

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم الحقوق

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص :إدارة أعمال

تحت عنوان

**التكوين و أثره في تسيير المرفق العام**

تحت إشراف الأستاذ: عمروش أحسن

من إعداد الطلبة :

- بدواني الجبالي

- عيشور مهدي

2015-2014

## الإهداء

الصلاة و السلام على أشرف خلق الله ، نبينا محمد عليه الصلاة والسلام  
الحمد لله الذي أتممت بعونه هذا العمل المتواضع الذي أرجو أن يلقى  
امتحان يتساقط الحبر، حرفا حرفا لينسج عبارات من حشود الكلمات و  
بمفردات أهديتها :

\*إلى التي حملتني وهنا على وهن "أمي العزيزة"  
\*إلى رمز القوة و العطاء "والدي"  
أطال الله في عمرهما.

\*إلى رفيقة دربي الزوجة الغالية  
\*إلى ابنتي العزيزة "دعاء"  
\*إلى كل أفراد العائلة.

\*إلى الأستاذ عمروش و كل أساتذة جامعة خميس مليانة كلية الحقوق  
والعلوم السياسية وإلى كل الزملاء و الطلبة ، تخصص إدارة أعمال. 2015

و الحمد لله المستعان و الموفق في كل الأحوال.

بدواني جيلالي

## الإهداء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكره الله "  
أهدي ثمرة جهدي إلى الذين مهما قلت فيهما لن أفي بحقهما، إلى الوالدين  
العزيزين.

إلى كل أفراد العائلة و جميع الأقارب.

كما أهدي هذا العمل إلى الأستاذ عمروش و كل أساتذة خميس مليانة ، كلية  
الحقوق و العلوم السياسية.

مع الشكر و التقدير إلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع.

عيشور المهدي

## مقدمة:

إن دراسة المردود الفردي في المؤسسة أصبح أمرا لا يستهان به لمواجهة التحديات المعاصرة مع التطور المتسارع، الذي عرفه المجال التكنولوجي حيث ازدادت أهمية تنمية العمال والموظفين وهذا مع زيادة تعقد الوظائف وكذا التغيرات الاقتصادية و التقنية في السنوات القليلة الماضية ، وكذا مع ظهور عصر العولمة و تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي أصبح يركز على النوعية من حيث العنصر البشري، حيث أصبحت عملية التكوين للأفراد و الموارد البشرية بشكل عام حتمية تفرضها شروط نجاح الاستراتيجيات المستقبلية التي تصنعها المنظمة.

على هذا الأساس نجد المدراء ومسيري المؤسسات والمرافق العامة و المختصين في تسيير الموارد البشرية تتفق على أهمية التكوين، في المؤسسات وتنمية هذه الأخيرة إذا يلقي اهتماما متزايدا باعتباره الوسيلة الأنجع لإعداد العمال و تنمية فدارتهم ،تحسين أدائهم و من خلال النظام العالمي السائد حاليا ،الذي فرض على كل دول العالم و من بينهم الجزائر على ضرورة الاهتمام بمجال التكوين و إعطائه أولوية فائقة ، إذ يعد الوسيلة الممكنة السريعة لاستيعاب كل ما هو جيد في هذا القرن ، يكون ذلك بنضرة أكثر تنافسية لخلق التوافق بين عمالها و التقلبات التكنولوجية الجديدة ، بمعنى أدق أن التكوين هو الآلية المناسبة التي تأخذ هذه التطورات إلى ساحة العمل، الذي يسوده جو تنافسي حاد في شتى المجالات مما أضى الاعتماد على التكوين هو الوسيلة الممكنة للرقى بالعنصر البشري كفاءة ومستوى داخل المنظمة .

نستطيع القول إن التكوين هو النموذج الذي يوضع تحت تصرف المؤسسات ونؤكد إن العالم اليوم لا يستطيع إن يواكب التقدم الحاصل في تكنولوجية العصر ، إلا بالتكوين و طرقه المختلفة .

فليس إمام المنظمة أو المؤسسة الحديثة في ضل اقتصاد العولمة ،إلا العمل بهذه العملية لأنها الوسيلة الفعالة و الناجحة لتتماشى وفق متطلبات و احتياجات أي منظمة كانت ، و عليه فقد ركزنا في هذه الدراسة على أهمية التكوين في المرفق العام كأساس لتطوير الفرد العامل والتحسين من نوعية الخدمة .

إن الهدف الرئيسي من بحثنا هذا هو إبراز أهمية التكوين وكل ما يرمي إليه من أهداف والذي تم دراسته من خلال التطرق للإشكالية الرئيسية المذكورة على النحو الآتي :

- فيما تكمن أهمية التكوين على تسيير المرفق العام ، و هل حقيقة انه أصبح اليوم ضرورة  
حتمية داخل مؤسساتنا ؟

- ما مدى تأثير غيابه على الفرد و المنظمة ككل؟

وقد تولدت عن هذه الإشكالية الفرضيات التالية:

\*في حالة اختيار المورد البشري الذي يساهم في فعالية الإدارة المعنية هل توفر له جميع  
ظروف العمل المتاحة التي تعمل على تأدية عمله بفاعلية و مردودية عالية؟  
\*تنفيذ الخطة بشكل جيد يستوجب توافر كافة المعايير المطلوبة.  
\*التطبيق السليم للمعايير المطلوبة في إعطاء خطة العمل مع التنسيق مع الجهات المعنية يؤدي  
إلى الأداء الجيد.  
اختيار الموضوع ليس بالصدفة وإنما كان متمخض عن مجموعة مبررات، منها مبررات  
موضوعية ، التي تتمثل فيما يلي:

\*التكوين يعتبر ظاهرة خاصة وهو محل دراسات وأبحاث عديدة تشغل أذهان المتخصصين.  
\*تراجع مستوى الخدمات والسمعة التي تعرفها المرافق العامة والمؤسسات بصفة عامة من  
حيث عدم التركيز على مخطط تكوين الموارد البشرية لغرض ضمان نتائج مرضية.  
\*انتهاج تكوين الموارد البشرية كأسلوب تسييري أعطى نتائج مشجعة تساعد المؤسسة على  
الاستمرار وعدم الاضطراب.  
أما من ناحية المبررات الذاتية:

\*المساهمة في الرفع من قيمة البحوث والدراسات التي تخص هذا الموضوع.  
\*إظهار دور تكوين الموارد البشرية البارز لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

يمكن إجمال أهمية تكوين الموارد البشرية في الحصول على أحسن الكفاءات البشرية ، من  
المحيط الداخلي للإدارة وأن عملية التكوين من احتياجات الموارد البشرية تساعد الإدارة ،على  
انتهاج أسلوب عمل منتظم وهادف بحيث تحصل على نتائج إيجابية وفي وقت قصير كما تعطى  
للمؤسسة القدرة على التعامل مع مختلف النصوص القانونية والتنظيمية.

بهدف دراسة الإشكالية، تم استخدام المنهج التحليلي، وذلك لبناء إطار نظري لتكوين الموارد  
البشرية وأهميته بالمؤسسة ، الذي أردنا من خلاله تحليل و إيضاح الفكرة الرئيسية القائمة على  
تبيين أهمية التكوين في المرفق العام ، و أن التخطيط لا يمكن أن يقوم إلا بالاعتماد على تكوين  
العنصر البشري في المؤسسة ، ذلك لغرض تحقيق الأهداف المرجوة في المستقبل.

وفيما يخص حدود الدراسة:

1. معنى و مفهوم إدارة الموارد البشرية.
2. تبين مفهوم التكوين في إدارة الموارد البشرية.
3. أهمية مخطط التكوين في إدارة الموارد البشرية.

حيث كانت الدراسة قائمة على تبين أهمية التكوين في تسيير المرفق العام و مدى أهميته في الحفاظ على ديمومته و نجاحه.

بالنسبة للخطة كانت قائمة على ثلاث فصول ، الفصل الأول تطرقنا إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي و الأهداف الرامية من وراء ظهورها ، مع توضيح أهمية التخطيط كأساس في إدارة الموارد البشري مع التمهيد لإبراز عنصر التكوين ، أما في الفصل الثاني حاولنا دراسة مفهوم التكوين و كيفية ظهوره و مدى أهميته في تسيير الموارد البشرية من حيث المبادئ و الآثار على المؤسسة و المنظمة ، أما في الفصل الثالث تطرقنا إلى أهمية إعداد مخطط التكوين في تسيير الموارد البشرية و الإستراتيجية المراد الوصول إليها من خلال الاعتماد على تكوين العنصر البشري في المنظمة.

و عليه تم الاعتماد على الخطة التالية :

## الفصل الاول : ماهية ادارة الموارد البشرية

### المبحث الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية

المطلب الأول : تعريف ادارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : تطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

### المبحث الثاني : اهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية

المطلب الأول : الاهمية

المطلب الثاني : الاهداف

### المبحث الثالث : التخطيط و ادارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

المطلب الثاني : أهمية تخطيط الموارد البشرية

المطلب الثالث : أهداف و آثار تخطيط الموارد البشرية

## الفصل الثاني : ماهية التكوين

### المبحث الأول : مفهوم التكوين

المطلب الأول : تعريف التكوين و تطوره التاريخي

المطلب الثاني : أهمية و اهداف التكوين

المطلب الثالث : معاوقات ومزايا التكوين

### المبحث الثاني : انواع و طرق و مبادئ التكوين

المطلب الأول : انواع التكوين

المطلب الثاني : طرق التكوين

المطلب الثالث : مبادئ و حوافز التكوين

### المبحث الثالث : اثار التكوين و انتقالها

المطلب الأول : اثار التكوين على المنظمة

المطلب الثاني : اثار التكوين على الفرد

المطلب الثالث : انتقال اثار التكوين

## الفصل الثالث : مفهوم مخطط التكوين

### المبحث الأول : المنظور الاستراتيجي للتكوين

المطلب الأول : الاسباب الداعية لتصميم استراتيجية التكوين

المطلب الثاني : تكيف استراتيجية التكوين مع دور و حياة المنظمة

المطلب الثالث : اجراءات و اساليب التكوين

## المبحث الثاني : تصميم مخطط التكوين و اعداده و تنفيذه

المطلب الأول : اهداف المخطط و اولوياته

المطلب الثاني : كفيات اعداد مخطط التكوين

المطلب الثالث : تنفيذ مخطط التكوين

## المبحث الثالث :تقييم مخطط التكوين

المطلب الأول : من خلال ردود الافعال السلوكية

المطلب الثاني :من خلال التعلم و النتائج

## خاتمة



## الفصل الأول

### ماهية إدارة الموارد البشرية

#### الفصل الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

إن أهمية مفهوم إدارة الموارد البشرية في الحياة العملية جعلها تحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين الممارسين و المهتمين بقضية العنصر البشري في المؤسسة ، حيث أطلق على وظيفة الموارد البشرية مجموعة من الإصلاحات من بينها إدارة الأفراد ، إدارة شؤون العاملين, إدارة القوى العاملة , تمييز الموارد البشرية حيث أدت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية في الدول المتقدمة إلى الانتقال من مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية.

#### المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد حظي مفهوم مصطلح إدارة الموارد البشرية ، قسط كبير لدى المفكرين و الباحثين في التطرق إلى مفهوم ومعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو المرفق العام، فكانت

النضرة مختلفة ومتباينة بين المفكرين ولكل آرائه من حيث، المفهوم و الأهمية في تسيير المرفق العام فقد كان الهدف من وراء تناولنا لهذا المبحث تبين وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية من جهة ،وتبيين التطور التاريخي لإدارة الموارد البشري من جهة أخرى.

### المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

في تناولنا لمفهوم إدارة الموارد البشرية نجد هناك اختلاف في وجهات النظر ، في تحديد معنى موحد بين وجهتي نظر مختلفتين التقليدية و الحديثة ، يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت ، تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية و من أمثلتها حفظ معلومات عن العمال، في ملفات و سجلات معينة متابعة النواحي المتعلقة بالعاملين، مثل ضبط أوقات الحضور الانصراف والإجازات الترقية و صرف مرتباتهم ، و يبدو إن إدارة الموارد البشرية لم تحض باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون إن تأثيرها ضئيل على كفاءة و نجاح المنشآت وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

أما أصحاب الاتجاه الحديث ، يرون إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وخاصة المؤسسات الاقتصادية ، الذي أصبح علم و اكتسب مقعد لا يستهان به بين العلوم ، حيث أصبح يدرس في الجامعات و المعاهد وأخذ تخصص دائم نظرا لما يطلبه التطور الاقتصادي،الذي شهده العالم في العصر الحديث إذ يعتمد على العنصر البشري الكفاء، فهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج و المالية ذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، و قد عرض بعض الكتاب المهتمين بإدارة الموارد البشرية بهدف الوصول إلى مفهوم موحد و أكثر وضوحا فعرّفها

**فرانش**

" بأنها عملية اختبار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة " (1).

كما يعرفها سيكالاً بأنها " استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة الاختبار و التعيين و تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات العلاقات الصناعية و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحة للعاملين و بحوث الأفراد " (2).

كما يعرفها مارتن إدارة الموارد البشرية بأنها الجانب من الإدارة ، الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة ، في كفاءة التنظيم وهي تشمل على وضائف التالية :

- تحليل التنظيم

- تخطيط القوى العاملة

- التكوين و التنمية

- مكافأة و تعويض الموارد البشرية

- تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية

- المعلومات و السجلات الخاصة بالموارد البشرية(3)

ويعرفها **كلي كاو** بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تخص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة و يشمل ذلك :

---

(1)Frenchw.the personnel management process human resource administration therd edition .houglotonmigglin co.boston1974.p3

(2)sikula.si.presonnel and administration. human resources management golin wiley.8 sons inc.new York 1976 p7

(3)-د،صلاح الدين عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية مصر 1999-2000ص21.

-تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة.

- البحث عنها ثم تشغيلها و تدريبها و تعويضها.

- الاستغناء عنها(1).

كما يرى **إليو** أن إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و محافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة(2).

ويعرف **ج سميث** "إدارة موارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة و أيضا توصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد"(3).

هذا بالإضافة إلى تعريفات الكاتب و ما عرفه محمد ماهر عليش بقوله "إن إدارة الأفراد هي الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع ، فهي تهتم اهتمام اكبر بالوظائف التي تقوم بأداء هذه الموارد على مستوى رئيس العمال و الإدارة الوسطى و مستوى الإدارات العليا " (4).

أما إبراهيم القمري يرى " أن تسيير الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن مصادر القوى البشرية و تعيينها و تكوينها و تنميتها و تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل الجهد داخل المنظمات " (5).

كما يعرف خميس السيد إسماعيل " تسيير الموارد البشرية وظيفة من التنظيم تشمل أساسا على الاكتساب ، الاحتفاظ و التهيئة الخاصة بالموارد البشرية داخل التندم و يحتوي على نشاطات مثل : التخطيط ، التوظيف، الاختيار، و التكوين ، التأجير تقييم الموارد البشرية " (6).

---

(1)- د، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص21.

(2)- المرجع نفسه ص21.

(3)- مرجع نفسه ص21.

(4)- د، محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب القاهرة 1981 ص81

(5)- د، إبراهيم القمري، الأفراد و السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة 1989 ص48.

(6)- د، خميس السيد إسماعيل، إدارة العامة و التنظيم الإداري، دار النشر الجزائر، 2000 ص10

إن كل ما ترمي إليه هذه التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية هو التوضيح على أنها إحدى الوظائف الهامة في تسيير المرفق أو المنشأ الحديث التي تهتم بالتنوع الجيدة و الكفاءة العالية للعنصر البشري .

### المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

عرفت إدارة الموارد البشرية عدة مراحل في تطورها الحديث فهي نتيجة عدة تطورات تاريخية متواصلة و التي ترجع بدايتها إلى الثورة الصناعية ، فكانت الحاجة الماسة إلى البحث عن السبل و الطرق لتسيير و إدارة المورد البشري في المنشأ هذا ما جعل الباحثين ينشئون إدارة متخصصة في تسيير شؤون الموارد البشرية وفق أسس علمية تضمن حق العامل و الذي يساهم بدوره في رفع الروح المعنوية و التحفيز في الزيادة و القدرة الإنتاجية.

نتطرق فيما يلي إلى أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى العصر الحديث.

### المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

قبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة و كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة مظاهر أهمها:

- التوسيع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الحديثة(1)

إن التطور المادي الذي عرفه الإنسان في شتى المجالات من اختراعات و اكتشافات قلل من قيمة العامل، فكانت الثورة الصناعية بمثابة البديل لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت.

---

(1)- د، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص25

فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق و زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم المبلغ ورأس المال، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد إن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل فالغزارة التي عرفها الإنتاج والاكتشاف القوي للصناعة أفقدها الاهتمام بالعنصر البشري و مختلف متطلباته التي يحتاجها في حياته اليومية.

### المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية

يعتبر الوعي الذي عرفه بعض المفكرين في دراسة الإدارة دور كبير في حدوث تطورات هامة و التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور الذي لقب باب الإدارة و قد حدثت هذه الحركة عام 1890 تقريبا في بداية

الحرب العالمية الأولى و قد حاول تايلور أن ينظم العلاقة بين الأفراد و الإدارة و قد توصل إلى ما اسماه بالأسس الأربعة لإدارة و هي:

- 1- التطور الحقيقي في إدارة الموارد البشرية
- 2- الاختيار العلمي للعاملين
- 3- الاهتمام بتنمية و تطوير العاملين وتعليمهم
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين(1)

لكن تايلور قوبل بمقاومة عنيفة كون انه أهمل العنصر الإنساني من خلال مطالبته بأداء معاملات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على اجر مقابل ذلك.

### المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية و خصوصا في مجال المواصلات و صناعة المواد الثقيلة و قد حاولت نقابات العمل على زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل و إيجاد الظروف أو الوسائل المريحة للعمل و قد أصبح الإضراب عن العمل و المقاطعة و استخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة للعمال.

كما يعتقد الكثير إن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل " الإدارة ".(2)

---

(1)- د، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص25

(2)- د:عمر عفيفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، اليمن سنة 1991، ص65

### المرحلة الرابعة : الحرب العالمية الأولى

تميزت الحرب العالمية الأولى بالحاجة إلى استخدام سيل و طرق جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف و من أمثلة هذه الاختبارات "الفا" و "باتا" و قد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تقاديا لأسباب فشلهم .

قد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا، حيث انشأت أقسام الموارد البشرية مستغلة، و في حوالي 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة و في عام 1919 تقريبا قامت اثني عشر كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية و بحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية

متوفرا على نحو ملائم و إنشاءات كثيرة و من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.(1)

### المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الاولى و الثانية

تميزت نهاية العشرينيات و بداية الثلاثينات من هذا بالقرن التطور الفائق في مجال العلاقات الإنسانية ، فقد أجريت تجارب " ما وثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة " ألتون مايو" و التي أقتعت الكثيرين بضرورة توفير الظروف الملائمة لتحقيق رضا العامل بما يكتسبه من أهمية بالغة .

" و لقد أفرزت الحرب العالمية الثانية نفس إفرزات الحرب العالمية الأولى ركزت على العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج و بالتالي أوجبت العناية بنشر الموارد البشرية ".(2)

### المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثاني حتى وقتنا الحاضر

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة ، و اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة و أصبحت مسؤولة ليس فقط عن الأعمال الروتينية مثل: فحص ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم ، بل شملت تدريب و تنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم و أيضا ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل و غير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث .

1- د، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص27،28.

2- د، عمر عفيفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص66.

التي تركز على العلاقات الإنسانية و الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس و علم الاجتماع و علم الأنتربولوجيا : علم تطور التاريخي للأجناس البشرية " و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية.(1)

تهدف هذه المجموعة من العلوم إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني و يشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي و الاجتماعي و الحضاري و المدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية و مدخل العلاقات الإنسانية ذلك انه أكثر شمولا حيث انه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة بالبيئة و ظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه و ينبغي التأكيد إن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة و الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين و اثر العوامل المختلفة على هذا السلوك.(2)

## المبحث الثاني : أهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية

### المطلب الأول :أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأ،المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول و الأهم في التنمية الاقتصادية حيث أن إدارة المورد البشري تستثمر في أهم الموارد و أكرمها و لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة و هي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية لذلك و من ما توفره إدارة الموارد البشرية تتميز و تدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم و قوانين و إجراءات و عناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك نكون توجهنا إلى الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية.

لذا تعتبر الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تتطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تجعلها وسيلة البقاء.

حيث لا يمكن إن يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب و لكن يقوم معظم المدراء العاملين بأنشطة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء.

---

(1)- د، عمر عفيفي ،إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،ص65.

(2)-المرجع،نفسه،ص67.

لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط ( زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الآلات و المعدات ) ، بل إن التوسع الرأسمالي مكمل للتوسع الأفقيو ذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة و القابلة لعمليات التشكيل و التأهيل و التدريب.

من أهم العوامل التي أبرزت أهمية و دور إدارة الموارد البشرية نذكر:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري و هم الأفراد و الاهتمام بهم.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية لذلك كبر حجم المنظمة و نموها وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل.



- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.
- تختار الأفراد المناسبة لشغل الوظائف.(1)

كما أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا و أخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي و مع ذلك يختلف تحديدا هذا النوع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها :

- نمط إدارة المنظمة و مدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
- عدد العاملين في المنظمة.

و عليه فإن الموارد البشرية تلعب دورا هاما و رئيسي في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى العناصر الاستثمار عائدا و أكثرها تأثيرا على عناصر الثوري الأخرى و كفاءات توظيفها وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط و مبعث حيوية و فعالية كل الثروات و عليه يتوقف الكفاءة و النمو و التقدم و كيان المنظمة و ملامحها و تفوقها الاستمرار و المنافسة .

فالعنصر البشري هو جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية و العلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرار.

(1)-د، عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، ط2004، ص26.

## المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها يمكن بلورتها كالتالي :

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و اقل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا لتحقيق انتماء و ولاء الأفراد للمنظمة .
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة.

- إيجاد ظروف عمل جيدة.

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين و تفادي المهام التي تعرضهم للأخطار.(1)

- المحافظة على عدد الأفراد بالمؤسسة و تحفيزهم نحو الهدف المنشود وضمان استقرار الكتلة العمالية داخل المؤسسة.

-تكوين قوة عاملة مستقرة و ذات كفاءة عالية تسعى إلى استثمار قدراتها العقلية و التقنية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

-اكتساب مهارات وبحوث متطورة .

-تشجيع التنافس بين المجموعات حتى يساهم كل منهم لتحقيق الهدف و تنمية روح الإبداع. والمبادرة و الأداء و ذلك لتحقيق كل وسائل التحفيز و توفير الجو الملائم لتطبيق هذه المبادئ.

-تنمية الروابط و التناسق بين العمال و الإدارة العليا .

-الدراسة المستقبلية للمؤسسة من خلال تطبيق سياسة التنظيم ، الترقية ، التقاعد ، التوظيف ، هذه الأهداف ( أهداف إدارة الموارد البشرية) مشتقة من طبيعة وحجم ظروف المؤسسة ودور حياتها و المحيط الذي تمارس فيه نشاطها.

---

1-د:مؤيد سعيد سالم،د:عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي،جدار الكتاب العالمي،عمان،الأردن،ص45.

## المبحث الثالث : التخطيط وإدارة الموارد البشرية

إن الفرد عنصراً ومورداً أساسياً للمؤسسة، وإذا كانت الإدارة تقوم بتسيير وإدارة هذه الموارد التي يمكن استثمارها لتقدم أداءً جيداً وفاعلية ونجاعة، وبالتالي أصبح التخطيط في الوقت الراهن حتمية لا بد من وجوده ولكي نكون أكثر تفصيلاً في هذا الفصل، قسم إلى ثلاثة مباحث لإعطاء صورة شاملة عن الموارد البشرية، ففي المبحث الأول احتوى على ماهية تخطيط الموارد البشرية في الإدارة العمومية والمبحث الثاني نتناول فيه أهداف والآثار المترتبة عن تخطيط الموارد البشرية أما فيما يخص المبحث الثالث فيتضمن أسس تخطيط الموارد البشرية في الإدارة العمومية

قبل القيام بأية خطوة ما يتطلب معرفة المقصد منه، أي اختيار الطريق الذي يجب أن نسلكه لكي نصل إلى المقصد المراد الوصول إليه. وهذا كله ضرورة وجود التخطيط لأي إدارة وفق احتياجاتهم للموارد البشرية من الوظائف الأساسية والتفصيل أكثر، قسم هذا المبحث إلى مطلبين

فالمطلب الأول ذكر فيه مفهوم تخطيط الموارد البشرية، أما المطلب الثاني يضم أهمية تخطيط الموارد البشرية.

### المطلب الأول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم تخطيط الموارد البشرية يجدر بنا أن نتعرف على التخطيط بصفة عامة والذي تعدد تعريفه بتعدد آراء المختصين في ذلك ونذكر منهم: (1)

عرف " كونتز " و " اردنيل " بأنه: « اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل».

عرفه " بيل كونتز " بأنه: « عملية يتم بموجبها الاختيار بين عدة بدائل متاحة لتعامل مع المستقبل ».

---

(1)- د، بلقاسم سويقات ود، خالد عبد الحاكم، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (رسالة شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية غير منشورة)، جامعة التكوين المتواصل ورقلة، الجزائر، نسنة 2006 ص 12.

بعد ما تم التطرق إلى تعريف التخطيط بصفة عامة يتم التركيز على التخطيط في إدارة الموارد البشرية والذي يعد من أهم الوظائف الرئيسية فيها وقد تعددت التعاريف المقدمة له ومن ذلك:

✧ يعرفه الدكتور الطماوي بأنه: « التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة (1) »  
✧ وكذلك هو: « التحديد المدرك لنواحي الأعمال التي تحقق أهداف محددة سلفا» (2)  
✧ ويعرفه آخرون بأنه: « التنبؤ في تغيرات كمية من أجل غرض إداري» (3)  
✧ ويعرفه الدكتور حسن توفيق بأنه: « جميع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها » (4)  
ويعرفه الدكتور إبراهيم درويش: « نشاط يتعلق بالمستقبل وبالاقتراعات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه، وذلك طبعاً في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأسلم و الوسيلة التي تحققه » (5)

ويستخدم كتاب آخرون مصطلح تخطيط الموارد البشرية ويعرفه بأنه: « التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين لتلبية هذه الاحتياجات »

يعرف تخطيط الموارد البشرية الأستاذ هنري فايول بأنه: « التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له» (6)

يقصد بتخطيط الموارد البشرية: « عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة ». (7)

---

(1)-د/إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، سنة 1993 ص156.

(2)-د/عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية سنة 1972 ص 112.

(3)-د/عبد الفتاح حسن، نفس المرجع السابق ، ص 112.

(4)-د/أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة السياسة العامة والإدارة، دار المعارف، طبعة الخامسة، سنة 1981، ص291

(5)-د/إبراهيم عبد العزيز شيحا، نفس المرجع السابق ، ص156.

(6)-د/خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، طبعة الأولى، لسنة 2003، ص

69.

(7)-د/حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، سنة 2004، ص 67.

من التعاريف الأخرى التي تندرج في التعريف تخطيط الموارد البشرية وهي (1)

\*يعرفه Steiner بأنه: «إستراتيجية الحصول على موارد المؤسسة البشرية واستخدامها وتطورها وعرضها» .

\*تخطيط الموارد البشرية هو: « عمليات إدارية منهجية تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية المهمة وتهدف لتلبية احتياجاتها من العمالة وإعداد الخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم النشاط أو الأنشطة بما يساعد على تحقيق أهدافها وذلك في فترة قادمة »

\*تخطيط الموارد البشرية هو: « عملية التأكد من توفر الإعداد من النوع المناسب من الأفراد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب التي تكون هناك حاجة إليه » .

\*ويعرف بأنه: « عملية تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقيق الرضا لهذه الأفراد »(2)

\*يعتبر تخطيط الموارد البشرية: « إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث: أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع الوظائف المطلوبة والفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية»(3)

ويذكر بأن تخطيط الموارد البشرية يعني: « التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة كماً ونوعاً، لكل وحدة إدارية في المؤسسة، أو قسم فيها أو إدارة ».(4)

ويعرف أيضاً: «تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة ».(5)

يقال عن تخطيط الموارد البشرية بأنه « ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة وراغبة في أداء الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً ».(6)

---

(1)-د/شنوف محمد، محاضرات في تقنيات تسيير الموارد البشرية، مركز تكوين المهني والتمهين ع -البيضاء، سنة 2007/2006.

(2)-د/جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، سنة 2003، ص 184.

(3)-د/صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، سنة 2000/1999، ص 123.

(4)-د/محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، طبعة أولى، سنة 2004، ص 73.

(5)-د/أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، سنة 2001، ص 90.

(6)-د/علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، سنة 2007، ص 16.

يقصد بالتخطيط الموارد البشرية: « تلك التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية ». (1)

تخطيط الموارد البشرية: « هو سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية للمؤسسة وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة (العدد-المواصفات) ». (2)

نستخلص من جميع التعاريف السالفة الذكر أنها تلتقي حول تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة من خلال جمع المعلومات واتخاذ القرارات كما يجب أن نوضح أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا بد أن تكون في إطار التخطيط الشامل لأهداف وعمليات المؤسسة ككل ويتضح أيضا أن التخطيط يعني التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق أهداف مرسومة وهو يقوم على عنصرين أساسيين:

**أولا:** هو التنبؤ بالمستقبل ويعتبر جوهر عملية التخطيط والركيزة الأولية التي يقوم عليها. فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل والتخطيط كما يقول "دروكي": « لا يعني التحكم الذهني في المستقبل ولكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل ».

ولجدية التخطيط ونجاحه يجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبنية على أساس علمي ومدروس لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية، فيجب أن يكون التخطيط قائما على دراسة جادة وأن يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة وحديثة، إذا كان التنبؤ هو أساس التخطيط ودقته هو سر نجاحه وترشيده فإنه لا يجب أن لا يغيب عن الذهن أن التنبؤ يخاطب دوما المستقبل لا الحاضر أي أنه يخاطب الأمور الغيبية لا القطعية، فيما يتوقعه الإنسان فيه لا يخرج عن كونه تكهنا محتمل الصدق أو عدمه، ولذلك فإنه يجب أن يلاحظ أن التنبؤ قد ينذر أن يصدق تماما بل يوجد دائما نسبة من الخطأ فيه يجب أن نحسب حسابها ونضعها في الاعتبار؛ وذلك عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على وجه اليقين لذلك يكون من الخطأ الاعتقاد، بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة فهو لا يقدم سوى أجوبة صحيحة نسبيا فعلى واضعي الخطة يستلزم عليهم مراعاة ثلاثة أمور الأول وجوب أن تكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة إلى أبعد حد والثاني أن يضعوا في حسابهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات وتلك الافتراضات .

(1)- د/سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل، سنة 2006، ص 56.

(2)- د/إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، الطبعة الثانية، سنة 2007، ص 91.

والأمر الثالث هو عنصر المفاجئة مثلاً إلغاء أو تعديل قانون ما، وذلك خلال مرحلة بداية تنفيذ الخطة.

**ثانياً:** الاستعداد للمستقبل لا يكفي لقيام التخطيط أن يكون هناك أهداف محددة يراد تحقيقها في المستقبل وإنما يجب فضلاً عن ذلك أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق. أي واقعية وأن تكون هناك فسحة في تنفيذها ويتطلب ذلك أن يكون لدى المؤسسة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف فالعبرة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الأهداف حتى تصبح حقيقية مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة.

### المطلب الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

لكي يكون التسيير التقديري يستهدف النقاط المسطرة من قبل المؤسسات يتحتم عليها أن تولي الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية. وتتضح أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:(1)

\*مواجهة احتمالات المستقبل والاستعداد له: لأن ما سوف يحدث في المستقبل يندر أن يكون مؤكداً. ويزيد قدر عدم التأكد وتزداد خطورته كلما ازداد النطاق الزمني لتطبيق القرارات أي كلما بعد الوقت الذي سوف تظهر فيه آثار القرار لأن ذلك يؤدي إلى كثرة عدد القرارات البديلة وإلى صعوبة الاختيار من بينها، فالتخطيط وحده يستطيع التعرف على هذه البدائل وتنميتها، واختيار البديل الأمثل، أي البديل الأسهل إلى تحقيق الهدف، ومتى تم ذلك أمكن رسم الخطة التي تحدد لكل جزء من أجزاء المؤسسة المهمة التي يجب عليه أن يقوم بها في العمل الكلي.

\*تركيز الانتباه على الأهداف لأن كل تخطيط موجه حتماً إلى تحقيق أهداف المؤسسة ولذلك فالخطة السليمة يجب أن توحد بين نشاطات الأقسام تكون مستقلة وغير متفقة مع الخطة الكلية.

\* تحقيق الوفرة فالتخطيط يقلل التكلفة لأنه يشجع على العمل الفعال والمتفق مع الأهداف ويستبدل الجهد الموجه والمتربط بالجهود الفردية غير المتناسقة ويستبدل القرارات المدروسة بالقرارات العشوائية والجزافية وغير المدروسة ويستبدل السير المتوازن والهادئ بالسير غير المتوازن غير المترابط.

\* تسهيل الرقابة: لأن الخطة وسيلة لقياس الانجازات وبواسطتها يستطيع المدير أن يراقب مرؤوسه مقارنة بإنجازهم المحققة بتلك التي حددتها لهم الخطة الموضوعة سلفا فالتخطيط والرقابة إذن توأمان، فكما أن العمل غير المخطط لا يمكن مراقبته كذلك لا معنى للرقابة إلا إذا عرف كل عامل أولا إلى أين يجب أن يتوجه حتى تأتي الرقابة بعد ذلك لتحقيق بأنه متوجه فعلا إلى النقطة التي يراد منه بلوغها، وحتى تصحح الانحرافات عن الطريق الذي يوصل إليها.

وكذلك أهمية تخطيط الموارد البشرية تظهر في: (1)

- تحقيق الاستقلال العقلاني والاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة وتطويرها.
- يؤدي التخطيط إلى إيجاد مؤشرات بين إستراتيجية الموارد البشرية وأهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال تحقيق كفاءة أداء عالية للأفراد.
- تقدير الاحتياجات المستقبلية بالمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة سواء في المدة القصيرة أو البعيدة وذلك في ظل خطة التنمية المقررة لأداء عمل ما. وبذلك لا يواجه أداء العمل مشكلات عند الحاجة لقدرات معينة.
- تسهيل الرقابة من أجل التأكد من أداء المؤسسة.
- اكتساب التشغيل الكافي بالتنسيق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الأداء وهذا من أجل تحقيق الأعباء.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد فلا يمكن التعرف على أنشطة التعيين والتوظيف ما لم يمكن أن يتعرف على نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.

