



جامعة البويناية بونعامة - خميس مليانة -



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم مكتبات

الفرع: علوم إنسانية

التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية

من إعداد الطالبتين:

تحت إشراف:

- غنام مليكة

أ. معروف ياسمينية

- مدرس حليلة

بغنوان:

واقع تنمية المورد البشري في المكتبات الجامعية

(دراسة من الجانب النظري)

لجنة المناقشة:

- الأستاذة(ة): معروف ياسمينية (مشرفا ومقرا)

- الأستاذة(ة): أوقاسي عبد القادر (رئيسا)

- الأستاذة(ة): إفري جميلة (ممتحنا)

السنة الجامعية: 2019 - 2020

الشجر

كلمة شكر:

للّٰه الحمد والشكر من قبل ومن بعد....

أتقدم بكل الشكر والامتنان وخالص العرفان لأستاذتي الفاضلة
معروفة ياسمينه على النصائح و التوجيهات القيمة التي زودتنا بها.

كما اشكر كل أساتذة علم المكتبات عامة وأساتذة تخصص إدارة
المؤسسات الوثائقية خاصة.

واخص بالذكر الأستاذ شياحي مهدي والأستاذة بوضري سعاد
الليذان قدما لي يد العون في الظروف الخاصة التي مررت بها.

وإلى الزملاء في الدراسة.

إلى كل هؤلاء، ألفه شكر وتقدير وجزاكم الله عنا ألفه خير

الإهداء

الإهداء:

أهدي ثمرات جهدي ونجاحي إلى كل من من الله عز وجل على قلبي بالحبهما
والحنانهما، إلى من هي في الحياة حياة، إليك ينحني الحرف حبا وإمتنانا
أمي، وإلى أبي رمز الأمان الذي أفتخر في حمل إسمك بإعتزاز.
إلى كل من ساندني ودعمني في هذه الحياة.
إخوتي وأخواتي أتمنى لهم النجاح والتوفيق في حياتهم وإلى زوجي...
وإلى كل صديقاتي الدرب والعمر اللتان ساندتاني في مشواري.
وإلى أساتذتي الكرام الذين رافقوني في أول خطواتي التي كنت أمشي على
درب المعرفة إلى غاية المرحلة الجامعية.

طليمة

إهداء:

* أهدي هذا العمل إلى روح والدي طيبج الله ثراه واسكنه فسيح جنانه.

* والى والدي العزيزة أطل الله في عمرها وجعلها تاجا على رؤوسنا.

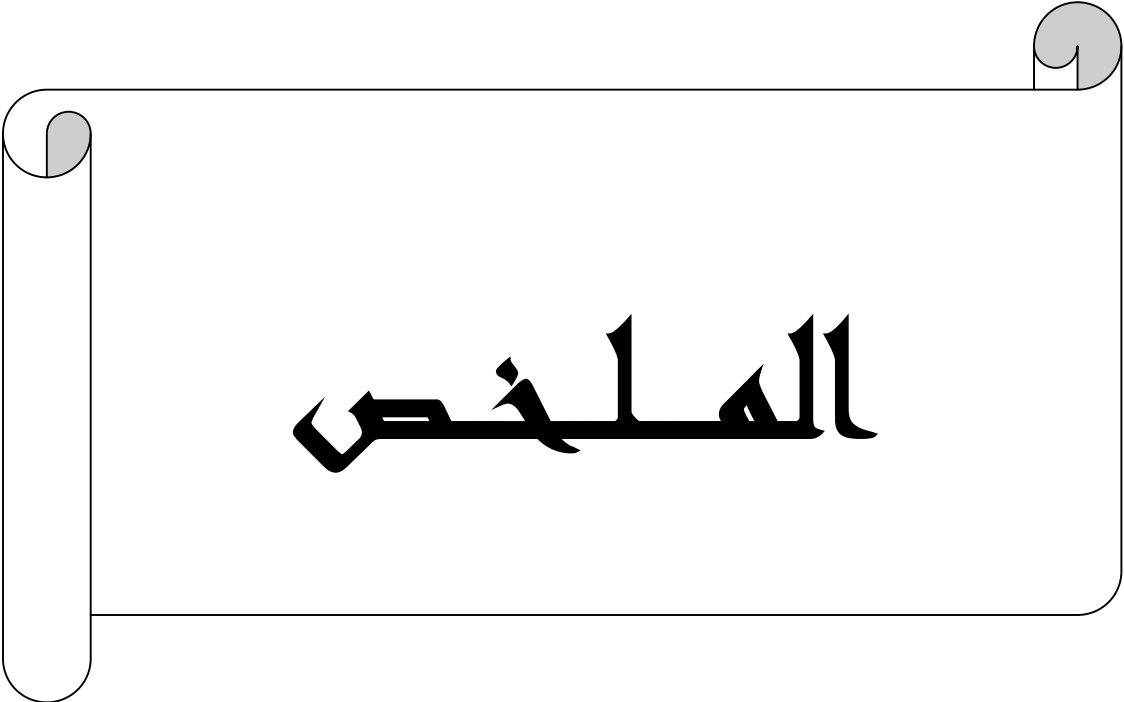
* وإلى إخوتي وأخواتي بدون إستثناء وإلى زوجاتهم وأبنائهم وبناتهم.

* وإلى كل من قدم لي الدعم في إنجاز هذا العمل.

* وخص بالذكر شريفة أسماء هاجر.

* وإلى كل من سعتهم ذكرتي ولم تسعهم مذكرتي

شكرا جزيلًا.



الملخص

المخلص

المخلص:

نظرا للدور المهم الذي تلعبه المكتبة الجامعية في دعم البحث العلمي، سعينا في هذه الدراسة إلى تقديم صورة واضحة عن واقع التنمية في مكتبة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، ومعرفة طبيعة تكوين الموارد البشرية فيها، وأثره على تنمية وتطوير أداء المكتبيين والذي ينعكس على تحسين خدمات هذه المكتبة، حيث تبين لنا من خلال الدراسات السابقة أن التكوين له دور ايجابي في الرفع من مستوى المورد البشري، وهو من أنجح الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تنمية وتطوير المؤسسات ككل، والمكتبات الجامعية بشكل خاص وتمكينها من لعب دورها ضمن المجتمع الأكاديمي.

الكلمات الدالة:

التنمية، التكوين، الموارد البشرية، برامج التكوين.

Summary:

In view of the important role that the university library plays in supporting scientific research, we sought in this study to present a clear picture of the reality of development in the Jilali Library in Bounaamah in Khamis Miliana, and to know the nature of the formation of human resources in it, and its impact on the development and development of the performance of librarians, which is reflected in the improvement of the services of this library As it became clear to us through previous studies that training has a positive role in raising the level of human resources, and it is one of the most successful modern methods that contribute significantly to the development and development of institutions as a whole, and university libraries in particular and enable them to play their role within the academic community.

Key words:

Development, training, human resources, training programs.

الفهرس

خطة البحث

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الفهرس
	الشكر
	الإهداء
أ - ب	مقدمة
	الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة
4	تمهيد
4	أولاً: أهمية الدراسة
4	ثانياً: نص الإشكالية
5	ثالثاً: فرضيات البحث
5	1-الفرضية الرئيسية
5	2-الفرضيات الفرعية
6	رابعاً: أسباب إختيار الموضوع
6	1-أسباب ذاتية
6	2-أسباب موضوعية
6	خامساً: أهداف الدراسة
7	سادساً: منهجية الدراسة
7	سابعاً: الدراسات السابقة
8	ثامناً: حدود الدراسة
8	1-المجال الجغرافي
9	2-المجال الزمني
9	3-المجال البشري
9	تاسعاً: ظبط المصطلحات

خطة البحث

	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية
11	تمهيد
11	أولاً: تعريف الموارد البشرية
11	1-تعريف الإدارة
12	2-تعرف الموارد البشرية
13	ثانياً: ماهية إدارة الموارد البشرية
15	1-تعريف إدارة الموارد البشرية
17	2-التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
20	3-أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
22	4-العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
23	5-وظائف إدارة الموارد البشرية
23	ثالثاً: ماهية الموارد البشرية
24	1-مفهوم التنمية
25	2-تعريف الموارد البشرية
25	3-أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية
26	4-خصائص تنمية الموارد البشرية
26	5-أهداف التنمية البشرية ومحاورها
27	رابعاً: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية
28	خامساً: خطط وإستراتيجيات التنمية
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: التكوين في المكتبات الجامعية
31	تمهيد
31	أولاً: ماهية التكوين
31	1-مفهوم التكوين
32	2-أهمية التكوين

خطة البحث

33	3-أهداف التكوين
34	4-خصائص التكوين
36	5-مبادئ التكوين
38	ثانيا: فوائد وأساليب التكوين
38	1-فوائد التكوين
39	2-أساليب التكوين
41	3-طرق التكوين
42	ثالثا: مراحل وإتجاهات العملية التكوينية
42	1-مراحل العملية التكميلية
44	2-إتجاهات التكوين المعاصرة
47	رابعا: تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية
47	1-تعريف البرامج التكوينية
47	2-تنفيذ البرامج التكوينية
47	3-تقييم البرامج التكوينية
47	4-متابعة التكوين
49	خامسا: عوامل نجاح التكوين ومعوقاته
49	1-عوامل نجاح التكوين
49	2-معوقات التكوين
50	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: تحليل الدراسات السابقة
53	تمهيد
53	أولا: الدراسة الأولى
53	1-الإشكالية
53	2-أهداف الدراسة
54	3-أهمية الدراسة

خطة البحث

54	4-منهج الدراسة
54	5-نتائج الدراسة
55	ثانيا الدراسة الثانية
55	1-الإشكالية
55	2-أهداف الدراسة
56	3-أهمية الدراسة
56	4-نتائج الدراسة
57	ثالثا: الدراسة الثالثة
57	1-الإشكالية
57	2-أهداف الدراسة
57	3-أهمية الدراسة
57	4-نتائج الدراسة
58	رابعا: الدراسة الرابعة
58	1-الإشكالية
58	2-فرضيات الدراسة
59	3-أهمية الدراسة
59	4-أهداف الدراسة
59	5-المنهج المستخدم
60	6-نتائج الدراسة
60	خامسا: الدراسة الخامسة
60	1-الإشكالية
61	2-فرضيات الدراسة
61	3-أهداف الدراسة
61	4-المنهج المستخدم
61	5-الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

خطة البحث

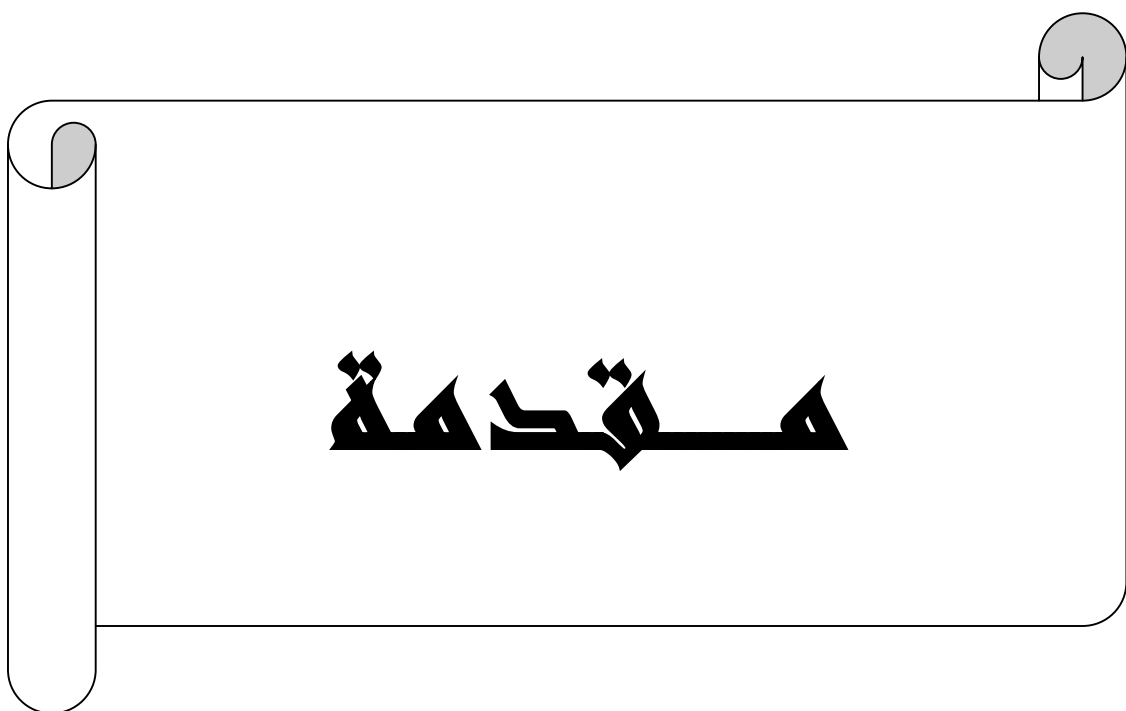
62	6-تحليل النتائج
64	سادسا: أوجه التشابه والإختلاف بين دراستنا وباقي الدراسات والقيمة المضافة لها
64	1-أوجه التشابه والإختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة
65	2-أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة
67	خلاصة الفصل
69	خاتمة
71	قائمة المراجع



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات التكوين	45
02	خطوات تصميم برنامج التكوين	48



مقدمة

مقدمة

لقد حظيت إدارة الموارد البشرية بإهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمتخصصين، بإعتباره عنصر أساسي بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ومرافق المعلومات بشكل خاص، فهو أساس نجاحها أو فشلها، لذلك سعت هذه المؤسسات والمرافق إلى تنمية تلك الكوادر البشرية بأسلوب أفضل، من خلال تصميم وإقتراح برامج تساعد على زيادة إنتاجيتها، والعمل على تمكين فلسفة العمل المتقن والمقترن بالأهداف الواضحة، بما يزيد من درجة الإقتناع والرضا لدى العاملين بالمكاتب.

ولا بد للمكاتب الجامعية، أن توفر الموارد المادية، المالية، التكنولوجية، والهيكل التنظيمية إضافة إلى الكادر البشري المؤهل، من أجل الإستثمار الجيد في المعلومات وتحقيق أهداف المكتبة.

ولإن نجاح أي مؤسسة من عدمه يقاس حاليا بما تملكه من جودة في رأس مالها البشري، التي تشير إلى الكم المعرفي والمعلوماتي المتراكم لديه، ويجب عليها تنميته كونه قابل للتطور والتماشي مع التغيرات التي يفرضها الإقتصاد الدولي وسوق المنافسة، ومواجهة التحديات التي يفرضها التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي.

ويعد المورد البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة، هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفر موظفين أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجد، لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء.

