الأفراد، وتشمل هذه المرحلة أيضا تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي بالتالي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي.¹

يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد الأهداف بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين كمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين، ويتم التعريف على أساس هذه الأهداف، بمحتويات البرامج التكوينية وكذلك مختلف المعارف، المهارات، المواقف، السلوكيات والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية.²

يعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين، ويمكن تصميم البرنامج من أجل:

- ✓ لتكوين وإدماج العاملين الجدد أي تعريفهم بمنتجات وخدمات المنظمة، هياكلها، أنظمتها، مسؤوليتها وكذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة.
- ✓ لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.
- ✓ لتهيئة الإداريين في مختلف المستويات والأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم وشخصياتهم، وتهيئة المختصين في وظائف مختلفة.
- ✓ لتهيئة المكونين حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها اللذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.

يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين وإمكانيات المنظمة فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه ، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2020 ، ص 218.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص104.

نشاطات تكوين بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تكوين خارجية أو تقوم بتشيد مركز تكوين خاص بها.

المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية.

رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم إلا أن الكثير من منظمات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي ومنهجي.

ومن الضروري أن تقوم المنظمة بتقييم برامج التكوين للتأكد من تحقيق أهدافها المسطرة مسبقاً، ويمكن إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها:¹

- آراء المشاركين: وهي طريقة شائعة في أغلبية المنظمات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون... الخ.
- وهو أسلوب بسيط وسهل التنفيذ إلا أنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن آراء المشاركين تكون مختلفة وغير موضوعية.
- تغيير في السلوك: يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم واتجاهات جديدة، ويتم ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.
- التكوين المحقق فعلاً: يقوم المسؤول في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة ومقارنته بالأداء السابق، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف ومهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل .
- يجب على القائمين على تقييم البرامج التكوينية أن يضعوا مقاييس سليمة لتقييم التكوين مرتبطة بأهدافه لأنها مقاييس تفيد أثر البرامج التكوينية وتسهل قياس مخرجاتها وملاحظاتها.
- في هذا السياق يجب أن نميز بين نوعين من المقاييس:²

¹ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 107

² زياد عبد الكريم المنور، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 127.

أولاً/ المقاييس غير المرنة: هي المقاييس الأساسية لتحسين الأداء وهي البيانات المرغوب الحصول عليها بصورة أكبر، حيث أن معايير القياس النهائية لقياس فعالية الإدارة تقع على عناصر هذا النوع من البيانات.

والمقاييس غير المرنة تشمل: الوقت، النتائج، النوعية، الكلفة وعائد الاستثمار.

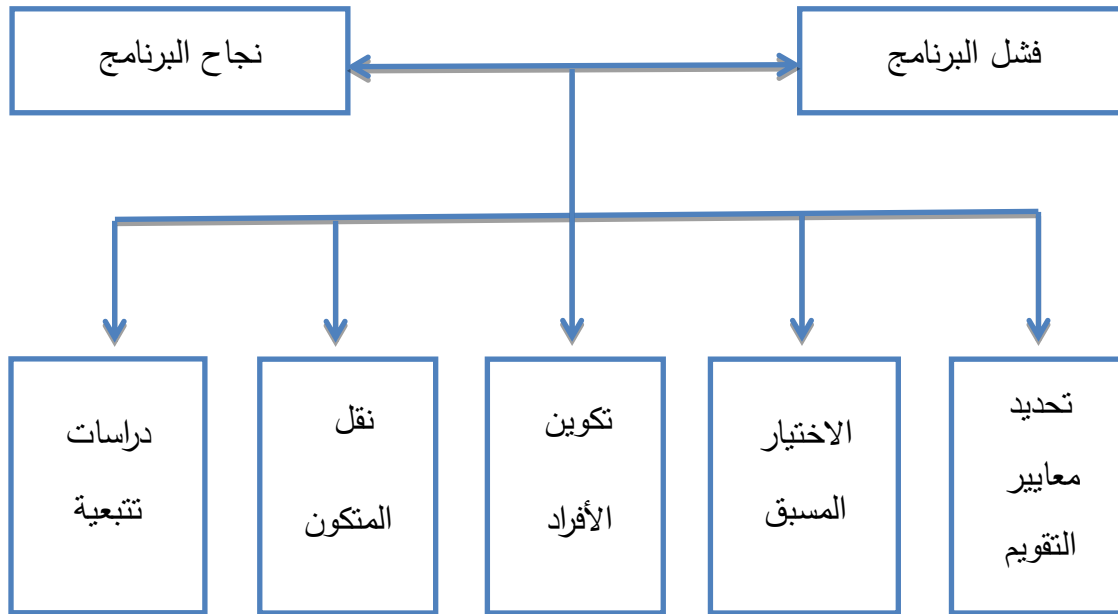
ويمكن أن تصنف البيانات غير المرنة إلى أربع مجموعات هي:

زيادة المخرجات، تحسين النوعية ، تقليل الوقت وخفض الكلفة.

ثانياً/ المقاييس المرنة: وتشمل مقاييس مثل :

أساليب العمل ، مهارات فرق العمل الإداري ، التحفيز ، المناخ والثقافة التنظيمية، فهي مقاييس يصعب قياسها ويصعب تحويلها إلى أرقام في كثير من الحالات.

الشكل رقم 07: خطوات تقييم برامج التكوين



المصدر: سهيلة محمد عباس وعلى حسين على، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار وائل للنشر، ط1، 1999، ص112.

في مجال عملية تقييم برامج التكوين، يجب أن يتم تقدير وقياس كفاءة عملية التكوين سواء بشكل كمي أو غير كمي، وذلك للتعرف على مدى الوفاء بالحاجات التكوينية التي تم تصميم البرامج لإشباعها.¹

فقد يتم تصميم برنامج تكويني لزيادة كفاءة الأفراد، وهذا يمكن قياسه من خلال قياس أثر البرنامج على الأداء والتكاليف كمقياس كمي.

وكمقياس غير كمي، يمكن التعرف على رضا الأفراد عن هذا التكوين.

وفي جميع الأحوال، تحتاج المنظمة إلى قياس العائد من الاستثمار في التكوين.

يختلف تقييم عملية التكوين حسب نوع وطبيعة التكوين في حد ذاته (تقني أو إداري أو سلوكي)، الميزانية المخصصة للتكوين ولعملية التقييم، نظرة المؤسسة للتكوين (استثمار أو إجراء إداري)، طبيعة المنظمة (عامة أو خاصة)، طبيعة التسيير واستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المنظمة.

ويعتبر قياس وتقييم برامج التكوين من الأمور الصعبة والمعقدة، وذلك للأسباب التالية:

- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات عن نتائج عملية التكوين.
- ✓ الحاجة إلى مرور وقت طويل لقياس العائد من التكوين.
- ✓ صعوبة فصل الأثر التكويني على الأداء عن الآثار الأخرى (التكنولوجية، الحوافز، بيئة العمل....).
- ✓ تتأثر عملية التكوين بجوانب سلوكية ونفسية كثيرة، تؤثر على كفاءة عملية التقييم.
- تتم عملية تقييم البرامج التكوينية من خلال مستويين، هما:
- ✓ التقييم داخل المنظمة: يتم من قبل:
 - لجنة خاصة من داخل المنظمة (مسؤول مباشر، مدير التكوين أو الموارد البشرية، مدير المنظمة...)، يختلف أعضاء اللجنة حسب المنظمة، امكانياتها وأهمية التكوين.
 - لجنة خبراء في مجال التكوين من خارج المنظمة (مكتب دراسات، مؤسسات تكوينية، خبراء مستقلون...).
- ✓ التقييم خارج المنظمة : يتم من قبل:
 - الأساتذة أثناء التكوين (تقييم كمي أو كيفي).

¹ سماح صولح، محاضرات في هندسة التكوين، مرجع سابق، ص 1.

- لجنة خاصة.
 - امتحانات، محاكاة، تمارين....
 - مائدة مستديرة تقييمية في نهاية التكوين من قبل مسؤولي ومنسقي التكوين وبحضور الأساتذة أحيانا.
- بالنظر لأهمية البرامج التكوينية عموما للمنظمة، لا بد من آلية تضمن النجاح للبرنامج وكل مفرداته، وهكذا تصبح عملية تقييم كل برنامج تكويني ملزمة بالوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه.
- إن ذلك التقييم يضع إدارة الموارد البشرية للمنظمة على بينة من الانحرافات والمشكلات والصعوبات وكل ما من شأنه إعاقة تحقيق أهداف البرامج المحددة آنفا، لضمان تلاقيها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التكويني.¹

¹ فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 218.

خلاصة وإستنتاجات:

إن التكوين في عصرنا الحاضر يعتبر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية ، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموارد البشرية للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم.

ومن ثم، فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

حيث يعبر التكوين عن مدى تدرج الفرد داخل المنظمة وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية، وذلك عبر الرفع من مواردها البشرية ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومنح فرص للعاملين وتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني من جهة أخرى مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المنظمة تولي أهمية بالغة بعناصر تحسين أداء مواردها البشرية والتي من بينها التكوين، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومتخصصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موارد بشرية لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية .

وتبرز أهمية التكوين من خلال أثره على تنمية وتطوير الموارد البشرية بكافة مستوياتها وتزويدها بجميع المستجدات والخبرات التي تلزمهم، ويتجلى هذا التأثير من خلال تحسين طرق العمل، واختصار الوقت المستغرق في الانجاز، وتقليل تكاليف العمل، ورفع جودة الأداء، الأمر الذي ينعكس على تحسين أدائهم.

ويحقق نشاط التكوين أهدافه إذا تم تصميمه والإعداد له بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية لكل من الفرد والمنظمة والسهر على متابعة السير الحسن لأنشطتها، إضافة إلى القيام بتقييم نتائجه.

وتعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية في غاية الأهمية كونها تساعد في التعرف على فائدة البرامج بالوقوف على أوجه الضعف فيها، وبالتالي اتخاذ قرار بالتخلي عنها أو العمل على تطويرها.

الفصل الثاني

تّمية الموارد البشرية
في المنظمات الإدارية

يتضمن هذا الفصل أهمية الموارد البشرية في المنظمات الإدارية وضرورة تنميتها من خلال إعداد استراتيجيات خاصة لتطويرها وتنميتها وتسييرها لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بالتركيز على إكسابها للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة على أحسن وجه.

كما تم الوقوف على ماهية إدارة الموارد البشرية، ومن ثم الإشارة إلى الأطر النظرية المفسرة لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية عن الثروة الحقيقية والأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، فلولا الإنسان لما تحققت العملية الإنتاجية، ومن ناحية أخرى فإن رأس المال النقدي والعيني هو من إنتاج الموارد البشرية.¹

تستخدم المنظمات على اختلافها نوعين من الموارد لتحقيق أهدافها:

الموارد المادية والموارد البشرية، هذا النوع الأخير هو المحرك والمستخدم للنوع الأول.²

"ظهرت مفاهيم إدارة القوى العاملة، إدارة المستخدمين، إدارة العلاقات الصناعية، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة الأفراد، وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية."³

وذلك نتيجة تطور النظرة للإنسان، فبعد أن كان يمثل كائناً اقتصادياً، أصبح اليوم أحد أهم الموارد الأساسية في المنظمة.

ومفهوم الموارد البشرية يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى إلا أنه مورد من أغنى الموارد، فهو القادر على تحويل الموارد الطبيعية إلى طاقة منتجة ونافعة، ذلك

¹ نزار عوني اللبدي ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2015، ص 13.

² لعلى بوكميش ، مدخل الى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، الجامعة الإفريقية ، أدرار ، الجزائر ، 2012، ص 15.

³ عنتر بن مرزوق وآخرون ، إدارة الموارد البشرية العربية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2018، ص 61.

أن الإنسان هو صانع هذا التحول في الموارد الأخرى وهو الموظف لها، فهو في نهاية الأمر الغاية والهدف الذي من أجله يتم استثمار وتشغيل طاقات مختلف الموارد الأخرى.

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت الى تغيير مصطلح إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية.¹

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

قبل الحديث عن معنى إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة، لا بد من التطرق إلى مدلول الموارد البشرية التي تعبر عن جميع الأفراد اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.²

أما إدارة الموارد البشرية فيقصد بها: "الإدارة التي تؤمن بأن أصحابها العاملين في مختلف المستويات أو النشاطات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة".³

¹ عبد الرحمن بن عنتر ، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم والأسس الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية ، 08 أغسطس 2020، ص 21.

² نعيمة بارك ، " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، السداسي الثاني 2009 ، ص 275.

³ حمزة الجبالي ، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2016، ص32.

"إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها".

"مجموعة الوظائف والبرامج والأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة".

"نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات (الأنشطة) المتصلة والمتداخلة "

"هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في الكفاءة ، وتشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب، التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، وأخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.¹"

"هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم، ورفع كفايتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة."²

المطلب الثاني: مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.

"إدارة الموارد البشرية هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين، وإدارة شؤون الموظفين، والعاملين، والأفراد، وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية، لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة، باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشآت".

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 16.

² عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، ط 01، 2008، ص 19.

كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والتنظيمية والإدارية والانسانية.¹

تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة .

تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة.²

تؤدي هذه الإدارة التي يرمز لها بالرمز HRM مجموعة من الأنشطة والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها وتخدم رسالة واستراتيجية المنظمة.

تضطلع إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام والوظائف التي تتداخل فيما بينها وتتكامل لتحقيق أهدافها.³

أولاً/ تحليل وتوصيف الوظائف : Job Description and Analysis

وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة.

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 13.

² حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002، ص ص 11-18.

³ محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض ، السعودية ، 2015، ص، ص 26، 27.

ثانيا/ تخطيط الموارد البشرية: Human Resource Planning

حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.

ثالثا/ الاستقطاب والاختيار: Recruitment and Selection

ونركز هنا على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو خارجها، حيث يتم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

رابعا/ تدريب وتنمية الموارد البشرية: Training and Development

وتعتبر هذه من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى، حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.

خامسا/ تقييم أداء العاملين: Performance Appraisal

وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية.

سادسا/ الأجور والحوافز: Wages and Incentives

وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للموظفين والمساهمة في رفع الروح المعنوية لهم وزيادة إنتاجهم.

سابعا / النقل والترقية: Monement and Promotion

وهي وظيفة هامة حيث أنها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية من وإلى المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة.

ثامنا/ تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية: Human Maintenance

والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية العمل فضلا عن توفير الأمن والسلامة للموظفين.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.

يعمل المديرون وإدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، لا تعكس تلك الأهداف إهتمام الإدارة العليا فقط، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل من المنظمة ووظائف وسياسات الموارد البشرية، والمجتمع وكافة الأفراد الآخرين ذوي التأثير. ويمكن القول بصفة عامة أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في:¹

أولا/ الأهداف التنظيمية: Organization Objectives

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهيهم كل في تخصصه.

لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعضد المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يتمثل نجاحها في تيسير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.

ثانيا/ الأهداف الوظيفية: Functional Objectives

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية، 2019 ، ص، ص 26، 27.

إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف.... حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.

ثالثاً/ الأهداف الاجتماعية: Social Objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، من هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

إن فشل المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات للمنظمة والتي هي في غنى عن وجودها.

ولهذا تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة نحو الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته ومواكبة متطلبات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع.

رابعاً/ الأهداف الشخصية: Personal Objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم على العمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضى الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الأطر النظرية المفسرة لتنمية الموارد البشرية .

إن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كلا المفهومين، حيث أن كل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية والخصائص التي يتميز بها التنظيم، فقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري في ثلاث مداخل أساسية هي :

المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية.

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة، ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل : تقسيم العمل ، التسلسل الهرمي للسلطة ، نطاق الاشراف¹

أولاً/ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر Max WEBER (1846 - 1920):

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. لقد وضع ماكس فيبر مفهوماً بيروقراطياً يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، ولكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية، حيث أكد على أن تولي المناصب لا يكون بالصدفة ولا وفقاً لرغبة المسيرين، وإنما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة.

إلى جانب حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة العلمية، على أن يتم تقسيم العمل تبعاً للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، مما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.

إن معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم، ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل خاصة في تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التوزيع الهرمي للشرطة، تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية، الترقية تكون على أساس الأقدمية أو حسن الأداء.

¹ منير بن دريدي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب ، الحوافز"، (رسالة ماجستير، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010/2009)، ص47.

من هنا تتضح الأهمية التي أولتها هذه النظرية للتدريب كعامل رئيسي ومطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة يؤديها بطرق معينة ومن ثم التدريب عليها، ذلك أن كل فرد يدرّب على الوظيفة التي يشغلها ما يجعله ملماً بتفاصيل وطرق إنجازها يؤدي من خلالها مهامه بكل جدارة، إضافة إلى تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته وفرص ترقّيته، فالإنسان في نظر فيبر يعتبر ذو سلوك اقتصادي رشيد يسعى إشباع حاجاته المادية .

تتمثل أهم خصائص النموذج البيروقراطي لماكس فيبر في:¹

1/ التخصص وتقسيم العمل:

حيث تقتضي التنظيمات البيروقراطية تقسيم العمل وتوزيع المهام على مختلف المستويات الإدارية ووضع الأفراد في الوظائف التي تلائم تخصصاتهم.

2/ التسلسل الرئاسي:

يعتبر التدرج الهرمي للسلطة أساس الترابط بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة، حيث تتولى الإدارة العليا الإشراف على الإدارة الدنيا مما يجعل الارتباط وظيفياً وليس شخصياً.

3/ عمومية القواعد التي تطبقها الإدارة البيروقراطية:

تتسم الإجراءات التي تطبقها الإدارة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات والحرص على جعل الأفراد يعملون وفقاً لتدريبهم عليها.

النقد:

على الرغم مما قدمه هذا النموذج من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد، إلا أنه تعرض لمجموعة من الانتقادات تتمثل فيما يلي :

➤ اعتبار الإنسان كآلة يؤدي واجباته بطرق محددة ثم تدريبه عليها، هذا ما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين .

➤ إهمال الجانب الإنساني للعمل وتجريده من مكوناته النفسية باعتباره ذو سلوك رشيد يسعى دائماً لا إشباع حاجته المادية فقط.

¹ وفاء رابيس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2020، ص، ص، 19، 20.