وأهمية الموارد البشرية تكمن أيضا في: (2)

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على وضع الارتباكات الفجائية إلى حد ما على التعرف بمواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل التسريح والنقل والترقية والتدريب.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم .
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية، كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية. وتغيرت مشاريعها أو إستراتيجياتها ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب بالتالي إعادة النظر من طرف المؤسسة لتحديد احتياجاتها.

(1)-د/شنوف محمد، نفس المرجع السابق

(2)- د: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، سنة 2007، ص162.

ويمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط العمالة في أنها تساعد على: (1)



-تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية، بالمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.  
-كشف احتياجاتها الفجائية وعلى التعرف على عرض وطلب العمالة.  
-تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.  
-ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها.  
-القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف التكوين، الترقية... الخ)  
-إدماج التغييرات الداخلية والخارجية وعلى ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.  
-تغطية احتياجات المؤسسة التنظيمية من الوظائف، هياكل... الخ والفردية من تسيير المسار الوظيفي، تنمية المهارات... الخ

إن أهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات تتضح على النحو التالي: (2)

\*الحصول على أحسن الكفاءات من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلية بالمؤسسة.  
\*التخطيط المسبق للموارد البشرية يعطى للمؤسسة القدرة على التعامل مع مختلف الأنظمة الحكومية ومن تم اتخاذ قرارات دون تعريض للمسألة أو التحقيق.  
\*إن تبني عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة تعنى اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية، وذلك إن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب أو تخطيط الأجور أو تخطيط الاستقطاب والاختيار ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها، وفقدت القرارات فعاليتها.

يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمؤسسة: (3)

\*يؤدي إلى تخفيف الأعباء المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء.  
\*يوفر للمؤسسة المداخلات المطلوبة في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.  
\*يؤدي إلى الموازنة الكفاء بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.  
\*يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز... الخ.

(1)-د، حمداوي وسيلة، نفس المرجع السابق، صص (67-68).

(2)- د: بقاسم سويقات وخالد عبد الحاكم، نفس المرجع السابق، صص 13.

(3)- د: سهيلة محمد عباس، نفس المرجع السابق، صص 57.

\*يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع الحاجات ومتطلبات المؤسسة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.

\*يساعد التخطيط على تأكيد التنسيق والدمج في العمليات وتشجيع كل فرد على التنظيم بالتوجه في نفس الاتجاه الاستراتيجي.

الأهمية المتوخات من تخطيط الموارد البشرية تكمن في:(1)

\*يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم بالتقليل التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن .

\*يساهم ذلك في خلق قاعدة التنسيق والتكاملية في مختلف الأنشطة المراد إنجازها مستقبلا في إدارة الموارد البشرية.

\*التخطيط وسيلة لتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية بالتصميم المسبق لبرامجه.(2)  
\*السبب الرئيسي للحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أنه يمد بالبيانات الأساسية لكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية مثال ذلك الاستقطاب والاختيار والتدريب وكثير من نواحي الكفاية والفعالية لوظائف إدارة الأفراد تعتمد على دقة تخطيط الموارد البشرية، فالتخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى التقليل من تكاليف التوظيف الكثيف والتدريب والتنمية أصبح نشاط ضروريا هذه الأيام نتيجة للتغيرات الهامة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية يمكن النظر إليها من ثلاث مستويات الفرد، التنظيمي القومي

فالأهمية الفردية يعتبر تخطيط المورد البشري هاما بالنسبة لكل فرد وفي المؤسسة لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب ويمكن القول أن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة، وأهداف العمل المحددة والخطط الوظيفية المحددة، يكون شعوره بالفشل أقل تعرضه لضغوط التنمية وخوفه من المستقبل أقل. الأهمية التنظيمية وتستفيد المؤسسة من عملية تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة وهذه العملية تضمن للمؤسسة:

✧ الحصول والاحتفاظ بوجوده وكمية المورد البشري يعني باحتياجاتها.

✧ الاستخدام الأفضل لمصادرهما من المورد البشري.

✧ إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص المورد البشري.

الأهمية القومية: أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المؤسسات.

(1)-خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، طبعة أولى، سنة 2007، ص 40.

(2)- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، سنة 1983، ص 268.

### المطلب الثالث : أهداف وآثار تخطيط الموارد البشرية:

كل عمل نقوم به إلا وله هدف وأهداف ينبغي الوصول إليها لذلك يطرح سؤال لماذا تقوم بذلك العمل؟ وبوصولك لذلك الهدف عبر دراسة خطواته وعند تطبيقه تنجم عنه آثار تعكس مدى النجاح للوصول إلى الهدف أو إخفاق فيه.

### الفرع الأول: أهداف تخطيط الموارد البشرية

يكمن الهدف العام للتخطيط إلى تحقيق جملة من الغايات لتعطي الأهداف التنظيمية للمؤسسة لأفرادها، الاتجاه والغرض الذي يسترشد به، وتحدد هذه الأهداف على أساس النتائج المتوقعة. تبدأ عملية تحديد الأهداف في المستويات العليا للمؤسسة، بتحديد رسالة المؤسسة والتي تعرف بعمل المؤسسة الحالي والمستقبلي ويعتمد تكوين وبناء الأهداف والاستراتيجيات وبالتالي فإن أهداف تخطيط الموارد البشرية تقوم على ما يلي: (1)

1- يوفر التخطيط المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الأفراد مثل الاستقطاب، الاختيار والتعيين والتدريب والتكوين.

2- توفير القوى العاملة الملائمة بالمواصفات المطلوبة ذات المهارات العالية في الوقت المناسب خاصة وأن المؤسسات الحديثة أصبحت بحاجة أكثر إلى الأفراد المتخصصين فنيا وإداريا يساعد التخطيط في توفيرها.

3- الحفاظ على القوى العاملة وتنظيمها وتطويرها وزيادة مردودية العاملين بما يلاءم مع إمكانيات المؤسسة وظروفها مع التقييم الموضوعي لأداء العاملين.

4- تطوير سياسات الأفراد وتحقيق المسار المهني السليم للأفراد بعد تحديد الأهداف على مستوى المؤسسة والإدارات والأقسام يتم تحديد المهارات والخبرات المطلوبة، فنقطة البداية هنا هي مراجعة التوصيف الوظيفي الحالي وبهذا نكون في مركز أفضل لتحديد المهارات والخبرات الضرورية لمقابلة أهدافهم.

أما الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة هي ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة إلى العدد والنوع (أي الكم والكيف) المطلوب من الموارد البشرية.

المعلومات المطلوبة لتخطيط الموارد البشرية قبل أن نتعرف عليها لا بد أن نعرف لماذا نخطط؟ والإجابة تتلخص فيما يلي:

---

(1)- رابحي أحسن، دورة التكوين المتخصص المتعلقة بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية (غير منشورة) المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية سنة 2006/2007، ص34

- ❑ ترشيد استخدام القوى العاملة.
- ❑ تحديد الاحتياجات التدريبية للقوى البشرية.
- ❑ من الضروري توفير الوقت الكافي للبحث عن القوى العاملة الملائمة.

- ✘ إن التدرج الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة لا يتم بدون تخطيط دقيق وواقعي.
- ✘ يساعد التخطيط في علاج مشاكل الخلل وعدم التوازن في الإدارات المختلفة.
- المعلومات المطلوبة لهذا التخطيط تكون عن البيئة الخارجية عن المنظمة والأفراد والمخزون المهارى فبيانات البيئة قد تتصل بالتعليم ومناهجه وسوق العمل وما يتوفر من كفاءات وظروف العمل في المؤسسات الأخرى ومراكز التدريب المتوفرة ودرجة التقدم التقني في مجال الآليات المساعدة ، تحتاج المؤسسة إلى تخطيط القوى العاملة فيها لأسباب والاعتبارات التالية: (1)
- ✘ إن تخطيط القوى العاملة متطلب أساسي للتعيين كما هو للتطوير والتدريب.
- ✘ إن التخطيط يساعد المؤسسة في تنفيذ خططها وإنجاز برامجها وفق مخطط مدروس يهدف إلى تحقيق أهدافها.
- ✘ كذلك يساعد التخطيط على اكتشاف النقصان أو الزيادة في المهارات المتوفرة في المؤسسة فيؤدي ذلك إلى تعديل خطط التعيينات وإلى نوع محدد من التطورات والتدريب للعاملين. ومن شأن ذلك خلق علاقات جيدة معهم مع القضاء على البطالة المقنعة والاستخدام الأمثل للقوى العاملة والاحتفاظ بالكفاءات الجديدة

ويحقق تخطيط الموارد البشرية الأهداف الآتية: (2)

- ✘ توفير المستقبلي للكفاءات المدربة من كافة المصادر.
- ✘ تحليل تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها وعلى أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية:
- ✘ استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- ✘ تخطيط للترقيات والتغيرات الوظيفية .
- ✘ الإعداد لملء الشواغر التي تنشأ نتيجة لتقاعد أو الاستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- ✘ الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- ✘ تقدير التكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- ✘ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى توفير العدد اللازم من الأفراد بالخصائص والقدرات والكفاءات المناسبة والمحفرين للعمل في الوقت والمكان المناسبين لتحقيق أهداف المنظمة.

(1)- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، سنة 1997، ص36.

(2)- صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص130.

توضح المادة 6 مكرر 1 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126 مؤرخ في 29 أبريل 1995 والمتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها، تبين الغرض من تخطيط الموارد البشرية هو ضبط العمليات التي يجب

القيام بها خلال السنة المالية، لاسيما ما يتعلق منها بالتوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات والإحالة على التقاعد.(1)

### الفرع الثاني: أثر تخطيط الموارد البشرية على التسيير الفعال:

إن تخطيط الموارد البشرية من أبرز مهامه القيام بتدابير الاحتياجات الجيدة من الأفراد وخصائصهم ومؤهلاتهم والتدريب اللازم من أجل الهدف أو الغاية المراد تحقيقها بكم معين ومواصفات محددة وفي وقت معين وتطوير الجودة والفاعلية وزيادتها بكفاءة يعني رفع مستوى كفاءة مرد ودية المؤسسة وبالتالي تحقيق الهدف المطلوب إذن تخطيط الموارد البشرية له أثر كبير وإيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجيتها وبالتالي على حسن التسيير والأداء لهذه المؤسسة وذلك عن طريق.(2)

- ❑ تخفيض التكلفة غير ضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة في مرد ودية العمل في الأيام العادية.
- ❑ استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التقييم الجيد للعمل.
- ❑ الحد من تكلفة دوران على الأفراد من خلال ممارسة علاقات مهنية جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا.
- ❑ تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت الناجمة من الحوادث والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
- ❑ تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمتهم بالنسبة للمؤسسة.
- ❑ تقليل التكلفة المرتفعة للتسيير من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل وشروط العمل السيئة والتي تقود إلى الأخطاء.
- ❑ تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم لتجنب الزيادة التي لا حاجة للمؤسسة لها.
- ❑ تشجيع الأفراد على إبداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.
- ❑ تقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار ويناط ذلك حسب:

- تحمل الأفراد للمسؤولية
- الكفاءة
- الخبرة
- الحكمة (الرجل المناسب في المكان المناسب)
- 

(1)- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 26، السنة 1995، ص 27.

(2)- رابحي أحسن، نفس المرجع السابق، ص 36.

من بين الآثار المترتبة عن استخدامنا لتخطيط الموارد البشرية ما يلي:

\* يساعد تخطيط الموارد البشرية على وضع موازنة الوظائف والأجور يقيد تحديد الأعداد والتخصصات المطلوبة في فترة مقبلة في تمكين المؤسسة من التخطيط المالي بالنسبة للأجور، إذ يمكن وضع موازنة الوظائف وبالتالي تقدير الأجور على أساس سليم.

\* التوزيع العادل للعاملين على الإدارات.  
\* يوفر تخطيط القوى العاملة كثيرا من المعاملات اللازمة لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الأفراد.

إن ما يمكن أن نخلص إليه من خلال هذا المبحث، إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع على مدى كفاءة وقدرات و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل و تتوقف كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها ، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة ، من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختبار و التدريب و الحوافز و التقييم ، وكل ما له صلة بالعنصر البشري، كما كان للتخطيط أهمية بالغة في المؤسسة فهو عمود إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بالدراسة المستقبلية للمنظمة ، ويمكن عن طريق التخطيط التنبؤ و لو نسبيا بمختلف النتائج و الحوادث الممكنة سلبية كانت إيجابية ، كما نشير إلى أن من أهم الركائز التي يقوم عليها التخطيط و هو التكوين ، المتمثل في البحث عن العنصر البشري الكفئ القادر عن الإستيعاب و المتقبل لسقل المعلومات الجديدة و المساييرة للحدائثة و خاصة مع بروز عصر العولمة و اقتصاد السوق ،على هذا الأساس كانت الدراسة في المبحث الثاني و الثالث تتمحور عن التكوين و مخططه المتبع في تسيير الموارد البشرية وأثره على المرفق العام .

## الفصل الثانى

### ماهية التكوين

الفصل الثانى : ماهية التكوين

من الواضح أن الإدارات اليوم ينصب اهتمامها على مواكبة الركب الحضاري من خلال تطوير و تنمية الموارد البشرية من جميع الجوانب الثقافية الاجتماعية و الاقتصادية لرفع مستوى كفاءة الأفراد الإنتاجية فيها، حتى يمكن الاستفادة من هذه الطاقات الحية أكبر فائدة على اعتبار أن اليد العاملة هي الركن الأساسي في عملية التخطيط الاجتماعي و الاقتصادي و لأهمية هذا الأخير انصبت دراستنا على معرفة أساسيات التكوين بصفة عامة و عليه تناولنا في هذا الفصل التكوين، متفرع إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن مفهومه ونشأته، أهميته و أهدافه، ثم معوقات و مزايا العملية التكوينية.

### **المبحث الأول: مفهوم التكوين**

إن مهمة الأفراد لا تقتصر على عمليات الاختيار وترتيب الوظائف وتقديم درجات كفاءة العمال وغيرها من العمليات ، ذلك لأن وظائفها أوسع وأعمق من ذلك فهي تشمل أيضا الاهتمام برفع الكفاءة الإنتاجية لأفراد،الذين يعملون بالمؤسسة عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتكوينهم لممارسة أعمالهم ومهامهم ،أي ممارسة تقوم على أساس علمي سليم بغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة ،على هذا الأساس نذكر تعبير احد المؤلفين مفاده أن تقدم المؤسسة مضمون بالكفاءة وخبرة أفرادها ويعتبره كما يلي "لا شك أن تقدم المؤسسة المرهون ببقائه فيها؛وبقاؤه فيها مرهون بكفاءته الإنتاجية وكفاءته الإنتاجية مرهونة بدرجة خبرته ومهارته ،هذه الخبرة مرهونة بمقدار التكوين الذي تحصل عليه ، ولتحقيق هذه الأهداف لابد من إعداد برنامج صالح للتكوين يؤمن بأهمية كل من الإدارة والعمال (1).

### **المطلب الأول : مفهوم التكوين و تطوره التاريخي**

لقد سبق الذكر في الفصل الأول أن إدارة الموارد البشرية من مهامها السهر على التسيير الحسن للمورد البشري، هذا بوضع إستراتيجية محكمة و مدروسة مبنية على أسس التخطيط الرامي إلى الوصول للرسالة المنشودة من طرف مسيري المؤسسة ، لكن ما يمكن أن يتساءله الباحث أو الدارس لعلم إدارة الموارد البشرية ،ما موقع التكوين في التخطيط المضبوط من طرف المؤسسة؟ و ما هي الغاية منه ؟ .

على هذا الأساس تم التناول في هذا المبحث ،مفهوم و معنى التكوين وتطوره التاريخي

(1)- د: عادل حسن إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر،،سنة1985،ص184.

### **الفرع الأول: مفهوم التكوين:**



## أ - التعريف اللغوي للتكوين :

- \* تَكْوَنُ تَكُونًا (ك و ن ) الشيء: حدث، تألف .  
\*التكوين ( ك و ن ) 1- مصدر : كَوَّنَ، 2- الصورة و الهيئة ج تكاوين .  
\* كَوَّنَ تَكْوِينًا أ- الشيء : أحدثه، أوجده  
ب-الشيء : ركبه و ألف بين أجزائه(1)

## ب - التعريف الاصطلاحي للتكوين :

كان التكوين مجال اهتمام الكثير من المفكرين، اختلفت و تعددت وجهات النظر لكل مفكر و تجلّى ذلك من خلال تباين التعاريف و التي سنذكر البعض منها :

### - تعريف دي مونتومولان DEIMANTAMALLIN 1979 :

التكوين يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية (2)

### تعريف ميلاري MIALARET 1979 :

" التكوين عبارة عن أنواع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات " (3)

### تعريف فيري :

" التكوين يدل على فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص " (4)

### - تعريف بوستيك POSTIC :

" التكوين يتضمن فعل التعلم لأشكال السلوك الذي يكتسب عن طريق ممارسة الدور " (5)

(1)- د: جبران مسعود رائد الطلاب، بيروت دار العلم للملايين، ط 9، 1989، ص280.

(2)- حورية طبة و نواعم عباسي، إتجاهات المعلمين و الأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2007 ص24.

(3)- المرجع نفسه، ص24.

(4)- المرجع نفسه، ص24.

(5)- المرجع نفسه، ص25.