ولأن تنمية الموارد البشرية هي عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، كان لا بد من كل مؤسسة أن تهتم بالتكوين، الذي يسهم في زيادة المعارف والمهارات سواء إرتبط ذلك بعمل محدد أو غير محدد. فهو وسيلة تحفيزية تحت الأفراد للعمل بكل فعالية، كونها وسيلة تعليمية وفنية تمنح الفرد خبرات إضافية ومهارات تعكس قدراته الذهنية والجسدية، وتمكنهم من التجاوب مع التطور في هذا المجال.

وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة البحث عن واقع تنمية وإدارة الموارد البشرية في المكاتب الجامعية بجامعة خميس مليانة الجبلالي بونعامة، وعليه تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول:

مقدمة

الفصل التمهيدي: تناول الجانب المنهجي للدراسة الذي يتضمن تقديم المحتوى، وعرض إشكالية الدراسة وتحديد فرضياتها، مع ذكر تساؤلاتها والإجابة عن هذه التساؤلات ثم صياغة الفرضيات، ثم ذكر أهمية وأهداف الدراسة، ثم ذكر أسباب إختيار الموضوع، ثم تحديد مجالات الدراسة، وبعدها تحديد منهج الدراسة وكذلك وبالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والدراسات السابقة وضبط المصطلحات.

كما تناول الفصل الأول ماهية إدارة وتنمية الموارد البشرية، تناولنا فيه تعريف الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها وأهميتها وأهدافها وخصائصها ووظائفها، وكذلك تنمية الموارد البشرية تحتوي على تعريف تنمية الموارد البشرية وأسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية وخصائصها وأهميتها وأساليبها.

أما **الفصل الثاني** قمنا فيه بعرض حول التكوين، حيث يتضمن هذا الأخير مفهومه وأهميته وأهدافه وطرقه وأساليبه ومبادئه وفوائده ومراحل العملية التكوينية وخطواتها، إضافة إلى برامج التكوين.

والفصل الثالث كان مقررا لإجراء دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية خميس مليانة، ونظرا للظروف الصحية التي حالت دون إلتحاقنا بمكان التبرص إضطررنا إلى اللجوء إلى تحليل الدراسات السابقة والإعتماد عليها كنتائج مقربة لما كان محتمل أن يكون.

الفصل التمهيدي:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وهو المحرك الأساسي الذي يساعد في تحقيق أهدافها، والمكتبات الجامعية تعتمد على هذا المورد من أجل ضمان السير الحسن لوظائفها.

ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في الفصل التمهيدي إلى أهمية الموضوع، الإشكالية والفرضيات التي تأسس عليها هذا البحث، ومن ثم أسباب إختيار الموضوع وأهدافه، وبعدها الدراسات السابقة وتليها حدود الدراسة وصولاً في الأخير إلى ضبط المصطلحات.

أولاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث وقيمه العلمية والعملية في دراسة وتحليل النقاط التالية:

- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه؛
- أهمية الموضوع ودوره الذي يلعبه التكوين بإعتباره وسيلة فعالة لها نتائج إيجابية تساهم في الرفع من مستوى المؤسسة؛
- أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة في مسايرة التطورات السريعة في مختلف المجالات؛
- معرفة برامج التكوين على مستوى المكتبة وأنواع التكوينات التي تقوم بها الإدارة المشرفة؛
- التعرف على دور التكوين في تنمية القدرات العلمية للمكتبة وكذا التعرف على أفضل وأحدث الطرق المستعملة في تكوين الموظفين وتحسين مستواهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدورات التكوينية.

ثانياً: نص الإشكالية

نظراً للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري في المجتمع، فهو مورد أساسي لأي نشاط لأنه يساعد في الإستغلال الأمثل لباقي الموارد في المؤسسة، وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي في عملية التنمية والحراك الإقتصادي والإجتماعي والمعرفي، كما يشكل القوة الدافعة لأي مؤسسة.

وللعنصر البشري دور حاسم في قيام المؤسسة أو بقائها أو نموها، كما أنه محدد أساسي لموقعها ومكانتها في البيئة المحيطة بها، ومع التطورات التكنولوجية في شتى المجالات أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وبناء على ما سبق سنسلط الضوء في هذه الدراسة على واقع التكوين وطبيعته بغية معرفة أثره ودوره في تنمية الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية الجوهرية للبحث والتي تم صياغتها في السؤال التالي:

إلى أي مدى يمكن للتكوين أن يساهم في تنمية قدرات رأس المال البشري بالمكتبة الجامعية

خميس مليانة ؟

ومن خلال السؤال الرئيسي نتطرق إلى الأسئلة الفرعية:

- 1- كيف يساهم التكوين في تنمية قدرات المكتبيين بجامعة خميس مليانة؟
- 2- هل تحقق البرامج التكوينية أهداف المؤسسة؟
- 3- هل يساهم التكوين في رفع مهارات وإبتكارات العمال؟

ثالثا: فرضيات البحث

لتسهيل معالجة إشكالية البحث يمكن الإعتماد على بعض الفرضيات والتي تتلخص في ما يلي:

1- الفرضية الرئيسية:

- يساهم التكوين في زيادة فاعلية الأفراد من خلال الكشف عن قدرات العاملين وإقتراح الحلول المناسبة.

2- الفرضيات الفرعية:

- 1- التكوين يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية.
- 2- تحقق البرامج التكوينية أهداف المؤسسة.
- 3- يساعد التكوين في زيادة روح الإبتكار والإبداع لدى العاملين.

رابعاً: أسباب إختيار الموضوع

إختيار الموضوع الذي جاء تحت عنوان واقع تنمية إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة خميس مليانة كان بناءً على عدة إعتبرات ومن أهمها:

1- أسباب ذاتية:

- رغبتنا في دراسة واقع تنمية الموارد البشرية في المكتبة الجامعية خميس مليانة .
- دافع الإنتماء إلى المؤسسة الجامعية والسعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء المكتبيين ونموه وإستقراره في المكتبة.

2- أسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تأقلم العاملين مع التطور التكنولوجي الحاصل وكيف يتم تكوينهم لمسايرة هذا التطور كون التكوين يعد مرحلة من مراحل المهمة في تسيير الحياة المهنية للموظفين بصفة عامة.
- التوقف على معرفة مدى تطبيق إدارة المكتبة للبرامج التكوينية للموظفين من أجل تحسين الأداء.
- محاولة معرفة تنمية قدرات ومهارات العاملين في المكتبة من أجل المساهمة في تكوينهم وتقييمهم من أجل فاعلية الأفراد.

خامساً: أهداف الدراسة

إن الأهداف المرجوة من هذا البحث تتمثل في ما يلي:

- محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين.
- معرفة مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى مكتبة جامعة خ م.
- دراسة فعالية نظام التكوين في المؤسسة.
- التعرف على العلاقة بين التكوين والأداء.
- الوقوف على معوقات ونقائص التكوين داخل المكتبية.

سادسا: منهجية الدراسة

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل التعرف على دور المورد البشري في المكتبات خاصة والمؤسسة عامة وتحليل الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج تساعد في فهم واقع المورد البشري في المكتبة المركزية بجامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، ولذا فيعمل المنهج الوصفي على التحليل والتفسير بشكل علمي ومنطقي.

سابعا: الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات تناولت موضوع مذكرتنا لكن أختلف فيها طريقة دراسة وتحليل الموضوع، حيث تظهر أهمية الدراسات السابقة في أنها تساهم في مساعدة الباحث وتوجيهه، ومن بين الدراسات التي إعتمدنا عليها نذكر ما يلي:

1- الدراسة الأولى: لمانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في

الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015 تم طرح فيها الإشكالية التالية: ما أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟¹

2- الدراسة الثانية: فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية

الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية قسم علم الإجتماع والديموغرافيا 2005-2006، كما تم طرح السؤال الرئيسي لتلك الرسالة كما يلي: ما هي الأساليب التي تستند عليها المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟²

¹ - مانع، صبرينة. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.

² - دليو فضيل. أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة". الجزائر (قسنطينة)؛ د، ن، 2007. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية: قسم علم الإجتماع والديموغرافيا: الجزائر (قسنطينة) (2007

3- **الدراسة الثالثة:** جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات والجرارات قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير 2008-2009 وإعتمدت هذه الدراسة على سؤال رئيسي يتمثل في: ما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة؟¹

4- **الدراسة الرابعة:** مروان، حنان. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية. دراسة حالة بالمحطة المعدنية لحمام بوغرارة مغنية. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال موارد بشرية، قسم العلوم الاقتصادية، 2006

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على دور التكوين في الرفع من كفاءة الموظفين، ومعرفة مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين والاعتماد عليه في تطوير قدرات وإمكانيات الموارد البشرية، كما تحاول الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين ومدى مساهمة التكوين والمكونين في تحقيق أهداف المؤسسة.²

5- **الدراسة الخامسة:** عمري آمنة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغاز، أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014-2015، تهدف هذه الدراسة إلى إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة مجال الدراسة. وتقسم فعالية نظام التكوين في المؤسسة.³

ثامنا: حدود الدراسة

قمنا بهذه الدراسة في إطار حدود جغرافية زمنية وبشرية معينة نحددها في ما يلي:

1 - **المجال الجغرافي:** لقد قمنا بدراستنا الميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة.

¹ - جعفري، بلال. فعالية التكوين في تطوير الكفاءات: دراسة حالة مركب المحركات والجرارات قسنطينة. الجزائر (قسنطينة): [د.ن.], 2009. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2008-2009

² - ر. التكوين في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة للمحطة المعدنية لحمام بوغرارة مغنية. الجزائر (مغنية): (دن)، 2016. مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال موارد بشرية: قسم العلوم الاقتصادية: الجزائر (مغنية)

³ - عمري، آمنة. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بوحدة نفضال للتوزيع وتخزين الغاز، أم البواقي. الجزائر: []، 2015. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، 2014-2015

2 - **المجال الزمني:** المدة التي أجرينا فيها الدراسة في جمع المعلومات المقدمة في بدايتها في شهر فيفري إلى غاية شهر سبتمبر 2020.

3- **المجال البشري:** إن حدود موضوعنا متعلق بواقع تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية في جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.

تاسعا: ضبط المصطلحات

1- **تنمية الموارد البشرية:** بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب والتكوين الملائم لطبيعة العمل المطلوب¹. والإداري

2- **التكوين:** هو عبارة عن قيمة مضافة في الرأسمال عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعلمه المعارف والمهارات والتقنيات².

3- **التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية:** أما بالنسبة لنا فتتمية الموارد البشرية هي تلك العملية التي تعمل على رفع أو زيادة معارف ومهارات وكفاءات العاملين في المؤسسة، قصد جعلها فاعلة في سوق العمل ضمن المؤسسات الصناعية أو الخدمائية، وتكون تنميتها من خلال أساليب ونشاطات حسب طبيعة عملها لمواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع.

¹ - ديري زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة 2011. 335.

² - علي، تنمية الموارد البشرية؛ القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع؛ 2003 250.

الفصل الأول:

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تركز المكتبات الجامعية في الآونة الأخيرة على الإهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة فهو العنصر الفعال والركيزة الأساسية لها، والذي يحتاج إلى تنمية مستدامة من أجل تطويره وتأهيله لما له من دور في العملية الإنتاجية.

وعلى ضوء ذلك، قدمنا في هذا الفصل عرض شامل وكامل لمفهوم إدارة المورد البشرية، ومن قمنا إبراز المصطلحات والعبارات المهمة في هذا البحث.

أولاً/ تعريف الموارد البشرية

1-تعريف الإدارة:

الإدارة هي عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد مع الآخرين ومن خلالهم بكفاءة وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.¹

أ- الإدارة لغة: تعني الإدارة أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد أما من الناحية الاشتقاقية فتعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين: Ad و Minstar، وتعني أداء خدمة للآخرين.

ب- اصطلاحاً: بأنها النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط و مراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهدافه المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

- الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن.²

- الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.³

¹- أنور سلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003. 32.

²- غربي، علي. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007. 7- 8.

³- عباس. أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2004. 17.

- هي تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن.¹

- الإدارة هي مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه واستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة.²

- الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم عن طريق الأفراد.

2. تعريف الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة 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 وإستراتيجيتها المستقبلية في مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضان متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.³

يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين:

أ- **منظور كلي:** مجتمعي ويعني جميع سكان البلد باعتبارهم مواطنين ترعاها الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربويا.

ب- **منظور جزئي:** الذي يعني مجموع العاملين في المؤسسة ويكون مجال الاهتمام هنا حول مجموع طاقاتهم وقدراتهم واستعداداتهم.

ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم الديموغرافية.⁴

¹ - علي، عباس. أساسيات علم الإدارة. 17 . .

² - السلمي، علي . إدارة الموارد البشرية . القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2006 . . 133

³ . ارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

2010 . 19 .

⁴ - شرهان، عمار. تنمية الموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها: مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث مجلة دورية محكم

المركز الديمقراطي العربي . برلين ألمانيا . 1 1 2010 167

- يقصد بالموارد البشرية تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.¹

- يقصد بالموارد البشرية هي تلك الفئة من سكان البلد العاملة والقادرة والراغبة والمستعدة للعمل.²

ثانيا/ ماهية إدارة الموارد البشرية

1-تعريف إدارة الموارد البشرية:

أ- هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها.³
ب- إدارة الموارد البشرية كعملية Managing Human Resources as a Process أن إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية: الاستقدام(الحصول)، التنمية، التحفيز، الصيانة.⁴

ت- إن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الرئيسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل).⁵

ث- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.⁶

ج- هي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافأة.⁷

ح- تعني إدارة الموارد البشرية كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار.⁸

¹- السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية. 147.
²- مي، بن عطاء الله. علاقة الموارد البشرية بالتنمية المحلية: دراسة حالة ولاية ورقلة. الجزائر (ورقلة): [د.ن.]، 2012. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية: قسم العلوم السياسية: الجزائر (ورقلة) 15.
³- برونوطي، سعاد نايف. إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد. عمان: دار وائل للطبع والنشر، 2001. 17.
⁴- أنور السلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003. 33.
⁵- صلاح الدين، محمد عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر. القاهرة: الدار الجامعية، 2004. 15.
⁶- الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل، 2003. 31.
⁷- 15.
⁸- بسبوني، محمد البرادعي. تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005. 17.

- خ- مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملة في المنظمة، من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم.¹
- د- تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات من أهم الموارد من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة.²
- ذ- تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة.³
- ر- إدارة الموارد البشرية 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.⁴
- ز- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسات والعاملين بها.⁵
- س- تعرف إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية.⁶
- ش- إدارة الموارد البشرية هي استقطاب واختيار وتطوير وتنمية وتقييم ومكافأة، وإدارة أعضاء المنظمة، بهذا يشتمل على تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط والاختيار، وتنمية المهارات البشرية وإدارة المسارات الوظيفية وتقييم الأداء، وتعويض العاملين وتسهيل علاقات العمل.⁷

¹ - عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: د . . 26 .