➤ اعتبار المؤسسة نظام مغلق (اعتمادها على امكانياتها الذاتية والداخلية لتحقيق الكفاءة)، وليس نظاما مفتوحا تتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية.

ثانيا/ نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Taylor (1856-1915):

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية ما بين 1900 و1920 على يد رائدها الأول تايلور ، حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الافراد، هذه الأخيرة التي تعتبر أساسا لتحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل ورفع مستويات الكفاءة .

تقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ، هي:¹

➤ ضرورة توظيف المنطق العلمي في كل مجالات العمل بدلا من الاعتماد على الطرق العشوائية والتخمين.

➤ اختيار العاملين، ومن ثم تدريبهم وتطويرهم بطرق علمية حسب متطلبات العمل.

➤ ضرورة تحفيز العاملين لضمان قيامهم بعملهم حسب الطرق والأساليب العلمية التي تم تطويرها.

➤ ضرورة أن يكون هناك تقسيم للعمل والمسؤولية بين العاملين والإدارة على أن تركز الإدارة على مهام التخطيط والإشراف، وأن يركز العاملون على مهام التركيز.

لقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ، حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال حيث أكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا إذا كان لديه استعدادا للعمل والتدريب المناسب على العمل ومنه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب .

¹ فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، Blurd Incorporated، 2023 ، ص75.

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هامين هما عامل الأجر الذي لا بد أن يدفع حسب مجهود كل عامل، وتثمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية. وعليه فقد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.

النقد:

على الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين، وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات، ذلك أنها مثلت دعماً قوياً للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص تايلور على زيادة الإنتاج، وضمان أقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمال الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق العمل لسد رمقهم. إلى جانب تجاهلها للجوانب الاجتماعية والنفسية الأفراد في التنظيمات، ولم تنظر إليهم إلا من الناحية الميكانيكية والفيزيولوجية في الإنتاج دون الالتفات إلى قدرتهم على الابتكار والتطوير خدمة للعمل والعملية الإنتاجية، ما حول العامل إلى آلة مجرد من كل مظاهره الفكرية.

ثالثاً/ نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (Henri Fayol) (1925/1841) :

ظهرت نظرية التقسيم الإداري في فكرة متلازمة تقريباً مع نظرية الإدارة العلمية كمحاولة لتعديل أفكار تايلور وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها، والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموماً. ففي حين تركزت نظرية تايلور في دراستها على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية - المستوى الإنتاجي- في المصنع، ثم التدرج إلى أعلى، تركزت نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا - المستوى الإداري- من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية، أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية.

وقد لخص فايول مبادئ الإدارة في:¹

➤ مبدأ تقسيم العمل:

يعتبر فايول التخصص أمراً طبيعياً ويستدل على هذا المبدأ بأن المجتمعات الإنسانية كلما ازدادت رقياً كلما ازداد أعضاؤها وضوحاً وتمييزاً في القدرة على أداء معين من الأعمال.

➤ مبدأ المسؤولية والسلطة:

السلطة هي حق إصدار الأوامر من الرئيس ويكون على المرؤوسين الطاعة التامة، إما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم تفويض السلطة المناسبة لصاحبها.

➤ مبدأ النظام والطاعة:

ترجع أهمية النظام إلى قدرته على توفير حسن سير العمل في المنظمة والنظام يعني إطاعة الأوامر وتنفيذ ما اتخذ من قرارات.

➤ مبدأ وحدة الأمر:

يجب أن لا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط وهو رئيسه المباشر، إذ أن عدم احترام هذا المبدأ ينتج عنه الاستهانة بالسلطة والإخلال بالنظام وإشاعة عدم الاستقرار في العمل.

➤ مبدأ وحدة التوجيه:

يعتبر هذا المبدأ شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود، ووحدة التوجيه تعني رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد، وهذا المبدأ لا يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر، وذلك لأن وحدة الأمر تمارس على الأشخاص بينما وحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم.

➤ مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة:

يشترك هذا المبدأ من الفلسفة التي تنادي بأن الفرد يعمل لصالح المجتمع، إذ أن المجتمع أهم من الفرد، ويتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين.

¹ فاطمة سعدي، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

➤ مبدأ مكافأة الأفراد:

إن دفع الأجور بطريقة عادلة تؤثر تأثيراً ملحوظاً على تقدم المنظمة، ويمكن استخدام مكافآت مالية أو أي مزايا أخرى عينية كحوافز لتحسين مستوى الأداء.

1/ الصفات الإدارية عند فايول:

لقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات

الصناعية والإدارية ، إن لم تكن موجودة بالفطرة فإنها تكتسب بالتدريب ، وقد صنفها إلى:

- صفات طبيعية بدنية : الصحة ، القوة ، النشاط.....
- صفات عقلية وذهنية: 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 المدير.
- صفات فنية : الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير.

2/ المبادئ الأساسية للإدارة عند فايول:

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة الرشيدة، تتمثل في :

- تقسيم العمل: يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للعاملين والمدراء كسب الدقة والضبط لرفع الكفاءة وزيادة الثقة بالنفس.
- السلطة والمسؤولية: تكون مرتبطتان، فالمسؤولية تنبثق من السلطة، هذه السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الإلزام بها.
- النظام: عدم الإخلال بالأوامر واحترام النظم.
- وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين الأوامر من مشرف أو رئيس واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.
- وحدة التوجيه: من خلال انبثاق كل الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان وحدة وتنسيق 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 تعويضاً عادلاً، سواء في أجورهم أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة مما يحقق رضاهم.
- المركزية: تركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر، ثم تفويضها لما تقتضيه الظروف .
- تدرج السلطة: أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها، مع تحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه.
- الترتيب: يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المنظمة.
- العدالة والمساوات: مراعاة الإنصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين، بحيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس العدل والمساواة.
- الاستقرار في العمل: أي المحافظة على استمرار العاملين في المنظمة لمدة طويلة لتخفيض معدلات دوران العمل.
- المبادرة والابتكار: السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع والتجديد.
- إضفاء روح التعاون: ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل الفريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة.

3/ عناصر الإدارة عند فايول:

يرى فايول أن العناصر التي تختص بها الإدارة هي: " التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة".

فيما ذهب لوثر جوليك لتحديدها على النحو التالي: " التخطيط، التنظيم، التوظيف، التنسيق، التسجيل، وضع الميزانية"، فيما ذهب آخرون لتحديد عناصر الإدارة بـ " التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة" وربما بـ " التخطيط، التنظيم، توظيف الطاقات البشرية، التدريب، التمويل".¹

يتضح لنا مما سبق أن فايول قد حرص من خلال نظريته على التأكيد على أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم، سواء كانت فنية أو إدارية، فالتكوين

¹ محمد جمال راشد ، إدارة المتاحف نظم الإدارة الحديثة للمتاحف. العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر ، 25 يناير 2023 ، ص 45.

المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية ، وللحصول 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.

المطلب الثاني: مدخل العلاقات الإنسانية.

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات وذلك لإهمالها الجانب البشري وما له من أثر على فعالية التنظيمات، ففي القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة.¹

فظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت واهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية الأداء.

يقوم مدخل مدرسة العلاقات الإنسانية على جملة من المبادئ استمدتها من تجارب مصانع هوثورن، وهي كالتالي:²

➤ إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين، غير المترابطين فيما بينهم.

➤ إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم، اللذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد.

➤ إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، فتعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

¹ نور الدين ساقه ، عبد النور منصور ، " دور التكوين في تنمية الموارد البشرية " ، (مذكرة ماستر ، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2019/2018) ، ص 23 .

² آمال بن سمشة، الأداء البشري في الإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ، الأردن ، 2019، ص 22.

➤ لتحقيق هذا التقارب، لا بد من إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في عملية الغدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

➤ إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك شبكة اتصالات لا رسمية والتي يجب العناية بها فقد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في أداء العاملين ودور القيادة والتنظيمات غير الرسمية في دراسات هوثورن التي حاولت وضع المبادئ العلمية التالية:¹

- ✓ الموازنة بين الفرد والجماعة والمنظمة.
 - ✓ ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم.
 - ✓ أهمية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيتهم.
 - ✓ النظر إلى الفرد العامل باعتباره إنسان له أفكار ومبادئ وأحاسيس.
 - ✓ تفعيل دور إدارات الاستخدام وإيجاد أفراد مختصين بإدارة الأفراد ومن ثم إدارة الموارد البشرية.
- ولقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات إلى تبني حركة العلاقات الإنسانية منها:²
- ظهور تشريعات نظم المساومة الجماعية بين النقابات والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 ، حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد.
 - طالب الباحثون السلوكيون الذين أجروا أبحاث في مجال العمل للاهتمام بالعامل الإنساني، أو الجانب الإنساني، فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم وسعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات.
 - ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها: " مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم الى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم واشباع حاجتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية"¹

¹ خيرة بوفرة ، " التكوين في الموارد البشرية " ، (مذكرة ماستر ، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2012) ، ص 23.

² حسن راوية ، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 17.

ويتضح من هذا التعريف ان للعلاقات الانسانية اهدافا ثلاثة هي :

✓ تحقيق التعاون بين العاملين.

✓ الانتاج.

✓ اشباع حاجات الافراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

- تعتبر الدراسة التي تمت تحت إشراف إلتون مايو أستاذ علم النفس في جامعة هارفرد بين سنتي 1926 و 1932 المعروفة بتجارب هوثورن التي تمت في شيكاغو في أمريكا، بداية الحركة الإنسانية في الادارة خلال القرن العشرين، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك ترابطا بين السلوك والعواطف، وأن للجماعة الأثر على سلوكيات الفرد، وأن للمعايير الجماعية أثر كبير على وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد، وأن أثر متغير النقود يعتبر ثانويا بالنسبة لمخزونات الفرد إذا ما تمت مقارنته بأثر معايير الجماعة وعواطفها وإحساسها بالأمن.²

المطلب الثالث: النظريات الحديثة.

تعددت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم ومشاعرهم واتجاهاتهم على الأداء.

بالإضافة إلى ذلك فإن السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات وتعديل الفلسفات السابقة بإدخال أساليب جديدة تؤمن بأن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كاليئة الاجتماعية والتكنولوجيا، وأنه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين.³

¹ بلقاسم سلاطنية، "العلاقات الانسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2003، ص ص 40-41.

² هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الادارة التربوية والسلوك التنظيمي، الطبعة 03، دار وائل للنشر، الارين 2001، ص 41.

³ منير بن دريدي، "استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب، الحوافز"، مرجع سبق ذكره، ص 55

من أهم النظريات الحديثة، نذكر ما يلي:

1/ نظرية النسق التعاوني لتشرس بارنارد "Chester Barnard" Co- Operative System Theory

"يعتبر برنارد التنظيم نظاما تعاونيا يعتمد على فعالية تعاون أعضائه، كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته على تحقيق أهداف التنظيم من ناحية وأهداف أعضائه من ناحية أخرى".¹

لقد اهتمت نظرية بارنارد بالتنظيم غير الرسمي وطرحت أفكارا واضحة حول علاقته بالتنظيم الرسمي فكل تنظيم رسمي في رأي بارنارد ينشأ بالضرورة عن تنظيم غير رسمي، فالعلاقة بينهما هي علاقة دائرية، فعندما يشرع التنظيم الرسمي في العمل، فإن تنظيما غير رسميا ينبع من داخله.

يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس التعاون بين الأفراد في التنظيم، هذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دورا حيويا. لقد أكد برنارد على أهمية التنظيم غير الرسمي ونادى بمبدأ التخصص للأفراد، ولفت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة إعداد القادة داخل المنظمة.

إن اتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر بحسب برنارد يتحدد بنوعية وكمية الاغراءات والحوافز الممنوحة لهم، فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد من المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها.

وقد قسم برنارد المغريات والحوافز إلى:

- مغريات مادية مثل النقود.
- مغريات شخصية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
- كذلك فإن ظروف العمل الملائمة تمثل نوعا من المغريات التي يكون لها أهميتها في بعض الأحيان.
- المغريات المعنوية مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم.

¹ زيد عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر، القاهرة، مصر، 2010، ص 111.

- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى الجماعة.
 - حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- وعلى هذا الأساس نجد برنارد ينادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تدفع بالعمال إلى التعاون وتحثهم على العمل وبذل مجهودات أكثر.

2/ نظرية الفلسفة الإدارية لدوقلاس ماك غريغور Mc Gregor . Theory X and Y Organization Theory . (1964-1906):

يقدم عالم النفس الاجتماعي غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن الانطباع الذي يأخذه شخص اتجاه شخص آخر يؤثر تأثيراً بالغاً على طبيعة تعامله وعلاقته معه.

ومن هذه الفكرة، عرض نظريتين مختلفتين أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y:¹

1-2 / نظرية X:

تقوم فرضيات هذه نظرية على افتراضات النظرية الكلاسيكية المتعلقة بالعنصر البشري، والتمثلة في:

- أن الإنسان كسول بطبعه يكره العمل، يلجؤون إليه فقط لتلبية حاجاتهم الاقتصادية.
- أن الإنسان يسعى إلى الاعتماد على الغير والتهرب من المسؤولية.
- أن الإنسان يفضل أن يقاد، لذلك يجب إجباره على العمل.
- أن الإنسان يخشى العقاب، لذلك يجب فرض عقوبات عليه إذا ما تمادى في الكسل.
- الرقابة ضرورية جداً على الإنسان.
- الإنسان شخص مادي.

تنطلق هذه النظرية من افتراض أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، لا تهمة أهداف المؤسسة بقدر اهتمامه بذاته وبتحقيق رغباته، لذلك فإن تحفيزه يكون من خلال المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة مرغمة على انتهاج أساليب القوة والرقابة الصارمة والإشراف المباشر.

¹ وفاء ريس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره ، ص، ص 23، 24.

- وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات، أهمها:
- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية ويتجنبونه قدر الإمكان.
- إجبار العمال على العمل عن طريق التوجيه والرقابة والتهديد بالعقاب.
- يتهرب العمال من المسؤولية ويبحثون دائماً عن التوجيهات الرسمية.
- يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل وبذلك تقل طموحاتهم.

2-2/ نظرية Y:

لقد خالفت هذه النظرية، النظرية السابقة حيث تفترض أن الإنسان يحب العمل ويعتمد على نفسه في القيام بمهامه ولا يتهرب من المسؤولية، كما أنه لا يحتاج إلى الرقابة ولا يخاف العقاب والجزاء ما دام يقوم بإنجاز وظائفه على أكمل وجه.¹

يرى غريغور في هذه النظرية أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت لديه الظروف، وأن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء، والانضباط واحترام القيم التنظيمية.

وأهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية:

- ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة إيجابية يرغبون في أدائه بقدرة وفعالية.
- يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤوليتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

¹ وفاء رابيس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- الابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة ليست حكرًا فقط على من يحتلون المراكز الإدارية العليا.
- يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والالتزام لديهم مرتبط بشخصيتهم إذا ما تم تحفيزهم بشكل مناسب. مما سبق، يمكن القول أن افتراضات النظريتين تختلفان بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة ومتشددة، بينما تقوم الثانية على أسس مرنة متفائلة.

3/ نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow Les Theories des Besoins:

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر النظريات المفسرة للسلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين. يبدو أن ماسلو لم يتوقف عن التفكير عند حدود الهرم الخماسي للحاجات الإنسانية الذي وضعه بين عامي 1943 و 1954 الأمر الذي دعاه إلى مراجعة هرمه فأجرى عليه بعض التعديلات والإضافات نتيجة المعطيات الجديدة التي طرأت على المجتمعات من الأوجه السياسية والاقتصادية والثقافية، والتطورات الصناعية والتشريعات العمالية.¹ وقد افترض ماسلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد ، تظهر فيما يلي:

3-1/ الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية):

وتتمثل أساسا في الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد كالماء والهواء والمسكن والمأكل والمشرب...وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للإنسان للبقاء والاستمرار، فيعتقد ماسلو أنها أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تظهر الحاجات الأخرى في الظهور.

¹ مهدي صالح مهدي السامرائي، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية. دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2021 ، ص 159.

3-2/ الحاجة إلى الأمن والسلامة:

عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية، تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي حاجات الأمن والسلامة من أجل حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل المخاطر الصحية وحوادث العمل.

3-3/ الحاجات الاجتماعية والعاطفية:

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتتمثل هذه الحاجات في الشعور بالانتماء والحب والاحترام والدعم من الآخرين.