كما يعرف التكوين على أنه :

" نقصد بالتكوين عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، حيث يكتسب رصيّدًا معرفيًّا جديدًا يؤهله لإبراز قدراته ، و كذا تكييفه مع الوضع الجديد و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية " (1)

و يذهب آخرون إلى أنه:

" يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقًا و التي تستهدف تزويد العمال بالمعارف ، المهارات ، المواقف و التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة و من تحقيق أهداف الفاعلية فيها " (2)

و يرى البعض الآخر أن التكوين :

### -تعريف ريموند فاتبين

التكوين هو تلك المجموعة من العمليات التي تسمح للأشخاص و الجماعات من ممارسة وظائفهم الحالية و المستقبلية بجدارة و إتقان و ذلك من أجل السير الحسن لملامح المؤسسة. (3)

### -تعريف المعهد الكندي المتخصص في تربية الكبار

يشمل التكوين كل النشاطات التربوية التي يمكن لذوي الأهلية من ممارستها سواء كانت دراسات تكميلية أو هامة لعملهم أو لحاجاتهم كموظفين. (4)

### -تعريف جون ماري بيرني

التكوين عبارة عن ميدان سياسة المؤسسة الاجتماعية تستعمل إمكانيات ووسائل هامة وتتسبب في ابتكارات عديدة. (5)

---

(1)- د:محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل. قرطبة للنشر و التوزيع، تونس ط1، 2007 ، ص 90-91.

(2)- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 99 .

(3)- المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد cnepp تقنيات تسيير المستخدمين .

(4)-المرجع نفسه.

(5)-المرجع نفسه.

### -تعريف أمين ساعاتي

"التكوين عملية تعلم تهدف إلى تطوير و تحسين الأداء أي إحداث تغيير فيه يرفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة ، سواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتيا أو تحت إشراف المنظمة و المسؤولين فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال فإن التركيز يبقى دائما على أداء مؤهل العاملين أيا كانت مستوياتهم و أيا كانت تخصصاتهم"(1)

وهذا الأداء يمكن أن نحله وفق المعادلة التالية : الأداء= معرفة \* مهارة \* واقعية

في حين ذهب المشرع الجزائري في تعريفه للتكوين في المادة 104 و105 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومي ،على أنه يعتبر حق والتزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات و أنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية و التكنولوجية.(2)

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الكل يرى للتكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها و أساليبها تهدف إلى التغلب على العراقيل التي يواجهها العامل أثناء قيامه بنشاطه المهني و الزيادة من فاعليته في المنظمة وذلك من خلال تزويده بالمعارف و المهارات والسلوكيات اللازمة .

فالتكوين ، هو مجموعة من العمليات المنظمة لها طرقها و أساليبها تهدف إلى اكتساب الأفراد لمعارف و اتجاهات و مهارات كوسيلة لتحسين أدائهم .

### الفرع الثاني : التطور التاريخي للتكوين

لقد عرف التكوين تطورا كبيرا ، حيث مر بعدة مراحل قبل أن يصل إلى المرحلة المعروفة حاليا ، و يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل كالآتي :

(1)- د:أمين ساعاتي ؛إدارة الموارد البشرية ؛التدريب منالنظري إلى التطبيقي ؛دار الفكر العربي،مصر، 1998؛ ص74.

(2)- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . الصادرة في 20 جمادى الثانية 1927 الموافق ل16 يوليو 2006 عدد 46.

### أ-المرحلة الأولى:منذ فترة التجمعات حتى بداية العشرينيات .

في القديم كان التكوين محصوراً في مكان العمل ، حيث يتلقى العامل تعليماً بسيطاً حول العمل المكلف به ، و قد استمرت هذه الطريقة حتى منتصف العشرينيات ، و كان أرباب العمل يقولون: " على المستخدمين التعلم بأنفسهم و بسرعة و إلا فالطرد مآلهم " .

أما في فرنسا فقد لجأت المعاهد لإنشاء ملاحق تقوم بتقديم دروس تكوينية مرتبطة بمجال القانون التجاري و الصناعي .

### ب-المرحلة الثانية : منذ بداية العشرينيات حتى نهاية الخمسينيات.

أصبح التكوين بعد الحرب العالمية الثانية حقيقة واقعية ، ففي نهاية هذه الفترة تم اعتماد البرنامج التكويني الأمريكي من قبل الدول الأوروبية ، أين أصبح الفرد يختار المهنة التي تناسبه و ذلك لما يملكه من معارف.

### ج-المرحلة الثالثة : خلال الستينيات.

تميزت هذه المرحلة بالتطور التكنولوجي السريع، مما جعل تكوين المستخدمين بالنسبة للمنظمات ضرورة ملحة و الطريقة الوحيدة لمواكبة هذا التطور السريع في التكنولوجيا.

### د-المرحلة الرابعة : من السبعينات إلى يومنا هذا .

ساهمت هذه السنوات في تعزيز ضرورة الحصول على التكوين في معظم المنظمات إذ يمكن القول حالياً ، أن نوعية المعرفة و الخبرة لدى الأفراد تتناقص من سنة إلى أخرى فأصبح من الضرورة قبل أي وقت آخر ، اللجوء إلى برامج التكوين لمسايرة التطور.(1)

من خلال النبذة التاريخية عن التكوين ، نتوصل إلى أن هذا الأخير يتأثر من حيث محتواه ودرجة الحاجة إليه بالظروف المحيطة ، و تحديداً بالتكنولوجيا و درجة تطورها .

---

(1)- د؛ محمد كربوسة و خالد بالحسين، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين.مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر2004، ص 33.

## المطلب الثاني : أهمية و أهداف التكوين

إذا كان البحث من طرف المسيرين للموارد البشرية على النوعية الجيدة للعنصر البشري في المرفق العام ، كان لابد من الاستعانة و الاعتماد على عنصر التكوين ،الذي من ورائه نحصل بلا شك على النوعية الجيدة و الكفاءة ،ذات الفكر و الإستعاب والخبرات و المهارات و القدرة على الابتكار و الإبداع ، فكان للتكوين أهمية بالغة و أهداف شتى يمكن التطرق إليها في الفرعين الآتيين.

### الفرع لأول : أهمية التكوين

ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث فعندما كانت الوظائف بسيطة ،يتم تعلمها بسرعة وسهولة ،وتتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع وتعديل مهارات العاملين ، ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال ثلاثين سنة مضت ،كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المختلف المجتمعات الحديثة.

التغيرات المتزايدة التي عرفتها الساحة الدولية لاسيما الإقتصادية ،خاصة المؤسسة ذات الطابع التجاري و الإقتصادي ،خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلائم مع التغيرات ،فإن نصف الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة من خمسين سنة في المجتمعات وأصبحت عملية تغير المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا ،وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسن المستمر.(1)

### أولاً: أهمية التكوين بالنسبة للفرد

لاشك أن لتكوين الفرد في المؤسسة دور هام في بلوغ الأهداف المنشودة من طرف مسيري المنظمة، خاصة كان التركيز على التكوين الفعال و الجاد للفرد ومن بين هذه الأهمية نذكر:

-رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية إذا ما تم الارتقاء بمهارات الإشراف والقيادة لدى المديرين وزيادة قدرة الفرد على أداء واجبات الوظيفة في أقل وقت وجهد وبمستوى عال من الأداء.

(1)- د :خالد عبد الرحيم مطر الهدي ؛ إدارة الموارد البشرية ؛دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن.

-تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر الدقيق مما يزيد من نطاق الإشراف للمدير؛ الأمر الذي يخفض عدد المديرين المطلوبين لشغل المناصب الإدارية لأن تكوين العاملين يساعد على الإعداد الأفضل للفرد؛ وينمي لديه الرقابة الذاتية .

- تحقيق المرونة والاستقرار للتنظيم حيث يساعد التكوين الأفراد القادرين على مواجهة المتغيرات الفنية أو القادرين على شغل المناصب الإدارية عن طريق الترقى.

- تقليل اصابات العمل اذ ساعد التكوين على زيارة معرفة الفرد كيفية مواجهة أخطار العمل والاستخدام الأمثل للألات .

- تخفيض معدل الدورات في العمل اذ ساعد التكوين العامل على التكيف مع ظروف العمل ومتطلبات أداء العمل .(1)

- تعديل اتجاهات الفرد وتغيير سلوكه ومساعدته على تقييم طريقته في التفكير وأداء الأعمال حتى يدرك حقيقة نفسه وقيمة نتائج أدائه في الماضي.

- زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمرها أو من المحتمل مواجهتها وزيادة حساسيته للعلاقات الانسانية .

- تعيين مستوى الفهم و الاحاطة بالمشكلات بتربية قدرة الفرد على التحليل الدقيق للموقف المؤثر في كفاءة الأداء .

- مساعدة الفرد على البحث عن أسلوب جديد للعمل والتفكير في حل المشكلات عن طريق:

+ الفهم الأعمق للعوامل التي تطرأ على السلوك الفردي والتنظيمي في العمل

+ الاقتناع الشخصي بأهمية الطريقة العلمية في الأداء وعن صنع واتخاذ القرارات .

+ تعويد الفرد على التفكير المستقل والمستقبلي.

- اتاحة الفرصة للفرد لكي يفهم ذاته وتحليل نفسه مما يولد لديه القدرة والرغبة على التغيير الذاتي المبني على الاقتناع النابع من داخله دون اكراه.

- اكتساب الفرد نظرة جديدة باستخدام طريقة التعليم الذاتي حتى يحدد الفرد لنفسه نقاط القوة والضعف في أدائه وسلوكه.

## ثانياً: أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة

هناك ثمة من الأهمية ترقى بها المنظمة بعد تكوينها للفرد وللعنصر البشري العامل بها التي يمكن حصرها فيما يلي:

- إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع عن طريق فعالية معالجة نقاط الضعف للأداء يمكن تحسين نوعيته مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها واستمرارها كما أصبح يقينا بأن كل التكوين لا يمكن أن تتجاوز عوائده. (1)
- مدد حاجة المنظمة للأشخاص أو العمال بتأهيل ومهارات معينة وهذا قد يحصل لأي عدد من الأسباب منها = الحاجة لمهارات جديدة بسبب تغيرات تكنولوجية جذرية؛ الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المنظمة تحتاجهم بسبب التغيرات التي أجرتها وفي نفس الوقت لا تريد الاستفادة من خدماتهم؛ أفراد يشغلون أعداد كبيرة من وظائف جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيرات التكنولوجية أو غيره.
- أعداد كبيرة من الأشخاص الجدد ويحتاجون إلى تأهيل قبل أن يستطيعوا استلام مسؤولياتهم؛ أشخاص مرشحون للترقية إلى مناصب جديدة يحتاجون إلى مناصب جديدة يحتاجون تأهيل حتى يتمكنوا من أشغالهم .
- معالجة مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم وهذا قد يكون لانشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين لديهم والذي يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة مما يمكن معالجة بالتكوين لهؤلاء الأشخاص العاملين لتقليل حاجاتهم لأشغال المشرفين .
- توجيههم كما قد يكون لأنهم لا يملكون المهارات الضرورية لأداء لأعمالهم والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات.
- مجابهة تحديات المستقبل؛ التكوين المستمر وهذه مشكلة من النوع المختلف تعنى بأنه من الضروري أن يصبح التكوين نشاطاً أساسياً روتينياً تمارسه كل إدارة الموارد البشرية .

(1)-د خالد عبد الرحيم مطر الهيشي؛ إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق ص203..

- تماما كما تمارس نشاط منح الإدارات أو النقل وغيرها فواحدة من خصائص العصر الحديث ، هي التغيير المستمر ما يجعل عملية تعلم العمال لمهارات جديدة حالة مستمرة وهذا يتطلب التكوين المستمر، فحالما تبدأ المنظمة باستخدام شبكات الاتصال أو أنظمة المعلومات أو أجهزة حديثة وغيرها ،تحتاج أن تنظم برنامج لتكوين العاملين على استخدامها.

### ثالثا: أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة .
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد .
- تنمية وتطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .
- تعميق وتحسين العلاقات بين الأفراد و الإدارة.(1)

### الفرع الثاني : أهداف التكوين

إن عملية التكوين تهدف في مجمل النشاطات إلى جعل العمال أعضاء في المؤسسة قادرين على أداء وظائفهم بكل كفاءة ؛سواء الحالية منها أو المستقبلية وهذا الهدف الذي يتبع عادة بنشاطات تكوين العمال يرمي إلى إحداث تحولات مستمرة ودائمة لديهم في ميدان معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم ؛إن وراء كل واحد من أهداف التغيير المذكورة ؛ يرتسم عن النجاح الإداري التي تشكل الأساس الرئيسي لكل نشاطات التكوين على الأقل تلك التي تتم على أساسها المبادرات ؛ إننا "نقول أن الهدف الرئيسي لوجودها " لأن المؤسسات يمكنها أيضا لأسباب متنوعة أخذ مبادرات الدفع أو النشاطات التكوينية ؛ حيث العلاقة مع النجاح التنظيمية تكون منعقدة ويمكن تلخيص بعض أهداف التكوين فيما يلي:

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير

الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

-ترغيب الفرد في عمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهون برغبته في أداء العمل.(2)

- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءة وتحسين إنتاجه من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وأهمية عمله ومدى مساهمته لتحقيق تلك الأهداف .

(1)- د نضمي شحادة؛محمد أرسلان،رياض الجبلي، إدارة الموارد البشرية،الأردن ،عمان،دار الصفاء2000 ص51.

(2)- د خالد عبد الرحيم مطر الهيشي ؛ إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ص203.



- زيادة مهارات وقدرات الأهل وتسليحه بمقومات تؤهله للترقية لمناصب ووظيفة أعلى من منصبه الحالي .
- خفض معدل الدورات في العمل و تقليل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث في المشروع نتيجة نقص كفاءة الأفراد و انخفاض قدراتهم الفنية .(1)
- تحسين مناخ العمل حيث تسود العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسؤولياته بما يعود عليه في الزيادة في الدخل وفي فرص الترقى ؛ الأمر الذي يساعد على الروح المعنوية للعاملين.(2)
- تنمية المعارف ، الكفاءات و المهارات : تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقاتهم على كل المستويات.
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة : فالتكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة .
- تقليل المخاطر و الاقتصاد في التكاليف : حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء .
- رفع مستوى جودة خدمات و منتجات المنظمة : إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل ، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي، و إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- تحسين فعالية أساليب العمل : و يكون ذلك بالمعرفة الجيدة للأساليب و الإجراءات العملية المتنوعة .
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات، و كذا العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات .
- رفع مستوى أداء العامل و كذا ثقته و رضاه و اعترافه بالمنظمة .
- توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المنظمة : حيث يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل و منتجات و خدمات المنظمة و مختلف مصالحها و مسؤوليه.(3)

1- د محمد سعيد سلطان ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ دار العرب ؛ لبنان 1984 ؛ ص181 ؛ 182

2- د أمين ساعاتي ؛ المرجع سابق ؛ ص204 .

3- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية. المرجع السابق ، ص 100-101.

- تحسين بيئة العمل و تسهيل التكيف مع التغييرات .

إن للتكوين أهدافاً، تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الخارجية و توفير حالة من الاستقرار و جو اجتماعي منسجم في بيئتها الداخلية.

### المطلب الثالث: معوقات ومزايا التكوين

#### الفرع الاول : معوقات التكوين

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

**أ- المعوقات التقليدية للتكوين :** و تتمثل في :

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

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

**ب- المعوقات الحديثة للتكوين :** و تتمثل في :

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

**-توضيح الأهداف الفردية و علاقتها مع أهداف المؤسسة:** يتعلق الأمر هنا أيضاً بمشكل التنظيم ، و الذي يرتبط بصفة محدودة بالتمهين، التوجيه المعلوماتي الذي يعطى للمجموعة(1).

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

#### الفرع الثاني:مزايا التكوين

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين بها و من مزايا التكوين بالنسبة للفرد ما يلي :

(1)-د محمد محمدربوسة و خالد بالحسين، المرجع السابق،ص54-55.

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله إلى لشغل المناصب القيادية .
- اكتساب الفرد خبرات تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل .
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة ،مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ،ما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل مؤسساتهم ومن مزايا التكوين بالنسبة للمؤسسة ما يلي:
- \* تنمية خبرة وكفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسساتهم .
- \* إعداد الأجيال من الأفراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة .
- \* مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.(1)

## **المبحث الثاني: أنواع وطرق و مبادئ التكوين**

### **المطلب الأول: أنواع التكوين**

إن عملية اختيار نوع التكوين صعبة وذلك لتنوعه؛وبهذا لا يمكن اعتماد على طريقة واحدة فقط ؛ فجميع أنواع التكوين متكاملة ومفيدة ويقسم العلماء التكوين إلى ثلاثة أنواع للاعتبارات التالية :

### **الفرع الأول: التكوين حسب مرحلة التوظيف**

#### **أولاً : توجيه العامل الجديد**

يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات ،التي تؤثر في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة ؛ ويهدف التكوين إلى الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة وتكوينهم لأداء المهام الموكلة إليهم ،عن طريق المحاضرات أو المقابلات مع المشرفين المباشرين.(2)

(1)-د،صلاح الدين عبد الباقي،المرجع السابق.ص221.

(2)- د- أمين سعاتي ،المرجع السابق ص 114.

## ثانيا : التكوين أثناء العمل

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين ؛ ومما يزيد من أهمية هذا التكوين الكثير من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ؛ وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ويعاب على هذا النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يهتدي به .