² - بن عنتر، عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم . . 20 .

³ - . . 20 .

⁴ - المبيضين، صفوان محمد. التخطيط في الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري. 2013. 4 .

⁵ - شرعان، عمار. تنمية لموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها. مجلة الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، مجلة دورية محكمة تصدر عن المركز الديمقراطي العربي "برلين، ألمانيا". ع. 1. 2018. 167 .

⁶ - عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2005. 13 .

⁷ - المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النشر للجامعات، 2013. 26 .

ص- إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.¹

ض- إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي تم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.²

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر:

أولاً: وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.³

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

أ- الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها عن العمل واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة.

ب- ظهور الحركات العمالية: من مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة ثم انتقلت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور، وساعات العمل.

¹ - الحريري، رافدة. اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار البازوري. 2014. . 5.

² - كشواي، باري. إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع. 2006. . 12.

³ - حسونه، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2008. . 5.

ت- الإدارة العلمية: حاول فريدريك تايلور Fredrick Taylor أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة.

ث- ظهور علم النفس الصناعي: تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل: الإجهاد والإصابات وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل.¹

ج- ظهور حركة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل أيضا الاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاو ثورن والتي أشرف عليها أيتون مايو Eiton Mayo.

ح- البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد: كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، والعلم الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة وكان من أهم الممارسات، ووضع شروط للتعيين، استخدام الاختبارات النفسية، ثم الاهتمام بأنظمة الأجور خدمات العاملين.

خ- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد: قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

د- ظهور حركة العلوم السلوكية: أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من ق 20) على تطوير ممارسات الأفراد، كي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإدارية في تعبير في ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

ذ- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات: نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن العلاقات بين أصحاب الأعمال والعاملين ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين.

¹ - الكلاله، طاهر محمود. الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون. 2012. . 19-20-21

3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

3-1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تمثل إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة، فلا يمكن أن يتحقق الإستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية إذا كانت المؤسسة تفتقر لأفراد ذوي مهارات ومؤهلات القادرين على أداء وظائفهم بكفاءة عالية¹.

أ- زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.

ب- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.

ت- إدارة الاستقطاب (وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية) والاختيار الجيد للعاملين، يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة.

ث- تقييم للأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة أو التي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات ولمهام المستقبلية.²

ج- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع. ح- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء بإعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.

خ- العنصر البشري هو إستثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.³

د- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات والمشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.

ذ- تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم.⁴

¹ - وامان، محمد توفيق. تنمية الموارد البشرية في ضل البيئة الرقمية: دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة. الجزائر: [] 2016. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية؛ 2015-2016. 23.

² - بسبوني، محمد البرادعي. تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. 18.

³ - بن عنتر، عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية. 25.

⁴ - السعيد، مبروك إبراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطبعة والنشر. 2012.

- ر- تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة.
- ز- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.¹
- س- تساعد على تحفيز الأفراد للعمل.
- ش- إدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية.²

3-2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يكن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة هو تطوير الأفراد تطويراً يلي رغباتهم ويسد احتياجات المنظمة، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

أ- **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

ب- **أهداف العاملين:** وتتمثل فيما يلي:

- العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات.

ج- **أهداف المنظمة:** وتتمثل فيما يلي:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية؛

- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبه وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة؛

¹ - المبيضين، محمد صفوان. التخطيط في الموارد البشرية. 7. .
² - لمغربي، محمد الفاتح محمود بشير. إدارة الموارد البشرية. 29. .

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك؛¹
 - تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية؛
 - توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم؛
 - توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المنظمة لديها قوة عاملة على مستوى عالي من الكفاءة والتحفيز؛²
 - أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مبشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية؛
 - مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:
- أ- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.
- ب- ضمان كون الموظفون يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.
- ج- إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.
- د- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
- ذ- التنسيق الكامل مع الإدارات لأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين؛
 - المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية؛
 - إبداء النصح والإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم وإطلاعهم أولاً بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية؛³
 - توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة؛
 - إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة؛

¹ - السعيد، ميروك إبراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات . 52 . .

² - علي، أحمد جابر حسنين. الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2014. . 51.

³ - لح، محمد فالج. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد، 2004. . 28-29.

- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي القدرة والرغبة.¹

4. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

4-1- المحيط الخارجي:

حيث تظهر الحركية والديناميكية عبر التغيرات الدائمة بحيث أن المحيط يتميز بدرجة من التذبذب سواء كانت حدة أكثر أو أقل أي حسب مستواه والتي يجب اكتشافها وملاحظتها ثم تقديرها والأخذ بعين الاعتبار أنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة ولقد تم تصنيفه إلى محيطين أو بيئتين:

أ- البيئة الخارجية الغير مباشرة أي العامة: وتتكون من:

- **المحيط الاقتصادي:** وهي مؤشرات تتصل بخطط للتنمية الاقتصادية مثل: معدل الدخل الوطني، معدل البطالة، معدل التضخم والسياسات النقدية والمالية لدولة .
- **المحيط الاجتماعي:** يؤثر على العاملين من حيث تصرفاتهم وممارساتهم أثناء العمل وكذا يؤثر على الطلب على المنتجات وخدمات المنظمة العوامل التي تؤثر مثل النمو الديمغرافي أو السكاني، معدل التعليم، معدل الدخل، الخ
- **المحيط الثقافي:** تتمثل القيم الاجتماعية السائدة، العادات، التقاليد والأعراف، القيم المؤثرة في المدينة والريف وهي متغيرات مرتبطة بقيم وثقافات المجتمعات.
- **المحيط التكنولوجي:** إن لتكنولوجيا لها أثر كبير على نجاح المنظمة إذ تمكنها من اعتماد أساليب حديثة في الإنتاج أو التنظيم وتسهل أي منظمة لكسب تكنولوجيا حديثة للحصول على ميزة تنافسية.
- **المحيط السياسي والقانوني:** تتمثل في إصدار القوانين والتشريعات العامة والنظام السياسي السائد الذي ينظم عمل المنظمة الاقتصادي مثل قوانين تشجيع الاستثمارات، الجباية، الضرائب، كما أن العوامل السياسية والقانونية تخلق فرص جديدة للاستثمار.
- **المحيط الوسيط أو الخارجية المباشرة (الخاصة):**

¹ - حسونه، فيصل. إدارة الموارد البشرية .

كما سبق الذكر تؤثر البيئة الغير مباشرة (العامة أو الكلية) في المنظمة وتأثيرها غير مباشر، أما البيئة المباشرة الخاصة فتأثيرها مباشر لهذا تهتم المنظمة أكثر بالبيئة الخارجية ذات التأثير المباشر والتي تتركب من جملة من التغيرات تتمثل في:

- 1- **المستهلكين:** يمثلون شريحة المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم للتعامل معها، ويعتبرون جوهر النشاط ومركز الاهتمام بالنسبة للمنظمة لذا عليها أن تحدد رغباتهم وحاجاتهم، تحديد المنتجات، أسعارها، جودتها.
- 2- **الموردين:** يمثلون مصادر التوريد الموارد الخام والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة.
- 3- **المنافسين:** هم يمثلون المنظمات التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها في الوقت الحاضر أو سيدخلون في المستقبل أي المنافسين المحتملين.
- 4-2- **المحيط الداخلي:**

عند إجراء عمليات تحليل وتقييم البيئة الداخلية يجب دراسة كافة العوامل والقدرات المتاحة للمنظمة سواء كانت مادية (كالأموال، الآلات، المباني والمواد) أو بشرية حيث كفاءة البناء التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب والعوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتتناسب جماعات العمل.

- أ- **التسويق:** يعرف التسويق على أنه نشاط إنساني يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد.
- ب- **الإنتاج:** يعمل نشاط الإنتاج على خلق منفعة حيث يوجد شيء ذو قيمة لم تكن له من قبل من خلال إجراء عملية تحويلية على المادة الخام.
- ت- **الأفراد:** تعرف الإدارة الأفراد على أنها النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- ث- **التمويل:** يتم التمويل في المنظمة بالبحث عن مصادر الأموال واستخداماته وإجراء عمليات للتخطيط المالي والرقابة المالية، لذلك لابد من الوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية ودراسة أهمية كل منها، كما يجب دراسة التخطيط المالي وبحث مدى فعاليتها في التخطيط لعمل المنظمة.
- ج- **الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات والتنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا

فان كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحيانا تغير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكلية إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه صغيرة، سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو ماليا، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي وخلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات.¹

5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في الأنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالخطيط والتنظيم والتحفيز والمراقبة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية، وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمور المالية والاستثمارية في الأنظمة، ولذا فان إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة الشخصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- أ- **تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة.
- ب- **تحليل وتصنيف وتوظيف الوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- ت- **نظام الاختيار والتعيين:** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
- ث- **تصميم نظام الأجور والحوافز:** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المراد بهم.

- ج- إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك، السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة بهم.
- ح- تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.
- خ- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
- د- صياغة ورعاية العاملين: تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط تضم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.
- ذ- تقديم الخدمات للعاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.¹

ثالثا/ ماهية تنمية الموارد البشرية

1- مفهوم التنمية:

التنمية هي عملية مستمرة يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية إلى الحالة الايجابية عن طريق إحداث بعض التغييرات الايجابية في قطاعات العمل المختلفة والتي تؤدي إلى زيادة وتحسين في مستوى معيشة الأفراد.²

التنمية هي كل الجهود البشرية التي تبذل من أجل النمو والتقدم وتحقيق الرفاهية للمواطن والمجتمع.

التنمية مفهوم عام يعني عملية التحويل من حالة إلى حالة أخرى أفضل، وهي تعني فن التطوير أو الفعل التطويري بمختلف أشكاله، فالتنمية بحد ذاتها هي عملية تطوير تؤدي إلى رفع مستوى المجتمع بمختلف جوانبه من مستوى أدنى نسبيا إلى مستوى أعلى نسبيا.³

¹ - ثلاثية، نوة. إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة في: مجلة رماح للبحوث والدراسات مجلة دورية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن .ع.7 2011 . 54-52.

² - ت. التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، مؤشراتها. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017 . 68.

³ - إمام، أحمد عزمي. التنمية البشرية والإبداع الإداري: دراسة نظرية بتطبيق علمي معاصر. الجزيرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014 . 14.

2-تعريف تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها عملية تنمية الخبرات البشرية من خلال تطوير المؤسسة وتدريب الأفراد وتطوير قدراتهم بقصد تحسين أدائهم.¹

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها تعني الإعداد والتوظيف للإنسان لكي يصبح قوة عمل منتجة بدرجات متفاوتة من المهارة حسب قدراته وطاقاته وفرص العمل المتاحة لتشغيله.

تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على عدة أنشطة متكاملة ومتربطة، تبدأ من اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والذين تتوفر فيهم القدرات الشخصية والنفسية للنجاح في العمل.²

يقصد بها تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة.³

تنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية.⁴

عملية تنمية الموارد البشرية مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه⁵

هي عملية تطوير قدرات وطاقات الناس وصولا إلى نوعيات خاصة ليكونوا خلالها قادرين على تحقيق خياراتهم ومطالبهم وتطلعاتهم التنموية.⁶

يمكن القول بان تنمية الموارد البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والإبتكار عند المورد البشري، وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.⁷

¹- السيد إبراهيم، إبراهيم أحمد. التعليم والتنمية البشرية "خبرات عالمية". الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2007 . 17.

²- شرعان، عمار. تنمية الموارد البشرية في المنظمة بمفهومها وأبعادها . 168.

³- مي، علي. إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2006 . 216.

⁴- ديري، زاهد محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة، 2011 . 335-334.

⁵- ديلبو فوضيل. أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة". (قسنطينة)، مرجع سبق ذكره. 20.

⁶- عبد المعطي، محمد عساف. التدريب وتنمية الموارد البشرية "الأسس والعمليات". عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008 . 17-24.

⁷- سراج، وهيبه. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف. الجزائر: [] 2012. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة؛ 2011-2012 . 25.

ويمكن القول أن الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراصة:

- إختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسي والذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل؛
- التدريب العلمي لهاؤلاء العاملين والتنقيف المستمر لهم؛
- الإشراف والتوجيه؛
- إتباع أساليب عملية سليمة لتقييم الأداء.¹

3- أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية:

- أ- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها؛
- ب- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة؛
- ت- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا؛
- ث- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛
- ج- تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أدائهم؛
- ح- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات؛
- خ- تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.²

4- خصائص تنمية الموارد البشرية:

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص:

- أ- عملية إستراتيجية تصر على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الماضي والمستقبل.
- ب- عملية مخططة مقصودة وضرورية للتغير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة.
- ت- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة.³

¹ مروان، حنان. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة للمحطة المعدنية لحمام بوغرارة مغنية. 11.

² تنمية الموارد البشرية مجلة دورية محكمة. 171-172.

³ مانع، صبرينة. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينه من الجامعات الجزائرية.

5- أهداف التنمية البشرية ومحاورها:

تتركز عمليات التنمية البشرية على الإنسان سواء كان في صورته كفرد أو كعضو في جماعة، وسواء كانت الجماعة صغيرة أم كبيرة اجتماعية أو مهنية في صورة منظمة أو مجتمع أو دولة، وتتوجه هذه العمليات عادة لتركز على الشخصية الانسيابية باعتبارها الكيان الذي يعبر الإنسان من خلاله عن وجوده وسلوكه ويتكون النظام العام للشخصية الإنسانية نتيجة تفاعل عدد من المنظومات الفرعية التالية:

أ- منظومة المقومات أو العناصر العضوية، وهي التي تعكس القدرات والطاقات والخصائص البدنية للأفراد.

ب- منظومة المقومات أو العناصر الانفعالية، وهي التي تعكس غرائز الإنسان وعواطفه وأمزجته،

ت- منظومة المقومات القيمية والعادات والتقاليد.

ث- منظومة المقومات المعرفية والإدراكية والمنهجية والفكرية.

ج- منظومة المهارات والخبرات العملية والتطبيقية.

6- أهمية تنمية الموارد البشرية:

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

أ- الأهمية على مستوى العاملين:

1- ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.

2- إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.

3- يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إتباع الاحتياجات الأساسية للأفراد.

4- يكشف الأمة بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد، وبالتالي الاستفادة منها في إنجاز المهام وفق تكاليف تناسب هذه الفروق.

5- يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في تنمية الأفراد وبالتالي زيادة قدراتهم على تحمل المسؤولية.

¹ محمد محمود بشير. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النشر للجامعات. 2013. 40-41.

ب- الأهمية على مستوى جماعات العمل:

1- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

2- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

ت- الأهمية على مستوى المنظمة:

1- إن نجاح تنمية الموارد البشرية أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى إجراء تنمية الموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.

2- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفاعلية المنظمة وبذلك تحقيق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

رابعاً/ المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

لتحقيق التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الآتي:

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلائم والخصائص الفردية واحتياجات النظام والقدرة والخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

أ- مستوى الإدارة العليا: وما يتطلبه هذا المستوى من خصائص حيوية وأساسية أهمها:

- فهم صادق واقتناع تام بالموارد البشرية.

- التزام كافة أهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة الاستثمار فيه.

ب- مستوى الوحدة أو القسم: وفي هذا المستوى يمكن العمل عن قرب مع المديرين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية حيث أن المدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر التنمية.

ت- مستوى العمليات: المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد وخبرة فنية في وظائف وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

- إدارة أفراد فعالة: انجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية وهذا يتطلب وجود متخصصين على درجة عالية من الخبرة العملية والعلمية.

- الربط بين تنمية الفرد والمنشأة: وذلك من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الاستراتيجية، الإداري، العمليات، ورسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.¹
- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد: بمعنى أن تكون هناك قيم ايجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المنشأة، حيث أن ثقافة المنشأة النظرة المستقبلية.
- هدف وسياسة لتنمية الفرد: أي التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تقرر بوضع الهدف من التنمية في المنشأة.

خامسا/ خطط واستراتيجيات التنمية

توجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية:

- 1- الإستراتيجية الأولى (معرفية): تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل: الكتب، الأفلام، برامج التدريب.
 - 2- الإستراتيجية الثانية (سلوكية): تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل: (نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار) حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.
 - 3- الإستراتيجية الثالثة (بيئية): والتدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد مثل التدوير الوظيفي.
- ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط الإستراتيجية: بأن يكون هناك مستوى عالي من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط.
 - التعليم التنظيمي: والتي تعني استمرارية الإدارة في أفرادها لتمكينهم من التعلم، النمو، المساهمة. ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء والالتزام، في أن يتعلموا وينمو أن يساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية والتعليم التنظيمي.

¹- قوبع، خيرة. تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة". مستغانم. الجزائر: [.] 2011. رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير: الجزائر. ص. 13-14

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر تنمية الموارد البشرية من الوسائل الفعالة التي تستخدمها المؤسسات من أجل الإستغلال الأمثل لمواردها والإستفادة منهم بشكل كبير، بهدف تطوير وتحسين معارفهم وقدراتهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وهذا كله من خلال التكوين.

إذا فالإهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية، راجع للدور الكبير الذي تلعبه في خلق وتنمية القدرات وفي تطوير وإبتكار الخدمات والإستخدام الأمثل للتقنيات والموارد المتاحة لها.

الفصل الثاني:

التكوير في المكتبات

الجامعية

تمهيد:

أن التطور الحادث في المجتمعات أوجب أن تكون هذه الأخيرة دائمة التغيير، من أجل مواجهة تحديات العصر، من خلال تسخير جميع الإمكانيات (المادية، المالية والبشرية) للإستغلال الأمثل للمورد البشري.

ويعد التكوين من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها أي مؤسسة لمواجهة هذه التحديات، من خلال الفرد الذي يعد المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج، كما يساعد في الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

أولا/ ماهية التكوين

1- مفهوم التكوين:

إشتقت كلمة التكوين من فعل كون، ومعناها لغويا إعطاء الشيء شكلا معينا، ويقابله باللغة الفرنسية الفعل Former ذات المصدر اللاتيني Formare، في حين يقابل هذا المصطلح باللغة الإنجليزية الفعل To train.¹

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 يؤدي إلى الرفع من كفاءته في أدائه العالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.²

والتكوين في مفهومه الشامل هو تزويد العاملين مهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف.³

¹ - مهانة، جمال الدين. دور التكوين وتحسين المستوى في تحسين أداء الموظفين: دراسة حالة إدارة الجمارك الجزائرية في ضل التنظيم الهيكلي الجديد لولاية الجلفة. [] : 2017. مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية؛ 2016-2017

12.

² -السعيد، مبروك إبراهيم.تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات وصرافة المعلومات. . 85-84

³ . 85.

التكوين عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة سواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتيا أو تحت إشراف المنظمة والمسؤولين فيها بطريقة مباشرة بالإستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال.¹ فإن التركيز يبقى دائما على أداء مؤهل العاملين أي كانت مستوياتهم وأي كانت تخصصاتهم وهذا الأداء يمكن أن نحله وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{معرفة} + \text{مهارة} + \text{واقعية}$$

التكوين هو عبارة عن قيمة مضافة في رأسمال عند تزويده بطاقة إنتاجية، وتعلمه المعارف والمهارات والتقنيات.²

يعرفه Raymond VATIER بأنه: مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، أو التي قد يكفون بها مستقبلا، بمهارة، من أجل السير الحسن للمؤسسة.³

2- أهمية التكوين:

تظهر أهمية التكوين في مستويين (أهميته بالنسبة للمنظمة وأهميته بالنسبة للفرد):

أ- الأهمية الأولى بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الأفراد، المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم؛
- توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف؛
- تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة من التطورات التكنولوجية المتسارعة؛
- يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة؛
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛

¹ - ساعتى، أمين. إدارة الموارد البشرية: التدريب من النظري إلى التطبيقي. مصر: دار الفكر العربي، 1998. 74.

² - عربي، علي. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007. 250.

³ - Raymond. VATIER, Développement de l'entreprise et promotion des homes, Entreprise moderne d'édition, Paris, France, 1984,P.50

- يعمل على تحصيل المعارف وتحضير أدلة التنفيذ والطرق؛
- يساعد على اعتبار أهداف المؤسسة ضمن أهداف كل فرد فيها؛
- يسهل تطوير مهارات القيادة والتحفيز على بذل مجهود أكبر.

ب- الأهمية الثانية بالنسبة للأفراد العاملين:

- تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها؛
- يعمل على تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة؛
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين؛
- توفير الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة أو لصالح المنظمة؛¹
- يساعد على اتخاذ القرارات وحل المشاكل بطرق فعالة؛
- يشجع التكوين الذاتي؛
- يساعد على تطوير مهارات الفرد الاتصالية ويسهل توجيههم.²

3- أهداف التكوين:

أ- الأهداف التكوينية التي تخص الأفراد:

- تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها؛
- يجعل العامل المكون أكثر رضا من غير المكون؛
- مواكبة المديرين للمستجدات في الحقول المعرفية ذات العلاقة بعملهم؛
- يؤدي بالعامل إلى اكتساب الثقة بالنفس مما يؤهله إلى القيام بالأعمال دون الاعتماد على الغير، وهذا نتيجة للمعلومات والخبرات التي تحصل عليها من التكوين.

ب- الأهداف التكوينية للمنظمة:

- يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة؛
- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.³

¹ - السعيد، مبروك ابراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. 86 .
² - ودويرة، الطاهر .حموي، نور الهدى. دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة. الجزائر (قسنطينة): [د.ن]. 2012. ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيات الحديثة: الأدوار، التحديات والرهانات مع الإشارة الى مدينة قسنطينة: قسم العلوم الانسانية: الجزائر- 12.
³ - السعيد، مبروك ابراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. 87.

4- خصائص التكوين:

للتكوين مبادئ أساسية لضمان فاعليته ونذكر بعضها فيما يلي:

أ- **التكوين نشاط مستمر:** أن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي فصح الاختيارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه، ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء، وهناك حلقة أخرى هي القيادة، الإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله، وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية، ولإعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءاً من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مروراً للأفراد و شاغلي الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية الوسطى، وانتهاءً بشاغلي القمة والإدارة العليا.¹

ب- **التكوين نظام متكامل:** ان هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاطاً عشوائياً بل له أهداف محددة، فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

ت- **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الاستراتيجيات والوسائل، فالمتمكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتمكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. كما تتغير سياسات أو استراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات وذلك من خلال:

¹- أنتادا، أحلام. التكوين وأهميته في المؤسسة الاقتصادية- منتدى التكوين والتعليم مغنية. [على الخط]. متاح على الرابط <http://formation.deahlam.antada.com>

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيه.

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة.

ث- **التكوين عملية إدارية وفنية:** يعتبر التكوين عملاً إدارياً ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري الكفاء وهي:

- وضوح الأهداف وتناسقه؛

- وضوح السياسات والأساليب؛

- توازن الخطط والبرامج؛

- توفر الموارد المالية والبشرية.

كذلك فإن التكوين عملاً فنياً يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية؛

- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية؛

- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين.¹

ج- **للتكوين مقومات إدارية وتنظيمية لضمان نجاحه:**

أن التكوين يعد أحد الأنشطة الإدارية ولضمان تحقيق أهدافه يجب توفر مقومات أساسية تجعل

التكوين عائد إيجابي ومن أهمها ما يلي:

- ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكونين؛

- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد والمرشحون إلى نفس البرنامج التكويني؛

- ضرورة متابعة المتكون بعد التكوين؛

- ضرورة ربط التكوين بحوافز معينة للمتكون؛

- ضرورة احتواء البرامج التكوينية على الممارسات العلمية؛

- ضرورة تدرج العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل.²

¹ - جابر، التكوين المكتبي في المكتبات الجامعية: 2014 [http://bibtebess.blogspot.com أطلع عليه

2020-03-05 15:40

5- مبادئ التكوين:

ينطلق التكوين مهما كان نوعه من مبادئ تعتبر كأرضية لبناء البرامج وتحديد الطرق الأنسب لتنفيذ هذه البرامج وتتلخص في ما يلي:

أ- **ضرورة خلق الدافعية لدى المتكون:** يتضمن هذا الإعتبار تحضير العاملين على الإشتراك في الدورات والبرامج التكوينية، لما لهذا الإشتراك من نتائج إيجابية على صعيد الوظائف التي سيشغلها المتكون والأجور والرواتب والإمتميازات التي يحصل عليها مستقبلا.

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون.

ويسعى الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال المؤسسة ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال العمل، هي تحقيق الأمان الوظيفي والحصول على حوافز العمل والمعنوية، تقدير الآخرين والمركز الإجتماعي، المسؤولية والإنجاز وإذا كان برنامج التكوين يساعد الفرد على تحقيق البعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا عملية تعلم الفرد.

ب- **مراعات الفروق الفردية للمتكونين:** أي لا بد من القائمين على التكوين أن يتعرفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكونين، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون إختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التكوين إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم وخبرتهم زميلهم الشخصية، لذلك فإن هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية.

ت- **علاقة التكوين بتحليل الوظائف:** إن تحليل الوظائف يتضمن وصف الوظيفة وتحديد المواصفات الخاصة بها كما يستهدف في النهاية إلى تحقيق الملائمة بين الفرد والوظيفة.

كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا أن يعتمد على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية والتي يمكن للبرامج التكوينية تزويد المتكونين بها.

لهذا تظهر الحاجة التكوينية عندما تكون مؤهلات الفرد دون المتطلبات الوظيفية لذلك يجب ان تستهدف الجهود التكوينية سد الفجوة بين المتطلبات الوظيفية ومؤهلات الشاغل.

ث-الإعتبرات القانونية: ترتبط هذه الإعتبرات بتحديد الإحتياجات التكوينية، إذ يجري العرف القانوني على عدم إستبعاد مرشح من مجموعة المرشحين للإختبار لكونه يفتقد إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التكويني، لذا يصبح من الضروري تحديد أنواع المهارات التي يحتاجها الفرد العامل لكي ينجز عمله بكفاءة، وبإعتبرها المعيار المميز لمن سيلتحق بالبرنامج التكويني من عدمه.

ج-إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يلم المكون مختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يكون الأفراد عليه، وأن يكون مؤهل لذلك وقادرا على تحليل العمل إلى مكوناته وأجزائه ويمكنه تعليم وكوين الأفراد على جزء معين وبيان علاقة ذلك بالأجزاء الأخرى والعمل ككل.

وأن يقترن التكوين بالمسؤوليات ومهام فعلية يتقلدها المتكون في المجال العلمي بالقطاعات المستخدمة حيث تتحدد على أساس هذا التنسيق الأهداف التكوينية والمهارات المطلوب من المتكون إكتسابها عند إنتهاء البرنامج التكويني.

ح-إختيار المتكويين: على الرغم من أن التكوين يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد، إلا أن عددا من البرامج التكوينية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون إهتمامهم التكوين والذين تكون لهم ميول لهذا التكوين.

إن حقيقة أن أفرادا معينين يتم إختيارهم للتكوين يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعا وحافزا للتكوين.

خ-إختيار أساليب التكوين المناسبة: على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن إستخدامها في مجال التكوين إلا أنه من المهم أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن إستخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الإستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج، إلا أنه يمكن إستخدام أكثر من أسلوب واحد في آن واحد في عملية التكوين.

وبصفة عامة تحكم عملية إنتقاء الأسلوب الأفضل عدة إعتبرات أهمها:

- نوعية المدة التعليمية التي ستنتقل للمتكويين فيما إذا كانت مهارات أو معارف أو سلوكيات أو فيما إذا كانت لعلاج نقاط الضعف أو تنمية نقاط القوة، أو إكساب المتكويين جوانب جديدة يتطلبها عمل المؤسسة مستقبلا.

- **المستوى الوظيفي:** فالأساليب التكوينية التي قد تلائم تكوين المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة قد لا تلائم بالضرورة تكوين المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- **مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات:** حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف من التكوين هو تزويد المتكون بأكثر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج.
- التعرف على المبادئ التنظيمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التكوين والأساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الأمر إستخدامها.¹

ثانيا/ فوائد وأساليب التكوين

1- فوائد التكوين:

- هناك العديد من المزايا أو الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء القيام بالتكوين وتتمثل أهمها في:
- زيادة الإنتاج مع تحسين مستواه؛
 - خفض نسبة التالف في الإنتاج؛
 - إنخفاض عدد الحوادث نتيجة لانخفاض نسبة الأخطاء التي يرتكبها العاملون المتدربين مقارنة بزملائهم غير المتدربين؛
 - إلتقاء عدد كبير من المتدربين من مؤسسات مختلفة مما يسمح بتوسيع مدارهم من خلال تعارفهم، وقيامهم بمناقشة قضايا العمل وتبادل وجهات النظر والآراء، ويحدث هذا بصفة أساسية إذا كان التكوين من خلال جهات خارجية مثل مراكز التكوين المنتشرة في أنحاء الوطن؛
 - إيجاد حلول للمشاكل والمنازعات التي تنشأ بين الموظفين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، وذلك عن طريق الدورات التكوينية التي تركز على الجوانب السلوكية في الاتصال والقيادة؛
 - زيادة درجة إلتقاء الموظفين إلى المصالح التي يعملون بها.² مما سبق نستنتج أن للتكوين فوائد كبيرة، حيث يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والخاصة لذا ففوائده تتجلى فيما يلي:

¹ - عمري، أمنة. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بوحدة نفضال للتوزيع وتخزين الغاز، أم البواقي.