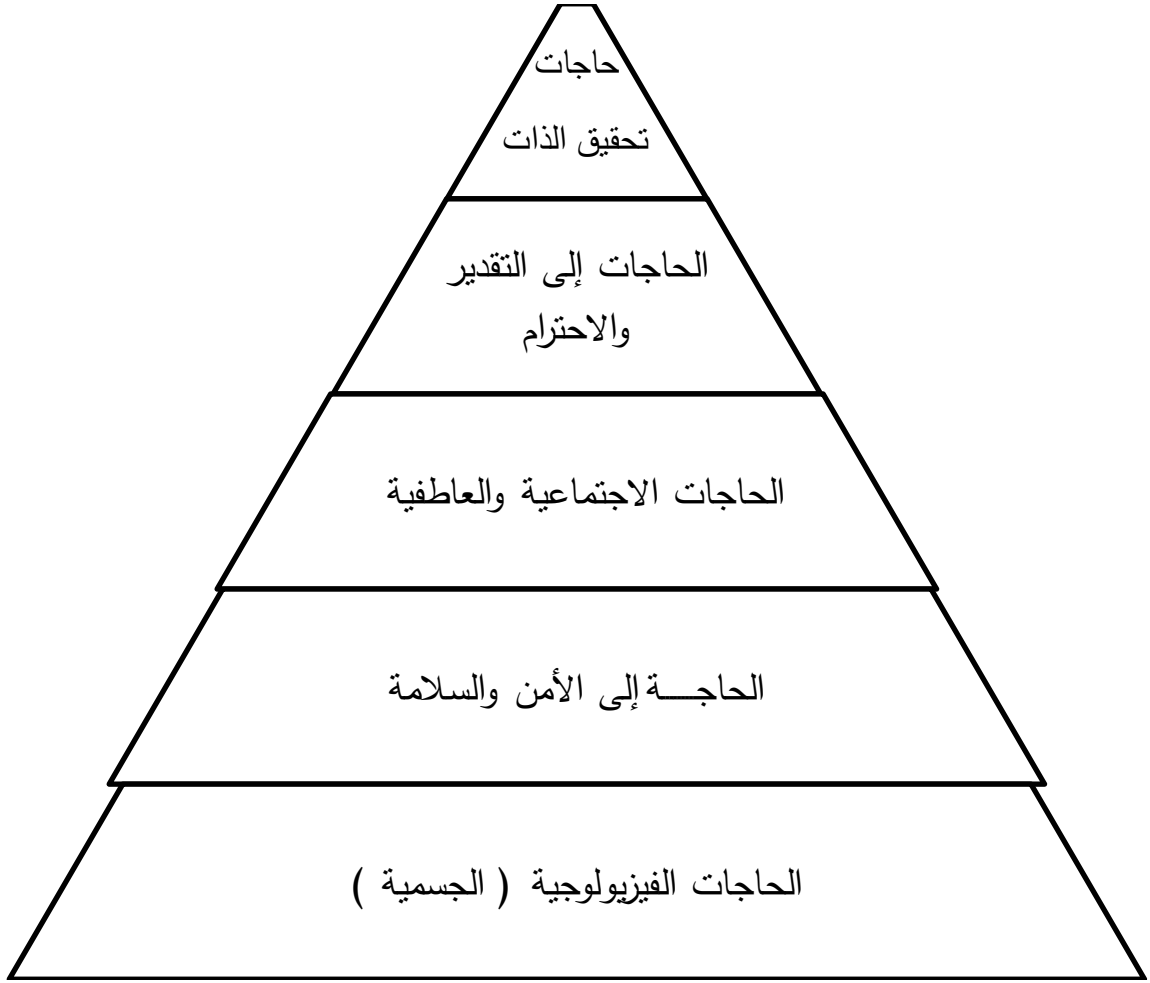
3-4/ حاجات التقدير والاحترام:

تكون من خلال احترام الآخرين واعترافهم به وبمجهوداته لأن الفرد يبحث دائماً عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والاعتراف به من قبل المسؤولين والزملاء مما يحقق نوعاً من الرضا والارتياح النفسي والشعور بالثقة بالنفس.

3-5/ حاجات تحقيق الذات:

تظهر حاجات إثبات الذات بعد أن تكون الحاجات الأخرى قد أشبعت، فقد أشار ماسلو إلى أن إثبات الذات تمثل رغبة الفرد المتنامية في التميز، وإثبات ذاته في العمل وقبول التحدي بما يفتح له فرصة التقدم والرقى.

الشكل رقم 08: يوضح سلم الحاجات لماسلو:



المصدر: شريفة جنان، "عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو". - (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر)، 2015 ، ص 82.

يتضح من هرم ماسلو أن له أهمية كبيرة في تكوين مفاهيم الشخصية الإنسانية، مؤكداً على ضرورة إشباعها وتجنب إحباطها من طرف الفرد، اعتباراً من أن إحباط الحاجة هو العامل الرئيسي في النمو غير المتكامل للشخصية.¹

¹ شريفة جنان، "عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو"، (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر)، 2015 ، ص 82.

4/ نظرية العاملين لفريدريك هرزبورغ Theories des deux facteurs¹

خلص هرزبورغ وزميلاه موسنر Mausner وسيندرمان Synderman سنة 1957 بعد مراجعة شاملة حول اتجاهات أو مواقف العاملين إزاء أعمالهم في كافة المجالات إلى وجود علاقة منظمة بين دوافع العاملين ومدى الرضا الوظيفي.

إن الرضا الوظيفي والاستياء الوظيفي هما عمليتين منفصلتين، فنقيض الرضا الوظيفي هو عدم الرضا الوظيفي وليس الاستياء، وأن نقيض الاستياء الوظيفي هو عدم وجود الاستياء وليس الرضا، وبالتالي فوجود الاستياء لا يعني عدم وجود الرضا، وأن العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي التام ليست نفسها المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي التام، وأن العوامل المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي الكلي ليست نفسها المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي. إن العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي هي تلك التي أصطلح عليها بالعوامل الدافعة والتي منها:

- الانجاز في العمل.
- فرص الترقية في العمل.
- طبيعة ومحتوى الأعمال التي يتم القيام بها.
- زيادة المسؤولية.
- إمكانية النمو والتطور الشخصي.
- الاعتراف بالإنجاز من قبل الزملاء والإدارة.

وإن العوامل المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي الكلي هي تلك التي أصطلح عليها بالعوامل الصحية، والتي من بينها:

- سياسة وإجراءات الإدارة.
- الظروف الفيزيائية للعمل.
- الحياة الشخصية للفرد العامل.
- العلاقة مع الرؤساء وزملاء العمل والمرؤوسين.

¹ زهيرة بغول، محددات النجاح في العمل الإداري في المؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبورغ للدافعية"، (أطروحة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2007)، ص 136.

- طبيعة الإشراف.
- الأمن الوظيفي.
- الأجر.
- المنح والعلاوات.
- المركز والمكانة.

إن زيادة درجة إشباع العوامل الصحية تؤدي إلى انخفاض مستوى الشعور بالاستياء الوظيفي إلى الحد الذي يصل فيه هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد والتي تشير إلى انعدام الشعور بالاستياء الوظيفي، أما عند زيادة درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا الوظيفي يزداد ويصل إلى حالة الرضا الوظيفي الكلي.

5/ نظرية التوقع لفكتور فروم Vroom Expectancy theory¹

نظرية التوقع هي نظرية تحفيزية تقوم على أن الناس يعتقدون أن الجهد سوف يؤدي إلى النتائج المرجوة التي تساعدهم على تلبية احتياجاتهم.

وفقا لهذه النظرية، يتلخص الدافع في تحديد مقدار الجهود التي يجب بذلها في موقف معين، وقد افترضت هذه النظرية أربعة افتراضات، وهي:

• الافتراض الأول: أن الأفراد ينضمون إلى المنظمات ولديهم بعض التوقعات حول دوافعهم واحتياجاتهم وخبراتهم السابقة، هذه تؤثر على كيفية تصرف الأفراد في المنظمة.

• الافتراض الثاني: أن سلوك الفرد هو نتيجة اختيار واع، وهذا يعني أن الناس مستقلون في التصرف بطريقة معينة وفقا لحساباتهم المتوقعة.

• الافتراض الثالث: أن الأفراد يتوقعون أشياء مختلفة من المنظمة مثل الأمن الوظيفي، الراتب الجيد، الترقية...

• الافتراض الرابع: أن الأفراد سوف يتصرفون بطريقة معينة من أجل تحسين النتائج بالنسبة لهم شخصيا.

تنص نظرية التوقع على ثلاث مكونات مرتبطة بدوافع الشخص، هذه المكونات هي:

¹ رائد الأعمال العربي، "رود أعمال المستقبل"، 04 فبراير 2022 <http://the-arabic-entrepreneur.com>

✓ التوقع: ويعني اعتقاد الفرد بأن درجة معينة من الجهد ستؤدي إلى زيادة الأداء (العلاقة بين الجهد والأداء).

مثال: إذا عملت بجد فسيكون هذا أفضل.

✓ الوسيلة: وتعني اعتقاد الشخص بأن نتيجة معينة تعتمد على مستوى معين من الأداء (علاقة الأداء بالمكافأة).

مثال: الأداء المتفوق أساسي في الحصول على ترقية.

✓ التكافؤ: ويشير إلى القيمة الايجابية والسلبية التي يضعها الناس على النتيجة (العلاقة بين المكافآت والأهداف الشخصية).

مثال: إذا كان الموظف لديه تفضيل قوي للحصول على مكافأة، فإن التكافؤ يكون إيجابياً.

اقترحت نظرية التوقع لفرود الصيغة لحساب القوة التحفيزية:

الدافع = التوقع × الوسيلة × التكافؤ.

6/ نظرية الإنجاز لدافيد ماكلياند ¹Need For Achievement Thesy McClelland

إن مساهمة ماكلياند في عملية فهم الحفز الانساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الاساسية التي تؤثر في سلوك الفرد وهي الحاجة للإنجاز ، الحاجة الى الانتماء والحاجة الى السلطة.

1/6) الحاجة للإنجاز :

إن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للإنجاز يتوفر لديهم دافعية قوية للعمل ، وذلك رغبة في تحقيق النجاح والتطور وتحسين المهارات ، فمنهم "يتميزون بكونهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم ، وفيها نوع من التحدي ، كما تكون لديهم رغبة في تحمل المسؤوليات المنوطة بهم والعمل لساعات طويلة ،ومواجهة الصعوبات والمشاكل التي تعترض طريقهم،

¹ كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. (د.ب.ن)، (د.ت.ن)، ص 108.

وذلك عن طريق التحكم والسيطرة في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، والحصول على معلومات سريعة ومحددة تساعدهم في تحقيق الأهداف".¹

(2/6) الحاجة للانتماء:

هذه الفئة من الناس تشعر بالسرور والفرح عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين حيث يميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، أما إذا ما شعروا أنهم معزولون في المجتمع فإنهم يشعرون بألم كبير، فالأفراد يستطيعون إشباع حاجاتهم إلى الانتماء في المنظمات من خلال ما يأتي:²

- الحصول على الموافقة أو الاستحسان والاطمئنان من العاملين والمديرين.
- الامتثال لرغبات جماعات العمل والادارة.
- مساعدة الآخرين ودعمهم في المنظمة .
- القيام باتصالات متكررة وعلاقات جيدة بين الاشخاص.

(3/6) الحاجة الى السلطة:

" يتميز الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة بأنهم يحبون إلقاء الأوامر وإطاعة الآخرين لهم ويحرصون على التفوق والإبداع في العمل"، فهذا النوع من الأفراد يسعى دائما للحصول على السلطة ويميل دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية والحصول على مناصب قيادية.

7/ نظرية العدالة لستاسي آدمز Theory of Justice:

ترى هذه النظرية بأن الشخص يقارن بين ما يعطيه لعمله وما يتلقاه في المقابل من العمل، وبين ما يعطيه غيره وما يتلقاه، ومن ثم يحدد مدى عدالة المنظمة.³

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول آدمز سنة 1963 حيث تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية بالمكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به، فهي تقوم على أساس أن الفرد يرغب في الحصول على معاملة عادلة تضمن له التعويض العادل على مجهوداته ونشاطه، في حين أن عدم العدالة هي اعتقاد

¹ جيري جراي ، الاشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لادارة الناس، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية 1988، ص 288.

² عبد الله بلقاسم العرفي ، مدخل الى الادارة التربوية ، دار الكتب الوطنية ،بنغازي ، 1996، ص 122.

³ محمود حسن جمعة، مبادئ علم الإدارة الحديثة، بيانات للنشر، عمان ، الأردن ، 2017 ، ص 128.

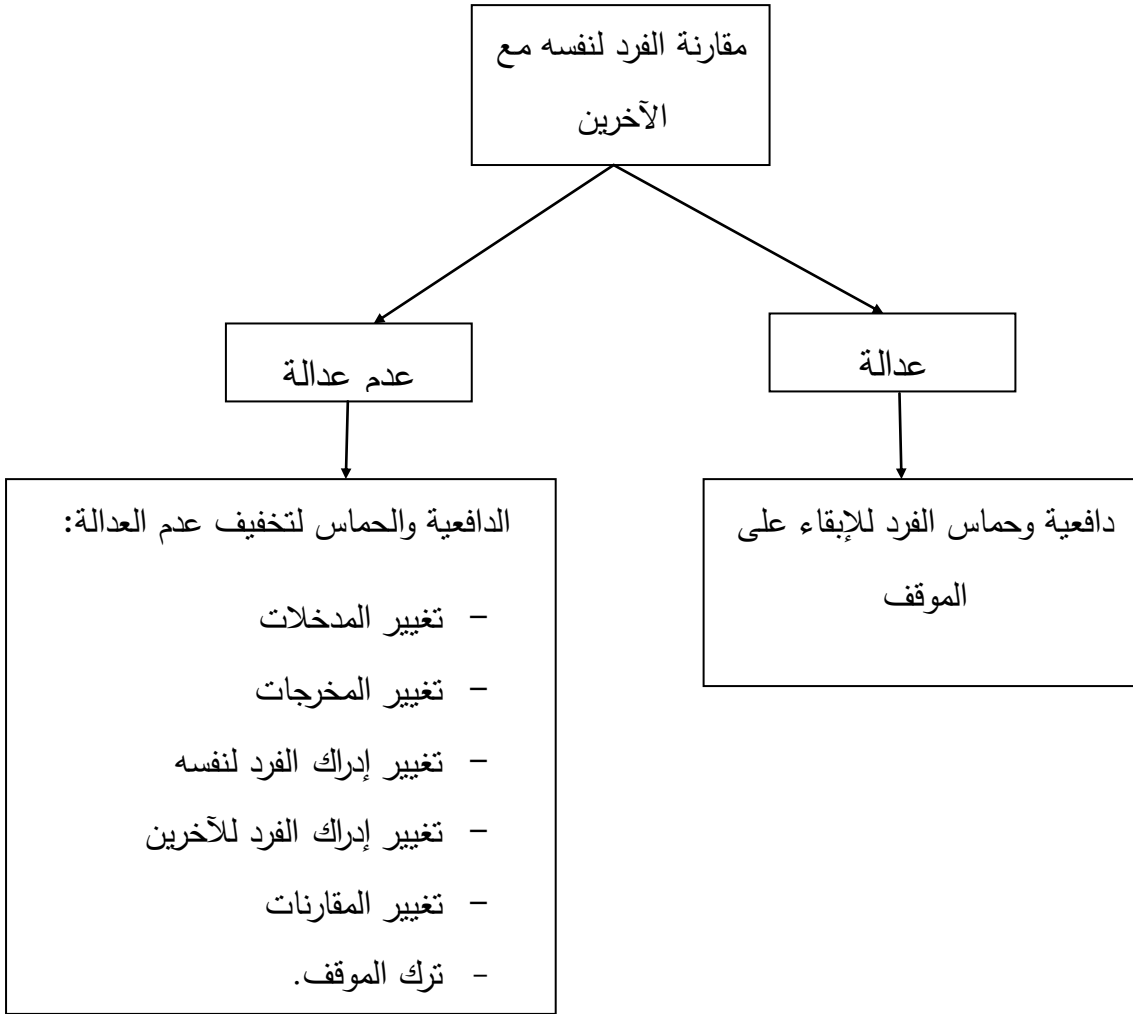
الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادية مقارنة بالآخرين، فنجد آدمز يؤكد على أن عملية مقارنة العدالة تقوم على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات، حيث أن المدخلات تمثل إسهامات الفرد للمنظمة، أما النواتج فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات.¹

وعليه يكون إدراك الفرد لهذه العدالة من خلال أربع خطوات هي:

- ✓ تقييم الفرد للموقف الشخصي من خلال مدخلاته إلى المنظمة وما يحصل عليه من نواتج.
- ✓ يقيم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مدخلاتهم إلى المنظمة ونواتجهم منها.
- ✓ يقارن الفرد نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.
- ✓ كنتيجة للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة.

¹ علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة 2004 ، ص 88.

الشكل رقم 09: يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة¹



8/ نظرية رأس المال البشري لروينسون روسل Robinson Russel :

سيطرت خلال فترة الستينيات نظرية رأس المال البشري على اقتصاديات التدريب، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد

¹ راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 126.

ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد.

فهذه النظرية ترى بأن التدريب يعد استثماراً هاما 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 وأساليب الإنتاج.¹ وبالتالي فالتدريب يعتبر بمثابة استثمار حقيقي للمنظمة ويعود عليها بالفائدة، وأنه حتمية نظرا لاتساع نشاطات المنظمة، تعدد اختصاصاتها وزيادة حدة المنافسة هذا ما يؤدي إلى وجوب تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المنظمة وحسن توزيعها، والتقليل من مدة الإنجاز، وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق أهدافها.²

يركز مفهوم رأس المال البشري على الأبعاد التالية:

- ✓ الاهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، وبكيفية إعداد وتدريب الأفراد للأداء ووظائف تحدد لهم من طرف المنظمة.
 - ✓ الاتفاق على عملية إعداد الأفراد للأداء الوظائف من خلال المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا.
 - ✓ تطوير المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل.
- لقد قدم روبنسون من خلال نظريته نظرة جديدة للتدريب باعتباره استثمارا بدلا من كونه تكلفة على المنظمة، فالتطور التكنولوجي الحاصل واتساع نشاط المنظمة وتطوره يحتم عليها الاهتمام بتدريب أفرادها حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات والتغيرات الحادثة على مستوى المنظمة والسوق الداخلية والخارجية .

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر ، سوريا 2004 ، ص371.

² نفس المرجع. ص371.

9/ نظرية التعلم في التدريب كولز روبرت Kohls Robert:

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ماهي إلى تطبيق لنظرية التعلم، والتي تنطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية الذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد، لذلك يعطي مسؤولي برامج التدريب أهمية كبيرة للمدافئ الأساسية لعملية التعلم، ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي:¹

✓ الحافز

✓ قياس مدى التقدم في التدريب.

✓ إتاحة الفرصة للتطبيق العملي.

✓ تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء.

✓ السرعة والدقة في عملية التعلم.

✓ ضرورة التركيز.

✓ الاستيعاب والتذكير.

✓ أهمية القائمين بالتدريب.

من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب ويرجع ذلك الى المكانة الخاصة في تعليم الأفراد وآثاره على مردودية العمل، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الاهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة في ذلك من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه حتى تتاح لهم الفرصة لاكتساب الكفاءة والمهارة وتنفيذها في أكثر فعالية.

10/ مدخل الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا في إدارة الأفراد حيث شاع استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، ويركز هذا المدخل على ضرورة توحيد أهداف الفرد والتنظيم

¹رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، مرجع سبق ذكره، ص374.

لرفع الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما منفصلين، وأن تحقيق أيهما يكون على حساب الآخر اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الفرد يكملان بعضهما البعض¹.

ويقوم هذا المدخل على جملة من المبادئ تتمثل في:²

✓ أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا تم إدارتهم وتنميتهم بكفاءة، يمكن أن يحقق الاستثمار مكاسب طويلة الأجل تظهر من خلال زيادة الإنتاجية.

✓ لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.