## ثالثا : التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ؛ وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظما لمعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

## رابعا : التكوين بغرض الترقية والتحويل

يعنى أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى ويحول إليها العامل ؛ وهذا الاختلاف أو الفرق المطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف ؛ ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج على وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية.(1)

## الفرع الثاني : التكوين حسب نوع الوظائف

### أولا : التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيك والصيانة والتشغيل وغيرها ؛ وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين الفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون غالبا على شهادة فنية.(2)

(1)- د، أمين سعاتي، المرجع السابق ص 116.

(2)- أمين سعاتي، المرجع السابق ص 117

## ثانيا : التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عالية من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والكمبيوتر والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها ويكون هذا التكوين موجه عادة لتولي وظيفة عمومية لأول مرة أو الالتحاق بسلك عالي أو برتبة عليا بنسبة للموظفين الموجودين في حالة خدمة وكذا التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية .

## ثالثا:التكوين الإداري

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا ؛فهي معارف تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط ؛التنظيم والرقابة والتحفيز.(1)

## رابعا: تحسين المستوى

هو تكوين مستمر للموظف في منصب عمله ؛حيث يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين المستوى والمعارف والكفاءات الأساسية إلى جانب إثرائها وتعميقها وضبطها لدى الموظفين الموجودين في المؤسسة والإدارات العمومية .

## خامسا : تجديد المعلومات – الرسكلة

يقصد بها التكيف مع الوظائف الجديدة بسبب تطور الطرق والتقنيات أو التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها ولا يتطلب المشاركة الكاملة بل تكون جزئية خلال فترات قصيرة ومكثفة وتمنح عند نهاية التكوين شهادة تسعى شهادة المشاركة.(2)

## الفرع الثالث : التكوين حسب المكان

### أولا :التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدربين داخل أو خارج الشركة أو مكونين و بالتالي على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي .

(1)-د، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،مركز التنمية الإدارية،الطبعة الخامسة،مصر،1998،ص326.

(2)- المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03مارس 1996 المتعلق بتحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين

في هذا النوع من التكوين ،يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكوّنه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

### ثانيا :التكوين خارج المؤسسة

تفضل هذه الشركة أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة

- شركات التكوين الخاصة : على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين و أن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات .

- برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة و هي عادة تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.(1)

### المطلب الثاني : طرق التكوين

تختلف الطرق المستعملة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف بين هذه الظروف اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم والغرض من التكوين ؛ عدد الأفراد المراد تكوينهم ؛ اختلاف خبرات و ثقافات المتكونين وأخيرا تكاليف التكوين ويمكن أن نصنف طرق التكوين إلى ثلاث تقنيات هي :

1 – تقنيات تقديم المعلومات .

2 – تقنيات التبادل والاتصال ذو جانبيين للمعلومات .

3 – تقنيات التظاهر او التصنيع (2)

---

(1) د، أمين ساعاتي ، المرجع السابق ص 118،119.

(2)-د، صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق.ص118.

## الفرع الأول : تقنيات تقديم المعلومات .

### أولا : المحاضرات

تعتمد المحاضرات على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي و مباشر في مواجهة المتكويين وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توضيحها وتوصيلها للمحاضرين بشكل مباشر ويستوجب المحاضرة على أن يكون المحاضر ذو أسلوب جيد لغرض المعلومات وأكثر دراية وفهما للمعلومات التي سيلقيها .(1)

### ثانيا : البحوث المتفوقة أو العظيمة

إن البحوث المتفوقة هي بدون شك البيداغوجية أو الطريقة الأكثر استعمالا في عملية التكوين فهي تتكون من تقديم شفهي للمعلومة بوسائل سمعية بصرية أو بدونها ؛ فهي تفترض عموما بأن المعرفة هي لدى الكون وهذا الأخير لا بد له من إيصالها إلى المتكويين فهي تتطلب أساسا تطبيق المبادئ الثلاثة الآتية :

- التطبيق الجيد للأهداف البيداغوجية من بداية البحث حتى يتم تطوير حدود التدخل والسماح للمتكويين التمرکز فيها.

- استعمال قاعدة الثلاثة التي تتكون من:

\* الإعلام عن ماذا ستتکلم.

\* التکلم بوضوح .

\* تلخيص النقاط الأساسية لكل ما جرى قوله .

- تطبيق النمو اللغوي الذي يتصف بالجمال القصيرة و المستقلة نسبيا ؛ سهولة الأسلوب استخدام التوضيحات هي ضمان أهمية توسيع النقاط الأساسية للمناقشة .(2)

### ثالثا : دراسة الحالات

الحالة هي وسيلة بيداغوجية تكون عامة معرفة على أنها الوصف الأكثر أو الأقل دقة الحالة :

(1)- د، صلاح الدين عبد الباقي ، المرع السابق.ص225.

(2)- pierre casse.la formation performant .suissezurich .les presses du managements .edition 1990 .p144

- واقعية ملموسة مستمدة من الواقع المهني .
- مشكلة تسعى التشخيص أو القرار.
- ذات ميزة مستعجلة ومساوية.
- تتطلب لعلاجها معلومات وتكوين في الميدان نفسه.
- " شاملة " ؛ أو بمعنى أن كل المعطيات المعروفة قد قدمت.(1)

### الفرع الثاني تقنيات التبادل والاتصال ذو جانبيين لمعلومات

#### أولاً : استعمال الوسائل السمعية البصرية

استعمال الوسائل السمعية البصرية ؛ وخاصة التلفزة والكاميرا ممكن أن يكون في غاية الفعالية باعتبارها كتدعيم وسند بيداغوجي لعملية التكوين ، كما توجد طرق وتقنيات أخرى مثل : قوائم القراءة ؛ دروس بالمراسلة ؛ والتعليم المبرمج .(2)

#### ثانياً : المناقشات الجماعية

يقوم المتكويين في هذه بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات عدة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطريقة التي في حلها ويقوم المكون بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها : الاهتمام بإعداد لها والمهارات في إدارتها .(3)

#### ثالثاً : الندوات أو الحلقات الدراسية (الملتقيات )

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويقدم تقرير عنه وفي الندوة تتاح الفرصة حيث أن تقرير كل مشترك يعرض للندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء .(4)

#### رابعاً: المؤتمرات

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع له أهمية لكافة الأعضاء وتعبير هذه الوسيلة الشائعة للتكوين رجال الإدارة العليا ؛بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء .

(1)- د، صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق.ص227.

(2)- pierre casse opt..p144 .

(3)- د، صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق.ص226



## الفرع الثالث : تقنيات التظاهر أو التصنيع

### أولاً: تمثيل الأدوار

تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المكون موقعا معيناً من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتكويين تمثيل هذا الدور بعد أن يجدد لكل منهم دور هو في النهاية يطلب المكون من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله؛ وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويمثل دور المكون هنا في ترشيد سلوك المتكويين نحو التصرفات السليمة و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم. (1)

### ثانياً : المحاكاة

يقوم المكون بموجب هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتكويين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية. (2)

### ثالثاً : نقل العامل لأداء أعمال أخرى بصفة مؤقتة

يتم تكوين العامل في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة لاهتمام بكل وظيفة وتتيح هذه الطريقة للموظف الفرصة لزيادة قدراته العامة ودرأيته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفة ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنظمة المختلفة .

### رابعاً : تمارين التقييم الفردي أو الذاتي

تمارين التقييم الذاتي هي تقنية تنظر إلى تزويد المتكويين بمعلومات فيما يخص كفاءاتهم؛ مهاراتهم ؛ عاداتهم ؛ وقيمهم وسلوكهم ، من خصائص التقييم الفردي هي :

- الموضوعية (المتكون وحده يحكم على صحة و ملائمة المعلومات الناتجة عن أحد التمارين )

- السرعة (تنفيذ التمارين بسرعة ما بين 20 و 30 دقيقة )

(1)- د، صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق.ص117

(2)د، صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق.ص228.

-الدافعية المتكون كثير الاشتراك خاصة أن التمارين تتعلق به وحده وتهدف هذه التمارين إلى :

\* تزويد المتكونين بإمكانية التعرف على نقاط قوتهم و ضعف من خلال مدى مشاركتهم في عملهم.

\*تمكين المتكونين من حسن استعمال مهاراتهم و كفاءاتهم في العمل وهذه بعض طرق التكوين الأخرى التي يتم الاستعمال الملائم لهدف التكوين.

**Brainstorming-** هي المناقشة في مجموعة صغيرة تهدف إلى رفع روح الإبداع أو إنتاج أفكار أصلية للمتكونين .

**Panel-** هي عبارة عن تبادل الطرق الحديثة بين مجموعة صغيرة من 2 إلى 6 أفراد لهم معارف وتجارب خاصة في ميدان المتكونين .(1)

**Demonstrations-** : أو **التطبيق العلمي** : بموجب هذه الطريقة يقوم المتكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة ، أمام المتكونين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء و العمليات و تصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو استخدام آلات و أجهزة ميكانيكية .(2)

**زيادات في الميدان** : تكون عادة منظمة لتقديم موضوع للتمهين منذ أول احتكاك مع واقع الميدان وأيضا لتفحص فرضيات العمل التي تمت مناقشتها في الملتقيات أو حلقات الدراسية مثلا بملاحظة مباشرة في محيط العمل .

ويمكن لهذه الزيارات أن تكون ذات فعالية كبيرة إذا كان استعمالها ملائم لهدف التكوين .

وتوجد أيضا تقنيات أخرى مثل لعبة المؤسسة ؛سلة البريد ؛ تكون الحاسوبية ونموذجة السلوك.(3)

---

(1) - pierre casse opt.p152

(2)-د، صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق.227

(3) - pierre casse opt.p166

## المطلب الثالث : مبادئ التكوين و حوافزه

### الفرع الاول : مبادئ التكوين

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكويين ، و يتوقف نجاح هذه العملية على إدراك و معرفة مبادئ التكوين و المتمثلة فيما يلي:(1)

**أ- تقديم المعلومات:** إن طريقة تقديم المعلومات ومراقبة تطورها ، تعتبر عملية بالغة الأهمية، و لإنجاحها يمكن إتباع الخطوات التالية:

- يجب توضيح أهداف و عوامل نجاح البرامج التكوينية للمتكويين و ذلك قبل بداية تنفيذها

- يجب وضع اختبارات لقياس تطور التعلم ، مع إعطاء فكرة للمتكون عن طبيعة الأسئلة والأعمال التطبيقية التي تحتويها هذه الاختبارات و التركيز على أهم هدف لها و هو معرفة النقائص و تداركها.

- يجب تقسيم المهام المراد تعلمها إلى مكوناتها البسيطة و ترتيبها ترتيباً تنازلياً من حيث صعوبتها ، و هذا قصد تسهيل تعلمها .

**ب- دور المكوّن:** من العناصر المهمة في عملية التكوين هو شخص المكون ، لذا يجب اختياره بعناية ، بحيث تتوفر فيه بعض الخصائص ، و من أهمها:

- يجب أن يكون ملماً بموضوع التكوين، و قادراً على إيصال المعلومات إلى غيره.

- عليه التحكم في استجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه.

- على المكون عند تحديده للأهداف و الطرق و تسلسل المواضيع و الوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل التكوين، أن يأخذ بعين الاعتبار مستوى المتكويين، و مشاكلهم و درجة مشاركتهم و مدى تحكمهم في تعلمهم.

**ج - خصائص المتكويين:** يجب التعرف على خصائص ( شخصية ) المتكويين و هذا للمساعدة على معرفة الطرق المناسبة لتعليمهم، و إيصال المهارات و المعارف إليهم و كذا التعرف على احتياجاتهم لاستغلالها في عملية التعلم.

**د- صيرورة التعلم:** تدل صيرورة التعلم على تطور استيعاب المعلومات و يمكن تسهيل هذه الصيرورة عن طريق فهم المبادئ المتحكمة فيها، التي نوضحها فيما يلي:

- الميل و الرغبة في التعلم والناجيين من التجارب الناجحة والتعلم من خلال الملاحظة و الاستماع و المناقشة، عدم التركيز على المشاركة العملية و التطبيقية إلا في حالات تعلم المهارات النفسية الحركية .

- لا ينبغي للمكون أن يتوقف عند الإجابات الخاطئة ، بل يجب أن تكون الإجابات النهائية صحيحة.

(1)-د، بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 24-31.

- طرق التعلم متعددة ، كالمحاولة و الخطأ و الإدراك و التقليد ، و كلها طرق ناجحة في المواقف المناسبة.

- كلما تناقص عدد الاستجابات الخاطئة، كلما تدرج منحى التعلم في الصعود ، إلى أن يميل إلى الاستواء و ذلك عند الانتقال من المهارات البسيطة و السريعة التعلم ، إلى المهارات المعقدة و الصعبة التعلم ، و في هذه المرحلة تلعب الحوافز دوراً مهماً.

- تفادي تكرار المعلومات أثناء التعلم ، لتجنب الملل و التعب.
- توضيح أوجه الشبه و الاختلاف بين عناصر مواضيع التعلم.
- إن تعلم الاتجاهات و تعزيزها، يتم بنفس طريقة تعزيز تعلم السلوكيات المختلفة.

**ه - التعزيز و العقاب:** من المواضيع التي لاقت اهتمام علماء النفس ، التعزيز و العقاب لما لهما من أهمية في تثبيت السلوك المرغوب ، و محاربة السلوك الغير المرغوب، يمكن تحديد أثرهما فيما يلي:

- إن السلوك الذي يتم تعزيزه ، يزيد احتمال وقوعه في المستقبل.
  - إن إقرار عقوبة ضد سلوك ما ، يقلل احتمال وقوعه مستقبلاً.
  - عدم تعزيز السلوك السلبي وسيلة لإطفائه.
  - حتى يكون التعزيز و العقاب أكثر فعالية ، يجب أن يكونا مباشرة بعد الاستجابة و متناسبان معها في القوة.
  - إن معرفة نتائج الأداء عامل معزز، و أساسي في عملية التعلم، لأنها توفر التغذية الراجعة اللازمة للعمليات التصحيحية.
  - إن للمعززات الاجتماعية كرضا الجماعة ، تأثير على سلوكيات الأفراد و تعلمهم و ذلك تبعاً للوسط و جاذبية الأفراد.
- إن لشخصيات الأفراد دور في مستوى تأثير التعزيز و العقاب و ذلك لاختلاف استجاباتهم لنفس المثبر.

**و- التطبيق:** بتعدد تقنيات الحياة العصرية، زادت الحاجة لتعلم هذه التقنيات إلى التطبيق الممارسة، و يجب أن ينجز التطبيق كما يلي:

- يمكن التطبيق من ملاحظة أثر الأداء و التعرف على الأخطاء و تصحيحها.
- يؤدي التطبيق إلى مساهمة أكبر عدد من الحواس في عملية التعلم ، خاصة اللمس البصر
- يجب أن يكون التطبيق على عمليات مختلفة و متنوعة ، خاصة التي تصادف المتكون حياته العملية
- ينبغي أن لا يكون التطبيق مكثفاً لتفادي الملل و التعب.

إن أساسيات التكوين تستدعي إفادة المتعلمين بمعلومات ومهارات ، كما يجب إيضاح هذه الأخيرة وتبسيطها إلي أكبر قدر ممكن حتى يتسنى استيعابها وفهمها وبالتالي تطبيقها. وهذه الخطوات تقع على القائمين بالتعليم.

بدورهم لا بد أن يكونوا ملمين بجميع جوانب التكوين ، محددين لأهدافه على المستوى الفردي والمنظمة ، ولهذا لا بد من تخطيط وتنظيم ومتابعة.

## الفرع الثاني :حوافز التكوين

من أهم الطرق المتبعة في التحفيز، ربط نتائج التكوين بتلبية حاجيات المتكويين، و تهيئة الظروف النفسية و المادية لتسهيل عملية التعلم، و إتباع الطرق العلمية في التكوين عملاً بما توصلت إليه بحوث التعلم، و من أهم الجوانب المحفزة للمكويين نذكر:(1)

**أ- الرغبة في التعلم:** على المكويين التعرف على الرغبات و الدوافع الداخلية للمكويين كحب الاستطلاع و الرغبة في التعلم و تحقيق الذات، و العمل على استثارتها و تليبيتها من خلال ما يقدم من مادة تعليمية و بطرق مشوقة، و توجيهها لخدمة الأهداف التربوية.

**ب- تلبية الحاجات المادية:** المتمثلة في الحاجات الأولية الضرورية لحياة الفرد كالأكل و الشرب ، الواجب توفرها للحصول على السلوك السوي، من جهة و من جهة أخرى الحاجات الثانوية كالنقود والمكانة المهنية و التي من خلالها يمكن الحصول على رضا الفرد.

**ج- تلبية الحاجات الاجتماعية:** كاحترام و اعتراف من الغير و تحقيق الذات ، فهي كفيلة بتحفيز المتكويين على بذل الجهد و النجاح في عملية التعلم و اقتناء المهارات.

**د- توفير الظروف المناسبة:** كاختيار أنسب المتكويين و إيجاد المكان المناسب و البعيد عن الضغوط المحيطية المختلفة ، مع تهيئته و الاهتمام به.

**و- تبسيط طرق التكوين:** إن تجنب الطرق المعقدة في التكوين و استعمال طرق الإيضاح الضرورية والنماذج المجسدة وغيرها تعتبر من الطرق المناسبة في عملية التعلم و المساعدة على بذل الجهد و تحفيز المتكويين لهدف إنجاز التكوين.

**ن- تسهيل معرفة النتائج:** إن هذه العملية أو ما يعرف بالتغذية الرجعية ، كفيلة بالمساعدة على التعرف على الأخطاء و العمل على تجنبها ، كما أن التعرف على الأداءات الصحيحة كفيل بتحفيز المتكويين.