² - بعداش، مسيكة، مروان، عبد الرزاق. واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية: مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة. مج 1 .

- أ- زيادة الإنتاجية: إن التكوين الجيد يؤدي إلى تطوير مهارة الفرد مما ينعكس على حجم الإنتاج كما وكيفا وبالتالي الزيادة في الإنتاجية الكلية.
- ب- رفع معنويات الأفراد: التكوين الجيد والفعال ينمي قدرات الفرد الفكرية مما يولد الثقة بنفسه ويحقق له نوعا من الاستقرار النفسي، ويكسبه مهارات جديدة توصله إلى الارتقاء وشغل مناصب عليا وتحمل مسؤوليات أكبر أي أن التكوين يفتح أمام الفرد أبواب المستقبل.
- ت- تخفيض حوادث العمل: التكوين الجيد على كيفية أداء العمل يؤدي إلى زيادة قدرة العامل على التعامل مع المواد والآلات. الأمر الذي يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث وبالتالي خفض التكاليف.
- ث- استمرارية واستقرار التنظيم: أي قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين وبلا شك يتحقق هذا من خلال توفر المؤسسة على رصيد كافي من الأفراد ذوي الكفاءة العالية والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب.
- ج- رفع مستوى الرقابة الذاتية: فالعامل أو الموظف الذي يتم تكوينه يعرف ماذا يعمل وكيف يؤدي عمله بإتقان، بينما يمثل العامل غير المكون مشكلة لرؤسائه والمشرفين عليه.
- ح- زيادة الشعور بالثقة: حيث لا يستوي من يعلم ومن لا يعلم، ويؤدي التكوين إلى الثقة التي تؤدي بدورها إلى الإقبال على اكتساب مهارات جديدة.
- خ- توفير الوقت: يسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال بها.¹

2- أساليب التكوين:

- أ- أسلوب التكوين (التدريب) الخصوصي: وهو أسلوب قديم جدا، وفيه يتلمذ المكون (المتدرب) على مدرب خاص، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على قدرات المكون (المدرّب) وخبراته وكفاءته في التكوين (التدريب) ومدى علاقته بالمتكون (بالمدرّب).
- ب- دورة العمل: تهدف هذه الطريقة إلى إعطاء المتكون (المتدرب) فكرة شاملة عن المكتبة وأعمالها وأنشطتها وخدماتها والطرق المتعددة التي تتداخل فيها الأعمال في أقسام المكتبة المختلفة.
- ت- دراسة المقررات الدراسية الداخلية: تقوم بعض الجامعات والكليات بتدريس علوم المكتبات والمعلومات على مستوى البكالوريوس أو الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه. ويمكن للعاملين

¹ - جعري، بلال. فعالية التكوين في تطوير الكفاءات: دراسة حالة مركب المحركات والجرارات قسنطينة. الجزائر (قسنطينة)

في المكتبات الالتحاق ببعض المقررات مثل: التزويد، الفهرسة، التصنيف، التوثيق، البيبليوغرافيا، التكشيف.

ث- **الإلتحاق بالدورات الخارجية:** تقوم الكثير من المؤسسات ذات العلاقة بالمكتبات مثل جمعيات المكتبات ومراكز التدريب المختلفة والمكتبات الجامعية وغيرها بعقد دورات تكوينية (تدريبية) مكثفة للعاملين في المكتبات بشكل عام أو العاملين في نوع معين من المكتبات.

ج- **عضوية الجمعيات المهنية والمشاركة في أنشطتها:** تنتشر حاليا الجمعيات المهنية المتخصصة في مجال المكتبات والتوثيق والمعلومات على المستويات المحلية، مثل: جمعيات أصدقاء المكتبة والتوثيق والمعلومات على المستويات المحلية مثل: جمعيات أصدقاء المكتبة، والوطني، مثل: جمعية المكتبة الأردنية والعربي، مثل: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات والدولي، مثل: الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA)، ويجب على إدارة المكتبات تشجيع العاملين على الالتحاق والانتساب لمثل هذه الجمعيات والمشاركة في فعاليتها وأنشطتها المختلفة سواء في مجال الندوات والمؤتمرات أو الدورات التكوينية (التدريبية) وورشات العمل.

ح- **أسلوب التعلم الذاتي والتعليم المبرمج:** يسهم هذا الأسلوب في مساعدة المتدرب على الاكتشاف والتعرف على المصادر المختلفة التي يحتاج إليها في عمله لكي يتمكن من الحصول على المعرفة والمهارات المطلوبة، ويشجع المشاركين على تحديد احتياجاتهم التدريبية (التكوينية) والتعليمية، وتلعب الجامعات المفتوحة، والتعلم بالمراسلة دورا بارزا في تلبية احتياجات المتكويين (المتدربين) بأساليب تتميز بالمرونة العالية.

خ- **حضور المعارض المختلفة:** كثيرا ما تنظم معارض وطنية ودولية للكتب والأثاث أو الأجهزة المكتبية أو لتقنيات الحاسوب أو غير ذلك مما له علاقة مباشرة بالمكتبات والمعلومات، ويجب على المكتبات أن تشجع العاملين لديها وتوفر لهم الفرص لزيارة مثل هذه المعارض للاطلاع على معروضاتها التي تضم غالبا آخر ما صدر أو أنتج في هذا المجال واختيار ما يناسب المكتبة منها.

د- **القراءة والبحث العلمي:** تسهم القراءة والمطالعة المتخصصة بشكل كبير في التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ويجب أن تتوفر الدافعية للقراءة. وهذه تعتمد على الموظف نفسه، والمصادر المناسبة للقراءة وهذه تعتمد على إدارة المكتبة، ولهذا يجب عليها توفير الدوريات والمراجع أو

الكتب، المتخصصة بشكل منتظم، لكي يتمكن العاملين من الاطلاع على آخر التطورات في علم المكتبات والمعلومات بشكل عام وفي مجال عملهم بشكل خاص.¹

3- طرق التكوين:

من الطرق الشائعة في التكوين ما يلي:

أ- **التكوين في موقع العمل:** وهو التكوين الذي يقدم للعاملين الموجودين بالخدمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، ومن سلبياته:

- انخفاض إنتاجية المتدرب أثناء فترة التكوين؛

- المشرف المباشر يكرس جزءاً من وقته لهذه العملية؛

- الاعتماد على المشرف المباشر كمكون يحتم نقل الممارسات والسلوكيات التقليدية.

ب- **التناوب الوظيفي:** وفقاً لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل

إلى آخر، إذ يصحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه. مزاياه:

- يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتبوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف.

- يساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة بقلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.

ت- **التكوين في بيئة مماثلة للعمل (خارج العمل):** تتم بموجب هذا النوع من التكوين تهيئة مكان مجهز

بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي.²

ث- **حضور المحاضرات والمناقشات:** تعد المحاضرات إحدى الطرق التقليدية (للتدريب) (للتكوين) أثناء

الخدمة. وهي من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً، ولكنها لم تعد الطريقة المثلى للتكوين (للتدريب)،

والمحاضرات طريقة مفيدة للاستخدام بالنسبة للمجموعات الكبيرة إذا كان الغرض من التكوين

(التدريب) نقل المعلومات الجديدة أو إبلاغ العاملين في المكتبة عن التغييرات الجديدة وشرحها لهم،

ولكي تكون المحاضرات فاعلة ومفيدة يجب مراعاة وقت المحاضرة.

¹ - عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات Library Management: الأسس والعمليات. عمان: دار صفاء، 2008. 371-378.

² - السعيد، مبروك إبراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق. 89.

ج- حضور الندوات والمؤتمرات: تعد الندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة من أهم أساليب تكوين (تدريب) وتطوير العاملين في المكتبات حيث يلتقي فيها المشاركون مع مجموعة من الخبراء الذين يقدمون أبحاثاً متقدمة يتم مناقشتها في هذه المناسبات، وتسهم هذه الندوات والمؤتمرات في تطوير قدرات المشاركين على استخدام مناهج وأساليب البحث العلمي.

ح- ورش العمل: وتستخدم هذه الطريقة التي يتجمع فيها مجموعة من المتكويين (المتدربين) ذوي الاحتياجات المتتابعة لفهم أو تطبيق مهارة معينة يحتاجونها، ويمكن استخدام أساليب المناقشة ودراسة الحالة والأدوار التمثيلية والمواد السمعية والبصرية وغيرها في ورش العمل.

خ- الأدلة والموجزات الإرشادية: يجب على كل مكتبة أن يكون لديها مجموعة من القواعد والتعليمات والإجراءات والسياسات المكتوبة لتستخدم كمساعدات تدريبية وخاصة للموظفين الجدد.

د- الزيارات الميدانية للمكتبات ومراكز المعلومات: القيام بالزيارات الميدانية للمكتبات ومراكز المعلومات المتشابهة يساعد على المكتبات وإيجاد قنوات جيدة للمشاركة في المصادر المختلفة للمكتبات، لكي يكون هذا الأسلوب ناجحاً لا بد من الإعداد الجيد، الزيارة والمتابعة المثمرة لما بعدها.

ذ- التجربة أو الممارسة العملية: تتطلب هذه الطريقة المعيشة الفعلية في المكتبة المناسبة للتكوين (للتدريب)، بحيث ينتقل المتكويين (المتدرب) في مختلف أقسام المكتبة من أجل الحصول على خبرات علمية عملية متنوعة.

ر- طريقة دراسة الحالة: تعرف دراسة الحالة بأنها صورة موجزة تصف الطريقة التي عالج بها موظف أو عدد من الموظفين مسألة معينة وكيفية اتخاذ القرار بشأنها.

ثالثاً/ مراحل وإتجاهات العملية التكوينية:

1- مراحل العملية التكوينية:

- أ- تحديد الحاجات التكوينية: الحاجات التكوينية هي الفرق بين الإمكانيات والقدرات والمهارات والمعارف المتوافرة حالياً في الفرد وتلك التي يجب أن تتوفر فيه النشاط.
- ب- تحليل المكتبة لتحديد أي الدوائر أو الأقسام أو الشعب التي تعاني الحاجة إلى التكوين.
- ج- تحليل العمليات لتحديد مضمون التكوين ومحتواه بمعنى آخر تحديد الموضوعات التكوينية.

- تحليل الفرد لتحديد من يحتاج إلى تكوين، وما المهارات والمعارف اللازمة للفرد ليقوم بعمله على نحو أفضل.
- ب- تخطيط (تصميم) البرامج التكوينية: على أنه عبارة عن إجراء تحليلي ويتضمن تنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف ووضع البدائل، وتمر عملية التخطيط بالمراحل التالية:
- تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التكويني ويتم وضع هذه الأهداف في ضوء الحاجات التكوينية للمكتبة.
- تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها: فهناك أنواع متعددة من المهارات التي يمكن أن يتدرب عليها الفرد مثل: المهارات اللغوية أو المهارات الفنية مثل: مهارات استخدام الحاسوب¹.
- وضع المنهاج التكويني: يقصد به الموضوعات ومفردتها التي سيتكون عليها المتكويين ويجب أن يتصف هذا المنهاج بالترج والبساطة.
- اختيار أسلوب التكوين: هناك أساليب مختلفة للتدريب، مثل أسلوب المعاصرة، النقاش، المخطط، دراسة حالة، التطبيق العملي، تمثيل الأدوار، المبادرات الإدارية.
- اختيار المتكويين: إن اختيار المتكويين الكفاء يمثل عاملاً رئيساً في نجاح البرامج التكوينية في المكتبات الجامعية.
- تحديد مكان التكوين: أي هل سيكون مكان التكوين في مكان الوظيفة أو العمل نفسه أو في قاعة مخصصة للتكوين داخل المكتبة.
- تحديد فترة برنامج التكوين: أي تحديد تاريخ بداية البرنامج التكويني ونهايته.
- توفير مستلزمات برنامج التكوين: يعني توفر المستلزمات الضرورية اللازمة لتنفيذ البرنامج ونجاحه، وتشمل: مكان التكوين المناسب، الأجهزة والمعدات والأدوات اللازمة الخ.
- ت- تنفيذ البرامج التكوينية: هي مرحلة إدارة البرامج التكوينية وإخراجها إلى حيز الوجود، وتعد مرحلة مهمة لأنها تبين درجة حسن تخطيط البرامج التكوينية وسلامتها.
- ث- تقديم البرامج التكوينية: هو مجموع الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها. ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم البرامج التكوينية: الاستبيان والملاحظة المباشرة والنقاش الجماعي والمقابلات.

¹- فرحي، جابر. التكوين المكتبي في المكتبات الجامعية. 2012. [http://bibtebess.blogspot.com أطلع عليه

يوم 2020-03-05 15:40 .

ج- متابعة التكوين: هي بمثابة الخطوة الأخيرة وتهدف هذه العملية إلى تقييم مدى استفادة المتكويين الذين خضعوا للتكوين.

2- إتجاهات التكوين المعاصرة:

تشكل مجموعة الإتجاهات المعاصرة في مجال تكوين الموارد البشرية البعد والعمق الإستراتيجي في هذا الموضوع، وتوضح لنا ما يجب تبنيه من قبل المنظمات وعلى إختلاف أنواعها وسنعهد فيها ما يلي لعرض أهم هذه الإتجاهات.

أ- التكوين نظام للتعلم الإستراتيجي المستمر: تعتبر مسألة التكوين جزءا من إستراتيجية المؤسسة التي هي بمثابة مفتاح إستراتيجي لتحقيق نموها وبقائها، إنطلاقا من ذلك أصبحت إستراتيجية التكوين نظاما إستراتيجيا للتعليم المستمر يتكون من أربع عناصر رئيسية أساسية هي:

- المدخلات: المؤلف من:

العناصر البشرية: المكونون، المتكويين، المساعدون، الإداريون.

العناصر المادية: الأموال، التجهيزات، المعدات.

العناصر المعنوية: الخبرات، المهارات، السلوكيات، المشكلات.

- العمليات التنفيذية: المؤلف من:

العمليات التحضيرية: الأهداف والبرامج والإمكانات.

العمليات التنفيذية: نقل المعارف والخبرات والتجارب والسلوكيات والقيم والاتجاهات.

العمليات التكميلية: متابعة التكوين، تقييم الأداء التكويني.