✓ لا بد من تهيئة بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

✓ برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن تضع وتنفذ مراعية لتحقيق التوازن بين حاجات الأفراد والأهداف المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك فإن الفكرة الأساسية لمدخل الموارد البشرية تقوم على أساس خلق وتنمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال موارد بشرية تتسم بالكفاءة والفعالية، ذلك أن سر ونجاح وبقاء المنظمات الحديثة يقوم على أسس مرهونة بجودة منتوجاتها، خدماتها ورضا عملائها، فهي تحرص دوماً على التميز والتفوق والارتقاء بمستوى أدائها عن طرق استخدام أنجع الآليات والأساليب وعلى رأسها المورد البشري الذي يعتبر "الوحيد القادر على البناء والهدم، فلا السياسات ولا الخطط والبرامج تكون ناجحة التنفيذ وتحقق الأهداف المسطرة إلا من خلال الأفراد وبهم، فالفرد الفاعل هو القادر على أداء العمل مع توفر الرغبة لديه لأدائه بشكل جيد وملتزم"³.

ويعد التكوين في هذا الفكر الجديد مقوماً من مقومات التنمية، ذلك أنه الوسيلة الأساسية لاكتساب المهارات والمعارف والتكيف مع المستجدات المحيطة بالمنظمة فهو يشكل أهم العمليات وأقوى الأساليب المؤثرة في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، باعتباره أحد الاستراتيجيات الإدارية الرامية لتحقيق التميز والنجاح.

¹ رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 1999/1998 ، ص20.

² علي غربي، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.

³ فهيمة بديسي ، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية ، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد (02) ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، 2004 ، ص 234.

تأسيسا على ما سبق فإن مدخل الموارد البشرية يعتبر أحد المداخل التنظيمية الهامة في تطوير المسار المهني للفرد بما يوفره له من فرص الحراك والتدرج الوظيفي،¹ ففعالية التكوين تعتمد على مدى ترابطه وتكامله مع باقي العمليات كالأستقطاب والاختيار والتقييم... واتساقه مع توجهات واستراتيجيات المنظمة.

المبحث الثالث: محددات تنمية الموارد البشرية في المنظمات العامة.

يقصد بتنمية الموارد البشرية: "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".²

هي: "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختيارات مختلفة".³ وتعرف كذلك بأنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه".⁴

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد أهم المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ، مصر، 2002، ص271.

² موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 87.

³ بن زاهي منصور ، الشايب محمد الساسي ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، "ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، 2005 ، ورقلة، الجزائر".

⁴ ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1971 ، ص 28.

العمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أيضا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.¹

ينظر في الوقت الراهن إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها.

كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها وفعاليتها التنظيمية باستمرار.

المطلب الأول: أهمية تنمية الموارد البشرية.

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لما تحققه من أهداف للمنظمة تتمثل في:²

- ✓ إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية هذه المنظمة.
- ✓ إن الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير والاكتشاف...، فهو قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التكوين والتأهيل مثلا ولما لها من دور في تحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم.
- ✓ إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية يساهم في تحفيز العاملين ودفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم، سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
- تستهدف عملية الموارد البشرية زيادة ثقافة الفرد وتطوير القيم الخاصة به ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به ومن ثم زيادة الفعالية الكلية لديه.
- ومن أجل ذلك فإن العمل نحو تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة سواء على مستوى العاملين أو على مستوى جماعات العمل أو على مستوى المنظمة التي يعملون بها.¹

¹ أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت 1975، ص 195.

² مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص 23

أولاً / الأهمية على مستوى العاملين:

- إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد مات يلي:
- ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
 - إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات .
 - يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد، وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحدي لقدراتهم .
 - يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد وبالتالي الاستفادة منها في إنجاز المهام وفق تكاليفات تتناسب مع هذه الفروق.
 - يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في إحداث التنمية للأفراد وبالتالي زيادة تحملهم للمسؤوليات .

ثانياً / الأهمية على مستوى جماعات العمل :

- تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل من خلال :
- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
 - تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها .

ثالثاً / الأهمية على مستوى المنظمة :

- لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى المنظمة تتضح من خلال:
- إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى إجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.
 - تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفاعلية المنظمة وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها .

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية. العبيكان للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 41

المطلب الثاني: التخطيط الإداري والاستراتيجي للموارد البشرية .

يقصد بمفهوم التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة بأنها: "هي التنبؤات المستقبلية ووضع الخطط المستقبلية ورسم السياسات وتوضيح الاستراتيجيات في التخطيط الإداري لإدارة الموارد البشرية الحديثة والعمل على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة".¹

ويتسنى ذلك من خلال الدراسة والتفكير الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل ودراسة التنبؤات التنظيمية لكل منظمة، ودراسة أهدافها وتوضيح استراتيجياتها المستقبلية والمتعلقة بماهية الموارد البشرية المطلوبة للنهوض بمستوى الشركات والمنظمات الإدارية. إن مفهوم التخطيط الإداري الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الحديثة يركز على معرفة دور الشركات والمنظمات الإدارية ومعرفة مستوى عمق ومدى التغلغل في وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة ككل.

❖ أهمية التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة:

هناك عدة أهميات للتخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهميات ما يلي :

- 1/ يؤدي القيام بعمليات التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى رفع مستوى المنظمات والمنشآت الإدارية وتحسين عملياتها وزيادة إنتاجيتها وعوائدها المادية.
- 2/ إن التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة يعمل على تطوير الأفراد وتدريب الموظفين والعاملين والإداريين في المنشآت والمنظمات الإدارية، كما يقوم التخطيط الإداري واستراتيجي على المستويات البعيدة المدى إلى تطوير ورفع كفاءات وخبرات الموظفين والإداريين .

¹ محمد سرور الحريري ، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 49،50.

3/ يقوم التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق توازن عام وإحداث انسجام بين الموظفين والإداريين على المستوى الداخلي في المنظمات والمنشآت الإدارية، كما تعمل على ترتيب عمليات التواصل والاتصال بين الموظفين والإداريين والمستويات الإدارية العليا والعامة والإشرافية والتنفيذية.

4/ إن التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة يساهم مساهمة فعالة ذات أثر قوي في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الإدارية العليا، كما تعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بها بهدف تطوير المنشآت والمنظمات الإدارية.

5/ إن التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة يساعد على توفير الخبرات البشرية والكوادر البشرية التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة والحديثة والمستخدم في النظم الإدارية والأدوات والآلات والمعدات وكل ما يساهم من رفع عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات في المنظمات الإدارية.

6/ تعتبر عمليات التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة عاملاً أساسياً لتطوير القوى العاملة وتدريب الأفراد وتنمية مواهبهم ووضع استراتيجيات متعلقة بكيفية الاختيار الأمثل والصحيح للموظفين المثاليين وتعيينهم وتدريبهم على أنظمة وأعمال المنشأة الإدارية.

7/ هناك مستويات عليا من التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة وهذه تركز على المستويات المستقبلية البعيدة المدى وطويلة الأجل وذلك لوضع استراتيجيات عميقة ومفصلة وشاملة لكل أهداف وأعمال ومهام ومخططات المنظمة الإدارية.

8/ وأخيراً تساعد عمليات التخطيط الإداري والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة على توضيح دور التخطيط الإداري والاستراتيجي بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على حد سواء وأي كانت هذه المخططات المستقبلية التي تعمل على تحقيق أهداف المنشأة الإدارية فهي تساهم في رفع وتحسين وزيادة خبرات وكفاءات الموارد البشرية وتطوير المواهب وتنمية الكوادر البشرية في المنظمات.

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

- إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الاهتمام بتنمية الموارد البشرية تكمن فيما يلي:¹
- ✓ توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم .
 - ✓ تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
 - ✓ تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.
 - ✓ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المنظمات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.
 - ✓ التنوع والتعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المنظمة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعداد الثقافي.
 - ✓ هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمنظمات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات.
- كما يمكن إضافة أسباب أخرى تتمثل في الآتي :
- ✓ زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
 - ✓ تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الاداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
 - ✓ توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.

¹ عتيقة حرايرية، هشام بوخاري، "تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، تأصيل نظري معاصر"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، 2018/10/31، جامعة البليدة، الجزائر ، ص 07.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.

تتعدد العوامل المؤثرة على سياسات استراتيجيات الموارد البشرية لتشمل:¹

• **عوامل داخلية تتمثل في:**

✓ **حجم المنظمة:** حيث تختلف طريقة التعيين حسب حجم المنظمة ففي المنظمات الصغيرة الحجم غالبا يقوم صاحب العمل بأعمال إدارة الموارد البشرية وهو الذي يقوم باختيار العاملين وتعيينهم ، أما في المنظمات الكبيرة فان تعدد الوظائف والأفراد وتباين نوعيات مهاراتهم يصبح من الضروري وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية.

✓ **طبيعة الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على سياسات الموارد البشرية وذلك اذا كان التنظيم بيروقراطي ، تكون هناك مركزية في اتخاذ القرارات وتشجع العمل الفردي ، أما اذا كان التنظيم شبكيا فان شكل التنظيم يختلف، ومن ثم شكل ونوعية الموارد البشرية داخل المنظمة.

✓ **ثقافة الإدارة العليا:** فقيم وثقافات الإدارة العليا تؤثر على حجم التدعيم للإدارة وتطبيقات ادارة الموارد البشرية.

✓ **المهارات المتوفرة للعاملين بإدارة الموارد البشرية:** فالسياسات تتأثر بقوة تأثير قسم الموارد البشرية، فكلما توافرت المهارات والكفاءات لدى المديرين والعاملين، كلما أثر ذلك على وجود صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

✓ **استراتيجيات المنظمة العامة واتجاهاتها وتطبيقاتها في المنظمة ككل.**

• **عوامل خارجية وتشمل:**

✓ **المتغيرات التكنولوجية:** وتتمثل في نظم الاتصالات والحسابات الالكترونية والعتاد والآلات حيث يصل إلى المستوى التكنولوجي من خلال التغير الذي يحته في هيكل العمالة وكذلك مستوى المهارات المطلوبة.

✓ **المتغيرات الاقتصادية:** تتعدد تلك المتغيرات لتشمل المتغيرات الاقتصادية المحلية والدولية، فتأثير تلك المتغيرات على نظم وسياسات الموارد البشرية واضح ، فقد يؤدي الانتعاش الاقتصادي وما يترتب عليه من المنظمات على تخفيض قوة العمل أو تغيير السياسة المتبعة من نظم دائمة إلى نظم مؤقتة .

¹ حمزة الجبالي، تنمية وادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 40 .

✓ ظهور الشركات متعددة الجنسيات: فقد نتج عن ظهور الشركات متعددة الجنسيات والاتجاه إلى التكتل والاندماج في المستوى العلمي ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية أو مثل أهمية السياسات والتطبيقات الخاصة بالموارد البشرية.

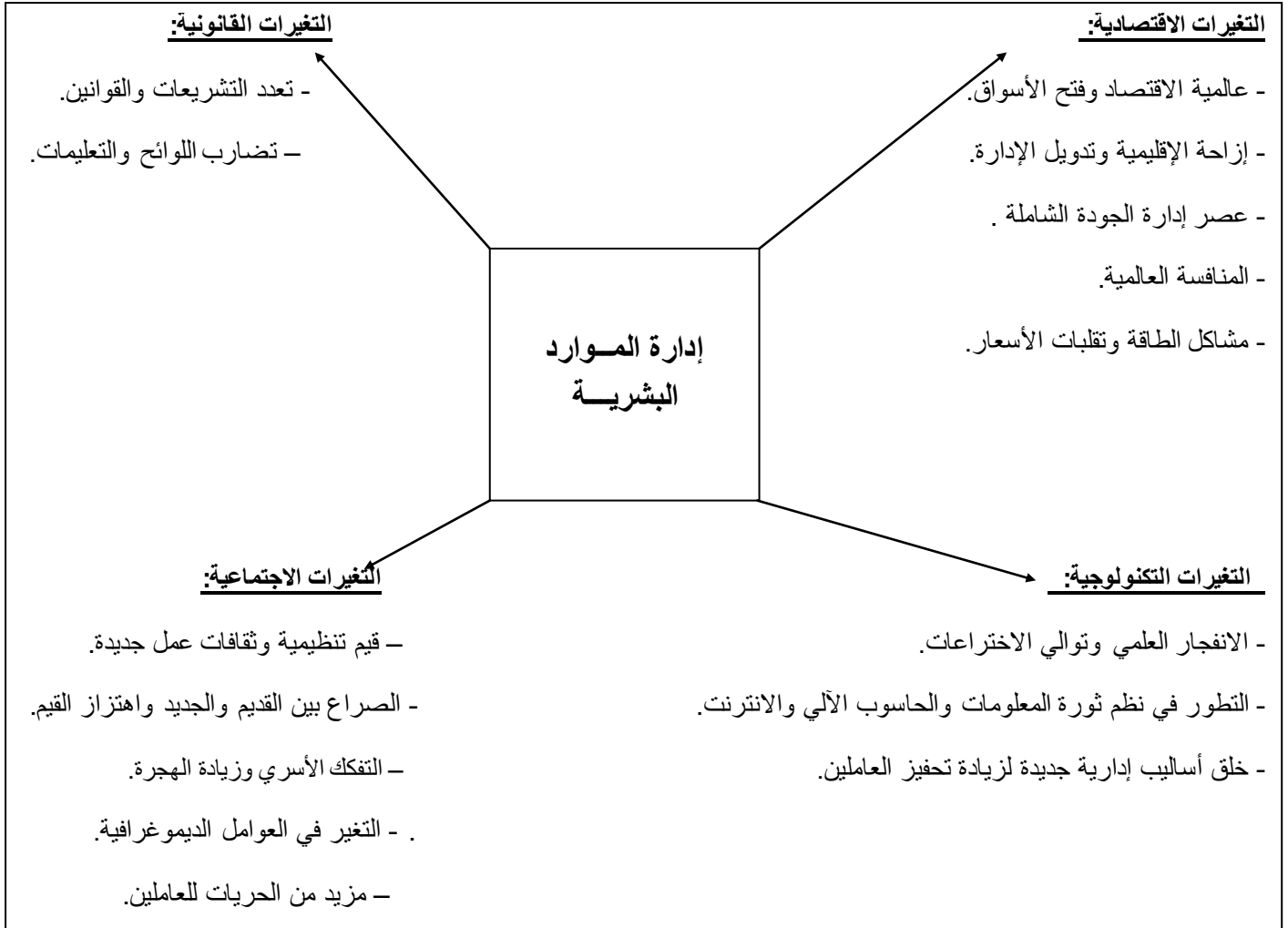
✓ التشريعات الحكومية: حيث تؤثر القوانين والتشريعات واللوائح على سياسات الموارد البشرية ، فعلى سبيل المثال تتدخل القوانين في :

- تحديد حد أقصى لساعات العمل.
- تحديد حد أقصى وأدنى من الأجور.
- نظم التأمين .
- الأمن الصناعي.
- السياسات المتبعة من قبل المنافسين .

وتظهر هذه العوامل خاصة في ظل ندرة المهارات في سوق العمل ورعاية إدارة الموارد البشرية في تطبيق التميز والارتقاء للمنظمة وذلك عن طريق استقطاب موارد بشرية قادرة على تحقيق التميز والمنافسة.

الشكل رقم 10: يبين التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والاجتماعية

التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية :



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية طباعة نشر

توزيع، 2007، ص 77.

خلاصة واستنتاجات:

تظهر جليا أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وضرورة تبني المنظمات للآليات التي تمكن من الاستثمار الحقيقي في المورد البشري لتحقيق المزايا التنافسية بكل أنواعها، لأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات، لذلك فهي مطالبة بتكثيف جهودها للاستثمار فيها، حتى تستطيع تحقيق أهدافها المنشودة، وإن محاولة التكيف مع مختلف التحولات والتغيرات والتطورات المتسارعة في عالم اليوم وخاصة في مجال الأعمال والموارد البشرية، يحتم على المنظمات البحث عن السبل الكفيلة للاستثمار في مواردها البشرية لأنه يشكل مصدرا للثروة وخلق القيمة، مما استوجب على الحكومات والمنظمات التركيز والاستثمار في المورد البشري، وإدراجه ضمن المخططات التنموية بغية تحقيق التنمية.

الفصل الثالث

أثر التكوين على تنمية
الموارد البشرية في
المنظمات العامة على
ضوء التشريع الجزائري

من خلال هذا الفصل سنحاول تبيان أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات العامة على ضوء التشريع الجزائري، حتى تكون الدراسة دراسة قانونية وليست مجرد دراسة نظرية، حيث تطرقنا إلى تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري، مروراً بعلاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية على ضوء التشريع الجزائري، وصولاً إلى واقع آفاق تحسين الأداء التنظيمي للموظف الجزائري من خلال عملية التكوين.

المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية في التشريع الجزائري.

يعتمد نجاح أي منظمة أو إدارة عمومية في تحقيق أهدافها أساساً على مدى اهتمامها بالموارد البشري، إذ يعد المورد البشري الكفاء أحد أهم الركائز التي تقوم عليها الدولة، يعمل على تنظيم مصالحها وسير مرافقها من خلال تلبية حاجيات المنتفعين من خدمات المرفق العام، وهو ما يوجب على الدولة وضع إطار قانوني للموارد البشرية؛ يضمن العقلانية في قياس الكفاءات بشكل يضمن للإدارة أن تكون أكثر إنتاجية وأعلى كفاءة، وذلك لا يتأتى إلا بالتركيز على تكوين المورد البشري باعتباره أحد الآليات الموصلة لتجويد الخدمة العمومية، وبالتالي الحصول على مرفق عمومي ناجح وفي الوقت ذاته خدمة عمومية ذات مستوى عالي.¹

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية للجهاز الإداري، وهو المحرك لدواليب التنمية في الدولة، لهذا أولته رعايتها، لأن العنصر البشري عندما يحسن من مردوديته؛ ينعكس ذلك إيجاباً على حسن الخدمة العمومية المقدمة للجمهور، لهذا سعى المشرع الجزائري لإرساء نظام التكوين باعتباره يحقق الكثير من المزايا المادية والمعنوية للموظف العام بما يحقق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة.

وقد أرسى الأمر 03/06²، معالم مسار مهني منظم، حيث توسع في تكريس الحقوق والضمانات الممنوحة للموظف ابتداءً من مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية المكرس

¹ نورة داسي ، محمد الصالح فنيش ، "تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد السادس، العدد الأول، 2022 ، ص 1294. تاريخ النشر 2022/03/31.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، "المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، (الجريدة الرسمية ، العدد 64 ، الصادر بتاريخ 28 جويلية 2008).