إن الإدراك و الفهم الجيد لمبادئ التكوين من قبل المكون، و محاولة توفير الجوانب المحفزة عليه، كلها مساعدة على تحقيق الهدف المنشود من التكوين و المتمثل في تحسين الأداء. من خلال ذكر حوافز التكوين فلا بد من توافق حاجيات التكوين بالنسبة للمنظمة وللأفراد، وهنا تعمل المنظمة جاهدة على التوفيق بينهم، من خلال الاطلاع على حاجات الأفراد ومحاولة تليبيتها. كذا تدعيمهم بوسائل إعلام واتصال حديثة قصد ترغيبهم نحو تعلم مهارات جديدة، و إحاطتهم بمناخ ملائم لاستيعاب و لو جزء من العملية التكوينية إن لم نقل الكل، مستعملة في ذلك أبسط الوسائل والطرق من أجل الوصول إلى غايات محددة .

(1)- بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. المرجع السابق، ص32-34.

## المبحث الثالث : آثار التكوين وانتقالها

### المطلب الأول : أثر التكوين على المنظمة

يؤثر التكوين على المنظمة من خلال تأثيره على عنصر الإنتاج وبالتالي على إنتاجية العمال ؛ الأمر الذي يؤدي الى ارتفاع حجم الإنتاج الكلي في المؤسسة اذا ما ارتفعت إنتاجيتهم ويبرر ذلك من خلال .

**-ارتفاع الإنتاج :** التكوين يساعد الفرد في أداء عمله بطريقة أفضل وزيادة معلوماته الفنية وهذا يؤدي الى ارتفاع في انتاجه ؛ وانخفاض في نسبة التلف في المواد الأولية المستعملة وفي معدل التلف في الآلات بسبب الإهمال أو سوء الاستعمال ؛ وانخفاض في مقدار الوقت اللازم لإنتاج الوحدة وهذا ما سوف يؤدي الى انخفاض في تكلفة الإنتاج وفي عدد الآلات المطلوبة .

قد يكون ارتفاع الإنتاج بسبب ارتفاع إنتاجية العامل ؛ وهذا راجع لارتفاع الروح المعنوية لهم ؛ الناتجة عن الثقة والتعاون فيما بينهم ؛ وأيضا يمكن أن يكون الارتفاع نتيجة استمرار العملية الإنتاجية وذلك بسبب ما يلي:

+ كفاءة العامل وحسن استخدام الآلات

+ سرعة التنفيذ واختصار الوقت

+ تخفيض التكلفة الإنتاجية للعمل(1)

### المطلب الثاني: أثر التكوين على الفرد

**1- انخفاض معدل دوران العمل:** تخفيض تكاليف اختيار أفراد جدد وتكوينهم لشغل مناصب ذات نتيجة ترك أصحابها للمؤسسة إضافة الى ذلك أن الكفاءة الإنتاجية للعمال الجدد في البداية تكون في العادة أقل من العمال القدامى .

**2- تحسين العلاقات الإنسانية:** عن طريق تفهم كل فرد واجباته ومسؤولياته في العمل ونحو زملائه من أجل بث الثقة ؛ فبرنامج التكوين سيعرف الأفراد بالمستوى المفروض أمن يحققه في وظائفهم من حيث الكمية والجودة ؛ مما يؤدي إلى تقدمهم في عملهم .(2)

(1)- د، علي السلمي ؛الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ؛ط3 ؛مصدر دار الغريب للطبعة ؛سنة 1985؛ص181

(2)- د، علي السلمي ؛ المرجع نفسه؛ص181.

-إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.(1)

-رفع الروح المعنوية للأفراد المتكويين وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل مؤسستهم(1)

### المطلب الثالث :انتقال أثر التكوين

توصلت البحوث إلى أن اكتساب مهارات معينة يؤدي إلى التأثير على تعلم مهارات أخرى، إذ يمكن أن يكون التأثير إيجابياً ، بحيث يساعد التعلم الأول في تسهيل التعلم الثاني و قد يكون سلبياً ، حيث يؤدي التعليم الأول إلى تداخل المعلومات مما يعرقل التعليم الأخير من هنا اهتم المسؤولون عن التكوين بمعرفة ظروف و شروط الانتقال الجيد لأثر التكوين و الشروط والظروف المساعدة على تسهيل هذا الانتقال ، و هي كالآتي: (2)

#### 1-الانتقال الإيجابي لأثر التكوين:

يحدث الانتقال الإيجابي لأثر التكوين نتيجة للحالات التالية :

**أ-التشابه :** كلما زاد التشابه بين التكوين القديم و التكوين الجديد ، من حيث المعلومات والأفكار والسلوكيات و المهارات المقدمة ، كلما زاد انتفاع الفرد بتعلمه القديم و ساعد على تسهيل عملية التعلم الجديد.

**ب-التعميم :** يحدث الانتقال الإيجابي لأثر التكوين ، نتيجة تعميم القوانين و المبادئ المشتركة بين المهارات و السلوكيات المختلفة.

#### 2-الانتقال السلبي لأثر التكوين:

يحدث الانتقال السلبي لأثر التكوين نتيجة للحالات التالية :

**أ-الأداءات المتضادة :** إن اعتياد العامل على القيام بأداء آلي سريع لا يتطلب التفكير، يؤدي إلى الزيادة في الوقت اللازم لتعلم مهارات تتطلب الدقة و التأني في إنجازها، و هكذا يكون أثر العادة الأولى سلبياً على تعلم العادة الثانية .

**ب-اختلاف الاستجابات :** إذا تعود العامل الاستجابة لمثير معين بطريقة معينة، فإن اختلاف الاستجابة المطلوبة لنفس المثير أو لمثير مشابه ، يؤدي إلى التداخل و ارتكاب الأخطاء عند تأدية الاستجابة .

(1)- د، عبد الفتاح رباب حسين؛ إدارة الموارد البشرية ؛ مصر 1997 ؛ ص 201

(2)- د بوفلجة غياث -مرجع سابق -ص 20 .

### 3-العوامل المؤثرة في إنتقال أثر التكوين

إن درجة انتقال أثر التكوين تتأثر بعوامل متعددة يمكن ذكر أهمها :

**أ- درجة ذكاء المتكون :** إن قدرة الفرد على التمييز و الانتفاع بخبراته السابقة يتأثر بدرجة ذكائه .

**ب-أساليب التفكير:** هناك بعض أساليب التفكير التي تساعد على سرعة التعلم و الانتفاع بالخبرات السابقة، فعادة التحليل و التمييز و استخلاص النتائج، تمثل بعض أساليب التفكير المساعدة على الانتقال الايجابي لأثر التكوين.

**ج-سمات شخصية المتكون :** لبعض السمات الشخصية أثر على سرعة اقتناء المعلومات و المهارات، منها، الثقة بالنفس عند مواجهة المواقف المختلفة ، الدقة في الملاحظة.(1)

بهذا يمكننا القول أن للتكوين أهمية كبيرة ،تعود على كل من المؤسسة والفرد بفائدة كبيرة ملموسة ،سواء في الجانب المادي أو المعنوي وهذا طبعا بالتشخيص الجيد للأهداف وتصويبها نحو تحقيق فعالية أكبر لا محالة الى بلوغ أهدافها المرجوة وهذا ما سيضمن السير الحسن لهذه الأخيرة ، فمتى كان التكوين محكم الدراسة والجدة من طرف المؤطرين كانت النتائج إيجابية ، وقادرة على إعطاء ثمرة الكفائة في العنصر البشري .

كما يمكن أن نشير، للتكوين أساليب و طرق ومناهج حديثة لابد من الإعتماد عليها، القائمة على الإمكانيات المادية و المعنوية ، من المكون و الظروف المهيئة قاعات ، وسائل بيداغوجية وكذا السمات و الصفات التي يمتلكها الفرد المتكون كلها تساهم في التكوين المرجو للعنصر البشري.



## الفصل الثالث:

### مخططات التكوين

## الفصل الثالث: مخطط التكوين

بعد ان يتم التعرف على الاحتياجات التكوينية تبدأ الجهة المسؤولة عن التكوين بتصميم البرامج التكوينية وفق الاهداف المرجوة تحقيقها استناد للخطط و السياسات المستقبلية للمؤسسة ، و تامين وصولها على المهارات اللازمة و بالأعداد المطلوبة ، وكل هذا يتطلب تخطيطا جيدا لأنه يعتبر عنصرا مهما في تصميم برامج التكوين و التطوير الفعال.

هو برنامج عملي تسييري مرتكز على الامكانيات المادية في مدة زمنية متوقعة وهو يهدف الى تنمية القدرات الفردية و الجماعية و يشكل التكوين ، بالنسبة لكل ادارة عصرية توجهها حاسما من اجل التحسن المستمر للمؤهلات المهنية للموظفين و التكيف الدائم لمعارفهم على تطور مهام مختلف الوظائف العمومية ، بما يتماشى و تطور المجتمع و في هذا المنظور تكريسا لأهمية التكوين في الجزائر، أنشئ المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996 وكرس اطارا تنظيميا مناسباً قصد اعطاء دفع لعمليات تكوين الموظفين التي تمكنهم من ممارسة نشاطاتهم بصفة فعالة.(1)

فالتخطيط بشكل عام ، يعتبر من الانشطة الادارية الهامة حيث يسبق هذا النشاط جميع الوظائف الاخرى ( التنظيم الرقابة التنشيط و التوجيه ) و تمارسه ، المؤسسات على ثلاث مستويات العامة و الاعمال و الوظيفي .

### المبحث الأول : المنظور الاستراتيجي للتكوين

على المحور البشري تبدو استراتيجية التكوين و التنمية الادارية هامة للغاية فهذا سبيلنا لتهيئة رؤساء و مرؤوسين فاعلين اكفاء ، و هذا سبيلنا للتطوير في الجودة و التكلفة المنتجات الجديدة و القدرات التنافسية .

ان النظرة الطويلة الأجل أفضل من تلك القصيرة الاجل ، ذلك ترى و تتحسب لما تلوح بالأفق من فرص و تحديات لذلك فلا مناص من تبني المدخل الاستراتيجي للتكوين و الذي يتمثل في التخطيط طويل الاجل، بمدى زمني يتراوح بين خمس و عشر سنوات بعد مراجعة للماضي و تحليل الحاضر و استقرار للمتغيرات البيئية المتوقعة.(2)

---

(1)-د:أحمد السيد مصطفى،إدارة الموارد البشرية،منظور القرن الحادي و العشرين،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع 2000ص154.

(2)-نفس المرجع الصفحة254.

## المطلب الاول : الاسباب الداعية لتصميم استراتيجية

من بين الاسباب الداعية لتصميم استراتيجية التكوين نذكر اهمها ما يلي :

- تلبية الحاجة لإعادة التنظيم في مواجهة تحديات المتغيرات الجديدة ،فقد يتطلب تحدي المنافسة محليا او خارجيا انشاء ادارة التسويق او رفع المستوى التنظيمي لقسم التسويق الى الادارة و في هذه الحالة او تلك يتطلب تخطيط و تنفيذ، و متابعة و تقييم برامج تكوينية في مجالات التسويق المحلي و الخارجي.
- التوافق مع متطلبات تخطيط الموارد البشرية الذي يوضح الوظائف التي ستنشأ ،مع تلك التي ستشعر مستقبلا على مدى يتراوح بين خمس و عشر سنوات ،و يتطلب ذلك تخطيطا تكوينيا طويل المدى لتأهيل من سينقلون او يحولون و من سيرقون .
- قد تتطلب مواجهة التحديات تطويرا في التكنولوجيا في خصائص التجهيزات مستوى الاداء الالي التلقائي بها و هذا بدوره يتطلب تنمية القدرات العمالية المباشرة ،لفهم خصائص هذه التجهيزات الجديدة و ادارتها بفعالية و كفاءة و تنمية قدرات العاملين بالصيانة و قد يتطلب الامر تطويرا في سياسات و إجراءات العمل او في اساليب السيطرة على الجودة ،و هذا كله يتطلب استراتيجية للتكوين تأخذ بالاعتبار هذه المتطلبات .
- قد يتطلب الاعداد لمواجهة التحديات السالفة الذكر الاعداد لإنتاج منتج جديد او اكثر او لتطوير منتج قائم او اكثر يتطلب هذا تكوينا لعديد من تقسيمات العاملين و يشمل نقاط المستهدفين بالتكوين على سبيل المثال المصممين ، مهندسي الانتاج ، العمالة المباشرة المشرفين رؤساء الاقسام ، الاقسام الانتاجية و مراقبي الجودة و ما الى ذلك(1)
- يتطلب لمواجهة التحديات ( منظمة التجارة العالمية) و بناء القدرة التنافسية تصميميا لبرنامج متكامل لخفض التكلفة و هذا بدوره يتطلب تصميميا لإستراتيجية و تطويرا لإستراتيجية تكوينية تقضي الى تصميم و تطوير برامج تهدف بشكل خاص الى :
  - خفض نسبة التلف في مستلزمات الاداء و الانتاج.
  - خفض نسبة الوحدات المعينة في النواتج المرحلية و النهائية.
  - خفض حوادث و اصابة العمل.
  - خفض توقعات الآلات و الاجهزة من حيث معدل تكرارها و طول فتراتاتها.
  - خفض معدلات الغياب و التعارض لا سيما ان كانت راجعة الى قصور.
  - قدرات الاشراف و القيادة.
  - تعزيز اجراءات مراقبة الجودة.

## المطلب الثاني : تكيف استراتيجية التكوين مع دور و حياة المنظمة

يتعين تكيف استراتيجية التكوين مع الاستراتيجية المرتبطة بدور و حيات المنظمة وهي استراتيجيات النمو، الاستقرار او الانكماش حيث يتعين التركيز مع كل هذه الاستراتيجيات على أن تلمس الاحتياجات التكوينية الاكثر طلبا .

ترتبط استراتيجيات النمو بتوجيهات المنظمة نحو التوسع مثل اضافة نشاط جديد او خط انتاج او أكثر أو منتج جديد أو أكثر أو شراء شركة اخرى تمارس نشاطا مختلفا و هنا يتعين على المخطط الاستراتيجي للتكوين تحديد احتياجات تكوينية لأجل الإيرادات و الارباح فتمثل في تنوع المنتجات و التركيز على نشاط جديد لأجل اعادة التنظيم او اعادة تنظيم المزيج التسويقي و تطلب هذه الاستراتيجيات تحديدا للاحتياجات التكوينية في مجالات مثل ادارة التغيير و مهارات الابتكار ومهارات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.(1)

اما استراتيجية الانكماش و التي ترتبط باتجاه الادارة نحو تحسين استغلال الموارد و خفض التكلفة لمواجهة متغيرات سوقية معاكسة فيتطلب ان تراعي استراتيجية التكوين على المدى المتوسط و الطويل تحديدا احتياجات تكوينية في مجال التكلفة و العائد و ترشيد التكاليف و التفاوض ( لا سيما ادارة عمليات البيع التي قد تشمل احد او بعض الاول المنظمة ) .

كذلك يتضمن الاطار ضمن الاطار العام لاستراتيجية المنظمة، استراتيجية تنافسية مثل استراتيجية التميز بتميز المنتج في التصميم و الجودة او السعر، او مواعيد التسليم و يتطلب هذا تعزيز القدرات في مجالات التصميم و هندسة الانتاج و ضبط و تشغيل الآلات و قياس الجودة و هناك ايضا ، استراتيجية خفض التكلفة و التي تتطلب تعزيز القدرات في مجالات تصميم نظم التكاليف و قياس و تحليل التكاليف و العائد و الادارة المتقدمة للمشتريات ، و المخازن و مثال ذلك يتعين ان تقوم خطة التكوين على عدة اساس و ان تتكامل معها وهي :

- اولا: تحليل المتغيرات في بيئة منظمة الداخلية و الخارجية
- ثانيا: التكامل مع برامج الاختبار و التعيين
- ثالثا: التكامل مع برامج تخطيط المسار الوظيفي
- رابعا: التكامل مع برامج النقل و الترقية
- خامسا: التكامل مع سياسات تقييم الاداء
- سادسا: التكامل مع سياسات التحفيز

## المطلب الثالث : إجراءات و اساليب التكوين

1- إجراءات التكوين: يستدعي تنفيذ التكوين و برنامج الخطة التكوينية مجموعة من الاجراءات و الخطوات وهي: (1)

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

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

3- استعراض العمل و اسلوب ادائه: بمعنى عرض و بيان لكيفية انجاز العمل و شرح و توضيح مختلف النقاط مع مراعاة التتابع المنطقي لهذه الخطوات وهي:

- الشرح و التفسير التتابع المنطقي للعمل.
- الدخول في الاجزاء الخاصة بالعمل ببطء .
- فسح المجال لتوضيح كل خطوة و شرحها.

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

5- المتابعة: و هي المراقبة المستمرة للأداء الفرد بعد التكوين سواء من حيث القياس الكمي او النوعين و من حيث تطور قدراته و مهاراته و كفاءاته الادارية بعد فترة التكوين.

### ب- اساليب التكوين :

يوجد العديد من الاساليب التي يمكن للمكون ان يستخدمها لعرض الافكار و المعلومات وهي:

1- التكوين العلمي: حيث يتم عرض لطريقة الاداء و الاجراءات التفصيلية و تشجيع المتكون على قيام بالأداء.

2- تمثيل الأدوار : و هي محاولة تقليد الواقع و ذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع و التمرن على مواجهتها .

3- دراسة الحالات : حيث تأخذ حالات من الواقع و يتناولها المتكئون من حيث إبعاد مشاكلها و اسبابها و حلولها البديلة .