- المخرجات: المؤلف من:

المخرجات المادية: زيادة معدلات الأداء، ارتفاع الإنتاجية، زيادة الأرباح وتحسين طرق العمل.

المخرجات المعنوية: تحسين العلاقات الوظيفية في المؤسسة وتطوير مهارات المكونين وتغيير

سلوكياتهم واتجاهاتهم في العمل.

- التغذية العكسية: والتي تتم من خلال مقارنة المخرجات مع الأهداف المحددة مسبقا وبيان مدى

الانحراف الحاصل بينها وتعديله باستمرار.

والشكل التالي يوضح مكونات التكوين:

الشكل رقم 01: مكونات التكوين



المصدر: قويدر جلول، إبراهيم. التكوين التماثل لأخصائي المكتبات: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية خميس مليانة. الجزائر: [د،ن]، 2013. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والتوثيق؛ 2012-2013، ص60

ب- تحول التكوين من سياسة إلى إستراتيجية: يعد تكوين الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المؤسسة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية المستقبلية، وفي ظل هذا التوجه إستلزم الأمر التحول من سياسة للتكوين إلى إستراتيجية تتوافق مع إحتياجات إنجاز إستراتيجية المؤسسة الكلية، وهذا التحول تجلى في التغيير في الهدف، والبعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التكوين، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التكوين سابقا.

ت-التوافق مع متطلبات التغيير: شهدت ساحات العمل في المؤسسات بوجه عام والصناعية والخدماتية بشكل خاص، تغييرا واسعا في مجال تسيير الأعمال تغيرا واسعا في مجال تصميم الأعمال وإدارتها، ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى التنوع والتحديث المستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواءا على صعيد المؤسسة أو على صعيد فرق العمل.

ث-التكوين إستثمار بشري: يرى التوجه المعاصر في مجال تكوين الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل إستثماري خصب فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق إستثماري له عائد شأنه شأن أي إستثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق.

ج-حتمية التنبؤ في التكوين: على إدارة الموارد البشرية التي هي مسؤولة عن رسم إستراتيجية التكوين أن تولي زمام المبادرة والتنبؤ بإحتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار إستراتيجية المؤسسة الكلية، التي رسمت أصلا في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة.

ح-تكوين وتنمية فرق العمل: يؤكد التوجه المعاصر في مجال تكوين الموارد البشرية على تبني موضوع تكوين فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق عمل مدارة ذاتيا.

بموجب ذلك يقوم هذا التكوين بتعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن أهم هذه المهارات:

1) مهارة الإتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي؛

2) مهارة إتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية؛

3) إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه.

خ-تكوين المديرين: يؤكد التوجه المعاصر في مجال التكوين إلى حد كبير إلى مسألة رفع مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح.¹

¹- أمانة، عمري. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بوحدة نפטال للتوزيع وتخزين الغاز أم البواقي،

رابعاً/ تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية

يتم تصميم البرنامج التكويني بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين، وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية مجموعة من الإجراءات أهمها: تحديد الأهداف، تحديد المحتوى، تحديد الموضوعات المطلوبة للتكوين عليها، تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، تقدير وإعداد ميزانية للبرنامج التكويني.

1- تعريف البرامج التكوينية:

تعرف البرامج التكوينية على أنها مجموعة من الخبرات والنشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة، والتي يتم تصميمها استناداً إلى نظريات التعلم والتعليم، ويتعرض لها المكون ويمارسها لتمكينه من اكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والاتجاهات التي تؤدي اكتسابها إلى تلبية الاحتياجات التكوينية الوظيفية للأفراد وتحقيق الأهداف للمؤسسات.

2- تنفيذ البرامج التكوينية: هي مرحلة إدارة البرامج التكوينية وإخراجها إلى حيز الوجود، وتعد مرحلة مهمة لأنها تبين درجة حسن تخطيط البرامج التكوينية وسلامتها¹، وتشمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج؛
- إختيار أسلوب التكوين المناسب؛
- تجهيز وإعداد مكان التكوين؛
- إختيار وإعداد المتكولين والمكونين².

3- تقييم البرامج التكوينية:

هو مجموع الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم البرامج التكوينية: الاستبيان والملاحظة المباشرة والنقاش الجماعي والمقابلات³.

متابعة التكوين:

هي بمثابة الخطوة الأخيرة وتهدف هذه العملية إلى تقييم مدى استفادة المتكولين الذين خضعوا للتكوين⁴.

¹ - جابر، التكوين المكتبي في المكتبات الجامعية: 2014 [] http://bibtebess.blogspot.com أطلع عليه

يوم 2020-03-05 15:40

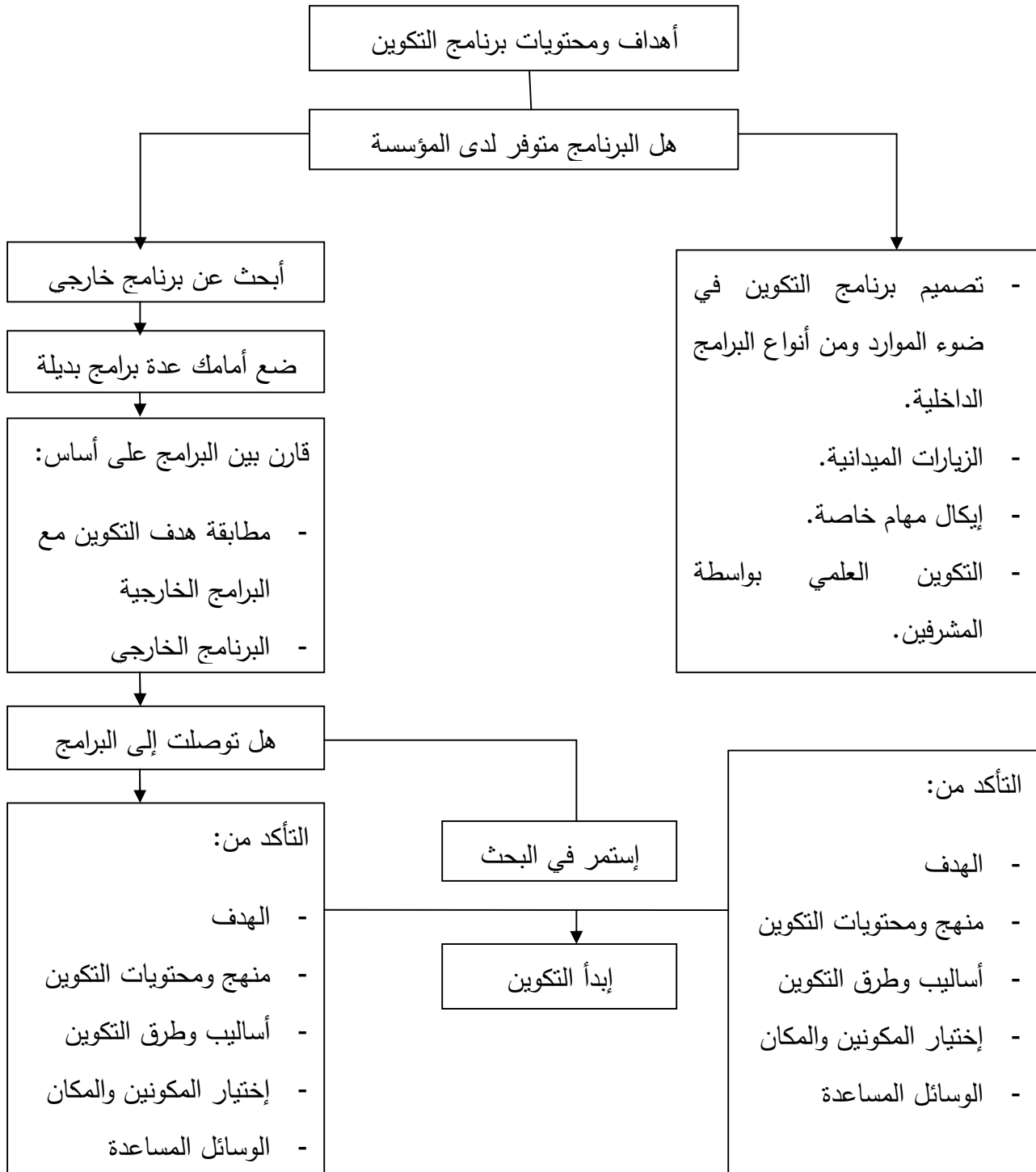
² - دور التكوين في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بوحدة نفضال للتوزيع وتخزين الغاز أم البواقي، مرجع سبق ذكره

52

³ - 52.

⁴ - أمانة، عمري. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بوحدة نفضال للتوزيع وتخزين الغاز أم البواقي، مرجع سبق

الشكل رقم 02: خطوات تصميم برنامج التكوين



المصدر: بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب مسنغانم. الجزائر: [د،ن]، 2018. مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة؛ 2017-2018، ص. 41

خامسا/ عوامل نجاح التكوين ومعوقات

1- عوامل نجاح التكوين:

يعتبر التكوين إستثمارا بشريا في الحياة المهنية لذلك فهو يواجه عدة تحديات وصعوبات من أهمها، من أهمها:

- سرعة إستمرار خطوات التقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة؛
- إنخفاض مستوى مهارات الأفراد؛
- ضرورة تغيير الإتجاهات الفردية والجماعية؛
- ضرورة ربط التكوين بالإحتياجات المستقبلية الفعلية فقط للمنظمة؛
- التركيز على التكوين طويل المدى.

وعليه فإن الإدارة والمنظمة مطالبة بتهيئة الجو المناسب لممارسة التكوين بإعتباره محاولة تكوين إتجاهات وتغيير أنماط سلوك وتهيئة الفرص لتكوين أفراد أسوياء فكريا ونفسيا ويتمتعون بشخصية متكاملة ومتوازنة، ولعل من أهم عوامل نجاح التكوين:

- أ- شعور الأفراد بالحاجة إلى التكوين إيمانا منهم بإمكانية وضرورة التغيير؛
 - ب- أن يتناسب مضمون برنامج التكوين مع الحاجات العملية للأفراد وأن يتصدى لمعالجة مشكلات يواجهونها بالفعل؛
 - ت- تحقيق الموائمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل؛
 - ث- إختيار المكونين وفق معايير محددة (خبراتهم وكفائتهم في إدارة البرامج التكوينية) مع تنوع أساليب وطرق التكوين؛
 - ج- تحديد الإحتياجات.
- #### 2- معوقات التكوين:

إن نجاح التكوين ليس بمجرد عقد دورة تكوينية، فكثير من الدور كتب لها الفشل في تحقيق أهدافها، فالدورة التكوينية تهدف إلى تنمية المهارات وإكتساب المعرفة وتعديل سلوك الأفراد بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتكونين على الإستفادة من الدورة يعتبر فشلا للدورة التكوينية.

إن عوامل فشل التكوين (معوقاته) كثيرة ومتعددة من أبرزها:

- أ- إختلاف برنامج التكوين عن عمل المتكون (أي أن الدورة لا علاقة لها بالعمل)؛
- ب- إقتصار العملية التكوينية على الجانب النظري دون الجانب العملي، فقد يكون المتكون على دراية بالخلفية النظرية لكن ليس له خبرة عملية في الموضوع، وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية للمتكونين؛
- ت- عدم تحديد المتكونين المحتاجين للتكوين بدقة، فقد يحضر الدورة التكوينية من لا يحتاجها أصلاً؛
- ث- عدم رغبة المتكونين في التعلم، وهنا لا بد من التأكد من قابلية لمتكونين للبرنامج المحدد لهم؛
- ج- عدم تمكن المتكون من توصيل المعلومات وعدم إكترائه بتعلم المتكونين بسبب عدم قدرته على شرح الموضوع وإستخدام أساليب التكوين؛
- ح- نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتكونين سواء نقدية أو معنوية؛
- خ- غياب المتكونين وعدم إكترائهم بالحضور المنظم للتكوين؛
- د- عدم تطبيق المعارف التي إكتسبها المتكون في ميدان عمله وعدم السماح له بإستخدام هذه المعارف والمهارات؛
- ذ- ضعف الرقابة على تطبيق ما تم تعلمه خلال الدورة أو ورشة العمل؛
- ر- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للمتكون للتكوين وعدم وضوح الإستراتيجية العامة للإدارة أو المنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق إتضح لنا أن التكوين هو عملية إكتساب العاملين بإختلاف مستوياتهم الوظيفية ومهاراتهم معارف جديدة، تساعدهم على إمتلاك القدرة على الأداء الجيد في عملهم في الحاضر والمستقبل، ويكون ذلك من خلال مجموعة من البرامج التكوينية التي تسير وفق مراحل أو خطوات معينة والمخطط لها مسبقا، حسب إحتياجات هذه المنظمة وموظفيها، وهذا بما يتماشى مع إستراتيجية المؤسسة ويحقق أهدافها.

الفصل الثالث:

تحليل الدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي في أي دراسة بمثابة تكملة إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وذلك من أجل التحقق من فرضيات البحث، والوصول إلى إجابة نهائية ودقيقة للأسئلة المطروحة.

ونظرا للظروف الخاصة التي يمر بها العالم والجزائر، والذي حال دون إجرائنا للدراسة الميدانية في المكتبة الجامعية الجيلالي بونعامة خميس مليانة، إضطرنا إلى القيام بتحليل الدراسات السابقة التي إعتدنا عليها في بحثنا، هذا والتي هي قريبة جدا من موضوع البحث، وذلك لأجل الخروج بنتائج تبصرنا بواقع التنمية في المؤسسات وما هي الطرق والأساليب التي تساعدنا في ذلك.

أولا: الدراسة الأولى: نتائج الدراسة الأولى لمانع صبرينة

1-الإشكالية:

في ظل الاستراتيجيات والتوجيهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية بالجامعة التي تم رصدها، وفي إطار إبراز العلاقة وتحديد الأثر الذي ترسمه على الأداء البشري في الجامعات عموما والجامعات : محمد خيضر بسكرة، عباس لغرور خنشلة والعربي بن مهدي أم البواقي.

ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟¹

2-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- إعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها.
- محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
- التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية.
- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها.²

20. .

¹ - مانع، صبرينة. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في
² - المرجع نفسه، ص.22.

3- أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- أهمية الأداء البشري في حياة الجامعات وأثره الواضح على نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز.
- الوقوف على واقع الجامعات الجزائرية ومستويات الأداء لدى موظفيها من أساتذة وإداريين وعلاقته بالاستراتيجيات المعتمدة في تنميتهم.
- شد انتباه مسؤولي مختلف التنظيمات المؤسسة ومنها الجامعة الجزائرية إلى أهمية الموارد البشرية.¹

4- منهج الدراسة:

على الباحث إتباع أسس موضوعية لتحديد المنهج الملائم الذي تقتضيه أهداف الدراسة في وصف الظاهرة والكشف عن تحليلها بغية بلوغ نتائج قابلة للتعميم، فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بتحليل أسئلة الإستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة.²

5- نتائج الدراسة:

- لخصت هذه الدراسة والتي شملت الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، جامعة عباس لغرور خنشلة وجامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي" إلى جملة من النتائج:
- وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية الإستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية أساتذة وموظفين إداريين نذكر منها:
 - عدم مقارنة أداء الموظفين المتكويين قبل وبعد العملية التكوينية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التكوينية مما يعني غياب التغذية الراجعة، التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التكوينية.
 - غياب التغذية الراجعة عن مدى إستفادة المتكويين من البرامج التكوينية.

¹ - مانع، صبرينة. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مرجع سبق ذكره. ص.32

² - نفسه، ص.25

- وعي الجامعة بأهمية إستراتيجية التعلم التنظيمي في النهوض بمهارات الموظفين والرفع من معارفهم وخبراتهم.
- يشكل التطوير التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي استراتيجيات هامة للرفع من القدرات الوظيفية للموارد البشرية في الجامعات.
- يشكل الإبداع الوظيفي إستراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة، إلا أنها قصرت النظر في أهمية حفز ومكافآت الأفراد.
- تتميز مستويات الأداء لدى موظفي الجامعات محل الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين بمستويات جيدة.¹

ثانيا: الدراسة الثانية(نتائج الدراسة الثانية لفضيل دليو)

1-الإشكالية:

يتزايد الإهتمام بالموارد البشري زادت الضرورة إلى تكوين مستوى تنظيمي تسند إليه المهام المتعلقة بالموارد البشري، ولهذا فإن عملية تنمية الموارد البشرية بأساليبها من المهام الحيوية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة مما يستوجب أن تعتمد أساليب تنمية الموارد البشرية .ومن هنا نطرح السؤال: ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية موارد ها؟²

2-أهداف الدراسة:

- هناك أهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا هذه المتمثلة في:
- محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
 - محاولة معرفة مدى إهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية.
 - محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات.³

¹ - مانع، صبرينة. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، مرجع سبق ذكره. ص. 367-369

² - دليو فوضيل. أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية . ص. 8.

³ - المرجع نفسه، ص.10

3- أهمية الدراسة:

تتمثل دراستنا لموضوع أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، وعلى اعتبار المورد البشري من أهم العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية، فوضعية هذا العنصر جديرة بالدراسة وخاصة داخل المؤسسة وكيف تستطيع هذه المؤسسة الحفاظ عليه لدخول اقتصاد السوق.¹

4- نتائج الدراسة:

إن هذه الدراسة لموضوع أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية، كانت مبنية على فرضيتين.

- الفرضية الأولى: بفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمل ومن نتائجها:
- إن طبيعة التوظيف دورا كبيرا في سير المؤسسة لأن طبيعة التوظيف دور كبير في تسيير المؤسسة لأن طبيعة التوظيف تسهل أو تصعب من تأقلم العمال مع عملهم، والذي بدوره يساعد في تحقيق أهدافهم وفق مهاراتهم وامكانياتهم.
- ولذا فالمؤسسة أحدث أسلوب للتكوين، فالتكوين عن طريق عامل قد يتم من بين الأساليب الأساسية التي ساهمت في تكوين العمال الجدد لأن المشرف لا يستطيع أن يراقب أو يعلم كل العمال.
- حيث أن المؤسسة في عملية تكوين عمالها وزيادة مهاراتهم قد نوعت من طرق التكوين وبين التكوين داخل مكان العمل من خلال المشرف المباشر أو العمال القدامى.
- أما الفرضية الثانية بفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين:
- الكفاءة والمهارة وغيرها من القياسات تساهم بشكل كبير في فعالية المسير في المنصب الذي يشغله.
- تزيد مساهمة العمال في اتخاذ القرارات، وهذا من خلال نظرة المسيرين، في أن أحسن القرارات هي التي تتخذها مجموعة العمل.²

¹ - ديليو فوضيل. أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية . 8.

² - المرجع نفسه، ص. 194-195-196.

ثالثا: الدراسة الثالثة (نتائج الدراسة الثالثة لجفري بلال)

1- الإشكالية:

نظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية التي أصبحت أحد الركائز الأساسية لتمكين المؤسسة من التحكم أكثر في الظروف السائدة وسط محيط سريع التغير، وباعتبار هذا الاهتمام يعكس اتساع دور التكوين في المؤسسة وإدراك أهميتها في تصنيف الفجوة بين مهارات وكفاءات الأفراد وبين متطلبات الوظائف يظهر التساؤل لهذه الدراسة فيما يلي:

ما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة؟¹

2- أهداف الدراسة:

فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة.
- بيان أثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين بالمؤسسة.²

3- أهمية الدراسة:

- يمكن أن تفيد في التعرف على الخطوات الرئيسية الخاصة بالتكوين لضمان فعاليتها في المؤسسة.
- ما يمكن أن تساهم بهت حسيس مسيري المؤسسات بأهمية التكوين كأداة جوهرية لتطوير الكفاءات.
- قد تسفر عن توجيه أنظار المهتمين والمسؤولين على التكوين إلى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية أخرى عن التكوين في المؤسسة.³

4- نتائج الدراسة:

من النتائج التي توصلت إليها دراسة فعالية التكوين في تطوير الكفاءات إلى:

- إن أهمية التكوين لا تقتصر فقط على المؤسسة للوصول إلى الفعالية وإنما أيضا لكل من الفرد في زيادة إرضائه والعمل لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

¹ - جفري، بلال. فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص.17

² - المرجع نفسه، ص.18

³ - المرجع نفسه، ص.18

- يرمي التكوين إلى تحقيق هدف هام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم.
- تعد الاحتياجات التكوينية هي نقطة البداية في أي عملية تكوين أي الحلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التكوينية.
- تعتبر عملية تصميم البرامج التكوينية الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها.
- إن فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني.¹

رابعا: الدراسة الرابعة (نتائج الدراسة الرابعة مروان حنان)

1-الإشكالية:

هل يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المحطة المعدنية لحمام بوغرارة؟
ومنه تدرج عدة تساؤلات فرعية:

- ما طبيعة البرامج التكوينية المقدمة؟
- كيف تساهم هذه البرامج التكوينية في تقويم وتأهيل الفرد للقيام بعمله؟
- هل تحقق البرامج التكوينية الأهداف المرجوة من العملية التكوينية؟²

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

يساهم التكوين بشكل فعال في تنمية الموارد البشرية في حمام بوغرارة.³

الفرضيات الجزئية:

- إن طبيعة البرامج التكوينية المقدمة تساهم ايجابيا في تنمية الموارد البشرية.
- يساعد التكوين في تقويم تأهيل الفرد لمزاولة الوظيفة.

¹ ، بلال .فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص.213-214-215

² مروان، حنان. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، ص.3.

³ -المرجع نفسه، ص.4.

- تحقق البرامج التكوينية الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.¹

3-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة التكوين وكيفية تسييرها خاصة أنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها كما هو مبين في النقاط التالية:

- الاطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين باعتباره ضرورة حتمية لتطوير الموارد البشرية في المؤسسة.
- الاطلاع على أهمية تكيف العامل مع متطلبات المنصب.
- السعي لتكثيف الموظف مع متطلبات الوظيفة.
- الإطلاع على وعي الموظفين بقدراتهم، ومهاراتهم ومدى توظيفها في أعمالهم المهنية.
- الإحاطة بأساليب وبرامج التكوين المنتهجة ومدى فعاليتها.²

4-أهداف الدراسة:

نظرا لأهمية موضوع التكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية يظهر الهدف من هذه الدراسة تحقيق ما يلي:

- التعرف على دور التكوين في رفع كفاءة الموظفين.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين والاعتماد عليه في تطوير قدرات وإمكانيات الموارد البشرية.
- الكشف على مدى تأثير برامج التكوين والمكونيين على نجاح عملية التكوين.
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين والمكونيين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.³

5-المنهج المستخدم:

إعتمدت الباحثة على منهجين الوصفي والتحليلي في الجانب النظري أما في الفصل التطبيقي فتم الإعتماد على منهج دراسة حالة وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة

¹ مروان، حنان. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، 4.

² المرجع نفسه، 4.

³ المرجع نفسه، ص.5.

باستخدام إستبيان، مقابلة والتقارير.¹

6- نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى أن التكوين سيرورة نظامية لتزويد المورد البشري في المؤسسة بالمعارف والمهارات التي تزيد من كفاءة أدائه لعمله الحالي أو أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، وهذا ما يجعله يواكب التطورات المعرفية والتغيرات المختلفة ومنه يتم تحقيق استثمار له على الفرد والمؤسسة على حد سواء وما يميزه ما يلي:

- التكوين عملية دائمة ضرورية بالنسبة للفرد والمؤسسة.
- يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار كما يعتبر وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية في حد ذاته.
- يمكن من مسايرة التغيرات والتطورات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة.
- التكوين يسمح بإكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال البدء بتغيير الآراء والأفكار وجعلها أكثر مرونة وقادرة على مواجهة التغيرات المستقبلية بفاعلية.
- إختيار المكونين لمواضيع البرنامج التكويني الخاصة باستخدام التكنولوجيا والأنظمة الإدارية الجديدة، كتحديد برامج معينة يتطلبها أداء الوظيفة ومن مسؤولية الموظفين إتقانها، وهذا ما يؤدي إلى سهولة تقبل التغيير والسعي لإكتشافه والمساهمة فيه بفاعلية.
- ومن خلال ما تم التطرق إليه وجدنا أن التكوين يؤدي من حالة مرضية إلى أخرى أفضل استجابة لتغيرات المحيط، كما يعتبر عملية منهجية ومخططة تهدف إلى انتقال جذري أو تدريجي من واقع يتضمن تحسين وتطوير طبيعة عمل المؤسسة لغرض تحقيق أهداف المؤسسة.²

خامسا: الدراسة الخامسة (نتائج الدراسة الخامسة عمري آمنة)

1- إشكالية:

كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية ؟

ويتفرع عنه أسئلة فرعية:

¹ - التكوين في تنمية الموارد البشرية .
² - المرجع نفسه، 117.

- هل يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى العامل؟
- هل يؤدي التكوين إلى زيادة تنمية روح الابتكار والإبداع لدى العامل في المؤسسة؟¹

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

التكوين يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية.²

الفرضيات الجزئية:

- التكوين يؤدي إلى زيادة (تنمية) مهارات العاملين.
- التكوين يؤدي إلى تنمية الإبداع لدى العاملين.³

3- أهداف الدراسة:

- إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين على مستوى المؤسسة مجال الدراسة.
- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال الاطلاع على الأسس النظرية لمتغيرات البحث،التكوين والموارد البشرية.
- تقييم فعالية نظام التكوين في المؤسسة.⁴

4-المنهج المستخدم:

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا.⁵

5-الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

- الملاحظة؛
- المقابلة؛
- الإستمارة والإستبيان؛

¹ - عمري، أمانة. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، ص.6

² - المرجع نفسه 6.

³ - المرجع نفسه، ص.6

⁴ - المرجع نفسه، ص.7

⁵ - المرجع نفسه، ص.8

- السجلات والوثائق.¹

6- تحليل النتائج:

- نتائج الدراسة في ضوء فروض الدراسة:

تم التأكد من خلال التحقيق الميداني أن وحدة توزيع وتخزين الغاز المميع تهتم بعملية التكوين كعملية أساسية لتنمية مهارات العمال وزيادة كفاءتهم حيث أنها تقوم بإرسال عمالها إلى بعثات تكوينية، وهذا ما أكدته 52% من العينة ككل، حيث يتعلق هذا التكوين بالمنصب الذي يشغله كل عامل، لأن المؤسسة تعتمد على نوع التكوين التخصصي وهو ما أكدته نسبة 55.35% من العينة. ذلك لأن المؤسسة تعتبر نوعية أداء العامل للعمل يرتبط بنوعية التكوين الذي تلقاه.

ومن جهة أخرى ثبت أن اختيار البرامج التكوينية تم وفقاً لاحتياجات ورغبات الأفراد وهو ما أكدته نسبة 68% ويؤكدون أن المسؤول المباشر يأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال بنسبة 50% من أفراد العينة وتتعلق هذه الاقتراحات بنسبة 35% من الجوانب العملية.

كما أن 74% من العمال صرحوا بأنهم بحاجة إلى فترات تكوينية جديدة وذلك لوعيهم بضرورة التكوين.

- في ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى: يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى العامل.

تتضمن هذه الفرضية أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة تتضمن خيارات محددة مرتبطة بمؤشرات ميدانية للمحور، حيث أثبت التحقيق الميداني أن:

- الدورات التكوينية تساهم في حسن استعمال الموارد المتاحة في العمل وهذا ما أكدته نسبة 55.35% من العينة. وهذا ما يحقق للعمال اعترافاً من قبل المشرف المباشر بكفاءتهم في الأداء. كذلك ثبت أن:

- التكوين يساعد على أداء المهام بدقة هذا ما أكدته نسبة 67.85% من العينة وهذا ما يصبو إليه التكوين من خلال نوع البرامج التكوينية (التخصص) ذلك أن نوعية أداء العامل للعمل مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية التدريب.

¹ . دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، 9.

- كما يساهم أيضا في التحقيق الميداني بالمؤسسة مجال الدراسة أن التكوين يساهم في تحسين عملية الإتصال بين جميع أفراد الوحدة (GPL) بنسبة عالية 92% وفي جميع الاتجاهات.
كما أن 66% من العينية صرحت أن:
 - التكوين الذي استفادت منه يؤهلها للعمل في أكثر من منصب، كما يساهم في التقليل من أخطاء العمل. هذا ما أكدته 82% من العينة.
 - أما 87.83% من إجمالي العينة أقرروا بدور التكوين الايجابي الذي يتمثل في زيادة تكيف العامل مع منصب عمله من خلال الرغبة في العمل والشعور بالراحة.
كما أثبت التحقيق الميداني أن:
 - الدورات التكوينية تسمح للعامل بالحصول على معارف جديدة بنسبة 90% من العينة.
 - كما يساهم التكوين في إضافة مهارات سلوكية جديدة تساعد في تسهيل العمل.
- وعلى هذه المعطيات تؤكد تحقق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها أن التكوين يؤدي إلى تنمية مهارات العمل في وحدة توزيع وتخزين الغاز المميع (GPL).¹
- الفرضية الثانية:** مساهمة التكوين في زيادة الإبداع لدى العامل.
- تتضمن هذه الفرضية 8 أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، حيث أثبت التحقيق الميداني أن:
- نسبة 53.03% من العينة أكدوا أنهم يؤدون عملهم بكفاءة أكثر بعد الحصول على التكوين بعدما أصبحوا أكثر إدراكا للمشاكل التي تعترضهم واتخاذ القرارات في وقتها المناسب.
 - كما أدلى أفراد العينة بنسبة 88% أن:
 - التكوين يساعد على ترسيخ روح المبادرة من خلال نوعية البرامج التي خضعوا لها والتي تؤكد على العمل الجماعي.
- كما ثبت ميدانيا أن:
- العمال بإمكانهم إحداث تغييرات في أساليب العمل بنسبة 39% من إجمالي العينة، ويرجع هذا إلى أن المتكويين تلقوا تكوينا جيدا مما أدى إلى تطور العلاقة بين العمال والمشرفين .