دستوريا، كما أكد على فكرة تنمية المسار المهني للموظف للرفع من كفاءته، وأسس لفكرة تحفيزه وأولى اهتمامه بتقييمه ووضع رؤية واضحة لترقيته، وذلك لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بآلية التكوين.

المطلب الأول: أهمية التكوين في التشريع الجزائري.

إن التكوين له دور مهم وحيوي في تطوير المورد البشري في المنظمة العمومية، حيث تعمل هذه الأخيرة على توفير المعلومات والمهارات المطلوبة في تأدية المهام، وهذا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية للموظف ومن ثم صياغة البرامج التي تبنى على أساس الاحتياجات وتطبيقها إضافة إلى استخدام أساليب مختلفة ومتنوعة من أجل تسهيل العملية التكوينية على الموظف.¹

كما أن الكفاءة في المنظمات العمومية تعتبر ضرورية اليوم، إذ تعمل المنظمات جاهدة على استقطاب الموارد البشرية ذات النوعية، ويكون الاستقطاب داخليا أو خارجيا أو معا.

اعتبر المتخصصون في تسيير الموارد البشرية التكوين استثمارا، وفي هذا يقول الأستاذ M.CROIZIEE : " إن الاستثمار في المورد البشري أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى لكن في حالة نجاحه فإنه يكون أكثر مردودية"²، وتظهر أهمية التكوين على مستويين مهمين هما: الإدارة العمومية والمورد البشري، يمكن اختصارها في الجوانب التالية:

أولا/ أهمية التكوين بالنسبة للإدارة العمومية:

تظهر هذه الأهمية من خلال:³

✓ زيادة الانتاجية والأداء الوظيفي بالنسبة للموظف الخاضع لعملية التكوين.

¹ محمد جواد بلقايد، فاطمة علام، "دور التكوين في تطوير كفاءات موظفي المؤسسات العمومية"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 04، العدد 06، 30 يونيو/حزيران 2018، ص 19.

² عبد الله براهيم، المختار حميدة، " دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، 2005 .

³ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 15 .

- ✓ يساعد الإدارة على الانفتاح على العالم الخارجي.
- ✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة الرشيدة.
- ✓ توثيق العلاقة بين الموظف والمواطن.

بالنسبة للمنظمة، فإن أهمية التكوين تتمثل في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي، فبمعالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى المؤسسة، ويساهم في تطورها واستمرارها.

ثانيا/ أهمية التكوين بالنسبة للموظف:

- ✓ زيادة الرضا الوظيفي للموظفين في جميع المستويات، فبالتكوين يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تطوير الدافعية والتحفيز لتحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ تطوير مهارات الاتصال بين الموظف والمواطن.
- ✓ استيعاب الموظف للدور المنوط به داخل المنظمة.
- ✓ تحديث معلومات الموظف وتنمية قدراته الشخصية.
- ✓ مساعدة الموظف العام على الترقية في الرتبة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ اعتبار التكوين أثناء الخدمة نوعا من التعلم المستمر للموظف العام.
- ✓ الحد من الأخطاء الإدارية وزيادة الاستفادة من مجهودات الأفراد مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد.
- ✓ جعل الموظف العام صالح لأداء ما يعهد إليه من أعمال في العالم المتغير، إذ على الموظف أن يكيف تصرفاته وأساليه باستمرار تبعا للحاجات الجديدة في العصر الجديد.¹

إذا، فالتكوين هو العملية التي من خلالها يتمكن الموظف العام من تنمية قدراته العلمية والعملية وتزويده بالمعلومات اللازمة لغرض تحسين أدائه الوظيفي.²

¹ محمد سيد الدماسي، "الإعداد الفني في مجال الوظيفة العمومية"، مجلة العلوم القانونية، مصر، 1992، ص 27.

² عمار بوضياف، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري، دراسة في ظل الأمر 06/03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة، الطبعة الأولى، جسر للنشر والتوزيع، 2015، ص 112.

المطلب الثاني: أنواع التكوين في التشريع الجزائري.

لقد حظي بمكانة كبيرة في قانون الوظيفة العمومية، وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التكوين بالنسبة للموظف والمنظمة في نفس الوقت، حيث نص الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة¹، على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته مهنيا من جهة، إلى جانب تأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104:2

"يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".

كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى، وكيفيات تنظيمه ومدته، إلى غير ذلك من الاجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعالة، وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التكوينية، ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 105:3³ تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم".

نصت المادة 43 من الأمر 03-06: "يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم، ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه.

غير أنه يرخص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كيفيات تحدد عن طريق التنظيم.

كما يمكنهم إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.

² المادة 104 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006.

³ المادة 105 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006.

وفي هذه الحالة، لا يمكن للموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحية التعيين.¹

كما تضمن المرسوم التنفيذي 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020 المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية² والذي ألغى المرسوم 92/96³ أنواعا عديدة من التكوين في المورد البشري أو الموظف العام:

أولا/ التكوين المتخصص:

التكوين المتخصص هو العملية التي تضمن تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تمكنه من الالتحاق ببعض الوظائف التي ينص قانونها الأساسي عليها، مثل التكوين الذي تضمنته المدرسة العليا للإدارة، معاهد التكوين شبه الطبي، مدارس الجمارك وغيرها، كما نصت عليه المادة 30 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المتعلق بالمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.⁴

وهو إجراء إداري يسمح بـ:

- ✓ شغل منصب عمومي لأول مرة.
- ✓ الالتحاق بسلك عالي أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية الخدمة.
- ✓ التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

¹ المادة 43 من الأمر 06-03.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 20/194 المؤرخ في 25 يوليو 2020 و"المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية"، (الجريدة الرسمية العدد 43 ، الصادر في 28 يوليو سنة 2020).

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 ، " المتضمن تكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم "، (الجريدة الرسمية العدد 16.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 03 جمادى الثانية عام 1433 الموافق ل 25 أبريل سنة 2012 " يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها" ، (الجريدة الرسمية العدد 26 ، الصادر في 03 مايو سنة 2012).

كما نصت عليه القوانين الأساسية للوظيفة العمومية، وهي الترقية التي يخضع فيها الموظفين لدورات تكوينية ينتج عنها تحسين المعارف والكفاءات وهو ما نصت عليه المادة 02 من المرسوم التنفيذي 194/20¹: " يستهدف التكوين تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين وتحضيرهم للترقية المهنية ،وممارسة مهام جديدة".

كما نصت المادة 08 من المرسوم ذاته:"يعد تكويننا متخصصا كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، قصد التوظيف المباشر في الرتبة أو الترقية إلى رتبة أعلى، وكذا الإدماج في رتبة بهدف التكوين المتخصص إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء إليها".

فالتكوين المتخصص هو العملية التي تضمن تزويد الفرد بالمعارف والمعلومات التي تمكنه من الالتحاق ببعض الوظائف الذي تضمنه المدرسة الوطنية للإدارة، معاهد التكوين شبه الطبي، مدارس الجمارك وغيرها، كما نصت عليه المادة 30 من المرسوم 194/12² المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية واجراءاتها.

ثانيا/ التكوين أداة لتحسين المستوى الوظيفي:

يسمح هذا التكوين بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها، وكذلك يضم العمليات المنظمة محليا أو تلك التي تجري في الخارج والذي صدرا

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المؤرخ في 25 يوليو 2020 و"المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية"، (الجريدة الرسمية العدد 43 ، الصادر في 28 يوليو سنة 2020).

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، لمرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 25 أبريل 2012 ،"المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها "، (الجريدة الرسمية العدد 26 المؤرخ في 03 مايو 2012).

بشأنه نصوص كثيرة، آخرها المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى في الخارج.¹

✓ تكوين وتحسين الموظفين العموميين طبقا للأمر 03-06:

بالرجوع للأمر 03/06 المتعلق بالقانون الاساسي العام للوظيفة العامة، فقد أشار إلى حقوق الموظف العمومي ذات الطابع المهني نصت عليها المادة 38 منه على أنه:

" للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية".²

يهدف تكوين وتحسين المستوى إلى إكساب الموظفين مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال أو تحيين تكوينهم الأولي أو تكييفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب وهو ما تضمنته المادتان 11 و 13 من المرسوم التنفيذي 20-194، حيث نصت المادة 11 على أنه:

"يهدف التكوين أو دراسات التخصص إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من اكتساب مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال و/أو تحيين مؤهلاتهم الأولية".

من خلال نص الأمر، نستشف انه من بين الحقوق المهنية والوظيفية للموظف العمومي الحق في التكوين وتحسين المستوى سواء داخل الادارة او خارجها.³

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 08 رمضان 1435 الموافق ل 06 يوليو سنة 2014، " يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما"، (الجريدة الرسمية العدد 42 المؤرخ في 09 يوليو 2014).

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الامر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، "المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة"، (الجريدة الرسمية العدد 46 المؤرخة في 16 جويلية 2006).

³ جمال قروف، تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر 03-06 والمرسوم التنفيذي 20-194، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2022، المجلد: 06 /العدد: 2022/01، ص 141-159.

إن للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة لتجديد معلوماته وأفكاره ومعارفه ،سواء كان ذلك في إطار الهيئة أو المنظمة الإدارية أو خارجها في مدارس التكوين المختصة.¹

ولهذا فقد نصت المادة 38 من الأمر 03/06 على أنه: " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية " .

وأضافت المادة 111 من نفس الأمر أنه: " يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى ،تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم".

تجدر الإشارة أن الملاحظ على المرسوم التنفيذي 17-322² الذي يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والادارات العمومية ، أنه لم ينص في المادتين 06 و07³ منه على حق الأعوان المتربصين في الترقية أثناء التربص، ولا حقهم في التكوين الا في حالة واحدة نصت عليها المادة 16 من نفس المرسوم التنفيذي وهو في هذه الحالة واجب التكوين وليس بحق ،واكتفت المادتين المشار اليهما أعلاه على حقهم في ايام الراحة القانونية والعطل والغيابات المرخص بها.⁴

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي 96-262 المؤرخ في 29 جويلية 1996 ، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي 87-209 المؤرخ في 08 سبتمبر 1987 ،"المتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما"، (الجريدة الرسمية عدد 46 ، المؤرخة في 31 جويلية 1996).

²الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 13 صفر عام 1439 الموافق 02 نوفمبر سنة 2017 ، يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية.

³ نصت المادة 06 من المرسوم التنفيذي 17-322 ، المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 ، الذي يحدد الاحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والادارات العمومية ، ج ر عدد 66 ، المؤرخة في 12 نوفمبر 2017 ، على أنه : "يتقاضى المتربص بعد الخدمة المؤدات الراتب المرتبط بالرتبة التي من المقرر ترسيمه فيها ، كما له الحق في الحماية الاجتماعية ، أيام الراحة والعطل القانونية ، عطلة الامومة وساعات الرضاة"

كما نصت المادة 07 من نفس المرسوم التنفيذي .

⁴ جمال قروف، مرجع سابق. ص 144.

على الرغم من تأكيد الأمر رقم 06-03 والنصوص المنبثقة عنه من أجل ترقية الأداء وتحسين المستوى، إلا أن الإدارات العمومية لم تولي هذا النوع من التكوين أهمية كبيرة، وانحصر نشاطها في مجال التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص، والتكوين التكميلي قبل الترقية، وعلى هذا الأساس صدرت التعليمات رقم 198-2014 والتي تحت الإدارات المركزية والمحلية على المبادرة بتنظيم دورات تكوينية متواصلة من أجل رسكلة وتحسين مستوى أداء العون العمومية.¹

✓ تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين طبقا للمرسوم التنفيذي 20-194:

ينبغي على المؤسسات والإدارات العمومية القيام بدورات لتكوين وتحسين المستوى لموظفيها وأعاونها، وذلك حسب المادتين 03 و04 من المرسوم التنفيذي 20-194 سياسة يتم اعدادها من طرف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، وتتحدد بدورات حسب احتياجات مختلف القطاعات، والمخصصات المالية المعتمدة، والمناصب المالية المتوفرة، بهدف تحسين قدرات ومؤهلات الموظفين الأعوان تمهيدا للترقية المهنية ونقل منصب آخر، وتحسين الأداء والمردود الإداري ونوعية الخدمات في مختلف المصالح، وهذا ما جاء في المادة 02 من نفس المرسوم.²

ثالثا / التكوين والتكيف الوظيفي (التكوين من أجل تجديد المعلومات):

يرمي هذا النوع للتكيف مع وظيفة جديدة نظرا لتطور الوسائل والتقنيات أو بسبب التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة أو عملها أو مهامها، ويتم ذلك بشكل متواصل، داخليا أو في الميدان عن طريق دورات قصيرة المدى.³

¹ المراسلة رقم 1517 المؤرخة في 2014/12/31 الصادرة عن الوزير الأول بخصوص تنفيذ التعليمات رقم 198 المؤرخة في 2014/08/13 " المتعلقة بالتكوين، تحسين المستوى والرسكلة " .

² جمال قروف، مرجع سابق. ص 145.

³ المنشور رقم 263 المؤرخ في 09 أوت 1999 المتضمن منح زيادات في إطار المشاركة في التكوين، تحسين المستوى والرسكلة .

نصت المادة 13 من المرسوم التنفيذي 20-194: " يهدف تجديد المعارف والندوات وكل شكل آخر لتحسين المستوى إلى تجديد أو تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين أو تكييفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب".

يهدف هذا النوع من التكوين لتكييف الموظفين على وظائف جديدة، سواء نتيجة تطور وسائل وتقنيات، أو بتغيرات هامة في التنظيم وعمله ومهامه، مثل تكوين الموظفين في إطار رقمنة الإدارة.

لا بد من التوضيح أنه يمكن إنجاز عمليات التكوين المتخصصة للموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم حسب الأسلاك والرتب في شكل متناوب أو متواصل باستثناء التكوين المتخصصة لشغل وظيفة عمومية للمرة الأولى، والذي لا يمكن أن يتم إلا في شكل متواصل.

أما فيما يتعلق بمدة التكوين الخاصة بكل عملية من عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، فهي تتمثل كالاتي:

- ✓ دورات طويلة المدى، تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث (03) سنوات أو تقل عنها، تخصص التكوين المتخصص.
- ✓ دورات متوسطة المدى، تفوق ستة (06) أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها، تخصص لعمليات تحسين المستوى.
- ✓ دورات قصيرة المدى، تقل عن ستة (06) أشهر أو تساويها، تخصص لعمليات تجديد المعلومات.

لكي يحقق التكوين الفعالية المطلوبة، لا بد من توفر الشروط التالية:¹

- ✓ وضع ميزانية متعلقة بالتكوين.

¹ كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، " أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري "، (مذكرة ماستر، جامعة جيجل، الجزائر، 2014)، ص 39.

- ✓ اختيار أساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا حتى يتمكن المتكونين من التوفيق بين وظائفهم وعملية التكوين.
- ✓ الاختيار الجيد للمكونين، الذي يعد من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التكوين أهدافه ويشمل اختيار مكونين من داخل أو خارج المنظمة.
- ✓ الاختيار المناسب لمكان التكوين، فيجب أن يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التكوين.
- ✓ تجهيز مكان التكوين بالمستلزمات الحديثة من حواسيب وغيرها.
- ✓ التحديد الدقيق للحاجات التكوينية، حيث يجب أن يكون ملائما للأشخاص المتكونين من حيث العدد، المستوى التعليمي، المؤهلات الوظيفية.

رابعا / التكوين الذاتي للموظف:

ينص قانون الوظيفة العمومية على هذا النوع من التكوين، حيث يمكن الموظف من تطوير نفسه من خلال السماح له بمتابعة دراسات مرتبطة بنشاطاته التي يمارسها، كما جاء في نص المادة 208 من الأمر 03-06: "يمكن الموظف شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية:

- لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها.
- للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.
- للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب.
- لأداء مهام مرتبطة للتمثيل النقابي، أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقا للتشريع المعمول به.
- للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية.¹

¹ المادة رقم 208 من الأمر 03-06.

كما نصت المادة 209 من الأمر 03-06: " يمكن الموظف أيضا الاستفادة من تراخيص للغياب، دون فقدان الراتب للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي، التي لها علاقة بنشاطاته المهنية".¹

والأكثر من ذلك، يستفيد موظفو الأسلاك المشتركة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين إلى الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتمم، من تكوين مستمر لتحسين مداركهم العلمية وكفاءاتهم المهنية".²

خامسا / التكوين التحضيري أثناء فترة التربص:

نصت المادة 84 من الأمر 03-06: " يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويننا تحضيريا لشغل وظيفته".³

في هذا السياق صدرت التعليمية رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 تحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به، تهدف هذه التعليمية إلى تحديد محتوى ومدة وكفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص للرتب التالية: ملحق إدارة، عون إدارة رئيسي، عون إدارة وعون مكتب.⁴

¹ المادة رقم 209 من الأمر 03-06.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 صفر عام 1438 الموافق ل 02 نوفمبر سنة 2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 يناير سنة 2008 ، " المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية"، (الجريدة الرسمية العدد 66 المؤرخ في 09 نوفمبر سنة 2016).

³ المادة رقم 84 من الأمر 03-06.

⁴ التعليمية رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 " تحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به".

سادسا / التكوين التكميلي قبل الترقية:

جاء القرار المؤرخ في 19 ديسمبر 2019 يحدد كفاءات تنظيم التكوين قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ليلغي أحكام التعليم رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01 المحددة لكفاءات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، تهدف هذه التعليم إلى تحديد محتوى البرامج، مدة وكذا كفاءات تنظيم التكوين قبل الترقية.¹

حيث يتم الالتحاق بالتكوين التكميلي قبل الترقية بعد النجاح في الامتحان المهني أو بعد القبول على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل وفقا لتنظيم الساري المفعول، وهو بمثابة شرط للتعيين في الرتبة التي تمت ترقية الموظف إليها .

المطلب الثالث: سياسة تكوين الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية.