4- الوقائع الحرجة : حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الاهمية البالغة و التأثير الكبير و المتعلقة بموضوع التكوين و ذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكئون المحتوى التكويني بالواقعة و الممارسة .

5- المباريات الادارية : و هي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات الا انها كبيرة الحجم تشتمل على ابعاد متكاملة للمشكلة و يطلب من المتكئين ان يقوموا بأدوار معينة في المباراة و ان يتصرفوا او يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات.

6 - المناقشة الجماعية : يمكن للمكون ان يلجئ الى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في اثاره روح المشاركة و التعاون بين المتكئين و ذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة.(1)

تعددت اساليب التكوين المتاحة حيث يستطيع المكون استعمال الاسلوب المناسب حسب طبيعة الموضوع التكوين و الاهداف المتوحدات منه

### المبحث الثاني: تصميم مخطط التكوين و اعداده وتنفيذه

تطبيقا للنص المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996 تدرج مخططات التكوين في إطار التسيير التوقعي للموارد البشرية لهذا الصدد.

تترجم احتياجات التكوين للمؤسسات و الإدارات العمومية باتجاه تطوير مؤهلات المستخدمين لهذا الغرض يجب على مخططات التكوين ان تحدد طبيعة نشاط التكوين فئات المستخدمين المعنيين مناصب التأهيل ميادين التكوين المعتمدة و كذا مدة دورات التكوين المحددة في المشروع و المبرمجة لذلك نظرا للمدة الخاصة لبعض دورات التكوين المتخصص (2).

(1)-د: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية دار الجامعة 2001ص342-344.

(2)- المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتحسين المستوى و تجديد المعلومات

إن ربط مخطط التكوين بترجم اختيارات مقدمة على مستوى سياسة التكوين ، في نطاق عمليات التكوين علاوة على الالتزام القانوني ( المخطط السنوي للتكوين ) يستحسن ان يغطي مخطط التكوين مرحلة اطول من ثلاثة الى خمس سنوات .

ان برنامج التكوين يخطط و ينضم عمليات التكوين تبعا للأهداف المسطرة ، يضم مخطط التكوين الأهداف ، الأولويات ، الفئات المستفيدة ، الكيفيات ، الصيغ البيداغوجية .(1)

## المطلب الاول : اهداف المخطط و اولوياته

### الفرع الاول : اهداف المخطط

على المؤسسة ان تعرف احتياجاتها في ميدان التكوين و ترتب حسب اربعة مصادر:

#### 1- المشاكل و الاختلافات اليومية:

نذكر من بينها رداءة نوعية الخدمات ، الاخطاء في التمييز ، اجراءات غير ملائمة المرדودية غير كافية و سوء استعمال التجهيزات .

#### 2- مشاريع التغير أو الاستثمار مثل :

المخطط الاستراتيجي للتنمية او مشروع تحديث ورشة ، مشروع ادخال الاعلام الالي الى المصلى ، او الى قطاع ما ان نجاح هذه المشاريع مرتبطة باجتماع او توفر في الوقت المناسبة كل الكفاءات المهنية المناسبة .

#### 3- تطوير المهن و الحرف :

يتعلق الامر بالتطورات التي يفرضها المحيط و السماح لهم بالتعبير عن رغبتهم في التكوين وفقا لمتطلبات المحيط المتغير .

#### 4- التغيرات الثقافية:

ترجع ثقافة المؤسسة الى مجموعة من القيم و طرق التفاعل و ان مشاريع المؤسسة و المؤسسات المحيطة بها تؤدي الى التغيير الثقافي .(2)

(1)- نفس المرسوم المرسوم التنفيذي السابق.

(2)- د: عبد الفتاح دياب حسين ، و إدارة الموارد البشرية، مصر1997، ص201،202.

## الفرع الثاني : اولويات المخطط

تعتبر سياسة التكوين جانبا من جوانب التسيير التوقيعي للشغل في المؤسسة كما هو وسيلة لتلبية تطلعات الاجراء و عليهم تحقيق رضاهم او رغباتهم .

ان التكوين له غايتين متميزتين و هما :

- تلبية انشغالات العمل و تلبية احتياجات المؤسسة
- الحق في التكوين يجعل لعمال ينشغلون بإستراتيجية المؤسسة و الإمكانيات التي تقيدها .(1)

## المطلب الثاني : المستفيدون من مخطط التكوين و كفيات إعداده

### الفرع الاول : المستفيدون من مخطط التكوين

إن توزيع المستفيدين على حساب الفئات المهنية يترجم اختيارات المؤسسة حيث اذا تعلق الأمر بالأعوان الأقل تأهيلا فيكون الهدف فرصة ثانية أما إذا تعلق الأمر بالأعوان المؤهلين فيكون الهدف تطوير او تنمية الطائفة الموجودة .(2)

### الفرع الثاني : كفيات اعداده

كيفية إجراء التكوين و يتعلق الامر هنا بمدة التربص الوسائل الداخلية و الخارجية المتمثلة في تجهيز المعدات و المستلزمات التكوينية مثال ذلك وسائل الايضاح السمعية و البصرية ، التكوين و قت العمل او بهذه ، اساليب التكوين ، اسلوب المحاضرات الندوة كل هذه الكيفيات يتم دراستها ، و اختياراتها و فقاً لمقاييس الملائمة .(3)

كما يوضح الشكل الاتي :

---

(1)- د: أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص206.

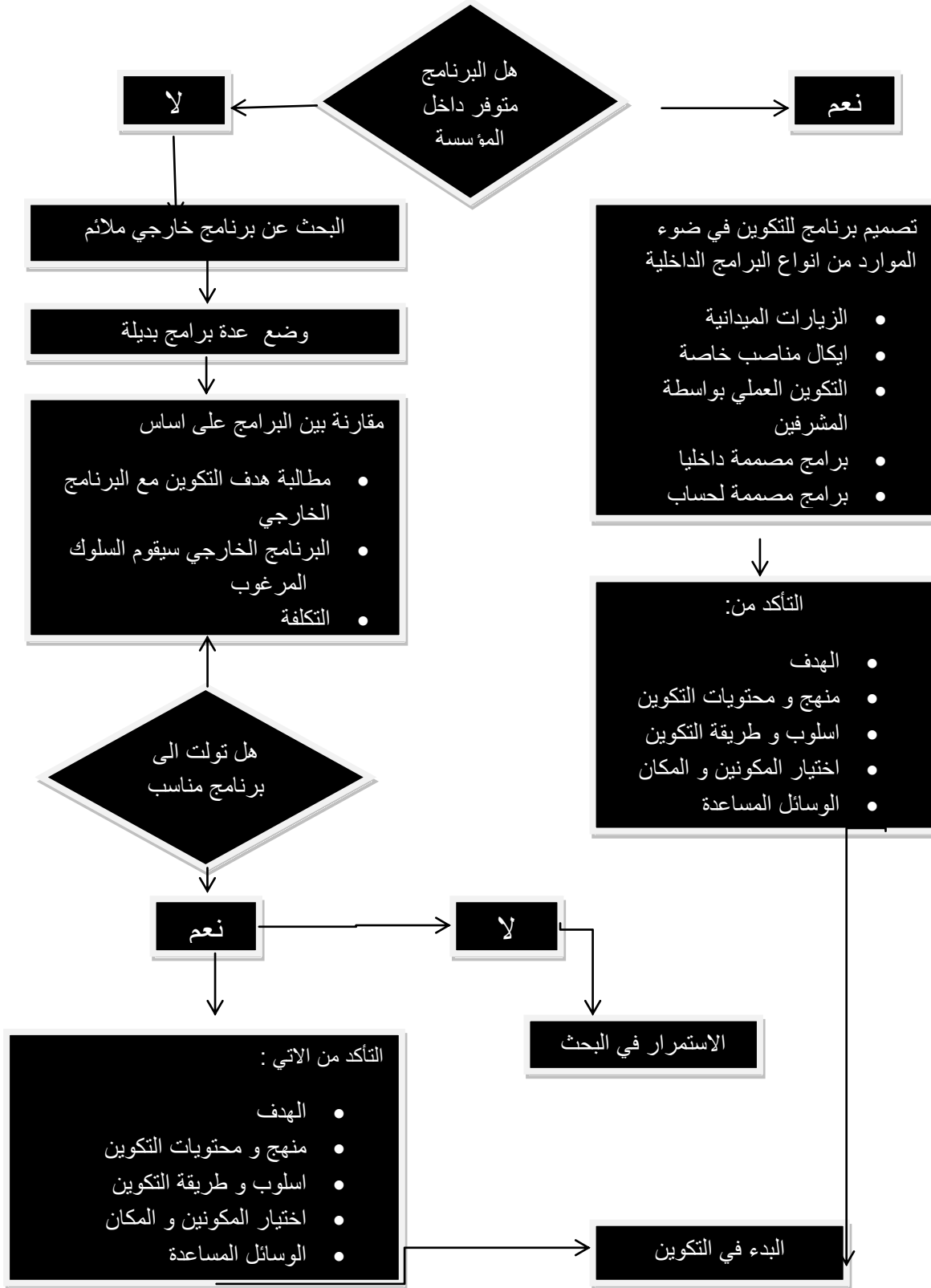
(2)- نفس المرجع نفس الصفحة.

(3)- نفس المرجع نفس الصفحة.



## الشكل رقم 1 :

### خطوات تصميم برنامج تكويني وضع أهداف و محتويات برامج التكوين



## المطلب الثالث : تنفيذ مخطط التكوين

إن مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة اخرى في تنفيذ البرامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة او خارجها فعلى المدير او اخصائي التكوين التأكيد من التصميم الذي وضع ،قد أمكن تنفيذه و يتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة هامة تتمثل في وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج التكوين و ترتيب المكان و قاعات التكوين و المتابعة اليومية للبرنامج .(1)

كما اشار المشرع الجزائري الى تنفيذ برنامج التكوين كما يلي :

"تكلف مصالح التكوين المهني في الوحدة بأعداد مخطط التكوين و اقتراحه و ضمان تنفيذ مخطط التكوين و اقتراحاته و ضمان تنفيذه ، تتولى تنفيذ مخطط التكوين المقرر للوحدة كما تتولى مصلحة او مكتب التكوين مهمة اعداد حصيلة دورية عن تنفيذه مخطط التكوين في الوحدة".(2)

بالإضافة الى " السهر على تنفيذ المخطط التكويني في المؤسسة المعد وفقا للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل".(3)

### الفرع الأول: اعداد الاطار الزماني و المكاني للتكوين

لتنفيذ البرنامج التكويني وفق طبيعة البرنامج و عدد الموضوعات التي يشملها و مدى اهميتها يجب أن يتوفر الوقت الكافي حيث يتم توزيع الوقت الكافي للبرنامج على موضوعاته حسب اهمية كل موضوع ، مع تعدد جوانبه و تفرعاته المختلفة و اللازمة معالجتها في البرنامج التكويني و ايضا حسب مستوى المتكويين و يتضمن الجدول على العموم عدد ايام البرنامج ، عدد الجلسات في كل يوم زمن بداية و نهاية كل جلسة و موعد الراحة و التسجيل و الاختبارات و حفل الاختتام ، حسب ما يبينه الجدول الاتي :

---

(1) د: خالد عبد الرحمان الهيشي، إدارة الموارد البشرية، دار المكتبة، الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، سنة 1999ص210.

(2)-المرسوم رقم 298/82 المؤرخ في سبتمبر 1982 المادة 13-12 المتعلق بتنظيم التكوين المهني و المؤسسة و تمويله

(3)-نفس المرجع.

## الجدول رقم 2 :

### نموذج للجدول الزمني لبرنامج التكوين

عدد أيام البرنامج : 04 أيام

تبدأ يوم السبت : ...../...../..... :

و تنتهي يوم الأربعاء : ...../...../..... :

وقت الانعقاد : يومياً من الساعة 09:00 صباحاً حتى 14:00 مساءً

### جدول الجلسات:

• الجلسة الأولى: من 09:00 صباحاً إلى 10:30

راحة من 10:30 إلى 11:00

• الجلسة الثانية: من 11:00 صباحاً إلى 12:30

راحة من 12:30 إلى 13:00

• الجلسة الثالثة: من 13:00 زوالاً إلى 14:00

### اختبار نهائي:

يتم يوم الأربعاء : ...../...../..... :

## الفرع الثاني : اعداد الاطار المكاني

اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني و يحكمه عاملان اساسيان هما :

- مدى توافر امكانيات التكوين لدى المؤسسة من حيث المكونين و وسائل التكوين من وسائل الإيضاح التي تساعد المتكويين على استيعاب المعلومات و المعارف المقدمة و كذلك من حيث توافر القاعات المناسبة للتكوين و ميزانية كافية .
- مدى توافر اجهزة تكوين خارجية و مدى توافر امكانيات و ظروف جيدة للتكوين من حيث المكونين فضلا على الاشراف الجيد على البرامج التكوينية.

تنظيم المقاعد والمناصب ومكان المكون لها تأثير على امكانية توصيل المعلومات مكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة كما هو موضح في الشكل رقم (03). (1)

## الفرع الثالث : تنسيق برامج التكوين و متابعته

### اولا : تنسيق برامج التكوين

يتم تحديد البرنامج التكويني و موضوعاته التي تتسم تكوين الموظف عليها مع مراعات التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات و ترابط المعلومات و الافكار المراد اكتسابها للمتكون و من بين هذه الموضوعات اهمية مخطط الموارد البشرية مكافأة العاملين و ادارة المرتبات و الاجور والعلاقات الانسانية والاتصال ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية.

### ثانيا : متابعة برامج التكوين

على إدارة الموارد البشرية و مدير التكوين و اعضاء التكوين ان يقوموا بمتابعة البرامج ليتم تنفيذه كم هو موضوع، التحقيق من كل الامور تسيير على مجرياتها وتتضمن الانشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ مخطط التكوين بشكل يومي للتأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين والتأكد من اعداد المادة العلمية و التمارين ، وتقديمها في الوقت المناسب للمتكونين و توفير المساعدات التكوينية ، و توفير سبل الراحة للمشاركة في البرنامج ، يتضمن المتابعة اليومية في حالة غياب المكون او تأجيل الجلسة التكوينية و ايضا علاج مشاكل وعدم توفير امكانيات او مساعدات يطلبها المكون او علاج المشاكل بين المكون والمتكون .(2)

(1)- د: خالد عبد الرحمان الهيشي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص210.

(2)- د: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص350.

نماذج من قاعات التكوين

The image displays several seating arrangements for training rooms, each with a star icon indicating a focal point or entrance. The arrangements are labeled with Arabic letters and terms:

- أ**: A circular arrangement with a large black oval in the center and 12 chairs around it.
- ب**: A circular arrangement with 12 chairs around a central area.
- ج**: A rectangular arrangement with 12 chairs around a central area.
- د**: A U-shaped arrangement with 12 chairs around a central area.
- هـ**: A rectangular arrangement with 12 chairs around a central area.
- و**: A circular arrangement with 12 chairs around a central area.
- ز**: A rectangular arrangement with 12 chairs around a central area.
- ح**: A rectangular arrangement with 12 chairs around a central area.
- الإفراد**: Individual seating, shown as a 3x3 grid of chairs.
- الطاولات**: Tables, shown as two long rectangular tables with chairs around them.
- المكون**: A star icon representing a component or focal point.

## المبحث الثالث : تقييم مخطط التكوين

في نهاية السنة المالية تقوم المصالح المالية التابعة للوظيف العمومي او السلطة بإجراء تقييم دقيق لتنفيذ المخطط السنوي او متعدد السنوات ، و الخاص بالتكوين و تحسين المستوى مع تجديد المعلومات لكل قطاع .

و يساعد هذا التقييم المصالح المكلفة به على اظهار العوائق التي حالت دون تحقيق برامج التكوين المقررة ، واقتراح الاجراءات الضرورية لمعالجتها.1)

يجب ان تقيم البرامج المخطط لها ، لكي يتم التعرف على مدى فائدتها و نقاط الضعف الموجودة للتخلص منها ، وايضا البرامج غير الفعالة فيتم استبعادها ، لكن و بالرغم من محاولة تقييم التكوين إلا أن هذا التقييم مازال محدودا و بصفة عامة و مخطط التكوين يقوم على أربع مجالات :

- ردود الافعال
- التعلم
- السلوك
- النتائج2)

## المطلب الاول : من خلال ردود الافعال السلوكية

### الفرع الاول : من خلال ردود الافعال

يجب ان يتضمن تقييم ردود الافعال عن البرامج موضوعات متعددة و تشمل :

- محتوى البرامج
- هيكل وشكل البرامج
- اساليب الشرح
- قدرات و نمط المحاضر
- جودة البيئة التعليمية
- مدى تحقيق الاهداف التكوينية
- تربصات لتحسين البرامج

(1)- د: المنشور الوزاري، رقم 758 المؤرخ في 06 جوان 1998 المتعلق بالتكوين.

(2)- د: راوية محمد حس، إدارة الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،الأزاريطة الإسكندرية مصر 1999.

و عادة ما يتم تقديم القائمة التي تحوي مجموعة الاسئلة السابقة للمتكونين ، فور الانتهاء من التكوين و ايضا قد تعطي للمتكونين بعد التكوين بأسرع او اكثر ، في الواقع لا يمكن ان يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود افعال المتكونين كإثبات لتحسين القدرة و الاداء .(1)

### الفرع الثاني : من خلال السلوك

هل يتغير السلوك في العمل من قبل المتكون نتيجة حصوله على البرنامج ، يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك و أداء الفرد في العمل و بعد هذا التقييم يهتم تقييم ردود الافعال و التعلم لذلك تقدم مجموعة من الارشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية و تتمثل في :

- 1- يجب تقييم اداء الفرد و بعد التكوين و خاصة التكوين في مجال العمل
- 2- يجب تقييم الاداء من خلال واحد او اكثر من المجموعات الاتية و كلما زاد العدد يكون أفضل.