¹ - عمري، أمانة. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، ص. 172

كذلك تأكدنا أنه:

- بعد التكوين أصبح العمال لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بنسبة 88% من خلال المهارات السلوكية المكتسبة التي تعمل على تحسين العلاقة من المشرفين وكذلك حرية إبداء الرأي.

كما ثبت أن:

- أغلبية أفراد العينة الممثلة بنسبة 86% أنها تنجز ما يسند إليها بأسلوب متجدد. والشيء الملاحظ أن:
- التكوين يساعد على توقع حل مشكلات العمل بنسبة 86% من العينة، من خلال حصر القضايا ومعالجتها.
- كما أثبت التحقيق الميداني أن:
- 76% من العينة لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.
- وعلى ضوء البيانات السابقة يمكن القول أن التكوين يساهم في زيادة روح الإبداع في المؤسسة مجال الدراسة.¹

سادسا: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا وباقي الدراسات والقيمة المضافة لها

1- أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** إتفقت دراستنا مع دراسة مانع صبرينة من حيث الموضوع المدروس، والفئة المستهدفة في البحث، إلا أنها تخصصت بشكل أكثر في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات فيما إختلفنا في ما يتعلق بمكان الدراسة فقط.
- **الدراسة الثانية:** تشابهت دراستنا مع دراسة دليو فوضيل في موضوع البحث، لكنها تخصصت بشكل أكر دقة في معرفة الأساليب التي تستند عليها المؤسسة الإقتصادية العمومية في تنمية مواردها، من أطر وقوانين وإجراءات، وإختلفنا معها كذلك من حيث مكان إجراء الدراسة الذي كان في مؤسسة إقتصادية عمومية، أين كان مبرمج في بحثنا دراسة مؤسسة خدماتية تعليمية بحثية، إذ يظهر تأثير

¹ - عمري، أمانة. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، ص. 173

- التكوين في المؤسسات الإقتصادية من خلال أرباحها، أما في المؤسسات التعليمية فيظهر من خلال حجم إستفادة المتلقي للخدمة.
- **الدراسة الثالثة:** تشابهة هذه الدراسة هي الأخرى مع دراستنا من حيث الموضوع، فيما تخصصت في معرفة فعالية التكوين في تطوير كفاءة العاملين في المؤسسات وإختلفت معه أيضا في مكان الدراسة الذي كان في مؤسسة إقتصادية عمومية.
 - **الدراسة الرابعة:** تتفق دراستنا مع هذه الدراسة من خلال الموضوع كذلك، أين ركزت على معرفة ماهية التكوين في تنمية الموارد البشرية، وكيف تساهم برامج التكوين في تقويم وتأهيل الفرد، وتختلف في مكان إجراء الدراسة الذي كان في مؤسسة خدماتية ولكن إقتصادية ربحية.
 - **الدراسة الخامسة:** تجتمع دراستنا مع دراسة آمنه عمري في موضوع البحث، حيث سلطت الضوء على مساهمة التكوين في تنمية الموارد البشرية كما هدفت إلى تقييم فعالية نظام التكوين في المؤسسة، أما نحن فقد إكتفينا بالتكوين فحسب، أين يختلف البحثان أيضا في مكان الدراسة الذي كان في مؤسسة إقتصادية.

2- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** الأهمية الإستراتيجية للتدريب في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من موظفين إداريين، والتي تشكل حافزا لدى الموظف ودافعا لإثراء وظيفته في حدود ما حمله من خضوعه لبرامج تنمية في إطار التسيير الفعال للإستراتيجية.
- **الدراسة الثانية:** توصلت إلى أن التكوين أدى إلى زيادة مهارات العمال، والمواظبة في مواعيد العمل، وذلك لإحداث تعاون بين المسيرين في إتخاذ القرارات والتفاهم في العمل ومحاولة تطوير قدراتهم في إتخاذ القرارات وإتفاقهم في العمل.
- **الدراسة الثالثة:** توصلت هذه الدراسة إلى نتائج وتوصيات أن فعالية برامج التكوين تتحقق بحسب الدقة على التنفيذ، وكذلك تعد عملية تقييم التكوين والتي تشكل آخر حلقة من حلقات العملية التكوينية.
- **الدراسة الرابعة:** توصلت إلى أن التكوين سيرورة نظامية لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بالمهارات التي تزيد من كفاءة أدائه لعمله الحالي أو على مستوى أعلى في المستقبل.

- الدراسة الخامسة: إن التكوين يعتبر خيار استراتيجي لأي جهة تطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطرق جديدة وكذلك القدرة على تقديم أكثر في فترة زمنية قصيرة.

خلاصة الفصل:

إن الدراسات السابقة بعد الإطلاع عليها ساعدتنا في فهم موضوع البحث وأعطتنا تصورا شاملا له حيث أنها:

- أرشدتنا إلى كيفية التعامل معه ساعدتنا على التعرف على كيفية عمل البحث وعلى النقطة التي يبدأ منها.
- مكنتنا من الإسترشاد بالأطر النظرية والمنهجية من خلال تصميم أدوات جمع البيانات اللازمة لهذا البحث.
- ساعدتنا في صياغة الأسئلة الخاصة بالبحث بشكل صحيح.
- كما لفتت أنظارنا إلى مجموعة من النقاط التي غابت عنا.
- ساعدتنا في توفير الجهد والوقت لأنها قدمت لنا المراجع والمعلومات جاهزة.

الغائمة

خاتمة

تعتبر المكتبات الجامعية الدعامة الأساسية للبحث العلمي والباحثين، ويعد المورد البشري من أهم مقومات نجاحها خاصة مع التطورات الأخيرة التي أرغمت كل المؤسسات على مواكبة التطور، ومنه جاءت الحاجة الملحة لأخذ المورد البشري بعين الاعتبار في عملية التنمية، وإعداد كوادر بشرية ماهرة ومبدعة وقادرة على تلبية حاجات الزبائن وبالتالي الوصول إلى أهداف المؤسسة.

كما يعد موضوع الموارد البشرية من أهم قضايا الساعة، فهو بمثابة محرك النمو لدى أي مؤسسة، وهو الوسيلة الناجعة لضمان استمرارية أي مؤسسة.

وقد كشفت الدراسات السابقة وما جاء فيها من تحليل أن التكوين ضروري بالنسبة للعمال سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، فمن جهته يساعد في تنمية المهارات المختلفة وهو من انجح الأساليب الحديثة المعتمدة في كل المؤسسات، ومنه برزت الضرورة الملحة على واقع عملية التكوين في المؤسسات، بإعتبارها أنجع عملية لإدارة الموارد البشرية ولمعرفة مدى تأثيرها على الكفاءة والمردود الإنتاجي، ومواكبة التغييرات والتطورات المتسارعة.

ومنه يمكننا القول بأن للتكوين دور كبير في تنمية الموارد البشرية، ومن خلال تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية يمكن القول أن الفرضيات قد تحققت ويمكن تلخيصها كما يلي:

- يساهم التكوين فعلا في تنمية مهارات المورد البشري؛
- البرامج التكوينية لها دور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- يساهم التكوين في زيادة روح الإبداع والإبتكار؛

ومنه نستنتج أن التنمية تكون في أي مؤسسة من خلال التكوين، ويكون هذا الأخير من خلال البرامج التكوينية الناجحة والفعالة والمدروسة مسبقا، والمورد البشري هو العنصر الفعال في عملية التنمية بإعتباره يمثل شقين في عملية التكوين من جانب المؤسسة ممثلا في الموظفين المقبلين على التكوين ومن جانب البرامج التكوينية متمثلا في المكون الناجح، وعليه فإن وجود التكوين بالمؤسسة يعد عاملا مشجعا للوصول إلى الأهداف المسطرة وهي زيادة الإنتاجية والعمل بكفاءة.

من خلال استعراض الجانب النظري من الدراسة نعتقد أنه باستطاعة المؤسسة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة (المكتبة الجامعية بخميس مليانة) بصفة خاصة البدء في بناء إستراتيجية

خاتمة

مشجعة على تطوير المهارات والقدرات من خلال التكوين وذلك في كل المستويات (فرد، جماعة، منظمة).

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. أبو النصر، مدحت. التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، مؤشراتها. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017.
2. إمام، أحمد عزمي. التنمية البشرية والإبداع الإداري: دراسة نظرية بتطبيق علمي معاصر. الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
3. أنور السلطان، محمد سعيد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
4. برنوطي، سعاد نايف. إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد. عمان: دار وائل للطبع والنشر، 2001.
5. بسيوني، محمد البرادعي. تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005 .
6. بن عنتر، عبد الرحمان. إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
7. الحريري، رافدة. اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري. 2014 .
8. حسونه، فيصل. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2008 .
9. ديري، زاهد محمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة، 2011 .
10. ساعتي، أمين. إدارة الموارد البشرية: التدريب من النظري إلى التطبيقي. مصر: دار الفكر العربي، 1998.
11. السعيد، مبروك إبراهيم. تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطبعة والنشر. 2012 .
12. السلمي، علي . إدارة الموارد البشرية . القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
13. السلمي، علي . إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2006 .
14. السيد إبراهيم، إبراهيم أحمد. التعليم والتنمية البشرية "خبرات عالمية". الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2007 .
15. صالح، محمد فالح. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد، 2004 .
16. صلاح الدين، محمد عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر. القاهرة: الدار الجامعية، 2004 .
17. عباس، سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
18. عبد المعطي، محمد عساف. التدريب وتنمية الموارد البشرية "الأسس والعمليات". عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008 .

قائمة المراجع

19. عربي، علي. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
20. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2005.
21. علي، أحمد جابر حسنين. الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2014.
22. علي، عباس. أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.
23. عليان، رحي مصطفى. إدارة المكتبات Library Managment: الأسس والعمليات. عمان: دار صفاء، 2008.
24. غربي، علي. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
25. كشواي، باري. إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع. 2006.
26. الكلالده، طاهر محمود. الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون. 2012.
27. المبيضين، صفوان محمد. التخطيط في الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري. 2013.
28. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النشر للجامعات، 2013.
29. الهيتي، خالد عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل، 2003.

المذكرات والأطروحات:

أطروحات الدكتوراه:

1. سراج، وهيبه. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف. الجزائر: [د.ن]، 2012. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة؛ 2011-2012.
2. مانع، صبرينة. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالية عينة من الجامعات الجزائرية. الجزائر (بمسكرة): [د.ن]، 2015. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير: قسم علوم التسيير: الجزائر (بمسكرة).

قائمة المراجع

3. وامان، محمد توفيق. تنمية الموارد البشرية في ضل البيئة الرقمية: دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة. الجزائر: [د.ن]، 2016. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية؛ 2015-2016.

مذكرات الماجستير:

1. جغري، بلال. فعالية التكوين في تطوير الكفاءات: دراسة حالة مركب المحركات والجرارات قسنطينة الجزائر (قسنطينة): [د.ن]، 2009. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008-2009.
2. ديليو، فوضيل. أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة". الجزائر (قسنطينة)؛ د، ن، 2007. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية: قسم علم الاجتماع والديموغرافيا: الجزائر (قسنطينة)، 2007.
3. العلمي، بن عطاء الله. علاقة الموارد البشرية بالتنمية المحلية: دراسة حالة ولاية ورقلة الجزائر (ورقلة): [د.ن]، 2012. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية: قسم العلوم السياسية: الجزائر (ورقلة) .
4. قوبع، خيرة. تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة". مستغانم. الجزائر: [د.ن]، 2011. رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير: الجزائر .

مذكرات الماستر:

1. بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب مستغانم. الجزائر: [د.ن]، 2018. مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة؛ 2017-2018.
2. عمري، آمنة. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بوحدة نفضال للتوزيع وتخزين الغاز، أم البواقي. الجزائر: [د.ن]، 2015. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، 2014-2015.
3. قويدر جلول، إبراهيم. التكوين التماثل لأخصائي المكتبات: دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية خميس مليانة. الجزائر: [د.ن]، 2013. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات والتوثيق؛ 2012-2013.

قائمة المراجع

4. مروان، حنان. دور التكوين في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة للمحطة المعدنية لحمام بوغرارة مغنية. الجزائر (مغنية): (دن)، 2016. مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال موارد بشرية: قسم العلوم الاقتصادية: الجزائر (مغنية).
5. مهنانة، جمال الدين. دور التكوين وتحسين المستوى في تحسين أداء الموظفين: دراسة حالة إدارة الجمارك الجزائرية في ضل التنظيم الهيكلي الجديد لولاية الجلفة. الجزائر: [دن]، 2017. مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية؛ 2016-2017.

المجلات والملتقيات:

1. بعداش، مسيكة، مروان، عبد الرزاق. واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية: مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة. مج1؛ ع. 31، 2015 .
2. بودويرة، الطاهر .حموي، نور الهدى. دور برامج التكوين في تأهيل الكوادر البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة. الجزائر (قسنطينة): [د.ن]. 2012. ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: المكتبات ومؤسسات المعلومات في ظل التكنولوجيات الحديثة: الأدوار، التحديات والرهنات مع الاشارة الى مدينة قسنطينة: قسم العلوم الانسانية: الجزائر .
3. ثلاثية، نوة. إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة في: مجلة رماح للبحوث والدراسات مجلة دورية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن .ع. 2011، 7 .
4. شرعان، عمار .تنمية لموارد البشرية في المنظمة: مفهومها وأبعادها .مجلة الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، مجلة دورية محكمة تصدر عن المركز الديمقراطي العربي "برلين، ألمانيا" . ع. 1. 2018.

المواقع الإلكترونية:

1. أنتادا، أحلام .التكوين وأهميته في المؤسسة الاقتصادية- منتدى التكوين والتعليم مغنية .[على الخط] متاح على الرابط <http://formation.deahlamantada.com>
2. فرحي، جابر .التكوين المكتبي في المكتبات الجامعية: 2014 [على الخط] متاح على الرابط <http://bibtebess.blogspot.com>

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Raymond. VATIER, Développement de l'entreprise et promotion des homes, Entreprise moderne d'édition, Paris, France, 1984.