إن الإدارة الجزائرية مثل أي منظمة أخرى، تحسين أدائها يرتكز على أداء موظفيها وقدرتهم على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على وظائفهم وفقا للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

لوصول لهذا الهدف، على الإدارة أن تهتم بالعامل التكويني كعنصر أساسي لمصاحبة هذا التحول معتمدة على مخطط تكويني يشرك جميع الفاعلين الذين لهم علاقة بالعملية التكوينية.²

إن نجاح عملية التكوين يظهر عند وصول الإدارة لأهدافها التي أقيمت من أجلها، ولا يتأتى ذلك إلا بإعداد سياسة خاصة بها مرتكزة على قواعد وإجراءات وطرق تعمل على تحقيق أهداف الإدارة على المدى القصير والمتوسط والطويل وفقا للتوجهات الكبرى التي رسمتها سياسة التوظيف مسبقا، وبالتالي إلى استمرارية التنظيم واستقراره، والتي تنحصر في:³

¹ التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008، " تحدد كفاءات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية"، (الجريدة الرسمية العدد 45 الصادرة بتاريخ 02 غشت سنة 2020).

² دولي لخضر ، سياسة تكوين الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية ، Idouli@yahoo.fr جامعة بشار، 2011، ص 307، تاريخ التصفح 2023/02/21.

³ ينظر عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر ، 1989 ، ص 165.

✓ العمل على تكييف المستخدمين للتغيرات والتحويلات التنظيمية التي تفرضها التطورات والتحويلات البيئية.

✓ التكفل بالابتكارات والتغيرات الواجب وضعها لضمان وصول الإدارة إلى أهدافها.

إن الهدف من سياسة التكوين هو ما تقدمه من مساهمة فعالة في نجاح التكوين، ومن ثم أداء وفاعلية المنظمة، إضافة إلى أنها ليست نشاطا معزولا، وإنما عاملا في تسيير وتنمية الموارد البشرية.

وعليه، فإن سياسة التكوين تمتد إلى التسيير الفردي والجماعي للموارد البشرية الذي عن طريقه يتم التعرف على الاحتياجات التكوينية، وبعد معالجتها، نصل إلى تنمية الكفاءات المهنية لمستخدمي الإدارة.

فإن إعداد سياسة التكوين يتم أولا بمعرفة مكوناتها ومحدداتها وعلاقتها مع مختلف سياسة أنشطة الموارد البشرية، ومن بين مكونات سياسة التكوين نذكر:

✓ الأشخاص المتدخلون: يتكونون من المتكون مرورا بالمسؤول المباشر لمعرفة الاحتياجات التكوينية انتهاء بالمكون الذي يقوم بعملية التكوين .

✓ قيم وثقافة الإدارة: على الموظف ان يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز واضعا فوق كل اعتبار ارضاء المواطن وتقديم الخدمة في احسن الظروف .

✓ الاطار التشريعي : عند إعداد سياسة التكوين يجب الاخذ بعين الاعتبار القوانين والمراسيم والمناشير المنظمة لعملية التكوين.

إن مختلف سياسات الموارد البشرية من سياسة التوظيف، سياسة الأجور، سياسة الحركية وتسيير الحياة المهنية، سياسة التكوين....، يجب أن تتلاقى في اتجاه نفس الأهداف لضمان الفاعلية والأداء ولهذا، عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد سياسة التكوين يجب عليها أن تتحقق من التنسيق والانسجام مع السياسات الأخرى المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية على ضوء التشريع الجزائري.

العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات والمعوقات إلى فرص وقدرات تنافسية، وذلك باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية ومعارفه التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، وتفوق قيمتها أي أصول أخرى تمتلكها.¹

تمكين الموارد البشرية يعني تكوين صلاحيات الفرد في العمل ودفعه إلى مباشرة التصرف والإبداع والابتكار وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

يعرف قاموس اكسفورد عملية تمكين الموارد البشرية بأنها: " العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة وتمكن".²

وعرفها كذلك (CONGER 1988) بأنها: " عملية تحسين مشاعر المقدر الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية".

كما عرفها (GIBSON 1991) بأنها: " قدرة الفرد على أداء الأنشطة، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل، يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في العمل".

المطلب الأول: دوافع التمكين الإداري أو الوظيفي للمورد البشري في الجزائر.

تتمثل أهم الأسباب الداعية إلى التمكين فيما يلي:

✓ القدرة على التعامل مع عالم يتصف بالتقلب، وارتفاع حالات عدم التأكد والمخاطرة.

¹ منيف علي المطرفي ، الموارد البشرية من التكوين إلى التمكين، الخميس 12 مارس 2015، على الموقع الإلكتروني:

[https:// www.manhal.net](https://www.manhal.net)

² عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، الدار الأكاديمية للعلوم، 2013، ص 42.

- ✓ المرونة والقدرة على التخلص من الأساليب النمطية إلى الأساليب غير الجامدة لمواكبة ظروف البيئتين العامة والخاصة.
- ✓ التحرر من أسر الخبرات السابقة وحصر المورد البشري الكفاء الفاعل في نطاق ضيق لا يتجاوز حدود وظيفته.
- ✓ استثمار الطاقات الذهنية ورأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للموارد البشرية لتحسين إنتاجية المنظمة.
- ✓ الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى ما حققه الفرد من نجاحات سابقة.
- ✓ اكتشاف القدرات القيادية بتحميلهم مسؤوليات ومنحهم صلاحيات ودرجة من الاستقلالية.

المورد البشري الذي يستحق التمكين، يجب أن يتصف بمواصفات أهمها: الأمانة، القوة، الصدق، الاستقامة، العدل، العلم، الحرص على تحقيق الذات، الحماس، تحمل المخاطر، الرغبة في الإنجاز، الاقتناع بفكر الجودة، الحرص على مصالح المنظمة، وأن يكون صاحب تفكير ورأي مستقل.

ولا يمكن أن تتحقق تلك الأسباب إلا من خلال:

- ✓ الاهتمام بتفعيل الإنسان وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير والإبداع والابتكار والمشاركة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات.
- ✓ تمكين الفرد ومنحه الصلاحيات التي تخول له اتخاذ القرارات التي تسهم في إتقان الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.
- ✓ تنمية العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد.

المطلب الثاني: عناصر تمكين الموارد البشرية في التشريع الجزائري.

تتمثل عناصر تمكين الموارد البشرية في:¹

أولا/ مشاركة المعلومات:

يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين حيث تتم الأعمال بروح جماعية من خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي، ويتم اتخاذ القرار بين الإدارة والأفراد، حيث تكون آراؤهم ومقترحاتهم مدخلا للقرارات الاستراتيجية المهمة.

وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار مما يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي.

وتتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين المتمكنين في:

✓ معلومات عامة: تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة وتشمل:

. الفهم والإدراك الجيد للبيئة المحيطة وما تتضمنه من فرص وتحديات.

. الإلمام بالتغيرات التي حدثت وتحديث في البيئة، وتفهم الواقع الجديد والمؤشرات المستقبلية.

. استيعاب التغيرات العالمية في الجوانب التكنولوجية والاقتصادية والسياسية... واتجاهاتها مستقبلا.

. التعرف على انعكاسات التغيرات في البيئة المحلية والعالمية على المفاهيم الإدارية.

✓ معلومات الصورة العامة للمنظمة: تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة والقدرات

التي تملكها للتكيف مع البيئة الخارجية، وتشمل:

. الرسالة الأساسية للمنظمة ومجالات عملها ونشاطاتها.

. الخطط الاستراتيجية المالية والتسويقية وتعلم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطط.

¹ توفيق كرمية، تمكين العاملين ، (رسالة ماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير ، جامعة الجزائر) ، 2007-2008 ، ص 82

- . التعرف على الامكانيات الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، والمتمثلة في المهارات، الخبرات، التكنولوجيا، الموارد ورأس المال.
- . الإلمام بعمليات التوجيه والتنظيم والتنسيق التي تتخذها الإدارة العليا لإحداث المزج والتفاعل لإنتاج المنتجات والخدمات التي تلبي رغبات وتوقعات عملاء المنظمة.
- ✓ معلومات متعلقة بالأداء: تهدف إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات والمؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنظمة، وذلك من خلال تدريبهم على:
 - . تحليل نسب ومؤشرات الأداء.
 - . قراءة قوائم الحسابات والميزانيات وتفهم دلالات أرقامها.
 - . التعرف على أنظمة الدفع والتعويضات " الأجر والحوافز...".
 - . تقييم فاعلية وقيمة كل المعلومات والأنشطة المكلفة بها الأقسام التي يعملون بها.
- ✓ المعلومات الشخصية: تهدف إلى إكساب المهارات القيادية ومهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج من خلال إمداد العاملين بالمعارف التالية:
 - . تعريف كل فرد بدوره والمنطق من وجود هذا الدور وعلاقته بسائر الأدوار الأخرى بالمنظمة، وكذلك تأثيره على النتائج الكلية للمنظمة.
 - . قواعد حساب المكافآت التي يستحقها كل فرد وكيفية ربطها بالنتائج المالية التي تحققها المنظمة.
 - . كيفية تقدير الأعمال التي يقوم بها كل فرد على المعلومات المتعلقة بعمله.

إن لمشاركة الأفراد للمعلومات فوائد تتمثل في:¹

- ✓ تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.
- ✓ تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للمستفيدين تلبية لاحتياجاتهم.
- ✓ تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات وما يترتب على ذلك من تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

¹ أحمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، 79، 80.

- ✓ يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية "الفاعلية والكفاءة" عند منح الأفراد المعلومات التي يعملون على اثرها.
- ✓ تستفيد المنظمة من مهارات الأفراد وخبراتهم كاملة عندما يمتلكون المعلومات الملائمة.
- ✓ يعزز توفر المعلومات من الالتزام الذاتي للأفراد عن طريق منحهم الثقة.
- ✓ لا يوجد شيء يجعل الأفراد يتفوقون في الإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها.
- ✓ إشراك إدارة المنظمة أفرادها للمعلومات رسالة مهمة لكل فرد تؤكد أن تلك الإدارة تثق بهم وترغب في أن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها بمهارة خدمة لغاية المنظمة وأهدافها.
- ✓ المعلومات تعزز الثقة لدى الأفراد، وتضعهم أمام مسؤوليات أكبر مما يسهل لهم وضع أقدامهم على أول لبنة لبناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة.

ثانيا/ الإدارة الذاتية:

إن التمكين، ولتجنب الفوضى وخط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمنظمة، ومن أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإنه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي والاجابة عن التساؤلات التالية:

. ما هي حدود تصرفات العاملين ؟وما هو نطاق مسؤولياتهم؟.

. كيف توجه الإدارة طاقات العاملين وقدراتهم الابداعية في المسار السليم ؟

. ما هي الأدوار التي سيلعبها العاملون؟

. ما هو الارشاد ، التدريب ، التوجيه المطلوب لدعم قدرات العاملين؟

بمعنى آخر إطار الادارة الذاتية ماهي الا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض والتأكد، ويتحدد دور القيادة في فرض النظام والالتزام في اتجاهين :

- الاتجاه الاول: يتعلق بتحديد مقاييس الاداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المنظمة.

- الاتجاه الثاني: يتحدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الانسانية والتي تحبذ المنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير.

تتضح سمات الإدارة الذاتية في النقاط التالية:¹

- ✓ تهدف الإدارة الذاتية إلى تحقيق رسالة واضحة ومتطورة ومعلومة لجميع الأعضاء مقابلة لإسهاماتهم جميعاً.
- ✓ تعتمد الإدارة الذاتية على ثقافة منظمة وواضحة وقوية وفريدة ومتميزة.
- ✓ ترتبط الإدارة الذاتية بأنشطة ذاتية طبقاً لخصائصها وحاجاتها.
- ✓ تتأثر الإدارة الذاتية بفكرة الطبيعة الإنسانية المتكاملة، كما تهتم بعملية المشاركة والتنمية.
- ✓ تعد اللامركزية الإدارية النمط السائد في صنع القرارات، والتي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين.
- ✓ القيادة في الإدارة الذاتية قيادة إنسانية فنية متعددة المستويات، كما أن قائدها يمتلك المعرفة وفنيات الإدارة الحديثة، مع الاستمرار في التعلم.
- ✓ تعمل الإدارة الذاتية على حل المشكلات أولاً بأول في ضوء حاجاتها وإمكانياتها ومواردها الذاتية، والتي تستثمر أفضل استثمار لتنمية المنظمة.
- ✓ عملية الإصلاح الفعال تنبثق من المنظمة لإيمان أفرادها برسالتها وأهدافها، كما تقوم على مبدأ مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات.

ثالثاً/ فرق العمل:

في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.¹

¹ عزة جلال مصطفى نصر، عدنان محمد أحمد، إدارة الأصول الفكرية "منظور استراتيجي"، دار المنهل للنشر، عمان ، الأردن، 2014 ، ص 11.

كما يتميز تنظيم الفريق بخاصية الإدارة الذاتية، فأعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية.

فالتمكن هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين اللذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ إن الهيكل البيروقراطي التقليدي حيث توجد حدود فاصلة للسلطة وسيطرة سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة .

لقد أصبح مطلوباً من الموظفين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يلتقوا مع إنجاز المهام المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق، الذي يعرف بأنه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهدافهم مسؤولون عن تحقيقها، وتهدف المنظمة من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى:

- ✓ العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية.
- ✓ الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية .
- ✓ مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- ✓ ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فاعلية.
- ✓ الالتزام بتحقيق الأهداف .
- ✓ التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حدوثها.
- ✓ اتخاذ القرارات الأكثر فاعلية وعقلانية.
- ✓ اعتماد نظام اتصالات جيد.
- ✓ تطوير مهارات وقدرات الافراد.

¹ أحمد علي صالح، زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق. ص 32.

إن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين الأفراد العاملين وتطوير قدراتهم وتعزيز أداء المنظمة، كما أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية.¹

هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي له دوراً كبيراً في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من استقلالية الموظف، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

ولكي يتم التطبيق الناجح لتمكين الموظفين في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وبعد عملية التمكين، وهي:²

1/ الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة الرئيس في مرؤوسيه، مما ينتج عنه معاملتهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بالمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فثقة الرئيس تزيد من تمكين سلطة الموظف.

2/ الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

¹ حليلة عبد المؤمن، بمينة قوفي، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي مرجع سابق، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص 26 .

² عبد العالي دبله، وفاء العمري، (آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر)، ص- ص 08-10.

3/ الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك الأفراد بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويزترتب على ذلك شعور الموظف بقدرته على التصرف ذاتيا.

4/ الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين الأفراد، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة قد لا تكون متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراكهم في الحل، لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

5/ التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين الأفراد من دون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض الرئيس أن الموظف يفهم عمله أو يمتلك الخبرة عن وظيفته، لذلك فإن تمكين الموظف يتطلب إكسابه المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

6/ مكافأة الموظفين:

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين الموظفين، لأنها تعطيهم رسالة بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه معقولين، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

المطلب الثالث: أهداف تمكين الموارد البشرية في التشريع الجزائري.

خلال العقود الماضية، زاد الاهتمام بدراسة تمكين الموارد البشرية في المنظمات المختلفة، ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، زيادة الأداء...، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام استراتيجية تمكين أفرادها لتحسين أدائها.¹

كما أن تمكين الموظفين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعدهم على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، وأخيرا، فإنه يساعدهم على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار، وهي كفلسفة تعني السماح للإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة للمنظمة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار، يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للأشخاص أداء المهام واتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم، وتكون الرقابة غير ضرورية لأن العاملين يديرون أنفسهم بأنفسهم ومحاسبتهم على النتائج.²

إن التأثير الإيجابي للتمكين، أمر لا شك فيه، إذ تعود نتائجه على الفرد والجماعة والمنظمة ككل، من خلال:³

¹ عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، الدار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، 2013، ص 41.

² توفيق كرمية، مرجع سابق. ص 92

³ أمينة فتح الله، شهرزاد صيار، منال سداوي، " دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، -مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، (2019)، ص 05

- ✓ يعتبر استجابة لضرورة تحقيق اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين، وإعدادهم لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف العليا مستقبلا.
- ✓ ارتفاع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة لديهم، مما يؤثر على ارتفاع مستويات مهاراتهم وكفاءاتهم، وتحسين نوعية وجودة الأعمال المسندة إليهم، وبالتالي تحقيق الأهداف الوظيفية والأهداف التنظيمية.
- ✓ يحقق التمكين إرضاء الموظفين وتنمية شعورهم بالانتماء، وبالتالي تأدية مهامهم بدافعية ذاتية ورغبة وإتقان، مما ينعكس إيجابا على مخرجات التنظيم.

أولا/ أهداف التمكين بالنسبة للموظف:¹

- ✓ تمكين الموظف يضمن له حقوقه، ويمنحه فرصة لتنمية قدراته ويزيد من احتمالية تحقيق أهدافه ضمن الأهداف العامة للمنظمة.
- ✓ يشجع على تحسين العلاقات بين المرؤوسين، ويساعد على فهم أوسع للسياسات التنظيمية.
- ✓ يساعد على طرد المخاوف المرتبطة بالمهام الجديدة.

ثانيا/ أهداف التمكين بالنسبة للزبون:

- ✓ يزيد تمكين الموظف من رفع مستوى الخدمات المقدمة، ويوسع من قدرة المخرجات لإشباع الحاجات ومقابلة التوقعات إلى حد عال.
- ✓ تطوير مهارات الاتصال مع الزملاء والعملاء.
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي.

ثالثا/ أهداف التمكين بالنسبة للمنظمة:

- ✓ إن تمكين الموظف يضمن تحصيل المنظمة على بقائها واستمرارها وقدرتها على المنافسة، وبالتالي كسب رضا وولاء متلقي خدماتها.
- ✓ يحسن من فعالية المنظمة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

¹ كنزة بوزنيط، فريدة فقعا، مرجع سابق. ص 13.

- ✓ يساعد على التكيف مع التغيرات المتجددة والمستمرة.
- ✓ وإن الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتتمثل هذه الأهداف في:¹
- ✓ زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- ✓ زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- ✓ دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- ✓ تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- ✓ تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- ✓ زيادة الانتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.
- ✓ تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغها للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- ✓ الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كزيادة الانتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- ✓ القدرة على المنافسة.

إن الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين أدائها، ولكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بإيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق، بحيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها.