ا- المتكون ب- رئيس المتكون ج- مرؤوس المتكون

د- زميل المتكون او الافراد الاخرين الذين يكونوا على معرفة بأدائه.

- 3- يجب اجراء التقييم بعد التكوين بعدة اشهر بعد انتهاء البرنامج حتى يكون المتكون قد مارس فعليا ما تعلمه .
- 4- يجب استخدام مجموعة ضابطة لم تحصل على التكوين للمقارنة مع المجموعة التي اجرت التكوين.(2)

### المطلب الثاني: من خلال التعلم و النتائج

#### الفرع الاول : من خلال التعلم

المبادئ و المفاهيم و الحقائق التي يتم تعلمها من التكوين ؟ يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب و فهم المتكون للمبادئ و الحقائق و المهارات فان استعراض المتكونين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد.

(1)- د: راوية محمد حسن، ا إدارة الموارد البشرية، لمرجع السابق ،ص179،180.

(2)- د: راوية محمد حسن، المرجع السابق ،ص180،181.

من خلال الاختبارات الكتابية او التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد ويمكن لهذه الاختبارات ان تكون مصممة من قبل المكون بمعرفته و لكي تعطى هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فانه لا بد من اختبار المتكون قبل و بعد البرنامج.(1)

### الفرع الثاني : من خلال النتائج

ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل تخفيض التكلفة او تخفيض معدل دوران العمل ، و تحسين المهارات و زيادة الانتاج ؟

يجول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل :

- تخفيض معدل دوران العمل

- تخفيض التكاليف

- تحسين الكفاءة

- زيادة كمية و جودة الإنتاج

و يتطلب هذا النوع من التقييم كما في حالة تقييم السلوك اختبار قبل و بعد التكوين ومجموعة ضابطة .(2)

ان عملية التخطيط للتكوين تعتبر من اهم الادوار التي يقوم بها المسؤول ،لأنه بمثابة تشخيص لعملية التحري التي قام بها اثناء تحليله للوضعية ،في الكشف عن الاحتياجات العامة للمؤسسة وهو الذي يترجم عملية الاختبار المعبر ،عنها في اطار سياسة التكوين ففعالية التكوين تتوقف على التحديد الجيد و الهادف للاحتياجات.

فالتخطيط للتكوين هو الدراسة المعمقة التي يقوم بها المسير الجيد ، حيث يتطرق إلى كل صغيرة و كبيرة من احتياجات تهم المؤسسة في الحفاظ على ديمومتها واستمرارها في مواكبة التطورات الدولية لاسيما الاقتصادية ، هذه الدراسة التي تهتم بالعنصر البشري من حيث الجوانب التي يعاني منها العامل و التي لا تسمح له في إعطاء المردود اللازم والواجب تقديمه.

---

(1)- د: راوية محمد حسن، ا إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص180.

(2)- د: راوية محمد حسن، المرجع السابق ،ص،181.



## الخاتمة:

إن ما يمكن أن نخلص له من خلال هذا البحث المتواضع ،أن للتكوين أثر لا يستهان به في تطوير و ترقية المرفق العام ،هذا ماله من نتائج ملموسة حققتها مختلف المنظمات الحديثة و خاصة مع محاولتها مسايرة السياسة الاقتصادية الحالية و الرامية إلى التكوين الأمثل للعنصر البشري ،مع مراعاة التحولات الدولية الراهنة ،فما أصبح على المؤسسات العمومية الاعتماد إلا على السياسات و الأساليب التي استحدثتها العلوم الإدارية الخاصة بعلوم التسيير ذلك أن الفاعلية و المحافظة على ديمومتها مرهون بنمط تسييرها و إدارتها فالتسيير الإيجابي يأتي نتيجة الاهتمام بالعنصر البشري ،الذي يعتبر الركيزة الأساسية في رقية كل مؤسسة.

لقد شهدت في الآونة الأخيرة الجزائر تغيرات في الكثير من الميادين،لاسيما ما كان على الإدارة العمومية ، بإدخال و التركيز على البرامج و السياسة التكوينية في تسيير الموارد البشرية ،من أهمها التكوين باعتباره خاصة في الوقت الحالي أداة هامة في تحقيق أهداف المنظمة و السياسة المستقبلية المنشود تحقيقها.

على هذا الأساس كان و مازال على الإدارة وضع مخططات التسيير على المدى البعيد و المتوسط ، ذلك بالأخذ في الحسبان السياسات الحديثة الرامية إلى التركيز على التكوين الذي يعتبر إجراء هام في تسيير الأفراد ،كما تسعى إلى العمل في البحث عن الوسائل و الأساليب لترقية عمالها ،لتحقيق الفعالية و الكفاءة العالية ،ما يمكن المؤسسة من الوصول إلى الاستخدام الأمثل للمورد البشري ،فعملية التكوين تضع الحلول و البدائل للمشاكل المتوقعة التي تصادفها المؤسسة أو الإدارة العمومية في المستقبل ،التكوين الجيد و الأمثل ينعكس بالضرورة على العمال و المؤسسات بالاكتمال للمهارات و المعارف هذا ما يؤدي إلى كسب الوقت في الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.

هذه الأخيرة ترتبط بشرط ضروري إذا كان التكوين جيد فإن هذه ينعكس على العمال و المؤسسات ككل ذلك بتحسين أدائهم و اكتسابهم لمهارات و معارف،مما يؤدي إلى كسب الوقت و السرعة في التنفيذ ما ينتج عنه حصول المؤسسة على طاقة بشرية فعالة ذات خبرة و مؤهلات تجعلها تتماشى و التطورات الراهنة.

إن ما يمكن أن نخلص إليه من خلال هذه الدراسة المتواضعة ، أن إدارة الموارد البشرية هي علم قائم بذاته له قواعد و أسس لا بد من العمل بها ، فكانت كل التعاريف و المفاهيم التي تناولت إدارة الموارد البشرية تبين وتوضح ،انه لا يمكن أن نستغني عليه في المؤسسة أو المرفق العام ، باعتباره الوسيلة الأنجع في قوة المرفق العام ،كما يجب على المسير أو مدير المؤسسة ،العمل وفق تنظيم إداري محكم يقوم على استراتيجية التخطيط الهادف إلى بروز النتائج المراد تحقيقها في المدى البعيد و المتوسط ،متضمننا الرسالة

المسطرة في المؤسسة ، هذا كله يقوم على التخطيط العقلاني الرامي إلى دراسة الحاجات الضرورية للمؤسسة من الوسائل المادية ، المعدات ، الآلات ، المكاتب ... وكذلك من الوسائل المعنوية التي يحتاجها العامل من تكوين ورسكلة لمختلف المعارف التي يعاني منها العنصر البشري المساهمة في إعطاء دفع التقدم و الرقي والنتائج الإيجابية للمنظمة.

فكان على المنظمة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أساس تقدم المنظمة ، هذا بالعمل وفق برامج تكوينية مسطرة ذات صلة بالنقائص التي تهم العامل.

وإذا كان على الجزائر النهوض بالمرفق العام أو المنظمة ، فعليها إعادة دراسة الشخصية والنفسية للعامل من حيث ، القدرات والنقائص التي يعاني منها ، حيث العامل المناسب في المكان المناسب والتكوين الواجب و الضروري للعنصر البشري بغية اللحاق بالركب الحضاري.

المصادر

و

المراجع

قائمة المراجع

## أ/الكتب:

- (1)-أد/ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل الإستراتيجي، دار وائل، الطبعة الأولى، سنة 2003، عدد الصفحات 313.
- (2)- أد/خضير كاضم حمود و د/ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، سنة 2007، عدد الصفحات 276.
- (3)-أد/علي غربي و أد/إسماعيل قيرة و أد/ بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، سنة 2007، عدد الصفحات 286 .
- (4)-أد/محمد الصغير بعلي وأد/ يسري أبو العلا، المالية العامة، دار العلوم، عنابة، سنة 2003، عدد الصفحات 159.
- (5)-د/أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ( الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي) دار النهضة العربية، سنة 1983، عدد الصفحات 513 .
- (6)-د/أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة(السياسة العامة والإدارة)، دار المعارف، القاهرة، الطبعة الخامسة، سنة 1981 عدد الصفحات 470.
- (7)-د/إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، سنة 1993، عدد الصفحات 465.
- (8)-د/إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى، سنة 2007، عدد الصفحات 259 .
- (9)-د/بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية ( دليل عملي)، إيتراكلنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 2005، عدد الصفحات 225.
- (10)-د/جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية ( المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين )، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003
- (11)-د/زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2006، عدد الصفحات 254.
- (12)-د/حمدادي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعة، قالمة، سنة 2004 عدد الصفحات 191.
- (13)-د/محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، الطبعة الأولى، سنة 2004، عدد الصفحات 221 .
- (14)-د/سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل، الأردن، الطبعة الثانية، سنة 2006، عدد الصفحات 360.

- (15)-د/عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة1972، عدد الصفحات310.
- (16)-د/عبد الغفار حنفي، دليل الطالب في السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، سنة1997 عدد الصفحات134.
- (17)-د/مراد زعيمي،دراسات في تسيير الموارد البشرية( إدارة الأفراد)،دار قرطبة،الجزائر،الطبعة الأولى ،سنة 2008،عدد الصفحات331.
- (18)- د/محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل.د.م: قرطبة للنشر و التوزيع، ط1، 2007
- (19)- د/ خالد عبد الرحيم مطر الهيدي ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ الأردن عمان دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
- (20)-د/ أمين ساعاتي ؛إدارة الموارد البشرية ؛التدريب منالنظري إلى التطبيقي ؛دار الفكر العربي 1998؛
- (21)-د/جبران مسعود رائد الطلاب، بيروت دار العلم للملايين، ط 9،1989،،ص280.
- (22)-د/حورية طبة و نواعم عباسي، إتجاهات المعلمين و الأساتذة نحو التكوين الأكاديمي عن بعد جامعة قاصدي مرباح ورقلة2007 ص24.
- (23)-د/نظمي شحادة ؛ محمد أرسلان، رياض الجبلي، إدارة الموارد البشرية،الأردن ،دار الصفاء2000 ص51.
- (24)-د/ راوية محمد حس، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة الإسكندرية مصر1999.
- (25)-د/خالد عبد الرحمان الهيشي، إدارة الموارد البشرية، دار المكتبة ،الحامد للنشر و التوزيع، ط1 ،الأردن، سنة 1999ص210.
- (26)-د/أحمد السيد مصطفى،إدارة الموارد البشرية،منظور القرن الحادي و العشرين،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع 2000ص154.
- (27)-د/ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ،مركز التنمية الإدارية، الطبعة الخامسة مصر،1998،ص326.
- (28)- د /محمد عثمان اسماعيل حميد ؛ إدارة الموارد البشرية ؛دار النهضة العربية القاهرة مصر،1993، ص 189،188.
- (29)-د/محمد كربوسة و خالد بالحسين، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين. مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004،
- (30)-د/ بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية1984،
- (31)- د نظمي شحادة ؛محمد أرسلان ؛ رياض الجبلي ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ الأردن ؛ عمان ؛ دار الصفاء ؛ 2000

(32)-د/محمد سعيد سلطان ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ دار العرب ؛ بيروت لبنان 1984

(33)- د/علي السلمي ؛الأفراد الإنتاجية ؛ط3 ؛مصدر دار الغريب للطبعة ؛سنة 1985.

(34)-د/عبد الفتاح رباب حسين ؛إدارة الموارد البشرية ؛ مصر 1997 ؛

(35)- د/عمر عفيفي ،إدارة الموارد البشرية، مؤسسة ،زهرا ن ،عمان 1991،ص65

(36)-د/عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر،ط2004،ص26.

(37)- د/ محمد ماهر عليش،إدارة الموارد البشرية،دار غريب القاهرة 1981ص81

(38)- د/ إبراهيم القمري،الأفراد و السلوك التنظيمي،دار الجامعات المصرية،القاهرة 1989

(39)- د/ خميس السيد إسماعيل، إدارة العامة و التنظيم الإداري، دار النشر الجزائر،ص10

(40)-د/مؤيد سعيد سالم ،د:عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي جدار الكتاب العالمي،عمان،الأردن،ص45.

(41)- د/عادل حسن إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر،،سنة1985،ص184.

(42)-د/ إبراهيم عبد العزيز شيحا،أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، سنة 1993 ص156.

(43)-د/عبد الفتاح حسن،مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية سنة 1972 ص 112.

(44)-د/ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، سنة 1999/2000، ص123.

(45)-د/أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، سنة 2001، ص 90.

(46)-د/علي غربي وآخرون،تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، سنة 2007، ص 16.

(47)- pierre casse.la formation performant . suisse zurich .les presses du managements .edition1990.

(48)-Frenchw.the personnel management process human resource administration therd edition .houglotonmigglin co.boston1974.p3

(49)- sikula.si.presonnel and administration. human resources management golin wiley.8 sons inc.new York 1976 p7

## ب/ المذكرات:

(1)-د/بلقاسم سويقات و خالد عبد الحاكم، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، رسالة الدراسات الجامعية التطبيقية ،جامعة التكوين المتواصل،ورقلة،سنة 2006، غير منشورة.

## ج/ المحاضرات:

(1)-د/محمد شنوف، محاضرات تقنيات تسيير الموارد البشرية، مركز تكوين المهني والتمهين سليمان محمد عين البيضاء، السنة 2006/2007.

#### د/المنشورات والدورات:

(1)-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد82، سنة1992م.

(2)-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد26، سنة1995م.

(3)- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . الصادرة في 20 جمادى الثانية 1927 الموافق ل16 يوليو 2006 عدد 46 .

(4)-رابحي أحسن، دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية (مقرر وحدة تسيير لموارد البشرية)،المعهد الوطني لإنتاجية والتنمية الصناعية،بومرداس، سنة2006 / 2007 عدد الصفحات57.

(5)-المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد cnepp تقنيات تسيير المستخدمين

#### و/النصوص القانونية والتنظيمية:

(1)-المرسوم التنفيذي،رقم 92/96 المؤرخ في 03/03/1996، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

(2)-التعليمية الوزارية رقم 1273 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة المؤرخة في 30/12/1995 المتعلقة بإعداد وتحويل وتجديد المناصب المالية.

(3)-التعليمية رقم 01 المؤرخة في 06/06/1998، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العامة.

(4)-التعليمية رقم 124 المؤرخ في 11 مارس 2003 المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها بعنوان السنة المالية.

(5)- المرسوم رقم 298/82 المؤرخ في سبتمبر1982 المادة 13-12 المتعلق بتنظيم التكوين المهني و المؤسسة و تمويله.

## الفهرس

العنوان.....	الصفحة/الرقم
مقدمة:	ص04.....
الخطة.....	ص06.....
الفصل الاول : ماهية ادارة الموارد البشرية.....	ص09.....
المبحث الاول : مفهوم ادارة الموارد البشرية.....	ص10.....
المطلب الأول : تعريف ادارة الموارد البشرية.....	ص10.....
المطلب الثاني : تطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....	ص13.....
المبحث الثاني : اهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية.....	ص16.....
المطلب الأول:الاهمية.....	ص16.....
المطلب الثاني : الاهداف.....	ص18.....
المبحث الثالث : التخطيط و ادارة الموارد البشرية.....	ص19.....
المطلب الأول:مفهوم تخطيط الموارد البشرية.....	ص19.....
المطلب الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية.....	ص23.....
المطلب الثالث : أهداف و آثار تخطيط الموارد البشرية.....	ص27.....



31	الفصل الثاني :ماهية التكوين.....
32	المبحث الاول : مفهوم التكوين.....
32	المطلب الأول : تعريف التكوين و تطوره التاريخي .....
37	المطلب الثاني : اهمية و اهداف التكوين.....
42	المطلب الثالث : معاوقات ومزايا التكوين.....
43	المبحث الثاني : انواع و طرق و مبادئ التكوين.....
43	المطلب الأول : انواع التكوين.....
46	المطلب الثاني : طرق التكوين.....
51	المطلب الثالث : مبادئ و حوافز التكوين.....
54	المبحث الثالث : اثار التكوين و انتقالها.....
54	المطلب الأول : اثار التكوين على المنظمة.....
54	المطلب الثاني : اثار التكوين علىالفرد.....
55	المطلب الثالث : انتقال اثار التكوين.....
57	الفصل الثالث :مفهوم مخطط التكوين.....
58	المبحث الاول : المنظور الاستراتيجي للتكوين.....
59	المطلب الأول : الاسباب الداعية لتصميم استراتيجية التكوين .....
60	المطلب الثاني : تكيف استراتيجية التكوين مع دور و حياة المنظمة.....
61	المطلب الثالث : اجراءات و اساليب التكوين.....
62	المبحث الثاني : تصميم مخطط التكوين و اعداده و تنفيذه .....
63	المطلب الأول : اهداف المخطط و اولوياته .....
64	المطلب الثاني : كفيات اعداد مخطط التكوين.....
66	المطلب الثالث :تنفيذ مخطط التكوين.....
70	المبحث الثالث :تقييم مخطط التكوين.....

المطلب الأول : من خلال ردود الافعال السلوكية.....	ص70
المطلب الثاني :من خلال التعلم و النتائج.....	ص71
قائمة المصادر و المراجع.....	ص75
خاتمة.....	ص73
الفهرس.....	ص81