"التمكين بشكل عام هو بناء القدرة البشرية بكل عناصرها ومكوناتها بما يصل إلى تمام الفعل، وفعالية وقوة الإنجاز، ومن ثم فهو منظور شامل لا يقتصر على مجرد إكساب الفرد للمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لإنجاز عمل محدد بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة مثل التكوين، ولا يقتصر على مجرد إكساب الفرد الخلفية المعرفية والمهارية الأساسية التي تجعله

¹ سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، (المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، مارس 2005) ، ص 42.

قادرا ومؤهلا لاكتساب معارف ومهارات جديدة مرتبطة بعمل أو وظيفة أو مهنة محددة، أو ليكون على قادرا على التصرف الإيجابي في الحياة بشكل عام.¹

المطلب الرابع: معوقات تمكين الموارد البشرية في المنظمات العامة.

هناك بعض المعوقات التي تحد من تمكين الأفراد بالشكل الفعال، من بينها:²

- ✓ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للأفراد.
- ✓ زيادة العبء والمسؤولية على أفراد غير قادرين عليها.
- ✓ تركيز بعض الأشخاص على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- ✓ زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتكوين الأفراد.
- ✓ زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي.
- ✓ إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- ✓ زيادة الصراع بين الأفراد عند أداء العمل الجماعي.
- ✓ عدم تمكن بعض الأفراد من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- ✓ اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- ✓ البناء التنظيمي الهرمي.
- ✓ المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- ✓ خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ✓ عدم الرغبة في التغيير.
- ✓ خوف الموظفين في الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم وسلطتهم.
- ✓ خشية الموظفين من المساءلة والسرية في تبادل المعلومات.
- ✓ ضعف التطوير والتدريب الذاتي للعاملين.³

¹ مصطفى محمد كمال، موسوعة 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر ، 2015، ص 88.

² أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار المنهل للنشر، عمان ، الأردن، 2014، ص 239.

³ خالد سليمان أحمد المومني، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، إربد، عمان، 2009، ص 54.

✓ ضعف نظام التحفيز ونظام المكافآت.

المبحث الثالث: واقع آفاق تحسين الأداء التنظيمي للموظف الجزائري من خلال عملية التكوين.

يظهر أثر التكوين على أداء الموارد البشرية من خلال العائد من هذا التكوين حيث أن التكوين يقيم كأي وظيفة أو مهمة إدارية وذلك بتحديد مدى فاعليته وأثره على أداء الأفراد. كما ويكسب التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائهم بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

يلعب التكوين دورا أساسيا في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين، فهو يهدف إلى مساعدتهم على اكتساب المعلومات الجديدة وتزويدهم بالمعارف والأساليب الحديثة لأداء مهامهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة خاصة في ظل الانفجار المعرفي والتدفق المعلوماتي والتقدم التقني.¹

المطلب الأول: أثر التكوين على سرعة أداء المورد البشري.

يعد الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة، بحيث يجب استغلاله بكفاءة في الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل، وقد أصبحت إدارة الوقت أحد أهم المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد وتقييم النجاح الإداري، وفاعلية إدارته في الأداء أو تقديم الخدمة بشكل أفضل لمواجهة التحديات .

إلا أن مفهوم إدارة الوقت يختلف باختلاف العاملين ودوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، كما يختلف تقدير قيمة الوقت من منظمة لأخرى، ويعد سلوك العامل تجاه الوقت سلوكا مكتسبا

¹ سميرة بن شعبان، " دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، -مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، الجزائر، (2018)، ص 79.

من البيئة المحيطة ومن القيم التي تكونت لديه عن مفهوم الوقت وقيمته وأهميته، إذ أن الوقت مورد نادر يختلف عن الموارد الانتاجية الأخرى في كونه لا يمكن تجميعه أو تخزينه أو إحلاله أو توفيره أو مضاعفته.

ولذلك من المفروض أن يستغل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في فترة زمنية معينة، وكما يقول بيتر دراكر:

" إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته، لا يستطيع إدارة شيء آخر. " ¹

من جهة أخرى، يعتبر سوء إدارة الوقت من العوامل المؤثرة على الأداء، بحيث ينجم عنه غياب التنظيم، التهرب من التقيد بالقوانين والاجراءات المعمول بها في المنظمة وكذلك تراكم الأعمال. ²

إن هذه السمات المصاحبة لسوء إدارة الوقت تؤدي بالعامل إلى السرعة في إنجاز الأعمال بأقل كفاءة على أساس اعتبارها عبئا لا بد التخلص منه بغض النظر عن جودة مخرجاتها أو نتائجها. ³

من هنا، تهدف الكثير من البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة إلى خفض الوقت المخصص للمشاركين في تنفيذ العمل أو المهمة، فتوفير الوقت أمر هام جدا لأن الوقت يساوي مالا في صورة أجور أو أرباح تدفع مباشرة للعامل. ⁴

¹ زكي عبد المعطي أبو زيادة ، "إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الثامن ، العدد الأول، 31 مارس / آذار 2012 ، ص ص 168-177.

² حسن رعد الصرن ، فن وعلم إدارة الوقت، الجزء 2 ، الطبعة 1 ، دمشق ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص ص 91-92.

³ نبيلة عدان ، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي ، ص 66

⁴ بلال كرامش ، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة ، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة جيجل ، 2007) ، ص 57.

كما تساعد برامج التكوين على تخفيض مدة التمرين بالنسبة للعمال الجدد، إذ أن كل شخص جديد يحتاج إلى فترة للإلمام بظروف الوظيفة التي التحق بها بالاعتماد إما على نفسه أو على الارشادات والتوجيهات والتعليمات التي تعطى له والتي تقلل من المدة وتساعد على القيام بعمله على الوجه المطلوب وبأسرع ما يمكن.

المطلب الثاني: أثر التكوين على حجم أداء المورد البشري.

يعتبر المورد البشري من بين العوامل الأساسية المؤثرة على كمية الأداء الذي يحققه كل من الفرد والمنظمة، بحيث تحتاج كل منظمة إلى قدرات ومهارات وتعاون كل عضو بها على حدا، وبالتالي فإن توفير العوامل المادية في المنظمة تؤثر على كمية الأداء المقدم من قبل الأفراد، إلا أنه يبقى غير كاف من أجل تحسين أداء المورد البشري، حيث لا بد من إعطاء الاهتمام الكبير لعاملتي القدرة والرغبة في العمل من أجل القيام بالأداء المحدد له.

ومنه، إذا كان قصور الفرد من جانب القدرة فإنه من بين الوسائل المستعملة في هذه الحالة هي التكوين، حيث يساعد على تأهيل الفرد واكسابه المؤهلات العلمية والعملية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معارفه ومهاراته وهو ما ينعكس على سلوكه في أداء عمله، حيث نجد أن تكوين المورد البشري أمر مهم خاصة بالنسبة للفرد الذي تتقدم معارفه أو عند إدخال أساليب عمل جديدة، حيث تقوم المنظمة باختيار أسلوب التكوين المناسب الذي يحتاجه هؤلاء الأفراد، والذي يضمن لهم اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من أداء عملهم.¹

وباعتبار أن التكوين يؤثر على قدرات ومهارات الأفراد، فهو يؤدي إلى تحسين أدائهم وتمكينهم من إنجاز مهامهم بفاعلية وكفاءة عالية.

ومنه فكمية إنتاج العامل ترتفع بزيادة حجم التكوين، على أن يلائم التكوين ويساعد في تحسين الأداء، إذ تعتبر كمية الأداء مؤشرا هاما بالنسبة للمنظمة فهو يعبر عن كفاءة مواردها البشرية التي تعكس كمية الأداء الذي يقدمه الفرد العامل في عمله.

¹ الربيع بوعريوة، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة"، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس)، 2007، ص 87.

وتتأثر كمية الأداء بالعديد من العوامل البيئية والتنظيمية، وتتمثل العوامل على المستوى الفردي في متغيرين رئيسيين هما القدرات والاتجاهات، وتسيطر المنظمة بدرجة كبيرة على العوامل التي تؤثر على قدرة ورغبة الأفراد في العمل من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية، ومن أهمها برامج التكوين التي تساهم في تحسين قدرة الفرد على الأداء.¹

المطلب الثالث: أثر التكوين على جودة أداء المورد البشري.

تسعى منظمات اليوم إلى تحسين جودة منتجاتها ذلك لما تحققه من مزايا كانخفاض التكاليف نظرا لعدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقل، ومعدلات تأخير أقل، والاستغلال الأمثل لعامل الوقت، وكنتيجة لذلك تتحسن الإنتاجية.

كما أن الجودة العالية تؤدي إلى الاستحواذ على نصيب أعلى من حصص السوق الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أرباحها ويمكنها من البقاء والاستمرار. فالجودة هي انخفاض نسبة العيوب أو التلف وإعادة العمل، وهي انخفاض معدلات الفشل وانخفاض شكاوي المستهلكين، هي تحسين الأداء، وبذلك فهي مجموعة من الخصائص والمواصفات التي تعبر عن درجة وفاء منتج معين لاحتياجات ورغبات الزبائن.

إن من أبرز سمات المنظمات المعاصرة قدرتها على استيعاب وتكريس مفهوم الجودة، حيث أن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصورا على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوما شاملا في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء، ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم، باستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الاداء وانخفاض الجودة، كذلك فإن اشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث اساليب تطوير وتحسين الجودة في الانتاج والتسويق والادارة وكل مرافق

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص

العمل يصبح هو الضمان الحقيقي لمواصلة الاستمرارية في تحقيق مستويات اعلى من الجودة التي تساهم ايجابا في ارباح المنظمة.¹

إن تحسين الجودة من أهم وأكثر الأهداف التي تسعى برامج تكوين الموارد البشرية إلى تطويرها، وتظهر أهمية ودور الموارد البشرية في عملية تحسين الجودة من اختيار العمال ذوي القيم التي تتماشى مع متطلبات تطبيق برامج الجودة الشاملة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتم الاهتمام بتكوين الأفراد على الالتزام بمبادئ الجودة وذلك بعد برامج تكوينية يستفيد فيها الأفراد المشاركون من أجل تنمية المهارات التحليلية لأداء الأعمال بمستوى عال من الجودة لتحقيق أداء المنظمة ككل، كما لا ننسى عملية التحفيز من خلال التشجيع الدائم للعمال وذلك لإشباع حاجاتهم التي لا تكون بالضرورة حاجات مادية كأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار وتقدير المشرفين لما يبذلونه من جهد.²

المطلب الرابع: أثر التكوين على كفاءة أداء المورد البشري.

يعد المورد البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المنظمات، فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها الداخلية والخارجية والمصدر الرئيسي لفاعليتها نظرا لما يمتاز به هذا العنصر من معارف وقدرات ومهارات تتلاءم مع طبيعة الأعمال وفقا لخصوصية المنظمات في تقديم منتجاتها وخدماتها والوصول لتحقيق غاياتها وأهدافها.³

والأداء هو عبارة عن جملة من الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ التوجيهات، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت، فالأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما :
القدرة على الإنجاز، والرغبة في العمل.

¹ إلياس بوجعادة ، "تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة" ،- (استمارة بحث ، السنة الثانية ماجستير ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة) ، 2006 ، ص-ص 84 . 86.

² نفس المرجع. ص 85 .

³ بطرس الشكر ، لؤي لطيف، " دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، بغداد ، العراق، العدد الحادي والسبعين ، 2008 ، ص 153.

فالقدر على الإنجاز هي محصلة للمعرفة والمهارة التي يكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل وهي تعكس آراءه واتجاهاته وسلوكياته.

وباعتبار الكفاءة تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها، والذي يقلل من التكاليف ويعظم العائد إلى أكبر درجة ممكنة، ويكون ذلك عند اختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين.¹

كما تعبر أيضا عن الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية، وذلك لإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم لتعزيز رغبتهم واندفاعهم للعمل.²

إن الكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد، ومهما تنوعت مصادر الكفاءة، فإن العنصر البشري يظل وراءها ويحتل فيها التكوين والتدريب مكان الريادة.³

فعلاقة التكوين بكفاءة الأداء لا تقتصر فقط على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم يمكن تصنيف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون طريقا يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه من قبل، ويصبحون قادرين على أداء الوظيفة والمهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية، والذي يظهر من خلال:⁴

¹ صالح خالص ، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - الواقع والتحديات، المعهد الوطني للتجارة ، الجزائر ، ص ، ص 387 ، 388.

² خليل محمد محسن الشماع ، خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة ، عمان ، 2000 ، ص 331.

³ رشيد مناصرية ، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة" ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، العدد الحادي عشر ، ، 2012 ، ص 194.

⁴ الهاشمي بعاج ، " دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة" ، (رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر)، 2009 ، ص 125.

- ✓ الإحساس بالرضا لدى العاملين.
- ✓ تقوية العلاقات بين العاملين من خلال تفعيل الاتصال.
- ✓ تخفيض حوادث العمل.
- ✓ تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- ✓ تنمية تعاون الأفراد مع الرؤساء من خلال المشاركة.
- ✓ تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل....

ومنه، فكفاءة الأداء تتحقق من خلال معرفة الفرد كيف يؤدي وظيفته بطريقة فعالة وعلى الوجه المطلوب في بيئة العمل، كما أن امتلاك المعرفة النظرية والعلمية شرط ضروري لنجاح الفرد والمؤسسة بما يسهل الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.

خلاصة واستنتاجات:

إن موضوع التكوين وأثره على تنمية الموارد البشرية من الموضوعات الادارية المهمة حيث يهتم بإقامة وبناء الثقة بين الادارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم التكوين من أجل التنمية والتمكين يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرادفة للمنافسة العالمية.

ومنه يرتقي التكوين بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع وروح المبادرة ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر يؤدي إلى تكريس كل الطاقات والإمكانيات خدمة للمنظمة والتضحية من أجل بقائها ونجاحها.

الختامة

بعد الدراسة النظرية لموضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، تبين أن الموارد البشرية هي واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وقد أصبحت الدول والحكومات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال تكوينها وإكسابها مهارات تتماشى مع متطلبات الوظيفة، إلى جانب نشر مؤشرات إيجابية عن التنمية البشرية التي تميزها عن باقي المنظمات، كما تحاول أن تنمي مواردها البشرية في ظل فلسفة مبنية على المعرفة، وتسيير يعتمد على الكفاءات.

فالتكوين هو الحجر الأساسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء العمل بشكل جيد يتوافق مع التطورات التكنولوجية المتسارعة وتحقيق نتائج أكثر فعالية والوصول إلى الخطط والبرامج المسطرة، فالقوى العاملة تؤدي دورا حاسما وحيويا في مختلف الأنشطة باعتبارها عاملا مهما من عوامل التنمية، وعلى هذا الأساس يمثل تكوين وتنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها، وبعث المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية لتوريد سوق العمل، وتلبية أدق احتياجات المنظمة من العمالة المؤهلة لشغل المناصب وبقدر عال من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

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

إن التكوين هو في قلب كل إصلاحات إدارية أو اجتماعية، وإن أي سياسة طموحة لتنمية وتنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين، توسع من مدارك الموظفين وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركاتهم، وتزيد من نسبة اندماجهم، وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير، وتعطي المنظمة مناعة لمقاومة المنافسة، إما على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي.

نتائج الدراسة:

بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من خلال البحث، نذكر:

✓ مع تعقد المحيط وتشابك العلاقات وزيادة الارتباطات بين المنظمة ومحيطها، ظهرت الحاجة إلى إعطاء نظرة جديدة كلياً للتكوين تتمثل في التعامل معه بمرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم الفاعل مع مستجدات نظم العمل ومتطلبات المنظمات وحاجاتها من العمالة الفنية والإدارية.

✓ تسيير التكوين بكل ما تعنيه كلمة تسيير من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، نظراً لارتباطه بمبادئ وإجراءات وبرامج وتقنيات وطرق وأبعاد وأهداف ومهام ووسائل وإمكانيات مادية وبشرية.

✓ التكوين استثمار حقيقي ذو مردودية، وليس مجرد نفقة أو وسيلة ترقية اجتماعية فردية.

✓ الانتقال من تسيير الكفاءات، إلى التسيير عن طريق الكفاءات، حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين.

✓ اعتبار التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة، حتى لا تفقد هذه العملية عنصر التجديد، وحتى تتعاضد فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الإيجابي مع متغيرات ومستجدات المحيط.

✓ يجب أن لا ينظر إلى التكوين كحلقة منفصلة، ولكن كحلقة ضمن سلسلة لها ما بعدها ولها ما قبلها وكل حلقة فيها تكمل الحلقة الأخرى، وهذه السلسلة تمثل محتوى وظيفة تسيير الموارد البشرية.

✓ يؤدي التكوين إلى زيادة فرص الترقية للموظف واعتلاء مناصب أعلى، كما يساعد على تنمية الروح الإيجابية للأفراد ويرفع معنوياتهم، ويجعلهم أكثر استيعاباً للقوانين والمعمول بها في مجال تخصصاتهم.

✓ إن عملية التكوين والرسكلة أصبحت عملية ضرورية لعصرنة الإدارة من جهة، ورفع مستوى الموظفين من جهة أخرى.

✓ الأفراد المكونون هم المسؤولون عن تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من ممارسات ووظائف تجعل من المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً ولديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة.

✓ أضحت التكوين في الوقت الراهن أكثر من ضرورة حتى تستطيع المنظمة مواكبة التحولات الحاصلة في البيئة الخارجية، إلى جانب كونه فرصة كبيرة للأعوان المستخدمين من أجل رفع مستوياتهم وتحسين أدائهم للوصول إلى إدارة عصرية ناجحة.

توصيات الدراسة:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي تم التوصل إليها، خلصنا إلى التوصيات التالية والتي قد يكون لها دور في تفعيل دور التكوين في المنظمات للارتقاء بمستويات الأداء من خلال:

✓ التكفل بانشغالات الموظفين وتنظيم دورات تكوينية من شأنها الرفع من معنوياتهم وإكسابهم ثقة أكبر بذاتهم.

✓ إن التكوين يساهم في خلق الطمأنينة والأمان مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال في وقت وجيز وأكثر دقة.

✓ يجب أن لا تقتصر مجالات التكوين على التكوين الإداري فحسب، بل لا بد من التركيز على التكوين التقني ومتطلبات التسيير المرافقة له.

✓ إهمال التكوين يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على مواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية.

✓ تعتبر الموارد البشرية عمود التنظيم لأي بلد، وهي من عوامل التنمية الرئيسية التي تساهم في رسم سياسة رشيدة تتماشى مع خطط التنمية الشاملة، لذا لا بد من التركيز على تنمية هذه الموارد، ومن ثم تنمية قدرات المنظمات على التنافس.

✓ برمجة حلقات تكوينية وفق الاحتياجات الضرورية للمنظمة وللأفراد وعدم تبذير الأموال وتضييع الوقت فقط لمجرد تغطية الدورة التكوينية.

- ✓ بما أن الموظف هو محور العملية التكوينية، لا بد له من الاستفادة منها من أجل تطوير معارفه وتحسين مستواه ورفع درجة تأهيله في المنظمة.
- ✓ من شأن التكوين إكساب الموظفين مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين أو مجال محدد بغرض استكمال أو تحيين تكوينهم الأولي، أو تكيفهم مع متطلبات المناصب الجديدة.
- ✓ سياسة تكوين الموارد البشرية من المحاور الأساسية التي جندت لها إدارة الموارد البشرية كل الوسائل اللازمة بهدف إنجاح الدورات التكوينية وفق استراتيجيات مدروسة في ضوء التغيرات الدولية المتسارعة والتطورات التكنولوجية والتدفق الهائل للمعلومات.
- ✓ بمجرد إدخال تكنولوجيا أو تقنية جديدة، لا بد من إعادة النظر في رفع مؤهلات المستخدمين من أجل معرفة أفضل وأداء أحسن للوصول إلى أعلى درجات النجاح.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً - المصادر القانونية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، "المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، (الجريدة الرسمية ، العدد 64 ، الصادر بتاريخ 28 جويلية 2008).
2. المادة 104 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006.
3. المادة 105 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006.
4. المادة 43 من الأمر 03-06.
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المؤرخ في 25 يوليو 2020 و"المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية"، (الجريدة الرسمية العدد 43 ، الصادر في 28 يوليو سنة 2020).
6. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 ، "المتضمن تكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم" ، (الجريدة الرسمية العدد 16).
7. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 03 جمادى الثانية عام 1433 الموافق ل 25 أبريل سنة 2012 " يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها" ، (الجريدة الرسمية العدد 26 ، الصادر في 03 مايو سنة 2012).
8. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، لمرسوم التنفيذي رقم 12/194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 ،"المحدد لكفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها" ، (الجريدة الرسمية العدد 26 المؤرخ في 03 مايو 2012).
9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 08 رمضان 1435 الموافق ل 06 يوليو سنة 2014 ، " يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما" ، (الجريدة الرسمية العدد 42 المؤرخ في 09 يوليو 2014).
10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي 96-262 المؤرخ في 29 جويلية 1996 ، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي 87-209 المؤرخ في 08 سبتمبر 1987 ،"المتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما" ، (الجريدة الرسمية عدد 46 ، المؤرخة في 31 جويلية 1996).

قائمة المصادر والمراجع

11. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 13 صفر عام 1439 الموافق 02 نوفمبر سنة 2017 ، يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والإدارات العمومية.
12. نصت المادة 06 من المرسوم التنفيذي 17-322 ، المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 ، الذي يحدد الاحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات والادارات العمومية ، ج ر عدد 66 ، المؤرخة في 12 نوفمبر 2017 ، على أنه : "يتقاضى المتربص بعد الخدمة المؤدات الراتب المرتبط بالرتبة التي من المقرر ترسيمه فيها ، كما له الحق في الحماية الاجتماعية ، أيام الراحة والعطل القانونية ، عطلة الامومة وساعات الرضاعة"
13. المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 17-322 ، المؤرخ في 02 نوفمبر 2017.
14. المادة رقم 209 من الأمر 06-03.
15. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 صفر عام 1438 الموافق ل 02 نوفمبر سنة 2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 يناير سنة 2008 ، " المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية" ، (الجريدة الرسمية العدد 66 المؤرخ في 09 نوفمبر سنة 2016).
16. المادة رقم 84 من الأمر 06-03.
17. المادة رقم 208 من الأمر 06-03.
18. المراسلة رقم 1517 المؤرخة في 2014/12/31 الصادرة عن الوزير الأول بخصوص تنفيذ التعليمات رقم 198 المؤرخة في 2014/08/13 " المتعلقة بالتكوين، تحسين المستوى والرسكلة " .
19. المنشور رقم 263 المؤرخ في 09 أوت 1999 المتضمن منح زيادات في إطار المشاركة في التكوين، تحسين المستوى والرسكلة .
20. التعليمات رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 " تحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به".
21. التعليمات رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008، " تحدد كفاءات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية" ، (الجريدة الرسمية العدد 45 الصادرة بتاريخ 02 غشت سنة 2020).

ثانيا - الكتب:

22. عبد الرحمن تيشوري ، أسلوب المباريات الإدارية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، 2022/2007
23. عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر .2010.
24. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة ، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر ، 2003.
25. منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، شلف، الجزائر، 2010.
26. أحمد الباشات، أسس التدريب ، دار النهضة الحديثة ، القاهرة ، 1978 .
27. أحمد الخطيب ، عبد الله زامل العنزوي، تصميم البرامج التدريبية والقيادات التربوية، ط1، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2008.
28. إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
29. السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، مركز التوثيق العلمي ، مركز التوثيق للاستشارات ، إيتراك ، القاهرة ، 2001.
30. الغامدي ،عبد الله مغرم ،الإحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية ، مجلة كليات المعلمين 2(2) .
31. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: الدليل المرجعي لتدريب المعلمين بالمدارس ذات الفصل الواحد، ط 1 ، تونس، 2004.
32. بديع محمود مبارك القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان ، الأردن، 2001.
33. حسني حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، مطابع الإدارة العامة، السعودية.1991.
34. زياد عبد الكريم المنصور : الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
35. رمضان محمد القذافي ، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والانتاج، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، مصر ، 1997.
36. زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989 .
37. سليمان خليل فارس ، عيسى شحادة يسري مبارك، إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 2000.
38. سهيلة محسن كاظم التلاوي ، تفريد التعليم في إعداد وتأهيل المعلمين (نموذج في القياس والتقويم التربوي) ، دار الشروق، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

39. عبد الباري إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن ، 2008
40. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، ط 01، 2008.
41. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن 2008 .
42. عبد العزيز زواتيني ، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020 .
43. عبد العزيز زواتيني، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
44. عبد الكريم دويش ، ليلي تكلا ، أصول الإدارة الحديثة، القاهرة، الأجلو المصرية، 1995.
45. على السلمى، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر ، القاهرة ، 1985.
46. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2005.
47. فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2020.
48. كامل محمد عويضة، علم نفس الإشاعة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
49. محمد سرور الحريري ، إدارة الموارد البشرية ، دار المنهل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2012.
50. محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار المنهل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
51. محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب ، دار المنهل للنشر، عمان ، الأردن ، 2014 .
52. مصطفى ، هاني محمود : بناء برنامج تدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء إحتياجاتهم التدريبية ،:دار جرير للنشر ، عمان.
53. حمزة الجبالي ، تنمية وادارة الموارد البشرية ، دار الأسرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2016.
54. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2002 .
55. عبد الرحمن بن عنتر ، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم والأسس الأبعاد والاستراتيجيات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية ، 08 أغسطس 2020.
56. عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر 2002.
57. عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية العربية في عصر الإدارة الإلكترونية ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

58. لعلى بوكميش ، مدخل الى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية ، الجامعة الإفريقية ، أدرار ، الجزائر ، 2012.
59. محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل ، العبيكان للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2015.
60. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 2002
61. سعد علي ربحان المحمدي ، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة ، دار اليازوري العلمية ، 2019.
62. نزار عوني اللبدي ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، دار دجلة ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، الطبعة الأولى ، 2015.
63. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة 08 ماي 1945 قالمة ، الجزائر ، 2004.
64. وفاء ريس ، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2020.
65. فاطمة سعدي ، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة ، Blur Incorporated ، 2023.
66. محمد جمال راشد ، إدارة المتاحف نظم الإدارة الحديثة للمتاحف ، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 25 يناير 2023.
67. أمال بن سمشة ، الأداء البشري في الإدارة المحلية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، 2019.
68. حسن راوية ، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2003.
69. هاني عبد الرحمان صالح الطويل ، الادارة التربوية والسلوك التنظيمي ، الطبعة 03 ، دار وائل للنشر ، الاردن 2001.
70. زيد عبوي ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الشروق للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2010.
71. مهدي صالح مهدي السامرائي ، نظريات الغرائز والدوافع والحوافز والحاجات الإنسانية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2021.
72. جيري جراي ، الاشراف ، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1988.
73. عبد الله بلقاسم العرفي ، مدخل الى الادارة التربوية ، ط1 ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ، 1996.

قائمة المصادر والمراجع

74. محمود حسن جمعة، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، بيانات للنشر، عمان ، الأردن ، 2017 .
75. راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، مصر ، 1999.
76. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال ، دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها ، دار الرضا للنشر ، سوريا 2004.
- 77.
78. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 1999/1998.
79. صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ، مصر، 2002.
80. موسى اللوزي ، التنمية الادارية : المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 .
81. ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1971 .
82. أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت 1975.
83. مصطفى محمد الجريوة ، إدارة الموارد البشرية ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017.
84. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر والتوزيع ، 2013 .
85. محمد سرور الحريري ، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 .
86. عتيقة حرايرية ، هشام بوخاري : تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، تأصيل نظري معاصر ، جامعة الجزائر 02.
87. نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.
88. عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في ضوء التشريع الجزائري ، دراسة في ظل الأمر 06/03 والقوانين الأساسية الخاصة مدعمة باجتهادات مجلس الدولة ، الطبعة الأولى ، جسور للنشر والتوزيع ، 2015 .
89. ينظر عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر ، 1989.
90. عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، الدار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، 2013.
91. أحمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
92. عزة جلال مصطفى نصر، عدنان محمد أحمد، إدارة الأصول الفكرية "منظور استراتيجي"، دار المنهل للنشر، عمان ، الأردن ، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

93. عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، الدار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، 2013.
94. مصطفى محمد كمال، موسوعة 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، الجيزة، مصر، 2015.
95. أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار المنهل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
96. خالد سليمان أحمد المومني، محمد علي القضاة، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع، إربد، عمان، 2009.
97. حسن رعد الصرن، فن وعلم إدارة الوقت، الجزء 2، الطبعة 1، دمشق، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2001.
98. نبيلة عدان، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2020.
99. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
100. خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
101. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997.
102. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2004.
103. تعريف ومعنى التكوين في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي.

ثالثاً - الأطروحات والرسائل:

104. عمر بلخير جواد، " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ". - (أطروحة دكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر) ، 2015.
105. نصيرة بويعلي، " تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ". - (أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر، بسكرة)، 2018/2017.
106. شريفة جنان ، " عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو ". - (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر)، 2015.
107. زهيرة بغول، محددات النجاح في العمل الإداري في المؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريديريك هرزبرغ للدافعية"، (أطروحة دكتوراه، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2007/2006).

قائمة المصادر والمراجع

108. بلال جغري، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات".- رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
109. طاطاي كمال زعباط، "دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسات"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
110. عمار بن عشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب".-(رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة) 2005.2006.
111. منير بن دريدي، "استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب، الحوافز"، (رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009).
112. نايت عبد الرحمن عبد الكريم، "تحليل أسس عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الإداري في الجزائر".- رسالة ماجستير، الجزائر) 1982.
113. توفيق كرمية، تمكين العاملين، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر)، 2007-2008.
114. الهاشمي بعاج، "دور العملية التدريبية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة"،-(رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر)، 2009.
115. بلال كرامش، أثر التدريب على الأداء في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007.
116. الربيع بوعريوة، "تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة"،-(رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس)، 2007.
117. أوريدة لعزري، فنيش صباح، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية".- (مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار) 2018/2019.
118. نور الدين ساقفة، عبد النور منصور، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، (مذكرة ماستر، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج، البويرة، 2018/2019).
119. خيرة بوفرة، "التكوين في الموارد البشرية"،-(مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2012).
120. كنزة بوزنيط، فريدة فقعاص، "أثر التكوين على تحسين أداء المورد البشري"،-(مذكرة ماستر، جامعة جيجل، الجزائر، 2014).
121. أمينة فتح الله، شهرزاد صيار، منال سعداوي، "دور التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"،-(مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2019)

قائمة المصادر والمراجع

122. سميرة بن شعبان، " دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، - (مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018) .
123. حليلة عبد المؤمن، يمينة قوفي، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي ، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.
- رابعا - المجلات والمقالات:**
124. نعيمة بارك، " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، السداسي الثاني 2009.
125. بلقاسم سلاطنية، " العلاقات الانسانية في المؤسسة" ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 05 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، ديسمبر 2003.
126. فهيمة بديسي ، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية ، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد (02) ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، 2004.
127. نورة داسي ، محمد الصالح فنينش ، "تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية ، المجلد السادس ، العدد الأول ، 2022 ، ص 1294. تاريخ نشر المقال ، 2022/03/31.
128. محمد جواد بلقايد، فاطمة علام، "دور التكوين في تطوير كفاءات موظفي المؤسسات العمومية" ، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 04، العدد 06، 30 يونيو/حزيران 2018.
129. عبد الله براهيم، المختار حميدة ، " دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية" ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد السابع، 2005 .
130. محمد سيد الدماسي ، " الإعداد الفني في مجال الوظيفة العمومية" ، مجلة العلوم القانونية ، مصر ، 1992 .
131. زكي عبد المعطي أبو زيادة ، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، 31 مارس / آذار 2012.
132. رشيد مناصرية ، "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة" ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر ، العدد الحادي عشر ، ، 2012
133. عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
134. بطرس الشكر ، لؤي لطيف ، " دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقية" ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، بغداد ، العراق، العدد الحادي والسبعين ، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

135. جمال قروف، تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر 06-03 والمرسوم التنفيذي 194-20 ، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2022، المجلد: 06/ العدد: 2022/01.

136.

خامسا - الملتقيات والمؤتمرات:

137. بن زاهي منصور ، الشايب محمد الساسي ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية ، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، 2005 ، ورقة - الجزائر .

138. سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، مارس 2005.

139. صالح خالص ، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - الواقع والتحديات، المعهد الوطني للتجارة ، الجزائر .

سادسا - محاضرات واستمارات بحث:

140. سماح صولح ، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة بسكرة، الجزائر، 2020/2019.

141. إلياس بوجعادة ، "تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة" ،-(استمارة بحث ، السنة الثانية ماجستير ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة)، 2006.

سابعا - مواقع الانترنت:

142. دولي لخضر ، سياسة تكوين الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية ، Idouli@yahoo.fr جامعة بشار، 2011.

143. منيف علي المطرفي ، الموارد البشرية من التكوين إلى التمكين ، الخميس 12 مارس 2015.

<https://www.manhal.net>

144. رائد الأعمال العربي ، أول منصة عربية متخصصة لرواد أعمال المستقبل، 04 فبراير 2022،

<https://the-arabic-entpreneur.com>

الفهرس:

مقدمة

الفصل الأول: ماهية عملية التكوين في إدارة الموارد البشرية

- المبحث الأول: ماهية التكوين في الموارد البشرية.....11
- المطلب الأول: مفهوم عملية التكوين.....11
- المطلب الثاني: مبادئ عملية التكوين.....14
- المطلب الثالث: أهداف عملية التكوين.....16
- المطلب الرابع: أهمية عملية التكوين.....20
- المبحث الثاني: القواعد الأساسية لتكوين الموارد البشرية.....23
- المطلب الأول: أنواع التكوين في الموارد البشرية.....23
- المطلب الثاني: أساليب التكوين في الموارد البشرية.....27
- المطلب الثالث: القواعد الأساسية لتكوين الموارد البشرية.....33
- المبحث الثالث: كيفية تصميم البرامج التكوينية.....33
- المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية.....35
- المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية.....35
- المطلب الثالث: تحديد الأهداف التكوينية.....40
- المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم البرامج التكوينية.....41
- خلاصة واستنتاجات.....45**

الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإدارية

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....46
- المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....47
- المطلب الثاني: مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.....48
- المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....51
- المبحث الثاني: الأطر النظرية المفسرة لتنمية الموارد البشرية.....52
- المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية.....53
- المطلب الثاني: مدخل العلاقات الإنسانية.....60
- المطلب الثالث: النظريات الحديثة.....62
- المبحث الثالث: محددات تنمية الموارد البشرية في المنظمات العامة.....78

الفهرس

79.....	المطلب الأول: أهمية تنمية الموارد البشرية.....
81.....	المطلب الثاني: التخطيط الإداري والاستراتيجي للموارد البشرية.....
83.....	المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.....
84.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.....
87.....	خلاصة واستنتاجات.....
	الفصل الثالث: أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات العامة على ضوء التشريع الجزائري.
88.....	المبحث الأول: تكوين الموارد البشرية في التشريع الجزائري.....
89.....	المطلب الأول: أهمية التكوين في التشريع الجزائري.....
91.....	المطلب الثاني: أنواع التكوين في التشريع الجزائري.....
100.....	المطلب الثالث: سياسة تكوين الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية.....
101.....	المبحث الثاني: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية على ضوء التشريع الجزائري.....
102.....	المطلب الأول: دوافع التمكين الإداري أو الوظيفي للمورد البشري في الجزائر.....
103.....	المطلب الثاني: عناصر تمكين الموارد البشرية في التشريع الجزائري.....
110.....	المطلب الثالث: أهداف تمكين الموارد البشرية في التشريع الجزائري.....
113.....	المطلب الرابع: معوقات تمكين الموارد البشرية في المنظمات العامة.....
114.....	المبحث الثالث: واقع آفاق تحسين الأداء التنظيمي للموظف الجزائري من خلال عملية التكوين.....
115.....	المطلب الأول: أثر التكوين على سرعة أداء المورد البشري.....
116.....	المطلب الثاني: أثر التكوين على حجم أداء المورد البشري.....
117.....	المطلب الثالث: أثر التكوين على جودة أداء المورد البشري.....
118.....	المطلب الرابع: أثر التكوين على كفاءة أداء المورد البشري.....
121.....	خلاصة واستنتاجات.....
122.....	خاتمة عامة.....
126.....	قائمة المصادر والمراجع.....
136.....	الفهرس.....